ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»

(ФГОУВПО «РГУТиС»)

Филиал ФГОУВПО «РГУТиС» в г.Перми

**Кафедра**: Общих гуманитарных и социально-экономических дисциплин

**ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ**

**На тему:** Проект мероприятий по совершенствованию методов управления предприятием

Студента:

Погор Ирина Сергеевна

Руководитель дипломного проекта:

к.э.н., профессор Сторожева В.А.

**2010 г.**

**Содержание**

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

1.1 ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.2 РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ РАЗЛИЧНЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ

1.3 ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ, СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ И АДМИНИСТРАТИВНЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

ГЛАВА 2. АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

2.1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

2.2 АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.3 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

2.4 АНАЛИЗ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ, ПРИМЕНЯЕМЫХ НА ПРЕДПРИЯТИИ

ВЫВОДЫ ПО АНАЛИТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ

ГЛАВА 3. ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ

3.1 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.2 ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТА

3.3 ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТА

4. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

4.1 РАСЧЕТ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДЛАГАЕМЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ

4.2 РАСЧЕТ ВЛИЯНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ НА РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

ПРИЛОЖЕНИЯ

# Введение

На протяжении всей жизни человеческого общества были те, кто руководит и те, кем руководят. Но люди до начала XX века мало придавали значение самому понятию «управление». Руководители (приказчики, распорядители и другие) управляли, опираясь на интуицию и не задумываясь над этим серьезно. С начала XX века управление начинает выделяться в самостоятельную науку и продолжает развиваться в настоящее время. На протяжении развития этой науки основное внимание уделялось тому, как руководитель должен руководить, чтобы организация работала эффективно.

Современное развитие общества показывает, что успешная деятельность организации во многом зависит от умелого и грамотного руководства. Ключевой составляющей любого предприятия является управление кадрами. Оно формирует благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений. Поэтому в области управления персоналом постепенно происходит смещение акцентов с технократических подходов, которые строго регламентируются содержанием трудового процесса, к системному подходу, в основе которого лежит долговременное развитие трудового потенциала работников. Происходящие изменения в экономике преобразуют и подходы в области управления человеческими ресурсами. Появляются руководители нового типа, мышление и стиль работы которых в определенной мере соответствует новым задачам и условиям развития организаций. Значительно повышается и роль кадровых служб, которые должны более активно вовлекаться в процесс подготовки и реализации стратегии организации в направлении управления персоналом. Однако управление предприятием включает в себя не только управление кадрами, но и управление другими немаловажными аспектами, такими, например, как финансы, маркетинг, качество.

Вышеуказанные обстоятельства подчеркивают актуальность и значимость темы дипломного проекта.

Объектом настоящего исследования является Закрытое акционерное общество «Стрим ТВ » - многопрофильная Интернет компания (ЗАО «Стрим ТВ »). Предметом дипломного проекта является совершенствование методов управления предприятием.

В связи с актуальностью рассматриваемой темы целью настоящего дипломного проекта является разработка мероприятий по совершенствованию методов управления предприятием.

В соответствии с целью в дипломном проекте предполагается решение следующих задач:

1. рассмотреть теоретические основы организации управления предприятия;
2. выявить роль и значение различных методов управления;
3. раскрыть особенности применения экономических, социально-психологических и административных методов управления на предприятии;
4. проанализировать организационную структуру управления предприятием;
5. дать анализ финансово-экономическим показателям предприятия;
6. провести анализ методов управления;
7. разработать мероприятия по совершенствованию методов управления предприятием;
8. произвести расчет эффективности предлагаемых мероприятий;
9. рассчитать влияние показателей эффективности на результаты деятельности предприятия.

Для исследования были использованы следующие методы: балансовый, статистический, метод сравнения, графический, математический.

Практическая значимость дипломного проекта заключается в том, что проект мероприятий, по совершенствованию методов управления может быть внедрен на предприятии ЗАО «Стрим ТВ».

# Глава 1. Теоретическая часть

##

## 1.1 Основы организации управления предприятием

В условиях рыночной экономики предприятие нуждается в решении задач управления на качественно новом уровне. Необходимость оперативного реагирования на конъюнктуру рынка и быстро меняющуюся экономическую ситуацию требует перестройки внутренней микроэкономики предприятия, постановки управленческого учета, оптимизации процессов управления.

Управление - процесс воздействия субъекта на объект в целях перевода его в новое качественное состояние или поддержания в установленном режиме.[[1]](#footnote-1)

Субъект управления – это тот, кто управляет.

Объект управления – это тот, кем или в нашем случае, чем управляют.

Охарактеризуем основные черты управления предприятием как процесса с точки зрения теории управления.

В общем виде процесс управления во всех сферах деятельности можно представить в виде так называемой «петли управления», включающей циклическую последовательность следующих этапов: прогноз – планирование - контролируемая деятельность по реализации планов – учет и анализ результатов - коррекция прогнозов и планов (рис. 1.1).

Рис. 1.1. Обобщенная схема управления

Процесс управления имеет иерархическую структуру и включает несколько подуровней по направлениям деятельности (производство, сбыт, снабжение, финансы и др.), которые в свою очередь включают соответствующие под процессы.

Управление предприятием всегда должно иметь некоторую цель (согласитесь, в противном случае этот процесс становится просто бессмысленным). В качестве примеров целей управления можно привести снижение издержек производства, повышение прибыли и др. Цель процесса управления должна быть сформулирована явно и, по возможности, с применением количественных оценок.[[2]](#footnote-2)

Процесс управления предприятием реализуется в рамках системы управления предприятием. Кстати, не стоит путать это понятие с автоматизированной системой управления, о которой речь пойдет ниже. Система управления существует на любом предприятии независимо от того, задумывались ли вы явно о ее структуре и задачах.

В рамках системы управления можно выделить объект управления и управляющую часть. В качестве объекта управления здесь выступает производственный процесс, а в качестве управляющей части – управленческие службы предприятия. Система управления предприятием функционирует на основе установленных документально (положения о подразделениях, должностные инструкции и т.п.) или сложившихся практически правил. На каждом уровне иерархии системы управления в той или иной степени реализуется набор функций управления, входящих в рассмотренную выше «петлю управления».

На первый взгляд, может показаться, что приведенные рассуждения выглядят чересчур теоретизированно. Однако мы хотим подчеркнуть, что эти положения проверены практикой и лежат в основе методов совершенствования процесса управления и повышения его эффективности, которые мы будем рассматривать.

Что же касается практических аспектов, то попробуйте, например, сформулировать количественно цель процесса управления вашим предприятием в прошлом году и оценить ее выполнение. А в текущем году? Теперь попробуйте прямо сейчас нарисовать структуру системы управления на вашем предприятии с явным определением правил, на основе которых она функционирует. Вполне возможно, что у многих возникнут определенные затруднения. Практика показывает, что эти затруднения могут свидетельствовать о недостаточно эффективной организации управления на предприятии и потенциальном наличии «внутренних резервов», которые при правильной организации дела, могут быть использованы для достижения успеха в конкурентной борьбе.

##

## 1.2 Роль и значение различных методов управления

Метод управления — это набор способов, приемов, средств воздействия на управляемый объект. По содержанию воздействия на объект управления методы обычно делятся на: организационно-административные, экономические, социально-психологические и др.

Так, организационно-административные методы основаны на приказах, распоряжениях, законах и других нормативно-правовых документах и опираются на возможность применения силы государственными органами, в том числе непосредственно на силовые структуры. Внутри организации взаимоотношения менеджеров их подчиненных регулируются Трудовым кодексом Российской Федерации.

Экономические методы воздействия основаны на использовании материальных (экономических, денежных) интересов. Конкретный экономический метод включает как отдельные приемы воздействия, так и их совокупности. Комплекс взаимосвязанных экономических мер, направленных на достижение конкретного результата, образует экономический механизм управления. Социально-психологические методы управления опираются на убеждение, морально стимулирование, сознательность, держатся на обычаях и традиционных ценностях общества. Под словами «механизм управления» понимают совокупность тех или иных методов управления. Организационно-административные, экономические и социально-психологические методы управления применяются совместно. Ясно, что сама возможность использования экономических и социально-психологических методов опирается на существующую административную структуру предприятия. С другой стороны, чисто административными (командными) методами, без материального и морального стимулирования нельзя добиться существенного повышения эффективности работы предприятия.

Ясно, что организационно-административный, экономический, социально-психологический механизмы является частями системы управления в целом. На различных уровнях управления эта система имеет свои особенности. Можно выделить макроуровень, т е. управление в рамках всей страны, и мезоуровень, касающийся отдельных секторов и отраслей народного хозяйства, например, управления добычей нефти и газа. На уровне конкретных предприятий системы управления, вполне естественно, носят более специальный характер, приспособленный к особенностям этих предприятий и их подразделений. Большое практическое значение имеет и самый нижний уровень управления – управления собой. Можно сказать, что каждый является менеджером, поскольку он управляет, по крайней мере, одним человеком – самим собой.

##

## 1.3 Особенности применения экономических, социально-психологических и административных методов управления на предприятии

***Административные методы управления.*** Административные методы являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на власти, дисциплине и взысканиях. Они ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определённой организации и т.п. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению.[[3]](#footnote-3)

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определённом уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Различают пять основных способов административного воздействия: организационные воздействия, распорядительные воздействия, материальная ответственность и взыскания, дисциплинарная ответственность и взыскания, административная ответственность.

Организационные воздействия основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала конкретного предприятия.

Распорядительные воздействия направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления предприятием в заданных параметрах путём прямого административного регулирования.

Дисциплинарная ответственность и взыскания применяются в случае нарушения трудового законодательства, когда имеет место дисциплинарный проступок, под которым понимается противоправное неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей работником. Невыполнение работником трудовых обязанностей существует тогда, когда доказана его личная вина, и он действовал умышленно и неосторожно.

Материальная ответственность и взыскания. Материальная ответственность работников выражается в их обязанности возместить ущерб, причинённый виновным действием или бездействию предприятию, на котором они работают. Материальная ответственность возлагается на работников за ущерб, причинённый предприятию, с которым они состоят в трудовых отношениях, а также за ущерб, возникший в связи с возмещением им ущерба, причинённого его работниками третьим лицам, если этот ущерб возмещён предприятием. Материальная ответственность может быть полной и ограниченной, индивидуальной и коллективной.

Административная ответственность и взыскания применяются в случаях совершения административных правонарушений. Различают такие виды административного взыскания, как предупреждения, штрафы, административный арест, исправительные работы, конфискация или возмездное изъятие предметов.

Административные методы управления являются мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления. Идеальным условием их эффективности является высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значительных искажений реализуются нижестоящими звеньями управления. Это особенно актуально в больших многоуровневых системах управления, к которым относятся крупные предприятия. Демократизация управления и развитие рыночных отношений в стране, развал централизованной административной системы и деформация Морального кодекса строителя коммунизма понизили роль административных методов управления на предприятиях. Ряд противоречивых процессов в обществе также препятствует использованию административных методов. К ним относятся рост безработицы и частичная занятость на предприятиях, значительная инфляция в течение последних лет, превышение темпов роста цен на потребительные товары над темпами роста заработной платы, нарушение привычного уклада жизни в семье.

***Экономические методы управления.*** Экономические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Такими методами осуществляют материальное стимулирование коллективов и отдельных работников; они основаны на использовании экономического механизма.[[4]](#footnote-4)

Экономические методы должны базироваться на товарно-денежных отношениях рыночной экономики, что вызывает необходимость нового теоретического обоснования роли экономических методов.

Путём совместного анализа экономических законов и категорий, товарно-денежных отношений и принципов рыночной экономики разработалась новая схема классификации экономических методов управления:

Плановое ведение хозяйства является главным законом функционирования любого предприятия (организации), которое имеет чётко разработанные цели и стратегию их достижения.

Хозяйственный расчёт является методом ведения хозяйства, основанным на соизмерении затрат предприятия на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности (объём продаж, выручка), полном возмещении расходов на производство за счёт полученных доходов, обеспечении рентабельности производства, экономном расходовании ресурсов и материальной заинтересованности работников в результатах труда.

Оплата труда является основным мотивом трудовой деятельности и денежным измерителем стоимости рабочей силы. Она обеспечивает связь между результатами труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации. Дополнительная заработная плата позволяет учесть сложность и квалификацию труда, совмещение профессий, сверхнормативную работу, социальные гарантии предприятия в случае беременности или обучения сотрудников и др.

Рабочая сила является главным элементом любого трудового процесса, обеспечивающим переработку предметов труда с помощью средств труда в конечный продукт. Это всегда главная ценность любого предприятия или организации.

***Социально-психологические методы управления.*** Социально-психологические методы - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействия в процессе производства (внешний мир человека); психологические методы, которые направленно воздействуют на личность конкретного человека (внутренний мир человека).[[5]](#footnote-5)

Такое разделение достаточно условно, т.к. в современном общественном производстве человек всегда действует не в изолированном мире, а в группе разных по психологии людей. Однако эффективное управление человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов.

Социально-психологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. Элементы, регулируемые с помощью социологических методов, включают:

Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов.

Социологические методы исследования составляют научный инструментарий в работе с персоналом, они предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения. Анкетирование позволяет собирать необходимую информацию путем массового опроса людей с помощью специальных анкет. Интервьюирование предполагает подготовку до беседы, затем, в ходе диалога с собеседником, - получение необходимой информации. Интервью - идеальный вариант беседы с руководителем, политическим или государственным деятелем, требует высокой квалификации интервьюера и значительного времени. Социометрический метод незаменим при анализе деловых и дружеских взаимосвязей в коллективе, когда на основе анкетирования сотрудников строится матрица предпочтительных контактов между людьми, которая также показывает и неформальных лидеров в коллективе. Метод наблюдения позволяет выявить качества сотрудников, которые подчас обнаруживаются лишь в неформальной обстановке или крайних жизненных ситуациях (авария, драка, стихийное бедствие). Собеседование является распространенным методом при деловых переговорах, приеме на работу, воспитательных мероприятиях, когда в неформальной беседе решаются небольшие кадровые задачи.

Личностные качества характеризуют внешний образ сотрудника, который достаточно стабильно проявляется в коллективе и является неотъемлемой частью социологии личности. Личностные качества можно разделить на деловые (организационные), которые необходимы для выполнения конкретных функций и задач, и моральные (нравственные), отражающие проявление личной морали человека. В кадровой работе необходимо также знать достоинства и недостатки сотрудников, исходя из которых им подбирается рабочее место, намечается служебная карьера и обеспечивается продвижение.

Мораль является особой формой общественного сознания, регулирующего действия и поведение человека в обществе с помощью нравственных норм. В процессе исторического развития человечества нравственные нормы получили обыденное выражение в виде народной мудрости и идейное обоснование в религиозных учениях на основе идеалов добра и зла, чести и бесчестия, мудрости и глупости, одобрения или осуждения.

Партнерство составляет важный компонент любой социальной группы и заключается в налаживании разнообразных форм взаимоотношений, на базе которых организуется общение людей. В партнерстве люди выступают как равноправные члены во взаимоотношениях между собой в отличие от формальной связи руководителя с подчиненным, где имеет место зависимость одного человека от другого. Различают такие формы партнерства: деловое, дружеское, по увлечениям (хобби), семейное - между родственниками, сексуальные - интимные взаимоотношения людей. В партнерстве отношения строятся на основе взаимоприемлемых психологических способов убеждения: подражании, просьбах, советах, похвалах. Когда на работе деловые отношения поддерживаются в форме дружеского партнерства и общих увлечений, это всегда способствует созданию хорошего психологического климата в коллективе.

Таким образом, партнерство составляет один из ключевых компонентов корпоративной культуры предприятия и социологических методов в работе с персоналом.

Соревнование является специфической формой общественных отношений и характеризуется стремлением людей к успеху, первенству, достижениям и самоутверждению. История соревновательности идет из глубины веков. Оно являлось формой выживания лучших представителей рода - сильных, умных, мужественных, здоровых, и в итоге стало движущей силой развития общества. Результаты соревнования - новые открытия, изобретения, произведения искусства, рекорды в спорте, достижения в производстве.

Идея соревнования и лидерства была активно поддержана классиками марксизма-ленинизма и материализована в форме социалистического соревнования: стахановское движение, ударничество и новаторство, коммунистические субботники, движение за коммунистический труд. Дальнейшее развитие соревнования было заформализовано при попытке охвата всех трудящихся в 70-х гг. и окончательно похоронено после развала КПСС и кризиса экономики бывшего СССР.

Интересно, что западные, и, прежде всего, японские компании, тщательно изучив опыт социалистического соревнования, успешно применили его к национальному менталитету своих рабочих и корпоративному интересу фирмы в виде кружков качества, рабочих советов и др.

Общение - это специфическая форма взаимодействия людей на основе непрерывного обмена информацией. Межличностное общение возникает между различными людьми в формах руководитель - подчиненный - сотрудник - друг и других более сложных формах общения нескольких людей. Личностное общение имеет место в простых формах взаимоотношений руководителя с подчиненным, сотрудников между собой, когда существуют два субъекта коммуникаций. Вербальное, или словесное, общение возникает в процессе устного или письменного обмена информацией. Невербальное общение имеет место, когда используются другие знаковые формы передачи информации, например жесты, мимика, звуки, поза и т.д. Управленческое общение включает в себя три основных этапа: выдача распорядительной информации, получение обратной информации, выдача оценочной информации.

