**Введение**

Ведущей проблемой современного этапа экономического развития России является подъем собственного производства в реальном секторе экономики. Для современной экономики характерна сложная комбинация различных по масштабам производств – крупных, С тенденцией к монопольным структурам, и небольших, складывающихся под влиянием многих факторов. С одной стороны, устойчивой тенденцией научно-технического прогресса является концентрация производства. Именно крупные фирмы располагают большими материальными, финансовыми, трудовыми ресурсами, квалифицированными кадрами. Они способны вести крупномасштабные научно-технические разработки, которые определяют важнейшие технологические сдвиги. С другой стороны, в последнее время выявился небывалый рост малого и среднего предпринимательства, особенно в сферах, где пока не требуется значительных капиталов, больших объемов оборудования и кооперации множества работников. Возможность эффективного функционирования малых форм производства определяется рядом их преимуществ по сравнению с крупным производством: близость к местным рынкам и приспособление к запросам клиентуры; производство малыми партиями, что невыгодно крупным, фирмам; исключение лишних звеньев управления и т.д. Малому производству способствует дифференциация и индивидуализация спроса в сфере производственного и личного потребления. В свою очередь развитие мелкого и среднего производства создает благоприятные условия для оздоровления экономики: развивается конкурентная среда; создаются дополнительные рабочие места; активнее идет структурная перестройка; расширяется потребительский сектор. Развитие малых предприятий ведет к насыщению рынка товарами и услугами,повышению экспортного потенциала, лучшему использованию местных сырьевых ресурсов.

Особенностью малых и средних предприятий является система управления. Это объясняется тем, что сам владелец собственности непосредственно руководит предприятием. Предприниматель кровно заинтересован в процветании своего дела, тем более он рискует своей собственностью, поэтому он непосредственно включен практически во все функциональные области предприятия. Последним указанным фактом объясняется компактность управленческой команды, многофункциональность менеджеров, отсутствие громоздких управленческих структур, неформальный характер планирования и контроля, а также быстрота принятия решений.

В процессе организации собственного бизнеса предпринимателю необходимо решить вопрос о выборе формы предпринимательства, найти свою хозяйственную нишу на рынке, сформировать производственную базу. Управление малым бизнесом также подразумевает управление финансовыми, производственными активами, коммерческими соглашениями, маркетингом, управление коллективом наемных работников и т.д. В области организационных функций руководитель должен принимать решения о взаимодействии с контрагентами, о заимствовании денежных средств в банковских учреждениях, о покупке оборудования и т.п. Во всех этих направлениях существует особая специфика для малого и среднего бизнеса, отличная от крупного.

Законодательством предусмотрены особые правила и льготы для субъектов малого предпринимательства. Это обусловлено тем, что развитие малого бизнеса во многом зависит от его внутреннего состояния и внешней среды окружения. Нельзя не подчеркнуть проблему его неустойчивости, которая возникает в силу ограниченности ресурсов малых форм бизнеса и сложности их противостояния монопольным тенденциям экономики. Противоречивость внутренней природы, присущая малому бизнесу, обостряется в условиях рыночных реформ. Данная тенденция, имеющая место в России, усиливается из-за существующей до сих пор неопределенности и неустойчивости общей экономической ситуации в стране. Кроме того, на ней отразились непродуманность преобразований экономики, связанных с «шоковыми» реформами, непоследовательностью и поспешностью процесса приватизации в России, с жесткой бюджетно-налоговой политикой, с оттоком инвестиционных ресурсов. Проблемам малого и среднего бизнеса уделяется особое внимание в научной и деловой литературе. На законодательном уровне регулирование малого предпринимательства проявляется через систему нормативно-правовых актов, указов и программ развития малого бизнеса. Необходимость государственной поддержки субъектов малого бизнеса доказана мировым опытом. Наладить систему государственного регулирования малого бизнеса лишь – первый шаг на пути к его развитию.

Эффективное управление должно быть налажено «на месте», внутри самих фирм, и целью данной работы является проанализировать возможные пути совершенствования системы управления малого бизнеса.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

1. Обобщение существующих теоретических подходов к управлению малым бизнесом.

2. Изучение основных тенденций развития малого бизнеса в России и за рубежом.

3. Анализ практики управления на конкретном малом предприятии относительно главных целей его деятельности.

4. Разработка предложений по совершенствованию существующей системы управления.

5. Обоснование социально-экономической эффективности совершенствования системы управления.

6. Разработка правовой документации осуществления предложенных мероприятий.

**1. Характеристика основ управления малым бизнесом**

**1.1 Характеристика развития малого бизнеса в России**

Одним из важных резервов повышения эффективности производства и улучшения на этой основе жизни народа в условиях перехода к рыночной экономике, как показывает практика развитых стран мира, является интенсивное развитие малого бизнеса.

Исторически начальным фактором генезиса рыночной экономики большинства стран явился малый бизнес. Этот феномен требует анализа его причин для того, чтобы в последующем определить факторы, тормозящие выполнение малым бизнесом своих организующих функций в становлении рыночной системы. Только исходя из этого можно раскрыть экономические и социальные условия развития малого бизнеса в Российской экономике.

Малые предприятия представляют собой вполне самостоятельную и наиболее типичную форму организации экономической жизни общества в условиях развитого рыночного хозяйства. Они обладают своими специфическими отличительными особенностями преимуществами и недостатками, присущими только им внутренними закономерностями развития. Функционирование, главным образом, на конкретном локальном рынке, быстрое реагирование на изменение конъюнктуры этого рынка, узкая специализация на определённом сегменте рынка товаров и услуг, непосредственная связь с потребителем, потребность в относительно небольшом стартовом капитале – эти характеристики малого предприятия являются его достоинствами, повышающими устойчивость и их живучесть в качестве структурного элемента экономики, но при определенных условиях такие характеристики приобретают негативную значимость тормозят развитие конкретного предприятия, ставят под угрозу его существование.

Изучение проблем малого бизнеса невозможно без определения самого понятия, раскрытия его сущности и функций. В западной и отечественной экономической литературе встречается разная трактовка данного понятия, и оно часто употребляется с различной смысловой нагрузкой. Кроме понятия малый бизнес в экономической литературе используются и такие понятия, как мелкий бизнес, малое предпринимательство, малое предприятие. Все они нетождественны. Также сразу можно отметить, что существуют определенные трудности, связанные с разграничением малого, среднего и крупного бизнеса. Последнее понятие шире. Бизнес включает в себя предпринимательство и выступает как разновидность экономической деятельности по созданию товарной продукции и ее рыночной реализации в условиях рыночной конкуренции. Под бизнесом мы также понимаем определенные рыночные отношения между юридическими и физическими лицами, ведущими экономическую деятельность, которая основана на разных формах собственности, по поводу получения дохода и удовлетворения потребностей людей, то есть выражение того, что в классической политэкономии принято называть производственными отношениями.

Предпринимательство подразумевает проявление предприимчивости, инициативы, связанные с поиском новых возможностей получения прибыли извлечением выгоды, использованием ноу-хау, научных знаний, достижений в своей деятельности, а также с коммерческим риском и хозяйственной ответственностью. Предприниматель – это человек, обладающий индивидуальной уникальной способностью эффективно соединять факторы производства в единый производственный процесс в условиях жесткой конкуренции и поднять делона качественно новый уровень, человек поискового характера, реализующий на практике любого рода инновации, при этом идущий на непредсказуемый риск и желающий получить в качестве компенсации за экономическую неопределенность предпринимательскую прибыль, в которой проявляется его экономический интерес.

Понятие «предприниматель» впервые употребил английский экономист Кантильон в начале XVII века. Он пришёл к интересному выводу, что предприниматель в отличие от рабочего и служащего, получающих постоянное жалованье действует в большинстве случаев на свой страх и риск для получения не постоянного дохода. Предприниматель, осуществляя процессы производства и обмена приобретает товары по определённой цене с намерением перепродать их по более высокой цене, которая в силу самой природы не может быть фиксированной и отличается неопределенностью.

Предприниматель в рыночной экономике действует не только исходя из личной выгоды. Известно, что первый теоретик рыночного хозяйства А. Смит выделял два свойства человека: склонность к обмену одного предмета на другой и собственный интерес, эгоизм, проявляющийся в постоянном стремлении людей улучшить своё положение. При этом А. Смит рассматривал интерес людей к трудовой деятельности с позиций приятности и неприятности труда, лёгкости или трудности обучения, большего или меньшего престижа в обществе.

Другой представитель классической экономической теории Д. Рикардо отмечал, что только капиталисты осуществляют свою деятельность в соответствии с логикой собственного интереса, в то время как поведение рабочих в большей мере подчинено привычкам и инстинктам.

Рассматривая человека в экономических системах, следует учитывать, что любой человек выступает субъектом или носителем экономических, а также иных отношений, возникающих в обществе в каждый конкретный промежуток времени как своего развития, так и развития всего общества. Так, в зарубежных экономических теориях человек в экономической теории рассматривается с трёх позиций: предприниматель, наёмный работник, безработный, что во многом и предопределяет присущие только ему одному интересы вообще и в экономике в частности, а также наличие различных мотивов в осуществлении той или иной трудовой деятельности. Причем наибольшими возможностями в эффективной реализации личных потребностей располагает в рыночной экономике предприниматель.

Предприниматель, по мнению А. Смита и Д. Рикардо – это такой «экономический человек», во-первых, экономическое неведение которого определяется его личным интересом; во-вторых, «экономический человек» компетентный в собственных делах.

Известно, что личный интерес играет существенную роль в современных экономических системах. Ещё в глубокой древности, с тех пор как индивид начал осознавать себя человеком, личный интерес имеет большое значение в развитии человеческой цивилизации. Владельцы ресурсов в экономическом смысле предпочитают, что при прочих равных условиях, получить за них как можно большую цену. Предприниматели стремятся к максимизации своих прибылей или минимизации убытков, увеличению доли рынка собственных товаров или услуг. Потребители, в свою очередь, озабочены тем, что за имеющиеся у них денежные средства приобрести как можно больший набор товаров и услуг при надлежащем качестве. Личный интерес придаёт, по мнению классиков, определённую направленность, движению экономических систем, не позволяя последним сбиваться на хаотическое движение.

Следовательно, предприниматель в своей деятельности в целях получения прибыли призван обеспечить необходимое сочетание личной выгоды с общественной пользой, зачастую не осознавая этого.

Экономическая идея, программа, план. Являющиеся продуктом работы мышления, закрепляются в сознании людей с тем, чтобы служить им надёжным ориентиром в работе. И если интересы людей и экономические стимулы совпадают, то они трансформируются в заинтересованность, в результате которой появляется предпринимательский мотив, установка на предпринимательскую деятельность, ценностно-ориентированное единство, цель предпринимательской деятельности. При этом отличие предпринимательской деятельности от любой другой заключается в присутствии таких специфических особенностей предпринимательства как «предприниматель» и «инициатива».

В экономической литературе «предприимчивость» определяется как свойство, которое появляется в результате работы сознания, когда требуется обеспечить удовлетворение основных потребностей живого существа, приспособляясь к новой обстановке. Под влиянием предприимчивости к хозяйственному инстинкту при соединяется инициатива, которая привносит в деятельность людей творческое начало. Инициатива это определённый стиль хозяйственной деятельности, основанный на поиске идей. Чем выше степень предприимчивости, тем выше эффективность предпринимательства. Степень предприимчивости выше у тех хозяйствующих субъектов, которые на единицу затрат создают больше полезного эффекта, чем в среднем по отрасли. Отношения предприимчивости регулируются, прежде всего, требованиями закона экономии времени. На базе экономии времени, являющейся движущейся силой развития рыночного хозяйства, становится возможным наиболее полное удовлетворение потребностей населения. В результате можно прийти к выводу, что предприниматели, претворяя свои цели в жизнь, осуществляют предпринимательскую деятельность. В процессе этой деятельности они вступают в экономические отношения, которые определяют «правила игры». Предприниматель поступает не только так, как хочется ему лично, а подчиняется общим правилам экономической жизни, где действуют экономические законы. С другой стороны, само существование экономического сознания вызвано к жизни потребностью сознательного использования экономических законов.

Таким образом, личностную основу предпринимателя следует понимать как фактор и субъект воспроизводства особой производительной силы.

Поэтому «предприниматель» выступает как субъективный (личностный) фактор воспроизводства, который заключается в способности по-особому соединять другие факторы производства, организовать процесс воспроизводства в целом или какой-либо момент на инициативной, инновационной, рисковой основе под полную экономическую ответственность, которая даёт возможность получать дополнительный доход при её реализации.

Предприниматель реализует себя в предпринимательстве. Но, видимо, нельзя сущность предпринимательства сводить лишь к личному фактору. Предпринимательство кроме личного компонента имеет еще экономическую сторону. Экономической основой предпринимательства является процесс получения излишка прибыли благодаря инновационной, инициативно-эффективной рисковой деятельности.

К сожалению, в экономической литературе эта главная сторона предпринимательства не рассматривается четко. Чаще всего отмечается, что целью предпринимателя является получение прибыли. В этом случае предпринимательство отождествляется с любым бизнесом, хотя целесообразнее его рассматривать как особую форму бизнеса. Его целью является не получение прибыли, которая создается в инновационном, рисковом процессе производства.