Переговоры - это специфическая форма человеческого общения, когда две или более сторон, имеющие различные цели и задачи, пытаются увязать между собой различные интересы на основе продуманной схемы разговора (диалога) и, как правило, избегают прямого конфликта.

Конфликт - форма столкновения противоборствующих сторон, имеющая свой сюжет, композицию, энергию, которые по ходу действия трансформируются в кульминацию и развязку и заканчиваются положительным или отрицательным решением проблемы. Различают межличностные конфликты, личностный конфликт между внешней средой и внутренней моралью, конфликты по поводу распределения ролей на работе, деловые конфликты из-за столкновения интересов различных подразделений, семейные конфликты по различным проблемам и др.

Итак, знание социологических методов управления позволяет руководителю коллектива объективно осуществлять социальное планирование, регулировать социально-психологический климат, обеспечивать эффективные коммуникации и поддерживать на хорошем уровне корпоративную культуру. Для этого целесообразно систематически (не реже одного раза в год) проводить социологические исследования в коллективе; особенно полезно знать мнение членов коллектива о руководителе.

Психологические методы играют очень важную роль в работе с персоналом, т.к. направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач предприятия. Элементы, регулируемые с помощью психологических методов, включают: Психологическое планирование составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива предприятия. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности человека, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива. Психологическое планирование предполагает постановку целей развития, и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов. К наиболее важным результатам психологического планирования относят:

* формирование подразделений («команд») на основе психологического соответствия сотрудников;
* комфортный психологический климат в коллективе;
* формирование личной мотивации людей исходя из философии предприятия;
* минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов, раздражений).

Целесообразно, чтобы психологическое планирование и регулирование выполняла профессиональная психологическая служба предприятия, состоящая из социальных психологов.

Типы личности характеризуют внутренний потенциал человека и его общую направленность к выполнению определенных видов работ и сферам деятельности. Темперамент является очень важной психологической характеристикой личности для определения назначения и места каждого работника в коллективе, распределения управленческих задач и психологических приемов работы с конкретным человеком.

Черты характера определяют направленность мира человека, уровень потребности в общении. По преобладанию тех или иных черт характера людей разделяют на экстравертов и интровертов. Экстраверт - чрезвычайно общителен, откликается на все новое, прерывает вид деятельности, иногда не закончив работу, если возникает новый собеседник, стимул. Мотивация деятельности непостоянна и находится в прямой зависимости от мнения окружающих, выражены альтруистические наклонности, иногда ради других человек забывает себя. Интроверт - замкнут, в поведении исходит только из внутренних соображений, поэтому иногда окружающим его действия кажутся вычурными и чудаковатыми. Хорошо развита интуиция, очень точно просчитывает ситуацию, его решения часто перспективны и оправдываются в будущем. Интроверт эмоционально холоден, бедная мимика и жесты настораживают собеседников и препятствуют откровенности в разговоре. Направленность личности является важной психологической характеристикой человека и рассматривается сточки зрения потребностей, интересов, мотивов, убеждений и мировоззрений.

Способы психологического воздействия относят к числу важнейших элементов психологических методов управления. Они концентрируют все необходимые и разрешенные законом приемы воздействия на людей для координации в процессе совместной трудовой деятельности. К способам психологического воздействия относятся внушение, убеждение, подражание, вовлечение, принуждение, побуждение, осуждение, требование, запрещение, плацебо, порицание, командование, обманутое ожидание, «взрыв», метод Сократа, намек, комплимент, похвала, просьба, совет. Рассмотрим их более подробно.

Внушение представляет психологическое целенаправленное воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи его апелляции к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду. Внушение может вызвать у человека, иногда помимо его воли и сознания, определенное состояние чувств и привести к совершению человеком определенного поступка. Крайне негативной формой внушения является зомбирование личности, когда человеку прививаются строго определенные формы поведения, выходящие за пределы моральных норм (мафиозные группы, банд формирования, религиозные секты типа «аум сенрике» и др.).

Убеждение базируется на аргументированном и логическом воздействии на психику человека для достижения поставленных целей, снятия психологических барьеров, устранения конфликтов в коллективе.

Подражание является способом воздействия на отдельного работника или социальную группу путем личного примера руководителя или новатора производства, образцы поведения которого являются примером для других.

Вовлечение является психологическим приемом, при помощи которого работники становятся соучастниками трудового или общественного процесса, например выборов руководителя, принятия согласованных решений, соревнования в коллективе и др.

Побуждение - позитивная форма морального воздействия на человека, когда подчеркиваются положительные качества работника, его квалификация и опыт, уверенность в успешном выполнении порученной работы, что позволяет повысить моральную значимость сотрудника на предприятии. В советский период для побуждения к труду широко использовались такие формы, как занесение на Доску почета, вручение Почетной грамоты, присвоение звания «Победитель соревнования», «Ударник труда» и др.

Принуждение - крайняя форма морального воздействия, когда другие приемы воздействия на личность не дали результатов и работника заставляют, возможно, даже против его воли и желания, выполнять определенную работу. Желательно применять принуждение только в чрезвычайных (форс-мажорных) обстоятельствах, когда бездействие может привести к жертвам, ущербу, гибели имущества, людей, несчастным случаям.

Осуждение - прием психологического воздействия на человека, который допускает большие отклонения от моральных норм в коллективе или результаты труда и качество работы которого крайне неудовлетворительны. Такой прием не может применяться для воздействия на людей со слабой психикой и практически бесполезен для воздействия на отсталую часть коллектива.

Требование имеет силу распоряжения. В связи с этим оно может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой властью или пользуется непререкаемым авторитетом. В других случаях этот прием может оказаться бесполезным или даже вредным. Во многих отношениях категорическое требование идентично с запрещением, выступающим в виде легкой формы принуждения.

Запрещение предполагает тормозящее воздействие на личность. К нему мы относим запрещение импульсивных действий неустойчивого характера, что, в сущности, является вариантом внушения, а также запрещение недозволенного поведения (выпивка, бездеятельность, попытка хищения или брака).

Этот метод стоит на грани двух главных методов воздействия - принуждения и убеждения.

Порицание обладает убеждающей силой только в условиях, когда собеседник идентифицирует себя с руководителем: "он один из нас". В других случаях порицание воспринимается как менторское назидание, которое можно выслушать, но которому не нужно следовать. В силу того, что человек довольно активно защищает свое «Я», он часто рассматривает этот прием как покушение на свою самостоятельность.

Командование применяется тогда, когда требуется быстрое и точное исполнение без каких бы, то ни было критических реакций. При выполнении команд не рассуждают. В жизни встречаются запретительные и побудительные разновидности команд. Первые: «Прекратите!», «Перестаньте нервничать!», «Замолчите!» и т.д. - направлены на немедленное торможение нежелательных актов поведения. Они подаются твердым спокойным голосом или голосом с эмоционально окрашенным оттенком. Вторые: «Идите!», «Принесите!», «Выполняйте!» и т.д. - нацелены на включение поведенческих механизмов людей.

Обманутое ожидание эффективно в ситуации напряженного ожидания. Предшествующие события должны сформировать у собеседника строго направленный ход мыслей. Если вдруг обнаруживается несостоятельность этой направленности, то собеседник оказывается в растерянности и без возражений воспринимает предлагаемую ему идею. Такое положение дел характерно для многих ситуаций в жизни.

«Взрыв» - прием, известный как мгновенная перестройка личности под влиянием сильных эмоциональных переживаний. Применение «взрыва» требует создания специальной обстановки, в которой возникли бы чувства, способные поразить человека своей неожиданностью и необычностью. В такой обстановке у человека происходит сбой нервных процессов. Неожиданный раздражитель вызывает у него сильный стресс. Это приводит к коренному изменению взглядов на вещи, события, отдельных людей и даже мир в целом. Совет - психологический метод, основанный на сочетании просьбы и убеждения, часто применяемый во взаимоотношениях коллег, наставников молодых рабочих и опытных руководителей. Можно сказать рабочему: «Иванов, замени инструмент» - это форма распоряжения. Можно сказать по-другому: «Я Вам советую заменить инструмент». Однако в оперативной работе, требующей принятия быстрых решений, использование советов и просьб руководителем должно быть минимизировано и исключено в тех случаях, когда рабочий допускает брак и срыв заданий.

Поведение - совокупность взаимосвязанных реакций, осуществляемых человеком для приспособления к внешней среде. Поведение человека можно представить в виде броуновского движения внутри достаточно широкого поля, образованного моральными нормами, принятыми в той социальной группе, к которой принадлежит человек. Общественная мораль зависит от экономического строя общества, национальной принадлежности, социального класса, уровня жизни, образования и ряда других признаков, формирование общественной морали исторически на протяжении многих тысячелетий осуществляет религия и фиксирует в священных писаниях (Библия, Коран) в виде образцов поведения Бога, ангелов и дьявола.

Итак, социально-психологические методы представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы людей и личность человека. Искусство управления людьми заключается в дозированном и дифференцированном применении тех или иных приёмов из перечисленных выше.

Нестабильность экономического состояния предприятия, финансовые трудности, несвоевременная выплата заработной платы, длительные простои, конечно, не способствуют поддержанию хорошего социально-психологического климата, т.к. руководитель значительно больше времени вынужден уделять не человеческому общению и функциям управления персоналом, а непосредственно производству, маркетингу, финансам, т.е. другим функциям.

Примером социально-психологических методов управления может служить удовлетворение и стимулирование персонала. Чтобы сохранить хороших работников, следует следить, чтобы они были счастливы и довольны, стараться их стимулировать для лучшего выполнения ими работы, что, в свою очередь, принесёт пользу компании.

мероприятие совершенствование метод управление

**Глава 2. Аналитическая часть**

##

## 2.1 Общая характеристика предприятия

ЗАО «Стрим ТВ» работает на рынке услуг телевидения и интернет г.Перми с 2002 года, является одним из крупных организаций. Из года в год, предприятие стремится расширить спектр предложений по Интернет ресурсов, повысить уровень обслуживания своих клиентов.

Использование передовых западных технологий в изготовлении Интернет ресурсов и собственных разработок позволяют предприятию совершенствовать их эксплуатацию при существенном снижении ее себестоимости. Собственная производственная база позволяет выполнять заказы в минимальные сроки с гарантией качества.

ЗАО «Стрим ТВ» имеет в качестве юридического и фактического адреса: Российская Федерация, Пермский край, г.Пермь, ул.Советская 47Б.

ЗАО «Стрим ТВ » Пермский край, город Пермь, ул. Советская , 47Б. Общество является юридическим лицом и действует на основании Устава[9] и законодательства РФ. Общество зарегистрировано 27.06.2002 г., свидетельство № 385 и имеет собственный зарегистрированный товарный знак –

Целью Общества является получение прибыли.

Основными видами деятельности Общества являются:

* Заключение договоров с физическими лицами;
* Заключение договоров с юридическими лицами;
* Трансляция телеканалов кабельного телевидения ;
* Предоставление Интернет услуг;
* образовательная деятельность;

Обладая общей правоспособностью, Общество имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенными законами.

Уставной капитал Общества составляет – 219 334 рубля.

Высшим органом управления Общества является общее собрание его учредителей.

Органами управления общества являются:

* общее собрание учредителей;
* генеральный директор;
* главный бухгалтер.

Органом контроля финансово-хозяйственной деятельности Общества является ревизионная комиссия.

Генеральный директор является исполнительным единоличным органом Общества.

ЗАО «Стрим ТВ » относится:

* по структуре собственности и форме ее реализации к частной, выраженной в организационно-правовой форме «закрытое акционерное общество »; по приоритету в сфере деятельности к производственно-торговым предприятиям, выполняющим функции производства и торговли;
* по типу стратегии развития системы к предпринимательской, ориентированной на долговременное устойчивое развитие;
* по типу экономики к рыночной;
* по характеру государственного регулирования к социально регулируемой;
* по масштабу связей к предприятиям малого бизнеса.

ЗАО «Стрим ТВ » имеет двух учредителей, которые одновременно работают в фирме и являются высшим руководящим звеном (генеральный директор, главный бухгалтер). Учредители являются собственниками организации. Из вышесказанного делаем вывод, что модель типа организационной структуры управления:

* предпринимательская, рыночная, адаптивная (гибкая), с частной собственностью, ориентированная на коммерческий успех.

Предпринимательский тип стратегии направлен на превосходство над конкурентами и обеспечение конкурентоспособности, экономический рост и прибыльность, при сохранении основного вида деятельности и усилении сторон производственно-торгового бизнеса.

Директор ЗАО «Стрим ТВ », выполняющий функции топ-менеджера, по мере возможностей, следит за внешней обстановкой организации с целью выявить и использовать ее благоприятные возможности и избежать угроз. Это достигается изучением внешней среды с перспективой составления перечня возможностей и угроз, которые позволяют найти особые действенные ответы. Данный процесс часто именуется «внешняя проверка».

После того, как собранная директором информация оценена, возникшие вопросы обсуждаются на деловых совещаниях, задачей которых является определение возможностей и угроз и, что особенно важно, разработка базовых показателей эффективности для действий в соответствии с выявленными возможностями и угрозами.

Среди прямых факторов, влияющих на функционирование предприятия, по мнению автора, можно выделить следующие:

* клиенты (потребители) (степень влияния - высокая, т.к. от количества заключенных с клиентами договоров зависит уровень выручки и прибыли ЗАО «Стрим ТВ ») поставщики (степень влияния - средняя, т.к. в ближайшие годы дефицита ресурсов не ожидается) конкуренты (степень влияния - высокая, ценообразование и стратегия развития выстраиваются относительно цен на готовую продукцию в зависимости от поведения конкурентов) собственники и учредители (степень влияния - нулевая, т.к. они являются сотрудниками фирмы (руководством), поэтому не относятся к внешней среде организации).

ЗАО «Стрим ТВ » в ценообразовании придерживается политики средних цен, исходя из цен фирм-конкурентов по г. Перми. Как известно, именно средняя цена формирует покупательское представление о не самом дешевом, а, следовательно, качественном товаре, за который, в то же время, не приходится переплачивать. ЗАО «Стрим ТВ » в достаточно полном объеме владеет информацией о ценах, которые могут дать фирмы-конкуренты. Это связано с тем, что большие фирмы являются менее гибкими в стратегии ценообразования. Они практически не меняют своих цен в течение года. В то время как ЗАО «Стрим ТВ » работает по ценам с каждым отдельным договором. Но, несмотря на все преимущества, фирме приходится считаться с конкурентами. Ставя в своей ценовой политике цель - максимизацию прибыли, - ЗАО «Стрим ТВ » ориентируется не только на краткосрочное ожидание прибыли, а, учитывая и долгосрочную перспективу, использует все возможные элементы маркетинга.

Организационно-управленческая схема управления изображена на рис.1.

**2.2 Анализ основных финансово-экономических показателей деятельности предприятия**

Балансовая стоимость основных фондов ЗАО «Стрим ТВ » на 01.01.2010 года составляет 355532 тыс.рублей. Износ основных фондов составляет 47,4% Динамика структуры и соотношения основных средств, выпуска продукции и основных технико-экономических показателей, а также анализ основных фондов ЗАО «Стрим ТВ » за 2007-2009 годы представлена в последующих таблицах 1,2,3.

Состав основных производственных фондов образуют в совокупности - структуру фондов. Рассматривая анализ структуры основных фондов ЗАО «Стрим ТВ » можно сказать, что основные фонды являются важнейшей частью богатства предприятия и имеют определяющее значение в экономике. Их состояние и эффективное использование прямо влияют на конечные результаты хозяйственной деятельности.

Из анализа Приложений 2 и 3 можно проследить, что предприятие ЗАО «Стрим ТВ » имеет прибыль от производственной деятельности, рентабельность производства за 2008 год составила – 42,9%, а за 2009 год - 41,4%. Коэффициент реализации за 2008 год составил 0,9, а за 2009 год - 0,94. Средняя заработная плата промышленного персонала за 2008 год составила 4658 руб., а за 2009 год средняя заработная плата составил 6329 руб. Теперь приступим к рассмотрению отгрузки (реализации) сданной на склад готовой продукции по ЗАО «Стрим ТВ » за 2007-2009 годы

Таблица 1 Отгрузки (реализация) продукции, сданной на склад по ЗАО «Стрим ТВ » за 2007–2009 годы, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. | 2009 г. в % к |
| 2007 г. | 2008 г. |
| Модемы  | 49887 | 57776 | 80259 | 116 | 138 |
| Кабеля  | 92241 | 131997 | 160999 | 174 | 121 |
| Развитвители  | 180414 | 265465 | 336474 | 186 | 126 |
| Штекера  | 1306 | 16848 | 25482 | 187 | 153 |
| Услуги  | 1519 | 702 | 2175 | 143 | 309 |
| Всего по ЗАО  | 337667 | 472788 | 605389 | 179 | 128 |

В рассмотренной таблице в динамике прослеживается рост объемов продаж 2009 года в % отношении по сравнению с 2007, 2008 годами по модемам полнотелому и по участку и снижение продаж в % отношении по остальным видам продукции.