Предприниматель использует при этом новую и новейшую технику и технологию, по-новому организует процесс труда и процесс производства. В результате этого получается прибавочный продукт более высокого качества. Индивидуальные издержки производства предпринимателя, как правило, ниже общественных, на базе которых формируется рыночная цена, к тому же производимый предпринимателем продукт пользуется особым спросом, так как лучше учитывается рыночная конъюнктура.

Однако предпринимательство само по себе развиваться не может. Для его развития необходимы определённые условия (предпринимательская среда), определяющие характер и направленность предпринимательства. К ним относятся: форма собственности, экономическая свобода, конкуренция, свободное ценообразование, политическая власть, создающая условия для развития предпринимательства.

Рассматривая собственность в качестве базы предпринимательства, следует отметить, что именно собственность, соединяя воедино экономические стимулы и риск, определяет не только направленность предпринимательской деятельности, но и допустимые способы её осуществления. Объединяя выгоды и издержки, собственность делает доступным для предпринимателя только такие способы максимизации дохода, которые удовлетворяют требованиям рыночной эффективности. В противном случае – собственность может прейти к тем субъектам хозяйствования, которые могут обеспечить её более эффективное использование. Следовательно, экономическое содержание собственности обуславливает ориентацию предпринимательской деятельности по поводу рационального распределения ресурсов и эффективного их использования.

При раскрытии сущности малого бизнеса, малого предприятия и малого предпринимательства очень важно дать всесторонний анализ всех их сторон.

Малый бизнес представляет собой составную часть общей системы бизнеса и является формой существования мелкого производства в условиях рыночной экономики, а малые предприятия и малое предпринимательство элементами малого бизнеса.

С точки зрения методологического анализа, сущность малого бизнеса раскрывается в работе в трех аспектах – как экономическое явление, как, экономическая категория и как сфера хозяйственной деятельности.

Как экономическое явление малый бизнес – это совокупность малых предприятий и частных лиц, занимающихся индивидуальной 'трудовой деятельностью в сфере материального производства и распределения, материальных благ и услуг. Главным критерием к определению сущности малого бизнеса как экономического явления будет являться организационная характеристика малого бизнеса.

Как экономическая категория малый бизнес выражает рыночные отношения между субъектами (юридическими и физическими лицами), ведущими экономическую деятельность по поводу производства, обмена, распределения и потребления товаров и услуг с целью получения доходов и удовлетворения потребностей людей.

Как сферу деятельности субъектов хозяйствования малый бизнес выражает разновидность экономической деятельности по созданию товарной продукции и ее рыночной реализации в условиях конкуренции и является формой мелкого производства в условиях рынка.

Существуют различные критерии для отнесения предприятия к категории малых, причем в разных странах по-разному. Среди используемых количественных показателей выделяют численность занятых, годовой объем оборотов, размер уставного капитала, участие в капитале предприятия иных фирм и организаций, прибыль, уровень доходности. Например, в ФРГ**,** Бельгии, Великобритании, Нидерландах, Португалии используется в качестве критерия показатель оборота компании, в Италии и Ирландии – величина недвижимости. В соответствии с федеральным законом «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации», к субъектам малого предпринимательства отнесены коммерческие организации, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъектов РФ, общественных и религиозных организаций, благотворительных и иных фондов не превышает 25% доля, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого предпринимательства, не превышает 25% и в которых средняя численность работников за отчетный период не превышает следующих предельных уровней, человек:

промышленность, строительство, транспорт 100 чел.

сельское хозяйство, научно-техническая сфера 60 чел.

оптовая торговля 50 чел.

розничная торговля и бытовое обслуживание населения 30 чел.

остальные отрасли и другие виды деятельности 50 чел.

По законопроекту, предлагаемому Министерством экономического развития РФ**,** с 1 января 2003 г. предлагается малым считать предприятие, где работают менее 20 человек и годовой оборот составляет не более 10 млн. рублей. Под субъектами малого предпринимательства понимаются также физические лица, занимающиеся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица.

Выбор лишь этих количественных критериев для отнесения предприятия к числу малых был обусловлен, прежде всего, разнотипностью существующих в российской экономике малых предприятий, диспропорциями отраслевой специализации. Так как основная часть малых предприятий сосредоточены в момент в непроизводственной сфере, показатель стоимости основных производственных фондов и уровня товарооборота не играет для них особой роли. Численность индивидуальных предпринимателей на начало 2000 г. по данным министерства налоговой службы России составляет свыше 4 млн. человек. По оценкам на доходы от малого предпринимательства живут 20% россиян.

От малых предприятий надо отличать средние предприятии. В российской экономике средний бизнес достаточно массовым и представительным, однако, в отличие от других стран, он вообще не составляет объекта отдельного изучения и анализа, и отсутствуют какие-либо специфические меры по созданию благоприятных условий для его развития. В мировой же хозяйственной системе ведётся учёт и контроль средних предприятий. Средний бизнес имеет определённые особенности в формах зависимости от внутренней экономической конъюнктуры. Он вынужден вести конкурентную борьбу внутри своей группы, а также с крупным и отечественным капиталом. В результате капитал в большей степени связан с национальными интересами и ориентирован на экономическую политику, в большей мере опирающуюся на протекционистские меры. По данным ООН, малые и средние предприятия обеспечивают занятость до 50% трудоспособного населения, при этом объём производства в различных странах колеблется в пределах от 33% до 66% национального продукта. По данным ООН, малые и средние предприятия обеспечивают занятость до 50% трудоспособного населения, при этом объём производства в различных странах колеблется в пределах от 33% до 66% национального продукта. Одна из причин функционирования малого и среднего бизнеса в взаимодополняющие сотрудничества, особенно путём специализации, а также в интересах реализации инновационных проектов. По данным Национального научного фонда США, в расчете на 1 доллар, вложенный в научно-исследовательские работы, малые предприятия дают в 4 раза больше новинок, чем средние, и в 24 раза больше, чем крупные корпорации. На одного сотрудника малого предприятии приходится в 2,5 раза больше инноваций, чем на работника крупной фирмы.

Крупное производство ориентировано, в первую очередь, на массовый, относительно однородный спрос, выпуск больших партий стандартных изделий. Малые предприятия успешно функционируют в небольших рыночных сегментах. Если крупные фирмы способствуют повышению общехозяйственной эффективности за счёт экономии на масштабах производства, то малые придают хозяйству гибкость, мобильность, способность быстрым структурным и техническим сдвигам.

Таким образом, в Российской Федерации основным критериальным признаком считается число занятых. Однако по этому показателю вряд ли возможно определить размер предприятия. Несовершенство такого критерия очевидно на примере электростанции, на которых многомиллионные основные производственные фонды используются несколькими работниками. Поэтому для оценки размера предприятия, видимо, следует использовать показатели стоимости продукции, капиталоёмкости, фондоворужённости труда.