Теперь рассмотрим финансовое состояние ЗАО «Стрим ТВ » за 2008 и 2009 годы.

Финансовое состояние является важнейшей характеристикой деловой активности и надежности предприятия. Оно определяется имеющимся в распоряжении предприятия имуществом и источниками его финансирования, а также финансовыми результатами деятельности предприятия. Рассмотрим и проанализируем в динамике балансы ЗАО «Стрим ТВ » за 2008 и 2009 годы по методике международных стандартов финансовой отчетности (МСФО) применяемых в странах Европейского Союза.

При анализе состава и структуры актива баланса можно сделать следующие выводы (см. Приложение 1):

В структуре актива баланса на конец анализируемого периода долгосрочные активы составили 69,19%, а текущие активы - 30,81%.

Валюта баланса предприятия за анализируемый период увеличилась на 80 368 тыс.руб. или на 19,84%, что свидетельствует о расширении хозяйственного оборота.

На изменение структуры актива баланса повлиял рост суммы долгосрочных активов на 65 963 тыс.руб. или на 24,44% и рост суммы текущих активов на 14 405 тыс.руб. или на 10,66%. Сокращение доли оборотных активов делает имущество предприятия менее мобильным.

На изменение структуры актива баланса повлияло, главным образом, изменение суммы долгосрочных активов. Изменения в составе долгосрочных активов в анализируемом периоде связаны с изменением следующих составляющих: сумма основных средств в анализируемом периоде увеличилась на 26 273 тыс.руб., или на 13,10%; величина нематериальных активов увеличилась на 8 тыс.руб.; сумма незавершенных инвестиций увеличилась на 39 010 тыс.руб. или на 99,51%.

Увеличение величины нематериальных активов за последний период говорит об инновационной направленности деятельности предприятия.

В составе текущих активов произошли следующие изменения: сумма денежных средств уменьшилась в рассматриваемом периоде на 3 527 тыс.руб. или на 19,68%; сумма краткосрочных инвестиций уменьшилась на 522 тыс.руб. или на 2,27%; величина краткосрочной дебиторской задолженности увеличилась на 9 197 тыс.руб. или на 26,75%; величина товарно-материальных запасов увеличилась на 7 254 тыс.руб. или на 12,22%; величина расходов будущих периодов увеличилась на 2 003 тыс.руб. или на 412,99%;

Доля оборотных активов в структуре имущества предприятия изменилась в рассматриваемом периоде в сторону уменьшения и составила 30,81%.

Уменьшение суммы краткосрочных инвестиций в структуре имущества говорит о снижении деловой активности предприятия.

При анализе состава и структуры пассива баланса можно сделать следующие выводы:

Формирование имущества предприятия может осуществляться как за счет собственных, так и за счет заемных средств, значения которых отображаются в пассиве баланса.

На конец анализируемого периода доля собственного капитала, основного источника формирования имущества предприятия, в структуре пассивов увеличилась и составила 91,87%. При этом коэффициент соотношения суммарных обязательств и собственного капитала на протяжении анализируемого периода имел тенденцию к падению и составил 0,09. Это может свидетельствовать об относительном повышении финансовой независимости предприятия и снижении финансовых рисков.

В абсолютном выражении величина собственного капитала увеличилась на 78 331 тыс.руб., т.е. на 21,31 %.

Проанализируем, какие составляющие собственного капитала повлияли на это изменение: добавочный капитал уменьшился на 1 777 тыс.руб., или на 0,67%; нераспределенная прибыль увеличилась на 94 161 тыс.руб., или на 106,28%;.

В структуре собственного капитала на конец анализируемого периода удельный вес: учредительного капитала составил 0,05%; добавочного капитала составил 58,97%; нераспределенной прибыли составил 40,98%;

Величина текущих обязательств в анализируемом периоде составила 36 718 тыс.руб. и уменьшилась на 1,92%.

Уменьшение текущих обязательств связано с изменением следующей составляющей: сумма кредиторской задолженности составила 36 718 тыс.руб. и уменьшилась на 1,92%;.

Анализ структуры финансовых обязательств говорит о преобладании краткосрочных источников в структуре заемных средств, что является негативным фактором, который характеризует неэффективную структуру баланса и высокий риск утраты финансовой устойчивости.

Сокращение краткосрочных источников в структуре заемных средств в анализируемом периоде является позитивным фактором, который свидетельствует об улучшении структуры баланса и понижении риска утраты финансовой устойчивости.

В структуре кредиторской задолженности на конец анализируемого периода удельный вес: счетов и векселей к оплате составил 34,66%; налогов к оплате составил 37,45%; кредиторской задолженности составил 7,69%; полученных авансов составил 2,40%; прочей кредиторской задолженности составил 17,78%. Сопоставление сумм дебиторской и кредиторской задолженности показывает, что на начало анализируемого периода кредиторская задолженность превышала дебиторскую на 3 059 тыс.руб., т.е. отсрочки платежей должников финансировались за счет неплатежей кредиторам.

На конец анализируемого периода предприятие имело активное сальдо задолженности, т.е. предприятие имеет возможность предоставлять дебиторам кредит, превышающий средства, полученные в виде отсрочек платежей кредиторам.

Обобщающая оценка финансового состояния ЗАО «Стрим ТВ » дается на основе таких результативных финансовых показателей, как прибыль и рентабельность.

Рассмотрим финансовые результаты производственной деятельности ЗАО «Стрим ТВ » в динамике за 2008 - 2009 годы.

Таблица 2 Отчет о прибылях и убытках

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2008 год, тыс.руб. | 2009 год, тыс.руб. | Прирост, тыс.руб. | Прирост, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Чистый объем продаж | 510258 | 658474 | 148216 | 29,05 |
| Себестоимость | 347326 | 441715 | 94389 | 27,18 |
| Валовая прибыль | 162932 | 216759 | 53827 | 33,04 |
| Общие издержки | 65135 | 84078 | 18943 | 29,08 |
| Другие операционные доходы | 16362 | 29865 | 13503 | 82,53 |
| Другие операционные расходы | 22870 | 37343 | 14473 | 63,28 |
| Операционная прибыль | 91289 | 125203 | 33914 | 37,15 |
| Проценты к получению | 0 | 300 | 300 |  |
| Проценты к уплате | 0 | 0 | 0 |  |
| Другие внереализационные доходы | 224 | 3592 | 3368 | 1503,57 |
| Другие внереализационные расходы | 12513 | 19020 | 6507 | 52 |
| Прибыль до налога | 79000 | 110075 | 31075 | 39,34 |
| Налог на прибыль | 27916 | 28467 | 551 | 1,97 |
| ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ | 51084 | 81608 | 30524 | 59,75 |

Чистая выручка от реализации за анализируемый период увеличилась с 510 258 тыс.руб. до 658 474 тыс.руб. или увеличилась на 29,05%. Величина себестоимости изменилась с 347 326 тыс.руб. до 441 715 тыс.руб. или на 27,18%.

Удельный вес себестоимости в общем объеме выручки сократился с 68,07% до 67,08%.

Сравнение темпов изменения абсолютных величин выручки и себестоимости свидетельствует о росте эффективности основной деятельности.

Операционная прибыль увеличилась в анализируемом периоде с 91 289 до 125 203 тыс.руб. или на 37,15%. Это свидетельствует о повышении результативности операционной деятельности предприятия. На конец анализируемого периода финансовая деятельность предприятия была прибыльной.

Величина доходов от внереализационных операций имела тенденцию к росту и составила 3 592 тыс.руб. При этом расходы на внереализационную деятельность на конец периода были на уровне 19 020 тыс.руб., и превысили доходы на 15 428 тыс.руб. Результаты сравнения темпов изменения доходов и расходов, связанных с внереализационной деятельностью, свидетельствуют об уменьшении ее прибыльности.

На конец анализируемого периода предприятие имело чистую прибыль в размере 81 608 тыс.руб., которая имела тенденцию к росту, что говорит о росте у предприятия источника собственных средств, полученных в результате финансово-хозяйственной деятельности.

В структуре доходов предприятия наибольшую долю составляет прибыль от основной деятельности, что свидетельствует о нормальной коммерческой деятельности ЗАО «Стрим ТВ ».

В целом, финансовое состояние предприятия можно охарактеризовать и проанализировать с помощью ряда показателей ликвидности, финансовой устойчивости, платежеспособности и рентабельности.

Основной целью проведения анализа финансового состояния ЗАО «Стрим ТВ » - обоснование решения о признании структуры баланса неудовлетворительной, а предприятия - неплатежеспособным в соответствии с системой критериев утвержденных Постановлением Правительства РФ от 20 мая 1994 года № 498.

Рассмотрим финансовые показатели ЗАО «Стрим ТВ » в динамике за 2008 и 2009 годы.(Приложение 2)

Коэффициент общей ликвидности (коэффициент текущей ликвидности) характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных (текущих) обязательств предприятия. Увеличился в рассматриваемом периоде с 3,53 до 3,84 или на 8,75%. Так как нормативное значение находится в интервале от 1,0 до 2,0, то данное предприятие неэффективно использует свои активы.

Положительная тенденция изменения этого показателя за анализируемый период увеличила вероятность погашения текущих обязательств за счет производственных запасов, готовой продукции, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов.

Коэффициент срочной ликвидности (коэффициент быстрой ликвидности), отражающий долю текущих обязательств, покрываемых за счет денежных средств и реализации краткосрочных ценных бумаг, увеличился в анализируемом периоде с 1,12 до 1,24 (рекомендуемый интервал значений от 0,7 до 0,8) или на 10,79%.

Высокое значение коэффициента является показателем низкого финансового риска и хороших возможностей для привлечения дополнительных средств со стороны из-за отсутствия затруднений с погашением текущих задолженностей.

Коэффициент абсолютной ликвидности, отражающий долю текущих обязательств, покрываемых исключительно за счет денежных средств, увеличился в анализируемом периоде с 0,96 до 1,05 (при рекомендуемом значении от 0,2 до 0,5) или на 9,19%. За анализируемый период способность предприятия к немедленному погашению текущих обязательств за счет денежных средств выросла.

Коэффициент автономии (финансовой независимости), определяющий степень независимости предприятия от внешних источников финансирования и характеризующий долю собственных средств в балансе, увеличился в анализируемом периоде с 0,913 до 0,914 (рекомендуемый интервал значений с 0,5 до 0,8) или на 0,04%. Превышение коэффициентом рекомендуемого интервала значений может свидетельствовать о неспособности эффективно привлекать кредитные ресурсы. Рост коэффициента говорит о повышении финансовой устойчивости предприятия.

Доля заемного капитала в балансе предприятия уменьшилась в анализируемом периоде с 0,09 до 0,08 или на 0,38%. Таким образом, за анализируемый период у предприятия наблюдается тенденция к снижению использования заемного капитала.

Коэффициент соотношения суммарных обязательств и собственного капитала (определяющий количество привлеченных предприятием заемных средств на один рубль вложенных в активы собственных средств) в анализируемом периоде составил 0,09 (рекомендуемый интервал значений от 0,25 до 1,0), т.е. уменьшился на 0 или на 0,42%.

Анализ финансовой устойчивости предприятия позволяет говорить о значительном запасе прочности, обусловленном высоким уровнем собственного капитала, который на конец анализируемого периода составил 0,9 (при рекомендуемом значении не менее 0,6). Таким образом, к концу анализируемого периода у предприятия имелись широкие возможности привлечения дополнительных заемных средств без риска потери финансовой устойчивости. Рентабельность продаж, отражающая долю чистой прибыли в объеме продаж, увеличилась и составила 12,39%. Рентабельность собственного капитала предприятия, определяющая эффективность использования вложенных в предприятие средств увеличилась, что является положительным фактом, и составила 20,06%.

Рентабельность текущих активов (отражающая эффективность использования оборотных активов и показывающая, какую прибыль приносит единица оборотного капитала предприятия) увеличилась, что является положительным результатом деятельности предприятия, и составила 57,32%.

Рентабельность внеоборотных активов (отражающая эффективность использования внеоборотных активов и показывающая, какую прибыль приносит единица внеоборотного капитала предприятия) увеличилась, что является положительной динамикой, и составила 26,94%. Значение рентабельности активов на конец анализируемого периода свидетельствует о достаточно высокой эффективности использования имущества.

В результате рассмотрения финансовых показателей ЗАО «Стрим ТВ » можно сделать следующие выводы:

Валюта баланса предприятия за анализируемый период увеличилась на 80 368 тыс.руб. или на 19,84%, что свидетельствует о расширении хозяйственного оборота.

В конце анализируемого периода предприятие получило прибыль. Наличие у предприятия чистой прибыли свидетельствует об имеющемся источнике пополнения оборотных средств. Величина чистой прибыли имеет благоприятную тенденцию к увеличению.

Увеличиваются сроки погашения дебиторской задолженности, т.е. ухудшается деловая активность предприятия. Растут товарно-материальные запасы, увеличивается их оборачиваемость, а это, скорее всего, свидетельствует о рациональной финансово-экономической политике руководства предприятия.

Следует принять меры к увеличению рентабельности его собственного капитала, поскольку в конце анализируемого периода этот показатель находится на уровне ниже нормативного. Недостаток собственного капитала повышает риск неплатежеспособности компании. Уровень заемного капитала находится на приемлемом уровне, что свидетельствует о нормальной финансовой устойчивости предприятия.

Показатель «Текущая ликвидность» принимает в последнем периоде положительное значение, что свидетельствует об отсутствии угрозы неплатежеспособности организации в течение ближайших 12-ти месяцев.

Имеется запас быстрореализуемых активов в размере 43 750 000 тыс. руб. свыше величины, необходимой для покрытия краткосрочных обязательств. За анализируемый период показатель «Текущая ликвидность» увеличился на 15,49%, что является благоприятной тенденцией и свидетельствует о повышении степени ликвидности организации.

Таблица 3. Динамика показателей ликвидности, тыс.руб.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2008 год, тыс.руб. | 2009 год, тыс.руб. |
| 1. | 2. | 3. |
| Наиболее ликвидные активы - А1 | 40 942  | 36 893  |
| Быстрореализуемые активы - А2 | 34 378  | 43 575  |
| Медленнореализуемые активы - А3 | 59 859  | 69 116  |
| Труднореализуемые активы - А4 | 269 892  | 335 855  |
| Наиболее срочные обязательства - П1 | 37 250  | 36 718  |
| Краткосрочные пассивы - П2 | 187  | 0 |
| Долгосрочные пассивы - П3 | 0 | 2 756  |
| Постоянные пассивы - П4 | 367 634  | 445 965  |
| АБСОЛЮТНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ |  |  |
| Обеспеченность обязательств средствами - 1-я группа срочности | 3 692  | 175  |
| Обеспеченность обязательств средствами - 2-я группа срочности | 34 191  | 43 575  |
| ТЕКУЩАЯ ЛИКВИДНОСТЬ | 37 883  | 43 750  |
| ПЕРСПЕКТИВНАЯ ЛИКВИДНОСТЬ | 59 859  | 66 360  |
| КОЭФФИЦИЕНТЫ ЛИКВИДНОСТИ |  |  |
| Коэффициент текущей ликвидности | 3,61 | 4,07 |
| Коэффициент быстрой ликвидности | 2,01 | 2,19 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 1,09 | 1 |

Коэффициент текущей ликвидности (коэффициент покрытия) в анализируемом периоде равен 4,07 при рекомендуемом значении 2,0. Таким образом, предприятие может погасить 407,39% текущих обязательств, мобилизовав все свои оборотные средства.

В анализируемом периоде коэффициент текущей ликвидности имел тенденцию к росту и изменился c 3,61 до 4,07. Способность предприятия рассчитываться по своим текущим обязательствам возросла.

Коэффициент абсолютной ликвидности равен 1. На конец периода предприятие могло погасить 100,48% своих краткосрочных обязательств за счет денежных средств. Это является положительным фактом, так как нормальным считается значение 20 - 70%. Коэффициент абсолютной ликвидности уменьшился за анализируемый период на 0,09, что является негативной тенденцией.

Таким образом, по данному направлению анализа можно сделать вывод о том, что платежеспособность предприятия находится на уровне ниже оптимального, а тенденция последних изменений свидетельствует о вероятном снижении платежеспособности в будущем.

##

## 2.3 Анализ организации управления предприятием

Анализ - означает разложение изучаемого объекта на части, на присущие этому объекту составляющие. Анализ выступает в диалектическом, противоречивом единстве с понятием синтез - соединение ранее расчлененных элементов изучаемого объекта в единое целое.

Рассмотрим структуру управления. Позиция управления внутри организации в основном определяются тем предназначением и той ролью, которые призвана реализовать данная организация. Во внутриорганизационной жизни управление играет роль координирующего начала, формирующего и приводящего в движение ресурсы организации для достижения ею своих целей. Важным элементом в решении задач по совершенствованию управления и повышению его эффективности является оптимизация структуры управления, упорядочение и уточнение содержания работы управленческих служб и отделов. Структура управления организации отражает сложившееся в организации выделение отдельных подразделений, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое.