Если в конкретных условиях высокоэффективно производство данной продукции на небольшом предприятии, то необходимо развивать такое производство. Регулирующую роль в этом вопросе играет рынок со своими объективными законами. Функционирование малого предприятия в ряде случаев может быть целесообразным, если даже оно получает прибыль не по максимальной норме рентабельности, а только по минимальной.

Однако, создавая малое предприятие, стремясь сполна использовать заложенные в них потенциальные возможности, нельзя забывать, что они, кроме преимуществ, имеют и недостатки. Никакие силы и факторы. Включая административное принуждение, не могу т отменить требования закона оптимума при концентрации производства. В США 300–400 крупнейших промышленных корпораций выпускают около половины ее продукции. Попытки ограничить предпринимательские отношения малыми предприятиями неправомерны. Нельзя считать правильным произвольное разукрупнение больших предприятий с целью создания искусственно конкурентной среды.

Итак, нередко неизбежным и высокоэффективным оказывается мелкое производство, но это будет иметь место только там, где невозможно создать оптимально крупное производство с учётом главного критерия себестоимости. Следует выбирать такую форму хозяйствования и такие размеры хозяйствующих субъектов, при которых производство и реализация данной продукции обходится дешевле, с использованием того же объёма ресурсов выпускается больше продукции.

При решении вопросов оптимизации размеров предприятий надо исходить, прежде всего, из факторов научно-технического прогресса. Известно, что значительную экономию живого труда (нередко и овеществленного) в расчёте на единицу производимой продукции даёт комплексная механизация и автоматизация, использование которых на малом предприятии затруднено. Вместе с тем, небольшие предприятия могут применять новые. Менее ресурсоёмкие технологии и менее масштабное современное оборудование, использовать компьютеризацию и информацию, что способствует снижению издержек производства и реализации продукции. Характерная для малых предприятий гибкость в условиях динамичных изменений в технике и технологии даёт им преимущество в обновлении производства и реагировании на меняющуюся рыночную конъюнктуру. Кроме того, малые предприятии являются более восприимчивыми к нововведениям. Следовательно, вопрос оптимальной структуры предприятия в условиях научно – технического прогресса меняется в пользу малых предприятий. При государственном регулировании отношений по поводу концентрации и централизации производства следует исходить из необходимости иметь оптимальные по размеру крупные, средние и малые предприятия. Крупные и мелкие производства даже в рамках одной территории, отрасли, как правило, не являются взаимозаменяемыми.

Отсутствие одного из них – это незаполненная ячейка экономики, имеющая своим неизбежным следствием общее снижение эффективности производства. Кроме того, в малом предпринимательстве можно формировать различные множественные организационно-правовые формы, что позволяет устранить отчуждение рабочей силы от собственности, превратить самих работников в собственников, что также способствует значительному повышению эффективности производства.

Малое предпринимательство увеличивает значимость в хозяйственной жизни рыночных обществ, что обусловлено факторами, связанными с научно-техническим прогрессом и социализации жизни. Так, особый характер отношений между хозяином и работником, основанный на единстве права собственности и непосредственного управления предприятием порождает корпоративный дух взаимоотношений. Этому же способствует и непосредственное участие предпринимателя в деятельности малого предприятия, компактность трудового коллектива, неформальный характер контроля и взаимоотношений с узким кругом поставщиков и потребителей. Эти моменты характеризуют особенности малого предпринимательства, связанные с социализации жизни. Наконец малое предпринимательство имеет по сравнению с крупным большую степень зависимости от системы поддержки и, прежде всего, со стороны государства.

Можно также отметить, что независимо от вышеперечисленных критериев возникают трудности с определением размера предприятия и отнесения его к категории малых, средних или крупных. Дело в том, что использование различных численных параметров в качестве границ изменения выбранных критериев неизбежно обусловливает проблему сопоставимости на различных уровнях сравнительного анализа. Однако в зависимости от выбранного критерия одна и та же компания может быть одновременно отнесена к крупным, средним или малым предприятиям, так, например, рекламная фирма с огромным оборотом, относительно средним масштабом операций и с небольшим числом сотрудников. То, что считается «средним» для одной отрасли или одного сегмента рынка, может быть отнесено к «малому» или «крупному» в другом контексте. Сравним, например, оборот фирм в музыкальной индустрии, бизнес образовании и в промышленности, строительстве. Где проходит линия раздела? Даже после решения вопросов: «Что есть размер?» и «Как его следует измерять?» – все еще будет оставаться нерешенным вопрос: «Где проходит линия, разделяющая малые, средние и крупные фирмы?» Никакое универсальное определение малого предприятия не сможет быть достаточным для всех задач. Мойщик окон, независимый магазин с двумя работниками, фермер с 300-ми акрами земли, одним наемным рабочим трактором или каким-нибудь другим оборудованием, швейная фабрика с 50-ю сотрудниками – все они сталкиваются с общими проблемами, отличными от проблем транснациональных корпораций. Необходимо не столько иметь для всех задач универсальное определение, точно отделяющее малое предприятие от крупного, сколько сделать полезные обобщения о малых и крупных предприятиях.

Особенностью малых и средних предприятий является система управления. Это объясняется тем, что сам владелец собственности непосредственно руководит предприятием. Предприниматель кровно заинтересован в процветании своего дела, тем более он рискует своей собственностью, поэтому он непосредственно включен практически во все функциональные области предприятия. Последним указанным фактом объясняется компактность управленческой команды, многофункциональность менеджеров, отсутствие громоздких управленческих, структур, неформальный характер планирования и контроля, а также быстрота принятия решений.

Малые и средние предприятия функционируют во всех сферах и, отраслях народного хозяйства, выполняя один или несколько видов деятельности. Они обладают самостоятельностью в осуществлении своей хозяйственной деятельности, в распоряжении выпускаемой продукцией, прибылью, оставшейся после уплаты налогов и других обязательных платежей, если иное не предусмотрено уставом.

На предприятиях всех видов основным обобщающим показателем финансовых результатов является прибыль. Важный момент хозяйственной деятельности предприятия – планирование. Малые и средние предприятия самостоятельно планируют свою деятельность и определяют перспективы развития исходя из спроса на производимую продукцию (услуги) и необходимости обеспечения производственного и социального развития предприятия, повышения личных доходов работников. Основу планов составляют договоры, заключенные самостоятельно с потребителями (покупателями) продукции, работ, услуг, а также поставщиками сырья, материалов, необходимых для производства продукции. Договоры могут заключаться и с соответствующими государственными органами.

В условиях либерализации цен предприятия реализуют свою продукцию, работы, услуги, отходы производства по ценам и тарифам, устанавливаемым самостоятельно или на договорной основе, а в случаях, предусмотренных законодательство Российской Федерации по государственным ценам.