Среди недостатков линейного и функционального построения – разногласия между линейными и функциональными работниками.

Теперь рассмотрим как происходит процесс организации управления на ЗАО «Стрим ТВ »

Рассмотрим основные функции генерального директора ЗАО «Стрим ТВ »:

* осуществляет руководство организацией и совершенствованием экономической деятельности предприятия, направленной на достижение наибольших результатов при наименьших затратах материальных, трудовых и финансовых результатах, ускорение темпов роста производительности труда, повышение рентабельности производства и снижение себестоимости продукции, обеспечивая правильное соотношение роста производительности труда и средней заработной платы.
* организуют своевременный выпуск качественной услуги подразделениями предприятия, находящимися в их непосредственном подчинении, обеспечивают внедрение в производство новейших методов и систем планирования и организации производства.
* осуществляет организацию технического развития предприятия, обеспечивает развитие научно-технического прогресса и совершенствует работу технических служб.

Главный бухгалтер:

* обеспечивает организацию бухгалтерского учета на предприятии и контроль за рациональным, экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности.

На каждое рабочее место на ЗАО «Стрим ТВ » разработана и утверждена должностная инструкция согласно единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих и квалификационного справочника должностей руководителей.

На предприятии ЗАО «Стрим ТВ» нет отдела координирующего инновационную деятельность данные обязанности возложены на службы подчиненные техническому директору. Постоянно ведется работа по освоению новой техники, автоматизации и механизации производственных процессов, однако данный вид производственной деятельности не направляется маркетинговыми исследованиями и не решает главной задачи стоящей перед бизнесом всего предприятия - выживание в ближайшей перспективе за счет революционных прорывов по освоению новых видов продукции.

Вся прибыль, полученная ЗАО, направляется на внутреннее инвестирование по реконструкцию технологических процессов, обновление технологического оборудования, на освоение новых видов продукции, не решая глобальных вопросов по вложению внешних инвестиции для внедрения современных технологий и решения экологических проблем.

С целью изучения новейших отечественных и зарубежных достижений в области предоставления услуг на ЗАО «Стрим ТВ» была создана научно-экспериментальная группа. Основными направлениями ее деятельности являются: разработка новых тарифных планов, отвечающих современным требованиям по скорости доступа и качеству изображения

В научной группой создан участок с современным оборудованием, квалифицированными специалистами, способными создать новые виды тарифных планов, не уступающие конкурентам. Результат такой работы очевиден: за прошедшие два года внедрено 8 новых видов конкурентоспособных видов услуг, отвечающих современным требованиям по качеству и дизайну, однако данные виды услуг представлены для сертификации в соответствии с международными стандартами

Основной рынок предоставления услуг – это Пермь и соседние области. Основными основными потребителями ЗАО «Стрим ТВ » являются: ООО «Лукойл», ООО «Рионстрой» , ООО «ПромСтройТорг», ЗАО «Россет» , ЗАО «Айсберг», и другие покупатели.

Основными потребителями интернет услуг ЗАО «Стрим ТВ» являются: ООО «МегаСтройЭксклюзив», ООО «Сантехопторг», ООО «Торинтергрупп», ООО «Интакт 2000», ТОО «Санта Сервис экспорт», ООО «СибСтройЭкспорт» и другие.

## Анализ организации деятельности предприятия

Четкой организации деятельности на предприятии нет. Однако, на ЗАО «Стрим ТВ » построена схема структуры организации с системой внутренних взаимосвязей. Минусом такой схемы является то, что она дает лишь общие контуры структуры организации, и является скорее теоретическим стандартом.

Есть и положительные стороны данной схемы: она позволяет выделить линии взаимосвязи и отношений внутри организации

Так же эта схема может быть использована как источник получения информации, в рамках ознакомления с деятельностью и структурой управления предприятием (в частности, вновь принятых на работу), а также в качестве дополнительного наглядного материала при изучении должностных инструкций. Ею можно воспользоваться в качестве основы для возможной реорганизации или модификации структуры организации.

Наконец, схема используется в качестве справочного материала, позволяет служащим предприятия быстро ознакомиться с происшедшими в рамках организации изменениями. Для этой цели структурная схема организации может быть помещена на доске объявлений.

Схема может привести к бюрократизму. Они по существу негибки и отражают устойчивые каналы взаимоотношений, но не указывают наиболее рациональных, коротких связей, которые весьма часто возникают в процессе деятельности организации.

Организация деятельности предприятия закреплена в документах.

Распределение обязанностей означает определение масштаба полномочий и меры ответственности по каждой должности, обозначенной на схеме. Описание выполняемых функций, содержаться в документе «Распределение обязанностей», в нем же содержаться следующие положения:

* название должности;
* отдел, в котором имеется эта должность;
* уровень положения;
* описание выполняемых функций;
* обязанности и права;
* взаимоотношения с руководством, коллегами и подчиненными;
* число подчиненных, их особенности;
* должность непосредственного руководителя;
* особые полномочия (обязанности);
* ограничения в полномочиях (например, возможность действовать по своему усмотрению, определение величины денежных средств).

##  Анализ плановой работы

Все аспекты плановой работы на предприятии ЗАО «Стрим ТВ » закреплены в положении о планово-экономическом отделе, который и занимается планированием работы предприятия.

**Положение о Планово-экономическом отделе**

I. Общие положения

1. Планово-экономический отдел (далее отдел) является самостоятельным структурным подразделением в составе компании (далее компания).
2. Общее руководство отделом осуществляется Начальником планово-экономического отдела (далее «Руководитель»).

II. Задачи

1. Руководство работой по экономическому планированию на предприятии, направленному на организацию рациональной хозяйственной деятельности, выявление и использование резервов производства с целью достижения наибольшей экономической эффективности.
2. Организация комплексного экономического анализа деятельности предприятия и участие в разработке мероприятий по ускорению темпов роста производительности труда, эффективному использованию производственных мощностей, материальных и трудовых ресурсов, повышению рентабельности производства.
3. Организация и совершенствование внутризаводского хозяйственного расчета.
4. Разработка проектов оптовых и розничных цен на реализуемую продукцию и утверждение внутризаводских планово-расчетных цен.

III. Структура

1. Структуру и штаты отдела утверждает директор предприятия в соответствии с типовыми структурами аппарата управления и нормативами численности специалистов и служащих с учетом объемов работ и особенностей производства.
2. В состав отдела могут входить подразделения (секторы, бюро, группы) технико-экономического планирования, себестоимости, цен, экономического анализа, учета и статистики, калькуляции, нормативов и др.
3. Распределение обязанностей между работниками отдела осуществляется начальником отдела в соответствии с должностными инструкциями и настоящим Положением.

IV. Функции

Организация и общее руководство разработкой проектов перспективных и текущих планов предприятий в соответствии с контрольными цифрами, государственными заказами, долговременными экономическими нормативами и лимитами, а также прямыми заказами потребителей и органов материально-технического снабжения на продукцию (работы, услуги):

подготовка предложений для утверждения руководством предприятия о порядке, сроках и участниках (отделах, службах, цехах) разработки проектов планов; распределение производственной программы между цехами и службами предприятия;

рассмотрение обоснований и расчетов проектов планов подразделений предприятия;

обеспечение согласованности и взаимной увязки планов цехов и служб предприятия;

составление проектов планов предприятия в целом.

Планирование производственно-хозяйственной деятельности цехов и служб на основе утвержденного плана предприятия:

доведение годовых и квартальных заданий цехам и службам по установленному перечню показателей;

участие в разработке годовых, квартальных и месячных производственных программ вспомогательными и непроизводственными цехами; рассмотрение цеховых планов, их проверка, внесение необходимых коррективов. Внесение соответствующих корректировок в планы предприятия и отдельных подразделений в случае изменения производственно-хозяйственной ситуации.

Ответственность

1. Всю полноту ответственности за качество и выполнения возложенных настоящим Положением функций несет начальник отдела,
2. Степень ответственности других работников устанавливается должностными инструкциями.

**2.4 Анализ методов управления, применяемых на предприятии**

На ЗАО «Стрим ТВ» разработана своя система социально-психологических методов. На предприятии в специальных пособиях для руководителей прописаны рекомендации по общению и воздействию на каждого работника, несмотря к какой психологической или социальной группе он относится. Социально-психологический слой коллектива – это условная группа людей, которая выделяется на основе общности каких-то психологических качеств, настроений, утвердившихся позиций.

«Коллективисты» - работники, которые тяготеют к коллективным действиям, всегда поддерживают общественные начинания, быстро включаются в проводимые в коллективе мероприятия.

«Индивидуалисты» - работники, которые отличаются от коллективистов тем, что больше тяготеют к действиям, направленным главным образом на удовлетворение своих личных интересов, не поддерживают коллективные мероприятия. «Претензионисты». Эти работники предрасположены, как правило, к активному участию в общих мероприятиях коллектива, самостоятельны и настойчивы в достижении целей, но обладают повышенным тщеславием, обидчивы, хотят постоянно находиться в центре внимания. Если их не поняли и не нашли к ним соответствующий подход, то они становятся в позу недовольных людей, начинают увлекаться критикой руководства, коллектива и конкретных мероприятий. Прежде чем осуществить какие-то общие мероприятия с «индивидуалистами» и «претензионистами», необходимо провести предварительно индивидуальную работу; выяснить и учесть их мнение и меру личной заинтересованности и показать важность их роли в выполнении мероприятия. «Подражатели». Характерной чертой этой категории работников слабая самостоятельность мышления. Главный принцип их взаимоотношений с людьми – поменьше каких-либо осложнений. Они приспосабливаются к имеющимся условиям, распространенному в коллективе мнению. Делать надо так, рассуждают эти работники, как делают все. Методы работы с этими людьми – проведение с ними индивидуальных бесед. Надо суметь пробудить в них чувство собственного достоинства, убедить в необходимости активно проявлять свою индивидуальность и участвовать в жизни коллектива.

«Пассивные». Этой категории людей свойствен низкий уровень волевой собранности. У них часто бывают хорошие порывы, им хочется быть в ряду активных членов коллектива, но не срабатывает волевой механизм.

Методы работы с этими людьми – применение специальных мер воздействия, заключающихся в воспитании волевой собранности, умения целенаправленно действовать:

Во-первых, подбор, с учетом интересов и характерных особенностей работника, видов производственных заданий и поручений, требующих от него проявления самостоятельности, собранности, последовательности действия; Во-вторых, широко использовать шефство активных, целеустремленных работников над «пассивными».

«Изолированные». В этой группе оказываются, прежде всего, работники, которые своими действиями или высказываниями оттолкнули от себя большинство членов коллектива. Эти и другие формы проявления морально-психологических качеств работника могут привести к его общественной изоляции. С ним не разговаривают, стараются не быть вместе, все отношения носят только служебный характер. Иногда в подобной ситуации оказывается честный, прямой, добросовестно относящийся к труду работник. Причиной этому может стать обстановка, которая сложилась в конкретном коллективе. Прежде всего, необходимо настроить актив коллектива на внимательное отношение к такому работнику, постараться убедить его в необходимости серьезной работы над собой: строже контролировать свои действия и сопоставлять их с поступками других членов коллектива. Молодые работники, не имеющие родителей или потерявшие кого-либо из них в раннем возрасте. Эта категория молодых работников отличается от своих сверстников своеобразием характера, склонностями, уровнем развитости способностей, управляемостью эмоций, а в ряде случаев и общим отношением к жизни, работе, людям.

Руководитель призван найти правильный подход к таким работникам, проявить чуткость и непосредственную заинтересованность в их успехах в учебе, спорте и т. д. Эффективным педагогическим приемом работы с такими молодыми работниками является наставничество.

Работники, имеющие какой-то физический недостаток. Наличие физического недостатка иногда вызывает у них стремление обособиться от всех, а некоторая бестактность к ним со стороны отдельных людей возбуждает повышенную мнительность и недоверие к людям. Как правило, они общественно малоактивны. К этой группе людей мастеру надо быть особенно внимательным (конечно, речь идет не о подчеркнутом, афишируемом внимании). Важным в педагогическом плане является включение этих работников в производственный коллектив – они не должны почувствовать какого-то любопытства к себе. Одним из условий является доброжелательный настрой коллектива к поступающему, оказание ему помощи со стороны руководителя и общественного актива. Работники из неблагополучных семей. В неблагополучных семьях происходят ссоры, царит нервозная обстановка. В таком настроении люди приходят на производство, и это не может не сказаться на их взаимоотношениях с коллегами по работе, с руководителями. Некоторые работники не умеют управлять своими эмоциями или «раздражаются» при обращении с коллегами: нагрубят, резко ответят.

Нужно постараться оказать влияние на морально-психологическое состояние этих людей. В одних случаях мастеру целесообразно делать вид, что он ничего не знает о происходящем в семье работника, в других – вызвать работника на доверительный разговор, помочь советом.

Разделение работников на социально-психологические слои условно. Между этими группами не существует каких-то границ. Социально-психологические слои коллектива еще не дают всестороннего раскрытия морально-психологических качеств людей, но в то же время, оперируя ими, руководителю легче ориентироваться в формах и методах работы.

Чтобы не совершать поведенческих ошибок, на предприятии также была разработана своя система работы с коллективом в целом и отдельным работником. Личности были разделены определенные психологические типы с определенным названием, краткой характеристикой каждого из них и рекомендации по общению с ними. Руководителю при общении с сотрудниками полезно знать, к какому психологическому типу характера принадлежит собеседник. Отнесение собеседника к определенному типу позволяет выбрать наиболее целесообразную тактику общения с каждым из них и соответствующим образом реагировать на его поведение, чтобы изменить направление беседы в нужном направлении и добиться от нее больших результатов. Основные психологические характеристики собеседников и методы общения с ними приведены в приложении 8.

Из экономических инструментов на предприятии используются такие как ценовая политика и конкурентоспособность, именно этим параметрам уделяется наибольшее внимание. Данные по конкурентоспособности представлены и систематизированы в виде таблицы, в которой к каждому из перечисленных параметров дается количественная оценка. Используется пятибалльная шкала ранжирования:

1 – данный параметр – слабая сторона 5 – данный параметр – сильная сторона.

Таблица 4. Результаты сравнительного анализа. (Лист конкурентоспособности)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Факторы конкурентоспособности | Фирма «Стрим ТВ » | Фирмы конкуренты |
| «Дом ру» | «Ютел» | «ППИЦ» |
| 1Р | - надежность | 4 | 3 | 2 | 2 |
|  | - срок службы | 4 | 4 | 4 | 4 |
|  | - технический уровень | 5 | 5 | 5 | 4 |
|  | - престиж торговой марки | 4 | 5 | 5 | 4 |
|  | - гарантийное обслуживание | 4 | 3 | 3 | 3 |
|  | - широта ассортимента | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 2Р | - отпускная цена | 4 | 4 | 5 | 4 |
|  | - розничная цена | 4 | 4 | 5 | 4 |
|  | - скидки с цены | 2 | 2 | 2 | 2 |
|  | - условия расчета | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3Р | - вид канала сбыта | 4 | 5 | 4 | 3 |
|  | - стратегия сбыта | 4 | 4 | 4 | 3 |
|  | - степень охвата рынка | 4 | 5 | 4 | 4 |
|  | - наличие и число посредников | 4 | 3 | 2 | 3 |
| 4Р | - виды продвижения | 5 | 5 | 5 | 5 |
|  | - стратегии продвижения | 4 | 3 | 5 | 2 |
|  | - формы рекламы | 5 | 5 | 4 | 4 |
|  | - бюджет рекламы | 4 | 4 | 1 | 3 |
|  | - частота появления рекламы | 3 | 5 | 5 | 2 |
|  | - упоминание в средствах массовой информации | 3 | 3 | 4 | 2 |

На основании данных таблицы видно, что самым конкурентоспособным является предприятие «Дом ру».

Именно у этого предприятия наиболее важные показатели конкурентоспособности, такие как надежность, срок службы, гарантийное обслуживание либо чуть ниже, либо наравне с нашим предприятием. А такие показатели как широта ассортимента и канал сбыта у предприятия «Дом ру» выше чем у «Стрим ТВ», как и охват рынка, что дает преимущества данному предприятию. Так же поскольку у предприятия «Дом ру» дела с рекламой обстоят на порядок лучше чем у нашего предприятия, то наши позиции за этот счет снижаются.

Если мы назначим свою цену - не смотря на них, то это будет последним днём этой компании. Т.к. если у них цены будут ниже, а качество одинаковым, то быстро потеряем положение лидера. Однако что мы видим: ни у одной компании больше нет таких услуг из выгодных тарифных планов как у нас. Поэтому мы установим на наши услуги цены близкие к ценам конкурентов на их услуги, и выиграем за счет эксклюзивности наших предоставления услуг .

Благодаря этому мы сразу делаем сильный рывок скатерти регионального рынка в свою сторону. И выходим, как и запланировала компания, на первое место.

Политика ценообразования – это выбор предприятием возможной динамики изменения цены на товар, наилучшим образом соответствующей целям предприятия.

Для этого нужно, прежде всего, определить потребности рынка и его ёмкость (как уже было рассчитано выше - 1000 мониторов в год). Это уже сделали. Затем нужно разработать политику сбыта продукции, о чём речь уже была и ещё будет. Обязательно должна быть разработана программа по сервисному обслуживанию.

И, наконец, это гибкая ценовая политика. Но для этого надо посчитать издержки. Для этого необходимо знать, что:

* амортизационные отчисления равны 20% от стоимости оборудования
* основные фонды равны 35% от фонда оплаты труда;
* аренда равна 10% от суммы всех аренд;
* накладные равны 25% от фонда оплаты труда.

И, уже зная эту информацию, можно приступить непосредственно к вычислению затрат, результаты которых для удобства можно свести в следующую таблицу.

Таблица 5. Издержки, в рублях

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | сумма |
| себестоимость | 199100 000 |
| заработная плата (за год) | 5966290 000  |
| аренда за помещения и т.д. | 11543470 000 |
| амортизационные отчисления | 1062002 000 |
| основные фонды | 2386510 000 |
| накладные | 1594590 000 |
| итого | 22751690 000 |

Исходя из этих данных можно назначать цену на услугу. Наиболее приемлемой ценовой стратегией будет стратегия преимущественной цены. Суть ее в том, что преимущество достигается по отношению к конкурентам по издержкам (цена устанавливается ниже цен конкурентов), или по качеству (цена выше цен конкурентов, чтобы услуга оценивалась как престижная).

Таким образом, в ходе исследования выявлено, что максимально реальный спрос на ке наблюдается среди потребителей в возрасте от 30 до 35 лет с достатком около 155 – 200 у.е. Они согласны отдавать большие деньги за наши потребляемые услуги, отвечающие их запросам.

Административно- организационные методы управления на предприятии практически не применяются. Из применяемых методов можно отметить следующие:

* регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций,
* использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия.

Однако предприятие делает упор на два метода управления: экономические и социально-психологические. Выбор в пользу этих методов сделан по причине небольшого размера организации и особенностей работающего коллектива. Именно в следствие верного и совместного труда всего персонала предприятие является прибыльным.

##

## Выводы по аналитической части

Для анализа мы взяли предприятие ЗАО «Стрим ТВ».

ЗАО «Стрим ТВ» работает на рынке предоставления Интернет услуг г. Перми с 2002 года, является одним из крупных предприятий.

ЗАО «Стрим ТВ» имеет в качестве юридического и фактического адреса: Российская Федерация, Пермский край, г. Пермь, ул. Советская 47 Б .

Предприятие ЗАО «Стрим ТВ». является закрытым акционерным обществом. Балансовая стоимость основных фондов ЗАО «Стрим ТВ».на 01.01.2010 года составляет 355532000 рублей. Износ основных фондов составляет 47,4%

Рассматривая анализ структуры основных фондов ЗАО «Стрим ТВ» можно сказать, что основные фонды являются важнейшей частью богатства предприятия и имеют определяющее значение в экономике.

Можно проследить, что предприятие ЗАО «Стрим ТВ» имеет прибыль от производственной деятельности, рентабельность производства за 2008 год составила – 42,9%, а за 2009 год - 41,4%. Коэффициент реализации за 2008 год составил 0,9, а за 2009 год - 0,94. Средняя заработная плата промышленного персонала за 2008 год составила 4658 руб., а за 2009 год средняя заработная плата составил 6329 руб.

В структуре актива баланса на конец анализируемого периода долгосрочные активы составили 69,19%, а текущие активы - 30,81%.

Валюта баланса предприятия за анализируемый период увеличилась на 80 368 000 руб. или на 19,84%, что свидетельствует о расширении хозяйственного оборота. На изменение структуры актива баланса повлиял рост суммы долгосрочных активов на 65 963 000 руб. или на 24,44% и рост суммы текущих активов на 14 405 000 руб. или на 10,66%. Сокращение доли оборотных активов делает имущество предприятия менее мобильным.

На изменение структуры актива баланса повлияло, главным образом, изменение суммы долгосрочных активов. Изменения в составе долгосрочных активов в анализируемом периоде связаны с изменением следующих составляющих: сумма основных средств в анализируемом периоде увеличилась на 26 273 000 руб., или на 13,10%; величина нематериальных активов увеличилась на 8 000 руб.; сумма незавершенных инвестиций увеличилась на 39 010 000 руб. или на 99,51%.

Увеличение величины нематериальных активов за последний период говорит об инновационной направленности деятельности предприятия.

В составе текущих активов произошли следующие изменения: сумма денежных средств уменьшилась в рассматриваемом периоде на 3 527 000 руб. или на 19,68%; сумма краткосрочных инвестиций уменьшилась на 522 000 руб. или на 2,27%; величина краткосрочной дебиторской задолженности увеличилась на 9 197 000 руб. или на 26,75%; величина товарно-материальных запасов увеличилась на 7 254 000 руб. или на 12,22%; величина расходов будущих периодов увеличилась на 2 003 000 руб. или на 412,99%;

Доля оборотных активов в структуре имущества предприятия изменилась в рассматриваемом периоде в сторону уменьшения и составила 30,81%.

Уменьшение суммы краткосрочных инвестиций в структуре имущества говорит о снижении деловой активности предприятия.

Формирование имущества предприятия может осуществляться как за счет собственных, так и за счет заемных средств, значения которых отображаются в пассиве баланса.

На конец анализируемого периода доля собственного капитала, основного источника формирования имущества предприятия, в структуре пассивов увеличилась и составила 91,87%. При этом коэффициент соотношения суммарных обязательств и собственного капитала на протяжении анализируемого периода имел тенденцию к падению и составил 0,09. Это может свидетельствовать об относительном повышении финансовой независимости предприятия и снижении финансовых рисков.

В абсолютном выражении величина собственного капитала увеличилась на 78 331 000 руб., т.е. на 21,31 %.

Добавочный капитал уменьшился на 1 777 000 руб., или на 0,67%; нераспределенная прибыль увеличилась на 94 161 000 руб., или на 106,28%;.

В структуре собственного капитала на конец анализируемого периода удельный вес: учредительного капитала составил 0,05%; добавочного капитала составил 58,97%; нераспределенной прибыли составил 40,98%;

Величина текущих обязательств в анализируемом периоде составила 36 718 000 руб. и уменьшилась на 1,92%.

Уменьшение текущих обязательств связано с изменением следующей составляющей: сумма кредиторской задолженности составила 36 718 000 руб. и уменьшилась на 1,92%;.

Анализ структуры финансовых обязательств говорит о преобладании краткосрочных источников в структуре заемных средств, что является негативным фактором, который характеризует неэффективную структуру баланса и высокий риск утраты финансовой устойчивости.

Чистая выручка от реализации за анализируемый период увеличилась с 510 258 000 руб. до 658 474 000 руб. или увеличилась на 29,05%. Величина себестоимости изменилась с 347 326 000 руб. до 441 715 000 руб. или на 27,18%.

Удельный вес себестоимости в общем объеме выручки сократился с 68,07% до 67,08%.

Сравнение темпов изменения абсолютных величин выручки и себестоимости свидетельствует о росте эффективности основной деятельности.

В целом, финансовое состояние предприятия можно охарактеризовать и проанализировать с помощью ряда показателей ликвидности, финансовой устойчивости, платежеспособности и рентабельности.

Анализ финансовой устойчивости предприятия позволяет говорить о значительном запасе прочности, обусловленном высоким уровнем собственного капитала, который на конец анализируемого периода составил 0,9 (при рекомендуемом значении не менее 0,6). Таким образом, к концу анализируемого периода у предприятия имелись широкие возможности привлечения дополнительных заемных средств без риска потери финансовой устойчивости. Платежеспособность предприятия находится на уровне ниже оптимального, а тенденция последних изменений свидетельствует о вероятном снижении платежеспособности в будущем.

Структура управления предприятием – линейно-функциональная. Это наиболее распространенная схема управления. В данной модели линейное управление подкрепляется специальными функциональными службами.

Разделение работников на социально-психологические слои условно. Между этими группами не существует каких-то границ. Социально-психологические слои коллектива еще не дают всестороннего раскрытия морально-психологических качеств людей, но в то же время, оперируя ими, руководителю легче ориентироваться в формах и методах работы.

Чтобы не совершать поведенческих ошибок, на предприятии также была разработана своя система работы с коллективом в целом и отдельным работником. Личности были разделены определенные психологические типы с определенным названием, краткой характеристикой каждого из них и рекомендации по общению с ними. Руководителю при общении с сотрудниками полезно знать, к какому психологическому типу характера принадлежит собеседник. Отнесение собеседника к определенному типу позволяет выбрать наиболее целесообразную тактику общения с каждым из них и соответствующим образом реагировать на его поведение, чтобы изменить направление беседы в нужном направлении и добиться от нее больших результатов.

Из экономических инструментов на предприятии используются такие как ценовая политика и конкурентоспособность, именно этим параметрам уделяется наибольшее внимание.

Административно- организационные методы управления на предприятии практически не применяются. Из применяемых методов можно отметить следующие:

* Регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций,
* Использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия.

Четкой организации деятельности на предприятии нет. Однако, на ЗАО «Стрим ТВ» построена схема структуры организации с системой внутренних взаимосвязей. Минусом такой схемы является то, что она дает лишь общие контуры структуры организации, и является скорее теоретическим стандартом.

# Глава 3. Проектная часть

##

## 3.1 Мероприятия по совершенствованию методов управления предприятием

Предлагаем проведение реструктуризации ЗАО «Стрим ТВ» Ее цель сделать предприятие более гибкой, повысить управляемость и эффективность деятельности подразделений - переход от линейно-функциональной к матричной структуре и изменение критериев оценки деятельности подразделений, которые станут центрами прибыли и получат большую самостоятельность в принятии решений.

Особенностью при предлагаемой структуре управления является создание относительно автономных частей в ЗАО «Стрим ТВ» ориентированных на конечный продукт, потребителя и рынок. В рамках данного подхода широко используется взаимозависимость между частями организации. При данном управленческом решении у высшего руководства остается небольшое количество централизованных функциональных служб (обычно 4 – 6), концентрирующихся на выполнении действий, носящих стратегический характер и обслуживающих принятие решений на высшем уровне.

Группирование работ вокруг результата решает ряд проблем возникших при линейно-функциональной схеме управления ЗАО «Стрим ТВ». При предлагаемой схеме управления ЗАО «Стрим ТВ» исключается текучка из работы руководства предприятия путем отделения оперативного уровня управления, концентрирующегося на производстве конкретного продукта, от стратегического, отвечающего за рост и развитие организации в целом.

Другим важным преимуществом предлагаемой структуры управления является то, что она приводит к значительному повышению внимания в процессе работы к конечному результату (услугу, потребителю, рынку). Перенос центра внимания в оперативном управлении на продукт облегчает интеграцию внутри ответственного за его производство подразделения и сплачивает работников.

Предприятие ЗАО «Стрим ТВ» сталкивается с возрастающей конкуренцией. Поэтому огромное значение приобретает проблема формирования долгосрочных конкурентных преимуществ на целевых сегментах рынка. Основы этого закладываются путем разработки и реализации инвестиционной политики предприятия – комплекса мероприятий, направленных на завоевание и укрепление рыночных позиций в долгосрочной перспективе. При ее формировании определяются приоритетные направления капиталовложений и устанавливается оптимальное (по критерию повышения конкурентоспособности фирмы) распределение ресурсов между ними.

Результаты реализации инвестиционной политики зависят от качества управления на предприятии, его способности работать с потенциальными инвесторами с целью привлечения дополнительных источников финансирования. В зависимости от степени решения этих задач управление может либо содействовать развитию, либо тормозить его. Наличие высококачественного управления, способного обеспечить как эффективное использование собственных и привлеченных финансовых ресурсов, так и качественное решение задач повышения конкурентоспособности, является ключевым фактором успеха в реализации рыночной стратегии предприятия.

Всякое вложение капитала является результатом принятия определенного решения. Если в плановой экономике этот процесс для первичного хозяйственного звена был строго регламентирован специальными нормативно-правовыми актами и вписан в общую систему экономического и социального развития страны на пятилетку, то сейчас такие решения принимаются непосредственно на предприятии. Более того, данный процесс для предприятия стал крайне сложен, поскольку принимать инвестиционные решения приходится сообразуясь с воздействиями множества факторов внешней и внутренней среды. Среди них – политическая и общеэкономическая нестабильность, несовершенство правовой базы инвестиционной деятельности, недостаток финансовых ресурсов и т.д.

В вопросах инвестиционной политики ЗАО «Стрим ТВ» рассчитывает только на свою прибыль и не привлекает внешние инвестиции, а это грозит дальнейшему ухудшению положения предприятия на рынке, из-за не внедрения новых технологий.

Основная задача предприятия - выпуск качественной и востребованной продукции, конкурентоспособной с западными аналогами и поэтому в основу его научно-технической деятельности ложится именно производство.

Исходя из этого принципа, можно выделить всего два этапа: подготовка производства и накопление данных о ней; использование накопленной информации для планирования, управления и контроля за ходом производства.

Подразделения, задействованные на этих этапах, должны объединяться единым информационным пространством, которое обеспечит согласованность действий и оперативное внесение изменений как в конструкцию и состав, так и в технологию изготовления изделия или производственный план.

На первом этапе в рамках единого информационного пространства обеспечивается формирование внешнего облика и состава передлогаемой услуги (разработка трехмерной модели, оформление рабочей документации, конструкторских спецификаций и ведомостей), описываются возможные способы его изготовления (варианты технологических маршрутов, способы формообразования и т.д.) и необходимые для производства ресурсы (трудоемкость изготовления, требуемые инструменты, материалы, комплектующие). То есть создается описание того, что именно будет производить предприятие, как и с помощью чего.

В области финансового управления на сегодняшний день наиболее «горячей» для предприятия является область финансового управления. Специалисты в этой области выделяют ряд инструментов, использование которых позволяет эффективно управлять финансами предприятия и предприятием в целом: бюджетирование (или бюджетное управление), управленческий учет, финансовый анализ. На ЗАО «Стрим ТВ». в настоящее время не внедрена система бюджетирования.

Предлагается к внедрению методические руководства и программные продукты «Инталев» в области постановки и автоматизации бюджетирования, управленческого учета, финансового анализа.

Жизнь не стоит на месте, появляются новые, более формализованные концепции управления ТОиР (например, Zero Breakdown Strategy - стратегия «работа без отказов»). Среди причин - повышение требований к отказоустойчивости и безопасности, обилие накапливаемой в современных информационных системах информации (что требует развитых аналитических функций), необходимость стыковки с АСУТП и стандартизация интерфейсов обмена данными. Инновационные концепции появляются и в сфере управления ТОиР. Традиционно планирование ремонтов выполняется на основе нормативной базы. Действительность же такова, что нормативная база не покрывает все существующие сочетания факторов, от которых зависит фактическое состояние оборудования. Современные интегрированные EAM-системы дают возможность вести статистику по объекту, проводить анализ множества параметров, и на этом основании создавать более объективный план ремонта и сервисного обслуживания. Стандартизация интерфейсов позволила облегчить обмен информацией между различными системами (АСУТП, средства OLAP т.п.), позволяя выполнять более глубокий и комплексный

Это обстоятельство, впрочем, не помешало появлению новой концепции, «выросшей» из концепции ремонта и обслуживания по состоянию – «стратегии функционирования без отказов» (Zero Breakdown Strategy). Она представляет собой идеал, к которому следует стремиться, используя для этого все лучшее из практики и, разумеется, EAM-системы. Заявленный подход к реализации этой задачи получил название TPM, Total Productive Maintenance - всеобщее и продуктивное управление ремонтами и техническим обслуживанием. Собственно подход представляет собой не некую четкую методологию, а скорее набор общих принципов, по аналогии с концепцией TQM (Total Quality Management, всеобщий контроль качества). Можно сказать, что TPM есть TQM, примененный к отдельной бизнес-области, а именно к ремонтам, диагностике и эксплуатации. На предприятии ЗАО «Стрим ТВ» предлагается внедрение новых систем ремонта и обслуживания оборудования с изменением функциональных обязанностей отдела главного механика.

В соответствии с результатами анализа применения социально-психологических методов управления можно выделить следующие рекомендации по более эффективному использованию социально-психологических методов:

1. Проведение психологических тренингов с руководящим составом предприятия;
2. Создание и развитие службы психологической поддержки и помощи персонала, которой необходимо сотрудничать с руководством предприятия;
3. Мотивация и стимулирование персонала к активной работе;
4. Введение в часть корпоративной культуры таких дней, как «День Этикета», «День вежливости»

Основным направлением по внедрению экономических методов управления на отечественных предприятиях является применение методов экономического обоснования выбора управленческих решений. Рассмотрим данное направление более подробно.