Источниками формирования финансовых ресурсов предприятий в зависимости от их организационно-правовой формы являются прибыль, амортизационные отчисления, средства, полученные от продажи ценных бумаг, паевые и иные взносы членов трудового коллектива, а также кредиты и другие отступления, не противоречащие закону.

Управление фирмой включает в себя ряд взаимосвязанных этапов.

Первый из них – найти себя в хозяйственном пространстве, свою хозяйственную нишу, предпринимателю предстоит изучить состояние рынка, предложения и спрос на те или иные товары в интересующей его отрасли, регионе. Следует предусмотреть возможные препятствия и ограничения, изучить возможность получения льгот – заемных, налоговых и др. Таким образом, определяются общие условия инвестирования средств. Определив, таким образом, свою хозяйственную нишу, предприниматель может устанавливать специализацию своего предприятия. Для этого потребуется оценить возможности будущих потребителей, получить все возможные сведения о конкурентах, решить вопрос о технике и технологии, с помощью которых будет производиться продукция.

Немаловажное значение имеет выбор формы предпринимательства, в первую очередь выбор между предпринимательством индивидуальным и коллективным. Избрав индивидуальную форму, предприниматель действует на свой страх и риск. В случае неудачи собственник несет полную ответственность по обязательствам предприятия и расплачивается своими средствами, своим имуществом.

Сделав выбор в пользу коллективной формы, предприниматель делит ответственность с партнерами по предприятию. Такая форма позволяет уменьшить риск, привлечь дополнительные ресурсы.

Следующий шаг – формирование производственной базы. Предпринимателю предстоит при обрести или взять в аренду производственные и складские помещения, оборудование, станки, инструмент, приобрести сырье и материалы, полуфабрикаты, комплектующие изделия, привлечь рабочую силу. Предприятие вступает в отношения с производителями оборудования, поставщиками сырья и материалов, с посредническими фирмами. Потребность в работниках можно обеспечить путем личного подбора, на бирже труда, через объявления в прессе и другими путями.

Важный этап – привлечение финансовых средств. Собственных средства предпринимателя для начала и развития дела, как правило, недостаточно. Дефицит денежных средств можно преодолеть путем выпуска акций, т.е. частичной передачей прав на участие в капитале и прибыли предприятия; выпуска собственных долговых обязательств и, наконец, получением займов в коммерческих банках. Здесь предприятие вступает во взаимоотношения с юридическими и физическими лицами, приобретающими его акции или долговые обязательства, а также с коммерческими банками, кредиты банка подразделяются на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные. Специфика переходного периода к рынку в нашей стране привела к тому, что наибольший интерес для обеих сторон – и предприятия, и банка – представляют краткосрочные ссуды, которые выдаются банками, как правило, на 30, 60 и 90 дней, т.е. до трех месяцев.

Усугубляет положение предпринимательства чрезмерная жесткость финансовой политики. Предприниматели с трудом обеспечивают на предприятиях нормальные объемы оборотных средств, не говоря уже о возможностях увеличения собственности на средства производства и дальнейшего расширения производства. В этой связи следует более подробно остановится на источниках финансирования малых предприятий.

Финансирование предприятий малого бизнеса может осуществляться за счет внутренних и внешних источников:

– Внешними источниками финансирования могут быть бюджетные средства, целевые банковские кредиты, средства от эмиссии акций, долгосрочные кредиты банков, интеллектуальные ценности, средства внебюджетных некоммерческих фондов;

– Внутренними источниками финансирования могут быть прибыль, амортизационные отчисления, денежные накопления и сбережения предпринимателей, средства от страховой деятельности.

Одним из недостатков экономической политики Российского государства – необоснованное ограничение кредита под видом борьбы с инфляцией. Еще И. Шумпетер отмечал, что именно кредит лежит в основе предпринимательской функции и поведения хозяйствующих субъектов, являющихся их носителями. Однако, до сих пор на практике получить кредит очень трудно. Если в странах с развитой рыночной экономикой предоставляется долгосрочный кредит, то у нас краткосрочный при условии предоставлении залога (чаще недвижимости и высокой процентной ставки).

Все кредиты, выданные за год Российскими банками, составляют лишь 11% от национального ВВП. Для сравнения: в Германии это 113%, в США – 119%, – в Японии -190% от ВВП этих стран.

Предоставление банками кредитов предприятиям нередко сопровождается различными видами страховых операций. Страхованию могут подлежать здания, запасы материальных ценностей и др. В этом случае предприятия вступают в деловые взаимоотношения со страховыми компаниями.

В процессе производственно-хозяйственной деятельности малые и средние предприятия вынуждены вступать во взаимодействие друг с другом, с крупным бизнесом и с государством. Все эти вопросы будут более подробно освещены в последующих главах.

**1.2 Современная тенденция развития малого бизнеса**

Становление малого бизнеса в российской действительности – процесс мучительный и малоэффективный. В первую очередь это связано с недостаточной государственной поддержкой малого бизнеса, а также со слабой и противоречивой законодательной базой. Из 800 тыс. существующих в России малых предприятий меньше половины работают в «белом» секторе, большая часть оборота находится в тени. По оценке газеты «Коммерсанты>, в Москве, считающейся одним из лучших мест для ведения малого бизнеса, на открытие малого предприятия, например химчистки, при соблюдении всех законов и инструкций требуется 600 дней. Для сравнения: когда во Франции обнаружилось, что на регистрацию нового предприятия малого бизнеса уходит пять дней, срочно был принят закон, гарантирующий регистрацию за 24 часа.

В реформировании российской экономики малые предприятия еще со времен перестройки взяли на себя роль создателя почвы для новой системы хозяйствования. Доминирующая часть сегодняшнего частного сектора зарождалась именно в секторе малого бизнеса. До середины 90-х годов стабильно росла доля малого бизнеса в общем, объеме ВВП**,** что объяснялось множеством льгот всех видов, в том числе за счет средств госбюджета, неудовлетворенным спросом на дефицитные товары широкого потребления, более благоприятным положением дел в экономике. Основные тенденции функционирования и развития малых предприятий в экономике России показаны в таблице 1.1.

С середины 90-х годов роль малого бизнеса в экономике начала снижаться, причем до 2000 г. – резкими темпами, а на сегодняшний день положение стабилизировалось. Причинами остановки роста числа российских субъектов малого бизнеса стали следствие общеэкономической политики правительства, направленного на развитие топливно-энергетического комплекса, а также «разбухание» спекулятивно-финансового сектора, не заинтересованных в развитии малого предпринимательства. Еще одной причиной стало сужение характерных ранее источников облегченного получения субъектами малого бизнеса относительно больших доходов, исчерпание психологических ожиданий возможностей самостоятельной предпринимательской деятельности.