Конечная цель системы менеджмента — увеличение прибыли за счет повышения конкурентоспособности товара, расширения рынка его сбыта и обеспечения устойчивости работы фирмы. Улучшения финансового состояния фирмы можно достичь за счет повышения качества товара (чем выше качество, тем выше цена), реализации политики ресурсосбережения, увеличения программы выпуска конкурентоспособного товара, организационно-технического и социального развития фирмы. Любые мероприятия по улучшению этих сторон деятельности отражаются на росте прибыли фирмы — изготовителя товара. У потребителя товара главными критериями являются качество товара, его цена и затраты на использование. Эти особенности проявления эффективности развития системы менеджмента в сферах производства и потребления товара требуют применения разных методик расчета экономического эффекта при унифицированных принципах подхода к расчетам.

К принципам экономического обоснования относятся:

* учет фактора времени;
* учет затрат и результатов относительно жизненного цикла товара;
* применение системного подхода;
* применение комплексного подхода;
* обеспечение многовариантности технических и организационных решений;
* обеспечение сопоставимости вариантов по исходной информации;
* учет факторов неопределенности и риска.

Рассмотрим подробнее некоторые из этих принципов.

Сущность фактора времени заключается в том, что инвестор, вложив свои средства в какое-нибудь мероприятие, через несколько лет получит большую сумму. Вычтя из этой суммы первоначальные вложения, получим прибыль от вложений.

Методика расчета экономического эффекта зависит и от нюансов системного подхода, игнорировать которые недопустимо.

Применение комплексного подхода к расчету экономического эффекта выражается в том, что наряду с расчетом прямого экономического эффекта от реализации технических новинок необходимо учитывать побочные, сложные по методу расчета социальный и экологический эффекты от повышения (улучшения) показателей экологичности и эргономичности нового объекта. К этим показателям относятся сокращение вредного воздействия на воздушный бассейн, почву, воду, природную среду, повышение уровня автоматизации управления, снижение показателей радиоактивности, уровня шума, вибрации и др. Эти показатели должны обеспечивать сохранение жизни (здоровья) человека и охрану окружающей природной среды.

Обеспечение много вариантности технических и организационных решений является одним из важнейших принципов менеджмента. Без анализа международного опыта, непосредственных конкурентов нечего браться за дело, тратить впустую капитал. Инвесторы (частные или государственные) в условиях рыночных отношений, жесткой конкуренции должны не семь, а сто раз отмерить (при помощи компьютера), прежде чем отрезать. Трудно, но рынок не терпит шапкозакидательского менеджмента. Можно еще раз вспомнить соотношения 1:10:100:1000, где один доллар — экономия на принятии упрощенного решения на стадии его формирования, а 10,100,1000 — потери на последующих стадиях жизненного цикла решения. К реализации принимается вариант с наибольшим экономическим эффектом.

Сопоставимость вариантов расчета по исходной информации обеспечивается путем приведения их к одному объему (как правило, по новому варианту), к одним срокам, уровню качества, условиям применения. На практике не всегда одновременно проявляются все перечисленные факторы. Некоторые из них приводятся в сопоставимый вид путем применения для всех вариантов одной и той же математической модели расчета. Подробнее эти приемы рассмотрены при изложении конкретных методов расчета. Импульсом управленческого решения является необходимость ликвидации, снижения актуальности или решения проблемы, т.е. приближение в будущем реальных параметров объекта (явления) к желаемым, прогнозным.

Для решения проблемы необходимо ответить на следующие вопросы: что делать (объект)? как делать (технология)? для кого (потребители)? по какой цене? с какими параметрами? с какими затратами? в каком количестве? в какие сроки? где? кому (исполнители)?

Основные требования к качеству информации для принятия управленческого решения: своевременность, достоверность, надежность, комплексность, адресность, правовая корректность, многократность использования, высокая скорость сбора и обработки, возможность кодирования, актуальность.

К основным параметрам качества управленческих решений следует относить: показатель энтропии, степень риска вложения инвестиций, вероятность реализации решения, степень адекватности теоретической модели фактическим данным.

К основным условиям обеспечения высокого качества и эффективности управленческих решений относятся: применение к разработке решения научных подходов, изучение влияния экономических законов на эффективность решения, обеспечение качественной информацией, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования, построение дерева целей, обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов, много вариантность решения, правовая обоснованность, автоматизация, мотивация качественного решения, наличие механизма реализации решения.

Альтернативные варианты управленческих решений должны приводиться в сопоставимый вид по факторам времени, качества объектов, масштабу производства, уровню освоенности, методу получения информации, условиям применения объекта, факторам инфляции, риска и неопределенности.

К специфическим принципам анализа относятся: принцип единства анализа и синтеза, принцип ранжирования факторов, принцип обеспечения сопоставимости вариантов, принцип оперативности, принцип количественной определенности решения.

К принципам прогнозирования относятся: системность, комплексность, непрерывность, вариантность, адекватность, оптимальность.

К принципам экономического обоснования управленческих решений относятся: учет фактора времени, учет затрат и результатов за жизненный цикл объекта, применение к расчету системного и комплексного подходов, много вариантность, сопоставимость вариантов, учет фактора неопределенности и риска.

Экономическое обоснование управленческих решений должно осуществляться по одному из трех методов: повышение качества «входа» системы, повышение качества процесса в системе, одновременное повышение качества «входа» и процесса в системе.

##

## 3.2 Информационное обеспечение проекта

Информационное обеспечение Проекта включает сбор данных, первичную обработку данных, хранение исходных массивов, передачу данных для глубокой обработки и длительного хранения по скоростным информационным сетям, глубокую обработку данных, организацию универсальной базы данных эксперимента, скоростной доступ к ней заинтересованных пользователей.

Сбор данных на предприятии происходил при помощи опросов и анкетирования сотрудников, а так же анализировались документы предприятия, такие как бухгалтерский баланс, финансовая отчетность, Устав предприятия и т.д.

Обработка информации осуществляется как в ручную, так и с помощью специальной техники, так же как и сбор информации необходимой для деятельности предприятия, например информации о конкурентах. Здесь не обойтись без интернета и компьютерных технологий.

Реализация скоростного (128-256 кбит/сек) доступа РАТАН-600 к сети Интернет позволяет оперативно сбрасывать накопленные данные в универсальную базу данных для глубокой обработки и скоростного доступа к ней основных участников проекта.

Разработка систем сбора и первичной обработки данных, а также локальной базы данных производится своими силами.

Собрана вся необходимая информация по предприятию, произведен анализ, разработан проект мероприятий по улучшению системы управления предприятием. Информация обработана, занесена в базу данных и разработаны соответствующие документы.

##

## 3.3 Правовое обеспечение проекта

В ходе реализации проекта правовая составляющая играет важную роль. Однако часто правовое обеспечение проекта носит характер отдельных действий, осуществляемых при возникновении нестандартных ситуаций. Следствием этого является низкая эффективность применения юридических процедур при реализации проекта. Данное обстоятельство объясняется, прежде всего, тем, что линейные специалисты (юристы), привлеченные в проект, неполноценно используют возможности методов и средств юридической техники вследствие неполного понимания процессов управления и приоритетов задач проекта. Настоящий доклад посвящен вопросам правового обеспечения проекта с точки зрения системного подхода. Система правового обеспечения проекта рассматривается в качестве одного из базовых инструментов управления, применяемых на всех этапах проектной работы.

Система правового обеспечения проекта - это использование юридических знаний, методов и средств на всех этапах управления проектом с целью обеспечения эффективности и результативности проекта. Основная цель системы правового обеспечения проекта - легализация всех инструментов проектной деятельности. Под легализацией в данном случае понимается придание юридической силы документам, действиям, процедурам, создаваемым и осуществляемым в ходе реализации проекта.

Начальная фаза проекта

Различные фазы проекта, с точки зрения правового обеспечения, характеризуются специфическим, свойственным только данной фазе комплексом правовых действий. Если для начальной фазе проекта характерной процедурой является правовой анализ, то на фазе реализации значительной место отводится правовому мониторингу (таблица 6).

Таблица 6. Применение правовых процедур на разных фазах проекта

|  |  |
| --- | --- |
| Фаза проекта | Характерные процедуры правового обеспечения |
| Начальная фаза | Правовой анализ |
| Фаза разработки | Разработка и утверждение нормативных актов проекта |
| Фаза реализации | Правовой мониторингПрименение санкций и стимуловВнесение изменений в нормативные акты проекта |
| Завершающая фаза | Правовой аудит, закрытие контрактов |

На начальной фазе проекта следует выделить две основные задачи, решаемые системой правового обеспечения:

1. Определение внешних факторов, ограничивающих проект, либо влияющих на него.
2. Определение структуры, в рамках которой будет реализовываться проект.

Решение первой задачи обеспечивается путем проведения анализа действующих нормативно-правовых актов. На данном этапе руководитель проекта представляет юридической службе информацию об основных параметрах проекта. В частности, для проекта мероприятий по улучшению системы управления предприятия - это будут сведения законодательстве в области управления.

Другой важнейшей задачей начальной фазы является определение структуры, в рамках которой будет реализовываться проект. Такое решение принимается с учетом комплекса факторов, в том числе с учетом требований и условий, установленных действующим законодательством (лицензирование, ограничение на осуществление отдельных видов деятельности и других).

Фаза разработки проекта

Основной задачей системы правового обеспечения проекта на фазе разработки является формирование внутренней правовой среды проекта. Именно на данном этапе происходит выработка основных правил, которыми будут руководствоваться участники проекта в ходе его исполнения. Можно выделить следующие типовые действия правового обеспечения фазы разработки:

Легализация концепции проекта.

Легализация бюджета проекта.

Легализация организационной структуры проекта (формирование команды проекта, определение прав, обязанностей, требований к членам команды, установление системы санкций и поощрений).

Правовое обеспечение безопасности проекта (страхование, обеспечение информационной безопасности и др.).

Правовое обеспечение управления поставками и контрактами в проекте.

На данном этапе работы необходимо определить ключевые моменты, влияющие на успешность реализации проекта, и обеспечить их выполнение путем установления внутренних правовых норм проекта. При этом необходимо соблюдение баланса между действиями участников проекта, регламентированными правилами, и действиями, которые участники проекта совершают вследствие принятых ими оперативных решений. В противном случае эффект от наличия внутренних правовых норм проекта будет отрицательный, наличие большого количества правил и регламентов приведет к отсутствию инициативы и в конечном итоге негативно скажется на ходе реализации проекта.

Другим значимым аспектом формирования внутренней правовой среды проекта является взаимосвязь между локальными актами внутри проекта. Так, в основе разработки нормативных актов, определяющих организационную структуру проекта, должны лежать нормы, определяющие концепцию, календарный план проекта. Для каждого члена команды проекта должны быть четко определены сфера ответственности, а также основные задачи, которые необходимо решить в ходе реализации проекта. Соблюдение установленных сроков, выполнение ключевых задач проекта может обеспечиваться системой санкций и поощрений, закрепленной в трудовых контрактах.

В ходе формирования внутренней правовой среды проекта особого внимания требуют вопросы правового обеспечения заключения контрактов с поставщиками и подрядчиками. Здесь следует выделить три основных группы процедур:

1. Определение порядка выбора поставщиков и подрядчиков. В зависимости от требований заказчика (инвестора) проекта, видов выполняемых работ и поставляемых материалов выбор поставщиков и подрядчиков может осуществляться на основании тендера (открытого либо закрытого), творческого конкурса, мониторинга рынка и иных способах. Помимо установления способа выбора поставщиков и подрядчиков необходимо определить ключевые критерии, на основании которых будет осуществляться такой выбор. Как правило, приоритетность тех или иных критериев зависит от типа решаемых задач. Так, например, при определении поставщика широко распространенных строительных материалов решающим критерием является стоимость контракта, в то же время основным условием выбора поставщика уникального отделочного материала может являться срок поставки.
2. Определение порядка согласования контрактов. Имеется распространенное мнение, что разработка условий контракта является исключительно обязанностью юридической службы. Такой подход заранее определяет появление проблем и разногласий в ходе исполнения контракта. Условия контракта должны разрабатываться и согласовываться членами команды проекта, линейными службами организации в пределах их компетенции и ответственности (таблица 2). В то же время, юридическая служба должна четко понимать, какие цели должны быть достигнуты по исполнении контракта, и предложить варианты обеспечения достижения этих целей. Так, в целях соблюдения исполнения сроков, предусмотренных длящимися контрактами, необходимо определить промежуточные результаты работ (услуг, поставок), а также санкции в случае нарушения установленных сроков. Кроме того, возможно установление поощрений (бонусов), выплачиваемых по выполнению всех условий контракта.

Таблица 7. Пример распределения ответственности при согласовании условий контрактов

|  |  |
| --- | --- |
| Роль в команде проекта, служба организации | Условия контракта |
| Менеджер проекта, инженер проекта | Предмет контракта |
| Инженер проекта, менеджер по закупкам и поставкам | Стоимость контракта |
| Менеджер проекта, инженер проекта, менеджер по закупкам и поставкам | Сроки исполнения контракта, в том числе промежуточные этапы выполнения работ, поставки оборудования и материалов |
| Инженер проекта, финансовая служба организации | Соответствие условий контракта бюджету проекта |
| Менеджер проекта, инженер проекта | Соответствие условий контракта календарному плану проекта. |
| Юридическая служба организации | Обеспечительные условия контракта |
| Финансовая служба организации, бухгалтерия организации | Экономическая целесообразность заключения контракта, налоговые аспекты |
| Бухгалтерия организации | Реквизиты |
| Юридическая служба организации | Представительство при заключении контракта |

1. Заключение контрактов. Процедура заключения контрактов должна проходить при непосредственном участии юридической службы, задачами которой является обеспечение законности процедуры подписания (проверка полномочий лиц, подписывающих контракт, способов подписания контракта и др.).

Фаза реализации проекта

На фазе реализации проекта задачей системы правового обеспечения является отслеживание текущих изменений внешней и внутренней среды проекта. Основным инструментом на указанном этапе становится мониторинг. Правовой мониторинг - это контроль за изменением и развитием внутренней среды проекта и правового окружения проекта с систематическим представлением полученных результатов членам команды проекта. К действиям, совершаемым на фазе реализации, относятся:

Мониторинг изменений действующего законодательства и иных нормативных актов с целью определения изменений, влияющих на проект. Правовое реагирование на изменения.

Мониторинг состояния реализации проекта. Применение стимулирующих норм и санкций, предусмотренных договорами и контрактами.

Легализация изменений проекта.

Завершающая фаза проекта

Для завершающей фазы проекта характерно закрытие контрактов и трудовых договоров. Как правило, данной процедуре предшествует правовой аудит исполнения контрактов. По завершению проекта локальные правовые акты проекта подлежат архивации в соответствии с требованиями действующего законодательства и регламентами организации.

# 4. Экономическая часть

##

## 4.1 Расчет эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию методов управления

Для оценки усовершенствованной системы управления предприятием ЗАО «Стрим ТВ» была использована методика «результативность-эффективность». Далее представлен отчет о применении данной методики.

Проверка на результативность заключается в том, чтобы оценить, достигнуты ли цели, поставленные перед внедрением обновленной и расширенной системы. Проведенное исследование существующей системы управления на предприятии ЗАО «Стрим ТВ» позволило выявить основные проблемы и, в соответствие с ними, определить цели совершенствования. Первая цель - повысить эффективность системы управления применительно к достижению целей предприятия (экономическая эффективность). Вторая цель – достигнуть более высокой удовлетворенности менеджеров существующими механизмами стимулирования (социальная эффективность).

Начнем со второй цели. Чтобы выяснить, достигнута ли она, вновь было проведено анкетирование по уже использовавшейся на этапе исследования методике. Цель вне всяких сомнений была достигнута: удовлетворенность персонала подразделения продаж выросла на 24,7 %.

Учитывая полученный результат, вернемся к первой цели, для определения степени достижения которой, была проанализирована динамика основных показателей работы ЗАО «Стрим ТВ».

Таблица 13 Динамика основных показателей ЗАО «Стрим ТВ»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | На 01.11.2009 (данные за октябрь 2009 г.) | На 01.03.2010 (данные за февраль 2010г.) | Динамика |
| Объем продаж в денежном выражении (тыс. руб.) | 4 800,00 | 6 200,00 | 29,17% |
| Высокорентабельная продукция в объеме продаж (%) | 15,0 | 19,0 | 4,00 |
| Прибыль от продаж (тыс.руб.) | 500,00 | 785,00 | 57,00% |
| Рентабельность (%) | 10,42 | 12,66 | 2,24 |
| Количество рекламаций (шт.) | 21 | 8 | -61,90% |
| Количество потерянных клиентов (ед.) | 4 | 1 | -75,00% |
| Количество восстановленных клиентов (ед.) | 2 | 7 | 250,00% |
| Количество новых клиентов (ед.) | 3 | 6 | 100,00% |
| Повторные отгрузки новым клиентам (%) | 41,3 | 64,7 | 23,40 |
| Показатель удовлетворенности менеджеров продаж (%) | 42,1 | 66,8 | 24,70 |

По данным таблицы можно сделать следующий вывод: за период, отведенный на апробацию разработанного и внедренного проекта мероприятий по совершенствованию управления предприятием, абсолютно все показатели продемонстрировали весьма неплохой рост.