Таблица 1.1 - Основные экономические показатели деятельности малых предприятий

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
| Число малых предприятий (на конец года), тыс. | 868,0 | 890,6 | 879,3 | 843,0 | 882,3 | **890,9** |
| Объем продукции (работ, услуг), млрд. руб. | 261,9 | 423,7 | 613,7 | 852,7 | 1160,8 | 1682,4 |
| Среднесписочная численность работников, (без внешних совместителей), тыс. человек | 6207,8 | 6485,8 | 6596,8 | 6483,5 | 7220,3 | 7433,1 |
| Инвестиции в основной капитал, млрд. руб. | 19,3 | 17,9 | 29,8 | 43,5 | 49,7 | 59,7 |
| Число малых предприятий в расчете на 10000 человек населения | 59 | 61 | 61 | 59 | 61 | 62 |

Перед российской экономикой в настоящее время стоит задача восстановления крупных эффективных предприятий, определяющих уровень научно-технического прогресса и способствующих развитию малого бизнеса в сфере высоких технологий. Именно от развития этого процесса зависят темпы роста экономики России. Не менее важную роль в проблемах становления малого бизнеса играет и макроэкономическая политика государства, особенно политика заимствования.

Еще одной особенностью малого бизнеса является его ориентация на внутренний рынок. На нем малыми предприятиями совершается 72% от общего объема закупок и сбывается более 80% произведенных товаров и услуг. Таким образом, малый бизнес, который в основном концентрируется в строительстве и сфере услуг, производит большую часть не экспортируемых товаров в экономике страны.

Спрос и предложение на данную группу товаров па внутреннем рынке должны быть равны (заметим, что по экспортируемым товарам не равновесие на внутреннем рынке компенсируется экспортом или импортом); внутренние цены могут отличаться от мировых, не приводя к изменению мирового спроса.

Длительное внешнее заимствование положительно влияет на объем внутреннего потребления, но, в силу отрицательного торгового баланса, сокращает объем производства в секторе экспортируемых товаров и увеличивает его в секторе не экспортируемых товаров (в России доля сферы услуг с 1996 по 2001 гг. увеличилась более чем в 2 раза).

Переход к положительному торговому балансу сокращает внутреннее потребление, в основном за счет снижения доли сферы услуг происходит перелив капиталов и рабочей силы в сектор экспортируемых товаров с последующим сокращением числа предприятий (в основном малого бизнеса), изменением их отраслевой структуры в секторе не экспортируемых товаров. Часто это приводит к сокращению среднего класса в стране в переходный период.

Изменилась и отраслевая структура малого бизнеса – сократилась доля малых предприятий в строительстве, науке и научном обслуживании, в коммерческой деятельности по обеспечению функционирования рынка, но увеличилась доля предприятий торговли и общественного питания (См. рисунок 1.1).

То есть переход от заимствования к обслуживанию долга ведет к соответствующим изменениям в структуре внутреннего производства. Для того чтобы этот процесс проходил менее болезненно, необходимо заранее принять пакет мер по структурной перестройке экономики. Такой пакет должен включать реформы государственного сектора, принятие современного законодательства и осуществление контроля за его выполнением, либерализацию условии внешней торговли, изменение структуры экспорта в сторону увеличения продукции обрабатывающей промышленности, жесткую макроэкономическую политику.

Рисунок 1.1 - Распределение числа малых предприятий по отраслям экономики (на конец года; в процентах)

В промышленных организациях основными факторами, ограничивающими рост производства являются, недостаточный спрос на внутреннем рынке и высокая конкуренция со стороны отечественных предприятий, а в торговых организациях, к факторам, препятствующим нормальной работе относят высокий уровень налогов и недостаточный платежеспособный спрос.

По данным Госкомстата Республики Татарстан на конец 2004 года в Республике Татарстан осуществляли свою деятельность, т.е. были экономически активными, 24319 малых предприятий (всего зарегистрировано малых предприятий – 45948). По сравнению с началом года число экономически активных малых предприятий увеличилось на 32,8%. Наибольшее их количество традиционно функционирует в торговле и общественном питании – 37,2% от общего числа. По сравнению с началом года их количество увеличилось на 27,1%. Увеличение числа экономически активных малых предприятий отмечалось практически во всех отраслях экономики, за исключением науки и научного обслуживания, где их количество сократил ось на 5,9%.

Численность всех работающих на малых предприятиях (без совместителей) в январе-декабре 2004 года составила 133,4 тысячи человек, или 10.5% среднесписочной численности работников всех предприятий республики. При этом наибольшее количество работает в строительстве и торговле – соответственно, 37,9 и 35,6 тысячи человек, что составляет в строительстве – 42,4% среднесписочной численности всех предприятий строительства, в торговле – 58,1%.

Сформировалась устойчивая тенденция увеличения численности работающих на малых предприятиях. По сравнению с началом 2004 года она возросла на 43,6 тысячи человек, или на 48,6%. При этом в сельском хозяйстве численность занятых на малых предприятиях снизилась на 33,6%, что связано с реорганизацией структуры сельскохозяйственной отрасли и ростом числа фермерских хозяйств. В большинстве других отраслей экономики произошло увеличение числа работающих на малых предприятиях, связанное с процессом перехода предприятий из крупных и средних в разряд малых.

Всеми малыми предприятиями за январь-декабрь 2004 года было выпущено товаров и услуг по всем видам деятельности (без НДС и акцизов) на сумму 41,9 млрд. рублей, что в действующих ценах превышает уровень соответствующего периода 2003 года на 60%. Наибольший вклад в этот объем вносят малые строительные предприятия (34,4%). Ими выпущено продукции на сумму 14,4 млрд. рублей (29,7% работ, выполненных собственными силами всех предприятий республики по договорам строительного подряда). Крупные объемы работ производятся малыми промышленными предприятиями. Доля их также возросла с 20,6% до 21,4%. За 2004 год ими произведено работ на 9,0 млрд. рублей 2,4 (% от объемов производства всех промышленных предприятий). Около 17% в общем, объеме выпуска составила доля малых предприятий, осуществляющих деятельность в сфере торговли и общественного питания. Ими реализовано товаров на сумму 7,0 млрд. рублей, что составляет 13,4% от оборота розничной торговли и общественного питания всех торговых предприятий республики.

По оценке, осуществленной в ходе обследования, в структуре добавленной' стоимости малых предприятий республики, промежуточное потребление па 7–8% ниже, чем на крупных и средних предприятиях. Доля оплаты труда более чем на 10% выше, чем доля оплаты труда в добавленной стоимости крупных и средних предприятий.