Но было бы некорректно ограничиться только радостной констатацией факта, что все поставленные цели достигнуты. Хотя, на первый взгляд, показатели внушают небывалый оптимизм. Достижение любой цели имеет свою стоимость. Эффективностью как раз и является отношение полученного результата к затраченным усилиям.

Повышение показателя удовлетворенности персонала на 24,7 % стало причиной роста всех показателей работы отдела. Основным из них была определена прибыль от продаж, которая увеличилась на 57%, а в денежном выражении на 285 тысяч рублей – ведь именно на получение прибыли (краткосрочной или долгосрочной) в конечном итоге направлена любая коммерческая деятельность, несмотря на то, что в последнее время наметилась повальная тенденция прикрывать эту цель разными красиво звучащими лозунгами про ориентацию на клиента как самоцель.

По данным, предоставленным бухгалтерией ЗАО «Стрим ТВ», общая сумма затрат на претворение в жизнь предложенного проекта мероприятий по совершенствованию управления составила рублей 254 789,00 рублей. Рассчитаем эффективность, разделив полученную прибыль 285 000 рублей на 254 789,00 рублей - общую сумму затрат.

Именно это число, равное 1,12, и будет являться показателем эффективности предложенного проекта мероприятий по совершенствованию управления предприятием.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что разработанная на основе проведенного диагностирующего исследования программа по совершенствованию системы управления ЗАО «Стрим ТВ», была успешно реализована на предприятии в период с 01.11.2009 по 01.03.2010 гг. Эффективность проекта составила 12 копеек прибыли на каждый вложенный рубль, то есть эффект от внедрения = 12 %.

Предложенные мероприятия будут также учтены на предприятии и в дальнейшей работе по регулярной актуализации системы управления. Таким образом, цель и задачи, поставленные в настоящей дипломной работе, достигнуты.

##

## 4.2 Расчет влияния показателей эффективности на результаты деятельности предприятия

Поскольку процесс управления производством воздействует на всю многостороннюю деятельность предприятия, то это дает возможность определить влияние управленческого труда на множество показателей производственной деятельности.

При этом эффективность его сводится к экономии, получаемой от воздействия управленческого персонала на производственную деятельность предприятия, соизмеримой с затратами на управление.

Экономическая эффективность управленческого труда (в расчете за год) определяется по формуле

где Эу — экономический эффект; 3у - суммарные годовые затраты на управление.

Методы расчета эффективности системы управления

1. Определяется экономичность системы посредством отнесения затрат на управление (Зу) к основным (Фос) и оборотным (Фоб) фондам объекта управления:

где

Эс — экономичность системы; К1 и К2- коэффициенты, характеризующие уровни кооперирования и концентрации производства; 100 - вводится для увеличения абсолютной величины показателя экономичности системы управления. Коэффициент корректировки уровня кооперирования определяется по формуле

- доля кооперированных поставок в общей себестоимости продукции искомого предприятия и предприятия, принятого за условную базу.

Такой же принцип может быть использован при определении коэффициента, учитывающего уровень концентрации производства:

- стоимость основных производственных фондов данного и предприятия (объединения), принятого за условную базу.

1. За показатель эффективности производства в методике принята производительность труда, исчисленная по нормативно-чистой продукции

где

Пч - объем нормативно-чистой продукции предприятия;

Р - общая численность работающих.

1. Показатель эффективности системы управления находится по следующей зависимости:

Таким образом, чем меньше Эу, тем выше эффективность системы управления, так как, чем ниже уровень затрат на управление и выше производительность труда, тем рациональнее и экономичнее производство.

Расчет эффективности системы управления для ЗАО «Стрим ТВ» :

Затраты на управление в год, тыс. руб. 800

Стоимость, тыс. руб. основных производственных фондов 8200 нормируемых оборотных средств 6500

Доля полуфабрикатов по кооперированным поставкам, % от общей стоимости продукции 6

Выпуск нормативно-чистой продукции, тыс. руб. 12 400 Численность работающих 3200

За базовое принято предприятие со стоимостью основных производственных фондов 9,02 млн. руб. и долей полуфабрикатов по кооперированным поставкам 5% от общей стоимости продукции. Коэффициент, характеризующий уровень кооперирования

К1=6:5=1,2.

Коэффициент, характеризующий уровень концентрации производства

Тогда экономичность системы управления предприятием:

Производительность труда по нормативно-чистой продукции:

Эффективность системы управления предприятием:


# Заключение

1. Содержание организации и управления можно раскрыть на основании описания состава, пропорциональности и соотносительности субъектов, объектов, целей управления, методов и инструментов управления. В свою очередь, пропорциональность и соотносительность устанавливаются путем управленческой деятельности.

Организация и управления на ЗАО «Стрим ТВ» имеет присущие только ей особенности, которые обуславливаются совокупным воздействием различных по природе факторов.

1. На ЗАО «Стрим ТВ», теоретически возможны различные варианты организации и управления, что обусловлено наличием, качественным состоянием и характером взаимодействия трех основных субъектов хозяйствования (рынка): государственными, предпринимателями и общественными организациями. Развитие рыночных отношений, появление различных форм собственности и демократизация управления способствуют возникновению соответствующих схем организации и управления обществ с ограниченной ответственностью, адекватных современным условиям.

Как показывают исследования, на предприятии ЗАО «Стрим ТВ» имеет место тенденция к увеличению объемов производства услуги . Так, стоимость валовой продукции увеличилась в 2009 году в сравнении с 2008 годом на 40,2 млн. руб. в сопоставимых ценах. Рост объемов производства за год составил - 6,7%.

1. Рост объемов производства ЗАО «Стрим ТВ» происходит на фоне физического (47,1%) и морального износа основных производственных фондов в условиях низких цен на энергоносители низкой заработной платы (6329 руб.) и нерешенного вопроса с собственностью предприятия. Сложившаяся ситуация препятствует вложению внешних инвестиций и внедрению новых технологий, по сути дела отбрасывает предприятие в неконкурентное состояние.
2. Организация и управления производственно-хозяйственной деятельностью ЗАО «Стрим ТВ» основана на линейно-функциональной схеме управления и принятии управленческих решений, при которой все подразделения предприятия являются центрами затрат (не считая дочерних предприятий), а центром прибыли является отдел сбыта.
3. Анализ выявил, что организация и управление производством на ЗАО «Стрим ТВ» характеризуется несоответствием целям происходящих преобразований и ее размерам. Предприятие не представляет единой интегрированной системы.
4. Отдел сбыта, отдел маркетинга, диллерская сеть, предприниматели - это структуры, посредством которых предприятие организуют систему сбыта услуги, способные гибко реагировать на изменение спроса потребителей. Они представляют собой совокупность организационно-экономических и нормативно-правовых условий, регламентирующих совершение операций по купле-продаже предлогаемой услуги
5. Разработанные в дипломной работе предложения по совершенствованию организации и управления ЗАО «Стрим ТВ»
6. включают: на долгосрочную перспективу обоснование внедрения маркетингового управления в форме вертикальной интеграции; на ближайшую перспективу переход с линейно – функциональной структуры управления на матричную систему управления.
7. Разработанные в дипломной работе решения по совершенствованию организации и управления предприятием позволят ему в развивающихся рыночных отношениях, привлечь внешние инвестиции на развитие новых видов производств, на этой основе добиться устойчивого роста эффективности функционирования предприятия в целом и решать задачу увеличение объемов производства в 2 раза в 2010 году.

Эффективность предложенных мероприятий составила 1.12 и является показателем эффективности предложенного проекта мероприятий по совершенствованию управления предприятием.

Разработанная на основе проведенного диагностирующего исследования программа по совершенствованию системы управления ЗАО «Стрим ТВ» была успешно реализована на предприятии в период с 01.11.2009 по 01.03.2010 гг. Эффективность проекта составила 12 копеек прибыли на каждый вложенный рубль, то есть эффект от внедрения = 12 %.

# Список использованных источников

**Нормативная литература**

1. Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2009 г.

2. Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2009 г. с приложениями.

3. Гражданский кодекс Российской Федерации. – Ч. 1, 2, 3. – М., 2004. – 448 с.

4. Закон РФ «Об акционерных обществах» // Российская газета. 1995. -28 ноября.

5. Конституция Российской Федерации. - М.: Известия, 1995. - 62 с.

6. Постановление Госкомстата РФ от 6 апр. 2001 г. № 26 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты» // Секретарское дело. М., 2001. № 3. С. 3.

7. Сотов П.В. Делопроизводство: Образцы документов: Инструкции, ГОСТы. М., 2000. 80 с.

8. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М., 2004.

9. Устав Общества с ограниченной ответственностью «Керамикстрой» от 21 июня 2002 года.

**Учебная литература**

10. Абчук В.А. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Издательство Михайлова В. А., 2006. – 543 с.

11. Афонин И.В. Управление развитием предприятия. – М.: Дашков и Ко , 2004. – 356 с.

12. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: Академия, 2008. – 224 с.

13. Бовыкин В.И. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления. – М.: Экономика, 2004. – 342 с.

14. Вайсман А. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха: Пер. с нем. – М.: Экономика, Интерэксперт, 2003. – 287 с.

15. Ветлужский Е.Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. – М.: Альпина Бизнес Букс, Альпина Паблишерз, 2008. -149 с.

16. Виханский О.В., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Экономистъ, 2003. – 442 с.

17. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник.- 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2001.- 501 с.

18. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2006. – 512 с.

19. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие – Мн: НПЖ «ФУА», ЗАО «Эканомпресс», 2000. – 336 с.

20. Казначевская Г.Б. Менеджмент: Учебное пособие – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 352 с.

21. Карнеги Д. Мотивационные теории. – М.: Попурри, 2004. – 105 с.

22. Кейлер В.А. Экономика предприятия: Курс лекций. - М.: Инфра-М, НГАЭиУ, 2003. – 132 с.

23. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: Инфра-М, 2005. - 452 с.

24. Кинан К. Эффективная мотивация: Кратко и ясно. – М.: Эксмо, 2007. – 80

25. Любушин Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебное пособие для вузов - М.: Юнити-Дана, 2002.- 471 с.

26. Менеджмент / справочник. – М: ИКЦ «Март», 2003

27. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Дело, 2004. – 272 с.

28. Орлов А.И. Менеджмент: Учебник. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2003. – 480 с.

29. Практическое руководство по работе линейных руководителей / Под ред. Калигина Н. А. Тольятти, 2004. – 272 с.

30. Раицкий К.А. Экономика организации (предприятия): Учебник. – М.: Дашков и Ко, 2005. – 1042 с.

31. Трофимов Н.С. Современное управление персоналом организации. – М.: Эксмо, 2002. – 928 с.

32. Туровец О.Г. Организация производства и управление предприятием. – М.: ИНФРА, 2002. – 528 с.

33. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентноспособностью организации. – М.: Маркет ДС, 2004. – 432 с.

34. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации. Учебное пособие. – М.: Экзамен, 2003. – 368 с.

35. Чумак Т.Г. Методы управления предприятием: Лекции. – Волгоград, 2003. – 224 с.

36. Экономика предприятия: Конспект лекций / Под ред. А.Оганесян, С.Молотов. М.: Приор, 2000. – 112 с.

37. Яковлева Т.Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. – СПб.: Питер, 2009. – 240 с.

**Периодическая литература**

38. Белешова А.В. Управление проектами. Бизнес. Идеи. Практика. // Партнер. – 2005. - № 3. – 105 с.

39. Варданян И.А. Новые тенденции к мотивации персонала // Управление персоналом. – 2005. - № 9-10. – 440 с.

40. Герчиков В.И. Типологичная модель мотивации // Управление персоналом. – 2004. - № 3. – 44 с.

41. Данилова Е. Типичные ошибки при создании системы мотивации // Финансовый директор. – 2005. - № 6. – 30 с.

42. Масютин С., Леонтьев С. Совершенствование системы управления предприятия // Аудит и финансовый анализ. – 2007. - № 5. – 69 с.

**Приложение 1**

Анализ баланса (МСФО)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование статей баланса | 2008 год, тыс.руб. | 2009 год, тыс.руб. | Прирост, тыс.руб. | Прирост, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Текущие активы: | 135179 | 149584 | 14405 | 10,66 |
| Денежные средства | 17920 | 14393 | -3527 | -19,68 |
| Краткосрочные инвестиции | 23022 | 22500 | -522 | -2,27 |
| Краткосрочная дебиторская задолженность: | 34378 | 43575 | 9197 | 26,75 |
| Счета и векселя к получению | 7838 | 6469 | -1369 | -17,47 |
| Межфирменная дебиторская задолженность | 513  | 0 | -513 | -100 |
| Прочая дебиторская задолженность | 26027 | 37106 | 11079 | 42,57 |
| Долгосрочная дебиторская задолженность | 0 | 0 | 0 |  |
| Товарно-материальные запасы: | 59374 | 66628 | 7254 | 12,22 |
| Сырье, материалы и комплектующие | 41486 | 47775 | 6289 | 15,16 |
| Незавершенное производство | 3640 | 4458 | 818 | 22,47 |
| Готовая продукция | 14248 | 14395  | 147 | 1,03 |
| Прочие запасы | 0 | 0 | 0 |  |
| Расходы будущих периодов | 485 | 2488 | 2003 | 412,99 |
| Прочие текущие активы | 0 | 0 | 0 |  |
| Долгосрочные активы: | 269892 | 335855 | 65963 | 24,44 |
| Земля, здания и оборудование | 200603 | 226876 | 26273 | 13,10 |
| Нематериальные активы | 0 | 8  | 8  |  |
| Долгосрочные инвестиции | 30088 | 30088 | 0 |  |
| Незавершенные инвестиции | 39201 | 78211 | 39010 | 99,51 |
| Прочие долгосрочные активы | 0 | 672 | 672 |  |
| СУММАРНЫЙ АКТИВ | 405071 | 485439 | 80368 | 19,84 |
| Текущие обязательства: | 37437 | 36718 | -719 | -1,92 |
| Краткосрочные займы | 0 | 0 | 0 |  |
| Кредиторская задолженность: | 37437 | 36718 | -719 | -1,92 |
| Счета и векселя к оплате | 5501 | 12728 | 7227 | 131,38 |
| Налоги к уплате | 13279 | 13752 | 473 | 3,56 |
| Межфирменная кредиторская задолженность | 1099 | 2825 | 1726 | 157,05 |
| Полученные авансы | 10300 | 883 | -9417 | -91,43 |
| Дивиденды к выплате | 187 | 0 | -187 | -100 |
| Прочая кредиторская задолженность | 7071 | 6530 | -541 | -7,65 |
| Доходы будущих периодов | 0 | 0 | 0 |  |
| Резервы предстоящих расходов и платежей | 0 | 0 | 0 |  |
| Прочие текущие обязательства | 0 | 0 | 0 |  |
| Долгосрочные обязательства: | 0 | 2756 | 2756 |  |
| Долгосрочные займы | 0 | 0 | 0 |  |
| Прочие долгосрочные обязательства | 0 | 2756 | 2756 |  |
| Собственный капитал: | 367634 | 445965 | 7833,1 | 21,31 |
| Акционерный капитал | 219 | 219 | 0 |  |
| Резервы и фонды | 14053 | 0 | -14053 | -100 |
| Добавочный капитал | 264761 | 262984 | -1777 | -0,67 |
| Нераспределенная прибыль | 88601 | 182762 | 94161 | 106,28 |
| Прочий собственный капитал | 0 | 0 | 0 |  |
| СУММАРНЫЙ ПАССИВ | 405071 | 485439 | 80368 | 19,84 |

**Приложение 2**

Динамика коэффициентов ликвидности, рентабельности, оборачиваемости

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2008 год | 2009 год | Прирост | Прирост, % |
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| Коэффициент абсолютной ликвидности (LR) | 0,9613 | 1,0496 | 0,0883 | 9,19 |
| Коэффициент срочной ликвидности (QR) | 1,1216 | 1,2426 | 0,1210 | 10,79 |
| Коэффициент текущей ликвидности (CR) | 3,5312 | 3,8401 | 0,3089 | 8,75 |
| Чистый оборотный капитал (NWC) | 2639469,36 | 3301109,43 | 661640,08 | 25,07 |
| Коэффициент финансовой независимости (EQ/TA) | 0,9133 | 0,9136 | 003 | 0,04 |
| Суммарные обязательства к активам (TD/TA) | 0,0867 | 0,0864 | -003 | -0,38 |
| Суммарные обязательства к собственному капиталу (TD/EQ) | 0,0949 | 0,0945 | -004 | -0,42 |
| Долгосрочные обязательства к активам (LTD/TA) | 000 | 031 | 031 |  |
| Долгосрочные обязательства к внеоборотным активам (LTD/FA) | 000 | 046 | 046 |  |
| Рентабельность продаж (ROS), % | 10,0114 | 12,3935 | 2,3821 | 23,79 |
| Рентабельность собственного капитала (ROE), % | 14,9542 | 20,0610 | 5,1068 | 34,15 |
| Рентабельность внеоборотных активов | 19,6839 | 26,9446 | 7,2607 | 36,89 |
| Рентабельность инвестиций (ROI), % | 14,9542 | 19,9933 | 5,0391 | 33,70 |
| Оборачиваемость рабочего капитала (NCT), раз | 6,2164 | 6,2531 | 0,03 | 0,59 |
| Оборачиваемость основных средств (FAT), раз | 1,9661 | 2,1741 | 0,2079 | 10,58 |
| Оборачиваемость активов (TAT), раз | 1,3642 | 1,4789 | 0,1147 | 8,40 |
| Оборачиваемость запасов (ST), раз | 5,8912 | 7,0112 | 1,1201 | 19,01 |
| Период погашения дебиторской задолженности (CP), дн. | 17,2071 | 21,6051 | 4,3980 | 25,56 |

**Приложение 3**

Цена конкурентов

|  |  |
| --- | --- |
| Анализ цен и товаров конкурентов | На установление предприятием среднего диапазона цен влияют цены конкурентов и их рыночные реакции. Анализ цен конкурентов  |
| Среда конкуренции | предприятие как бы одновременно функционирует в двух средах:среда, в которой цена контролируется рынкомсреда, цена в которой контролируется государством |
| Выбор метода ценообразования | Ценовая стратегия основана на конкуренции - цена устанавливается на уровне рыночных или немного выше их (на верхней границе цены для похожих услуг). |
| Установление начальных цен | Начальное ценообразование должно принимать во внимание следующие элементы:Скидки или снижение цен могут увеличить продажиДефицит может быть вызван воровством, недопоставкой услуг и т. д.Услуга может быть повреждена небрежными служащими или покупателямиСкидки для служащих могут служить в е побудительных мотивовОперационные расходы покрывают все издержки, не входящие в себестоимость продаваемых товаров и прибыльСебестоимость продаваемых услуг включает в себя прямые затраты на товары, купленные для перепродажи |
| Установление окончательных размеров цен | На этом этапе будут решаться следующие задачи:Создание собственной системы для абонентов Определение механизма корректировки цен в будущем с учетом стадий жизненного цикла услуги и инфляции. |
| Учет мер государственного регулирования | Законодательные акты регулируют максимальную торговую наценку. |
| Адаптация цены | Для того, чтобы вознаградить или стимулировать потребителей к оперативной оплате счетов, большим объемам заказов можно использовать коррекцию базисной цены. При этом необходимо соизмерять стоимость каждой предоставляемой скидки или зачета с их воздействием на реальный объем продаж.Скидки за объем закупаемого препаратаФункциональные скидки (предоставляются тем участникам процесса товародвижения, которые выполняют определенные функции по продаже монитора).Подарки |

**Приложение 4.**

Результаты повторного анкетирования по определению коэффициента удовлетворенности менеджеров отдела продаж ЗАО «Стрим ТВ» действующей системой.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий | Количество респондентов (распределение по ответам) | Балл | Средний балл | Вес в итоговой оценке (от 1) | Балл с учетом веса |
| Удовлетворенность существующей системой материального стимулирования. | 0 | 1 | 7,00 | 0,12 | 0,84 |
| 1 | 4 |
| 2 | 7 |
| 1 | 10 |
| Развитость механизмов нематериального (морального) стимулирования. | 0 | 1 | 7,75 | 0,12 | 0,93 |
| 0 | 4 |
| 3 | 7 |
| 1 | 10 |
| Понимание формирования зарплаты, ее справедливость. | 0 | 1 | 7,75 | 0,11 | 0,85 |
| 0 | 4 |
| 3 | 7 |
| 1 | 10 |
| Возможность самореализации. | 1 | 1 | 5,50 | 0,11 | 0,61 |
| 1 | 4 |
| 1 | 7 |
| 1 | 10 |
| анитарно-гигиенический условия, график работы. | 0 | 1 | 6,25 | 0,10 | 0,63 |
| 1 | 4 |
| 3 | 7 |
| 0 | 10 |
| Сложность и разнообразие работы. Перспективы роста. | 0 | 1 | 6,25 | 0,10 | 0,63 |
| 2 | 4 |
| 1 | 7 |
| 1 | 10 |
| Смена места работы, увольнение. | 0 | 1 | 5,50 | 0,12 | 0,66 |
| 2 | 4 |
| 2 | 7 |
| 0 | 10 |
| Оценка психологического климата. | 0 | 1 | 7,75 | 0,11 | 0,85 |
| 0 | 4 |
| 3 | 7 |
| 1 | 10 |
| Инициатива и участие персонала в совершенствовании работы по улучшению деятельности предприятия, участие в управлении предприятием. | 0 | 1 | 6,25 | 0,11 | 0,69 |
| 1 | 7 |
| 2 | 4 |
| 1 | 10 |
| Итоговый балл | 6,68 |

**Приложение 5**

Анализ структуры основных фондов ЗАО «Стрим ТВ» с 01.01.2008 г. по 01.01.2010г. (руб.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование основного средства | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. | 2010 г. в % |
| 2008 г. | 2009 г. |
| Вычислительная техника | 2406222 | 3745935 | 4995903 | 206 | 133 |
| Здания | 155568300 | 174241474 | 195953548 | 126 | 112 |
| Измерительные и регулирующие устройства | 431958 | 2086452 | 2273143 | 526 | 108 |
| Инструмент | 385643 | 370828 | 354455 | 91 | 95 |
| Машины и оборудование | 103486730 | 107626779 | 113839468 | 110 | 105 |
| Мебель | 3200860 | 3262927 | 3519103 | 109 | 107 |
| Передаточные устройства | 1615745 | 2248412 | 2289195 | 141 | 101 |
| Производственный и хоз. инвентарь | 390839 | 360988 | 785125 | 200 | 217 |
| Производственный инвентарь | 6716 | 6716 | 28116 | 418 | 418 |
| Прочие основные фонды | 313143 | 332190 | 1560277 | 498 | 469 |
| Силовые машины и оборудование | 80423 | 99506 | 132538 | 164 | 133 |
| Сооружения | 7792838 | 8850531 | 11991244 | 153 | 135 |
| Транспортные средства | 8726958 | 10377705 | 12823361 | 146 | 123 |
| Итого: | 284325954 | 313610448 | 350545482 | 123 | 111 |

**Приложение 6**

Основные показатели работы ЗАО «Стрим ТВ» за 12 месяцев 2008 г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование показателей | Ед. изм. | Общедоступные каналы | Услуги по предоставлению дополнительных каналов | Услуги интернета | Услуги по образованию | Всего |
| 1. | Валовой объём производства | т.руб. | 62326 | 151777 | 290152 | 18492 | 523874 |
| 2. | Услуги иен, ТВ  | т. шт. | 23785 | 57001 |  |  | 80786 |
| 3. | Санитарная керамика | т. шт. |  |  | 997,9 |  | 997,9 |
| 4. | Товары народного потребления | т. шт. |  |  |  | 485,4 | 485,5 |
| 5. | Себестоимость | т.руб. | 50571 | 93599 | 202227 | 19056 | 366585 |
| 6. | Прибыль, убыток | т.руб. | 11755 | 58178 | 87925 | -564 | 157289 |
| 7. | Рентабельность | % | 23,2 | 62,2 | 43,5 | - | 42,9 |
| 8. | Объём реализации | т.руб. | 57776 | 131997 | 265465 | 16848 | 472788 |
| 9. | Коэффициент реализации |  | 0,93 | 0,87 | 0,91 | 0,91 | 0,90 |
| 10. | Фонд заработной платы промышленного производственного персонала | т.руб. | 9090,6 | 14055,1 | 46212,4 | 5871,1 | 110503,8 |
| 11. | ФЗП в % от товарной продукции | % | 14,6 | 9,3 | 15,9 | 31,7 | 21,1 |
| 12. | Численность промышленного производственного персонала | чел. | 177 | 220 | 753 | 136 | 1977 |
| 13. | Выработка товарной продукции | т.руб. | 352,1 | 689,9 | 385,3 | 135,9 | 265,0 |
| 14. | Средняя заработная плата | руб. | 4280 | 5324 | 5114 | 3597 | 4658 |

**Приложение 7**

Основные показатели работы ЗАО «Стрим ТВ» за 12 месяцев 2009 г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование показателей | Ед. изм. | Общедоступные каналы | Услуги по предоставлению дополнительных каналов | Услуги интернета | Услуги по образованию | Всего |
| 1. | Валовый объём производства | т.руб. | 80009 | 168835 | 365545 | 27485 | 644036 |
| 2. | Услуги иен, ТВ | т. шт. | 27292 | 57524 |  |  | 84816 |
| 3. | Санитарная керамика | т. шт. |  |  | 1042,7 |  | 1042,7 |
| 4. | Товары народного потребления | т. шт. |  |  |  | 499,1 | 499,1 |
| 5. | Себестоимость | т.руб. | 68805 | 121109 | 238147 | 25235 | 455450 |
| 6. | Прибыль, убыток от производства | т.руб. | 11204 | 47726 | 127398 | 2250 | 188586 |
| 7. | Рентабельность производства | % | 16,3 | 39,4 | 53,5 | 8,9 | 41,4 |
| 8. | Объём реализации | т.руб. | 80259 | 160999 | 336474 | 25481 | 605389 |
| 9. | <оэффициент реализации | к | 1,00 | 0,95 | 0,92 | 0,93 | 0,94 |
| 10. | Фонд заработной платы ППП | т.руб. | 12789,5 | 20481,8 | 61331,3 | 9430,9 | 157671,1 |
| 11. | ФЗП в % от товарной продукции | % | 16 | 12,1 | 16,8 | 34,3 | 24,5 |
| 12. | Численность ППП | чел. | 178 | 221 | 772 | 171 | 2076 |
| 13. | Средняя заработная плата | руб. | 5988 | 7723 | 6620 | 4588 | 6329 |
| 14. | Полная себестоимость (с коммерч. расх.) | т.руб. | 70610 | 125213 | 245599 | 26025 | 469667 |
| 15. | Налогооблагаемая прибыль | т.руб. | 9649 | 35786 | 90875 | -544 | 135722 |
| 16. | Налог на прибыль | т.руб. | 3956 | 14672 | 37259 | - | 55646 |
| 17. | Чистая прибыль | т.руб. | 5693 | 21114 | 53616 | -544 | 80076 |

**Приложение 8**

Основные характеристики собеседников и методы общения с ними

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Тип собеседника | Характеристика | Методы общения |
| 1 | Человек, лишенный чувства юмора | Не улавливает комический смысл разговора и анекдотаПринимает шутки и юмор общего плана на свой счет, обижаясь, если они хоть отдаленно намекают на его персонуОчень болезненно, до озлобления реагируют на шутки в свой адрес | В беседе с ним говорить только серьезноИзбегать в его присутствии применения шуток |
| 2 | Вздорный человек | Часто выходит за профессиональные рамки беседыВыражает нетерпение, несдержанность при общенииПроявляет признаки возбуждения | Всегда оставаться хладнокровнымВыяснить истинные причины его негативной позицииВ экстремальных случаях настоять на том, чтобы беседа была приостановлена, а позднее, когда атмосфера станет менее напряженной, продолжить ее |
| 3 | Человек с нарушенным чувством самокритики | Постоянно винит за свои ошибки другихВо всех проблемах обвиняет других, в том числе руководителей | Терпеливое разъяснение причин возникающих проблемАкцентирование в конкретной форме внимания на недоработках самого работника |
| 4 | Застенчивый человек | Теряется, если на него обращается внимание при коллективных обсужденияхПроявляет неуверенность в публичных выступленияхБоится сказать что-нибудь такое, что, по его мнению, может выглядеть глупо | Обращаться очень деликатноЗадавать ему несложные информационные вопросыПомогать ему формулировать мыслиРешительно пресекать любые попытки насмешек в его адрес |
| 5 | «Болтун» | Любит рассказывать что-либо, не относящееся к работеОставляет рабочее место для разговоров с другимиСтарается завладеть разговором, переводя его на посторонние темы | Когда он начинает отклоняться от темы, его нужно тактично остановитьПопросить объяснить связь его высказываний с темой беседы |
| 6 | Всезнайка | Считает, что все знает наилучшим образомОбо всем у него есть свое мнениеСчитает, что он всегда прав и идет на обострение при несогласии с нимСтарается завладеть разговором и навязать свое мнение | Время от времени напоминать ему, что другие тоже хотят высказатьсяДать ему возможность сформулировать промежуточные заключенияИногда задавать ему сложные специальные вопросы, на которые ответить сможете только вы |
| 7 | «Важная птица» | Не выносит критики – ни прямой, ни косвеннойОбладает большим самомнением | Нужно найти возможность привести его в равноправное положение с остальными участниками беседыОчень полезно в диалоге с таким собеседником обрабатывать метод: «да – но» |
| 8 | Хвастун | Стремится полностью овладеть вашим вниманиемПодробно повествует о достижениях на профессиональном поприщеРассказывает о своих победах на личном фронтеИмеет скрываемую заниженную самооценку | Дать возможность такому человеку нахвастаться досытаСтарайтесь не подчеркивать собственные успехиКогда он иссякнет, перейти к делу, которым стоит заняться |
| 9 | Нытик | Всегда чем-нибудь недоволен, независимо от того, как идут его делаПодробно и постоянно муссирует свои и чужие неприятностиУпоминание об успехах и радостях других вызывает неприязненную реакцию | Старайтесь не упоминать в разговоре о радостях бытияТерпеливо слушать, подводя к выводу о необязательности загонять себя в уголДоброжелательная шутка и терпимость к странностям его характера  |
| 10 | Хладнокровный неприступный собеседник | Выглядит замкнутым и неприступнымЧувствует себя вне времени и пространстваТема беседы представляется недостойной его внимания и усилий | В перерывах и паузах беседы выяснить причины такого поведенияПопытаться вывести его в непринужденной форме на обсуждениеЗаинтересовать его в пределах опыта |
| 11 | «Остряк» | Неудержимо стремится остритьНеутомимо «выдает на гора» шутки, мало заботясь о реакции окружающих Теряет всякую меру в остротах, нигде не может обойтись без остроты или каламбура, даже в неподходящих ситуациях | Тактично перевести разговор на тему обсужденияКорректно напомнить о теме обсуждения, ради которой организована встреча |
| 12 | «Законник» | В разговоре переводит обсуждение на несовершенство законовПодробно обсуждает несоблюдение другими, в том числе руководителями, своих обязанностей | Акцентировать внимание на его собственных недоработкахОтношения с ним строить на строгом следовании законодательным актамНе допускать никакой критики в адрес других лиц |
| 13 | Незаинтересованный собеседник | Тема беседы вообще не интересует такого собеседникаОн безучастен при обсужденииОн охотнее бы «проспал» беседу | Задавать ему вопросы информативного характераПридать беседе интересную и привлекательную формуПопытаться выяснить, что интересует лично его |
| 14 | Позитивный человек | Наиболее привлекательный тип собеседникаПозитивно относится к теме обсуждения и активно предлагает конструктивные идеиСпособствует проведению доброжелательного обсуждения и подведению итогов беседы | Обеспечить поддержку его позитивного подходаВ спорных и трудных ситуациях искать поддержку у собеседников этого типа |
| 15 | Ломака | Такому человеку процесс обхаживания, уламывания столь же важен, как и нахождение решенияЕго приходится долго уговаривать на желательный вариант решения | При первой беседе не требуйте от них ответить «да» или «нет»Беседу необходимо разбить на несколько промежуточных встреч  |
| 16 | Почемучка | Задает всевозможные вопросы независимо от темы обсужденияСоздается впечатление, что собеседник согласился принять участие в беседе, чтобы задавать вопросы | На вопросы информационного характера отвечать сразуЗаданный им вопрос переадресовать ему самомуБез промедления признать правомочность вопроса, если нет возможности дать ему нужный ответ |
| 17 | Любитель решать все с ходу | Такой собеседник намерен непременно достигнуть решенияЭтому типу собеседника присуще стремление получить однозначный ответ «да» или «нет» обязательно на первой встрече | Если вы хотите уклониться от окончательного решения на первой встрече, воспользуйтесь каким-либо предлогом, чтобы перенести принятие решения на другое время |
| 18 | Разведчик | Этот тип собеседника ставит своей целью выуживание интересующих его сведений, сам ничего существенного взамен не сообщаяФакты и мысли, которыми вы с ним поделились, он способен использовать против вас | Остерегайтесь каждого, кто задает слишком много вопросовСмените тему разговора или начните интересоваться его делами |

1. Чумак Т.Г. Методы управления предприятием: Лекции. – Волгоград, 2003. – 224 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Туровец О.Г. Организация производства и управление предприятием. – М.: ИНФРА, 2002. – 528 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Чумак Т.Г. Методы управления предприятием: Лекции. – Волгоград, 2003. – 224 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Чумак Т.Г. Методы управления предприятием: Лекции. – Волгоград, 2003. – 224 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Чумак Т.Г. Методы управления предприятием: Лекции. – Волгоград, 2003. – 224 с. [↑](#footnote-ref-5)