Для проведения сравнительного анализа показателей деятельности малых предприятий важны также относительные данные. Так, по показателю производительности труда (выпуск товаров и услуг в расчете на одного работающего) за январь-декабрь 2004 г. среди субъектов малого предпринимательства с большим отрывом лидировали организации науки и научного обслуживания – 430,1 тыс. рублей, при том, что средняя производительность по всем малым предприятиям составила за тот же период 314,0 тыс. рублей (за январь-декабрь 2003 года – 291,6 тыс. рублей). Более 380,0 тыс. рублей приходилось на одного работающего, на предприятиях промышленности, 380,6 тыс. рублей – строительства, 270,9 тыс. рублей – в организациях здравоохранения, 196,9 тыс. рублей – в торговле и общественном питании, 194,4 тыс. рублей – в общей коммерческой деятельности, 162,4 тыс. рублей – на транспорте. Наименьшее значение производительности в сельском хозяйстве – 120,6 тыс. рублей на одного работающего, или чуть более трети от среднего значения по всем малым предприятиям.

Выделим основные особенности малого бизнеса в России на современном этапе:

1. Отдельные механизмы, доставшиеся в наследство от советских времен и продолжающие действовать на сегодняшний день, вступают в противоречие с новыми, рыночными, которые еще недостаточно хорошо успели развиться. Например, механизм свободной конкуренции в России практически не функционирует.

2. Отсутствуют четкие и адекватные хозяйственные правила, реальная имущественная ответственность собственников. Приэтом достаточно часто нарушаются законы, а судебная система не в состоянии защитить собственника в силу своей слабости.

3. Развитие малого бизнеса в финансовом секторе, в торгово-посреднических сферах, где возможен быстрый оборот капитала и нет необходимости в крупных капиталовложениях, в ущерб производственному сектору.

4. Недостаточно высокий уровень образования и культуры управленческого персонала.

5. Пассивное включение и участие бизнесменов в союзах, ассоциациях, обществах взаимного кредитования и других формах самоорганизации бизнеса.

6. Вынужденная диверсификация деятельности – наряду с производственной деятельностью занимаются торговлей для того, чтобы оставаться на плаву и не обанкротиться.

1. Низкая инновационная активность.

8. Низкая обеспеченность малого бизнеса собственными финансовыми ресурсами.

9. Недостаточно широко используются эффективные формы интеграции малого и крупного бизнеса, такие как лизинг и франчайзинг.

Проблемы, с которыми приходится сталкиваться малому бизнесу:

1. Состояние ресурсных рынков.

2. Малые предприятия сталкиваются с проблемой отсутствия широкой информации о наличии ресурсов, порядке и условиях доступа к ним, это ограничивает конкуренцию и создает благоприятные условия для «теневых» структур. Примером неравного доступа к ресурсам может служить проведение открытых инвестиционных торгов, где имеет место льготное предоставление объектов недвижимости отдельным структурам, находящимся в тесном контакте с органами власти. С множеством проблем сталкиваются представители малого российского бизнеса и на финансовом рынке, который характеризуется высокой ценой крупных ресурсов, краткосрочностью кредитов, концентрацией капиталов в крупных городах.

3. Характер взаимоотношений важнейших рыночных институтов с агентами малого бизнеса. Государство не осуществляет необходимые протекционистские меры по защите малого бизнеса от иностранных конкурентов и отечественных монополистов. Существуют административные барьеры, связанные со сложностью и высокой стоимостью регистрации малого бизнеса и несовершенством системы лицензирования. За деятельностью малого бизнеса следят несколько десятков органов, выполняющих контрольно – ревизионистские функции. Например, в РФ действуют 55 контролирующих организаций. Главное управление внутренних дел, департамент государственного и муниципального имущества, департамент потребительского рынка и услуг и т.д., в РТ – 28 организаций различного уровня. Такое их наличие вводит бизнесменов в состояние постоянного стресса в связи с нескончаемыми проверками, критикой, штрафами.

4. Нестабильность законодательной базы, регулирующей функционирование малого бизнеса.

Наблюдается процесс постоянного изменения правил деятельности предприятий, особенно, это, касается внешнеэкономических связей и налогообложения. Также здесь встает проблема произвола и некомпетентности чиновников, «чиновничьего рэкета».

5. Бухгалтерская отчетность и налогообложение малого бизнеса.

Хозяину малого предприятия трудно вести бухгалтерию в том же объеме, что и крупной компании со штатом бухгалтеров. В то же время необходимо заполнять огромное количество отчетности, которая сдается в разное время и в разные организации. Также здесь встает вопрос с проблемами, возникающими при определении размера единого вмененного налога, связанными с трудностями оценки доходности и с самой процедурой подачи налоговых деклараций.

Малые предприятия играют важную роль во всем мире. В последние несколько лет в странах Западной Европы, в США и Японии большое значение приобрел малый бизнес, где он представлен совокупностью многочисленных малых и средних предприятий. Основная масса их – это микро предприятия с численностью работающих не более 20 человек. Малые предприятия эффективны не только в потребительской сфере, но и как производители отдельных узлов и малых механизмов, полуфабрикатов и других элементов, необходимых для производства конечной продукции, выпуск которых невыгоден крупным предприятиям. Все это обосновывает необходимость комплексного подхода к определению места и роли малых предприятий в экономике общества. В малом предпринимательстве кроются большие резервы, которые можно поставить и на службу в России.

Однако основное направление деятельности малого бизнеса – сфера услуг, устойчивому экономическому росту в разных странах присущи некоторые общие черты, главная из которых – резкое увеличение доли сферы услуг при сокращении доли сельского хозяйства и достаточно стабильной доли промышленности в ВВП и связанный с этим рост доли малого бизнеса в ВВП.

Таблица 1.2 – Взаимосвязь среднедушевых доходов, доли сферы услуг и предприятий малого и среднего бизнеса в ВВП

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Страна | Среднедушевой ВВП, дол. | Доля сферы услуг в ВВП, % | Доля малого бизнеса в ВВП, % |
| США | 27840 | 73,7 | 51 |
| Великобритания | 19533 | 62,6 | 58 |
| Германия | 21330 | 63,4 | 64 |
| Россия | 6724 | 53,0 | 9,5 |

Такое изменение структуры производства обусловлено реакцией спроса на рост среднедушевого дохода. Известный закон Эйнгеля гласит, что с ростом доходов спрос на товары первой необходимости (в основном продукты питания) падает, на товары второй необходимости (большая часть промышленных товаров) – растет так же, как и доходы, а спрос на предметы роскоши, большую часть которых составляют товары сферы услуг, неограниченно растет.

К началу 2004 г. доля сферы услуг (транспорт, связь, оптовая и розничная торговля, кредитно-финансовые учреждения, страховой бизнес, бытовые, деловые и социально-культурные услуги) в ведущих странах мира достигла 6274% в ВВП,на эти сферы приходится 63–75% общей численности занятых и более 50% общего объема капитальных вложений. Росту доли услуг способствовали современная научно-техническая революция, в результате которой получили быстрое развитие новейшие средства коммуникации, а также приватизация и де регулирование таких отраслей, как транспорт, телекоммуникации, финансовые услуги и страхование.

Опыт многих стран показывает, что малый бизнес органично вписывается в структуру развитой рыночной экономики, служит необходимым условием ее существовании и развития.

Одной из первых западноевропейских стран, обратившей внимание на роль малого бизнеса, была Великобритания. Исследования, проведенные там, показали, что наиболее эффективны фирмы с числом занятых 1–19 человек. Такие фирмы составляли 96% от общего числа мелких фирм Великобритании. В начале 90-х годов на долю малого бизнеса приходилось 25% товарооборота, в нем было занято около 40% рабочей силы страны. Сейчас в Великобритании каждый восьмой взрослый занят собственным бизнесом.

В США малый бизнес произведет почти 40% ВВП и обеспечивает занятость почти половины трудоспособного населения. Малый бизнес осваивает в СШАвдвое больше нововведений, чем крупные корпорации

В Германии за последние десять лет на малых предприятиях (с численностью менее 20 работающих) число занятых возросло на 600 тыс. человек, тогда как на более крупных (с численностью 21–100 работающих) лишь на 90 тыс.

В последние годы ускорились централизация и концентрация капитала в странах Европы, например, в стальной промышленности Бельгии, нефтяных концернах Испании, АПК Дании и Нидерландов, а также концернах стали, фармацевтики, деревообработки Швеции, в часовой промышленности Швейцарии, в автомобильной промышленности Германии. Важнейшая черта концентрации и централизации капитала состоит в том, что разорение многих мелких и средних фирм не привело к исчезновению малого бизнеса. Он проявил живучесть, способность к воспроизводству и одновременно вызвал интерес к себе со стороны крупных концернов. Мелкие и средние фирмы отыскивают специализированные ниши, где выступают субподрядчиками концернов в крупносерийном производстве.

В Западной Европе примерно половина продукции обрабатывающей промышленности изготавливается на мелких и средних предприятиях. Не являясь монопольными, они все свои усилия направляют на приспособление к внутренним условиям производства и сбыта. Транснациональные корпорации предоставляют им возможность первыми апробировать новую продукцию, чтобы самим перейти к массовому производству. Место разоряющихся мелких фирм занимают новые, т.е. происходит их воспроизводство.

Значительная роль в стимулировании малых фирм в развитых странах принадлежит бюджетно-налоговой и кредитной политике государства. Для малых фирм устанавливается пониженная ставка налогообложения прибыли, предусматривается ряд льгот: отложенная оплата счетов, составление баланса для расчета налога на добавленную стоимость лишь после оплаты своих счетов, эффективная система скидок при уплате просроченных ссуд. Малым фирмам также предоставляются льготы при взимании местного налога на имущество.

Правительства многих стран поддерживают малый бизнес с помощью специальных программ. Так, министерство экономики Германии имеет программу по венчурному капиталу для малого предпринимательства, который на 50% может быть обеспечен правительством. Практикуются также субсидии по исследовательским контрактам с научными институтами, и оказывается информационная помощь по линии торгово-промышленной палаты или специальных государственных информационных центров и консалтинговых агентств. В США помощь малым фирмам предоставляется федеральным правительством, а также крупными компаниями. Осуществляются прямые инвестиции в малый бизнес, оказывается содействие в производстве и сбыте, научных исследованиях, маркетинге.

В Швеции специфической формой поддержки малого и среднего предпринимательства являются специальные фонды развития. Им разрешается взаимодействовать только с компаниями с численностью работников не более 200 человек. Фонды, занимаются подготовкой кадров, консультируют и финансируют малые предприятия, тесно сотрудничают с региональными властями и банками. Они также предоставляют кредиты с низкими ставками, дополняющими банковские кредиты. Обычно займы по их линии не превышают 20% стоимости имущества малого предприятия. Технологически сложные проекты кредитуются в размере 50%. Опыт практически всех развитых стран показывает, что малый бизнес функционирует наиболее эффективно под патронажем крупного. Именно крупные корпорации определяют уровень эффективности экономики, темпы технологического прогресса. У малого же бизнеса своя существенная роль в экономике, по зависимая от уровня развития крупного.

Для поддержания необходимого соотношения крупного и малого бизнеса в экономике страны существуют различные варианты сотрудничества между ними. Так, в США предусматривается установление квот на привлечение малого бизнеса при выполнении государственных заказов – жесткое государственное регулирование взаимодействия. В Южной Корее такое сотрудничество добровольное, оно основано на использовании конкурентных способностей малого бизнеса – более низких издержках малого бизнеса по сравнению с крупным.

**2. Анализ практики управления ООО «Карпентер»**

**2.1 Общая экономическая характеристика предприятия**

Общество ООО «Карпентер» зарегистрировано 18 мая 1998 г.

Источником финансирования предприятия являются собственные средства учредителей предприятия.

Предприятие занимается оптовой торговлей швейной фурнитуры и ориентировано на местных производителей одежды и продавцов розничной торговли. Предприятие работает и с российскими поставщиками, и с производителями Турции, Китая, Тайваня.

Достоинством фирмы является широкий ассортимент швейной фурнитуры в Татарстане. К каждому сезону ассортимент пополнятся новыми коллекциями.

Проведем анализ хозяйственной деятельности предприятия. Для анализа используем показатели рентабельности, оборачиваемости, ликвидности, финансовой устойчивости, построения модели потенциального банкротства Э. Альтмана.

Основными источниками информации являются отчетный бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, и другие формы отчетности, данные первичного и аналитического бухгалтерского учета, которые расшифровывают и детализируют статьи баланса.

Таблица 2.1 – Структура имущества организации и источников его формировании

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Значение показателя | Изменение |
| 2003 | 2004 | 2005 | 2002–2003 | 2003–2004 | 2004–2005 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Актив |
| 1. Иммобилизованные средства | 16 | 14 | 12 | -2 | -2 | -2 |
| 2. Оборотные активы, всего | 1379 | 369 | 545 | 1058 | -1010 | 175 |
| в том числе: – запасы (кроме товаров отгруженных) | 1 | 1 | 1 | - | - | - |
| в том числе: – сырье и материалы; | - | - | - | - | - | - |
| – готовая продукция (товары). | - | - | - | - | - | - |
| затраты в незавершенном производстве (издержках обращения) и расходах в будущих периодов; | 1 | 1 | 1 | - | - | - |
| НДС по приобретенным ценностям | 154 | 15 | 30 | 125 | -139 | 15 |
| ликвидные активы, всего; | 1224 | 353 | 514 | 934 | -871 | 160 |
| из них денежные средства и краткосрочные вложения; | 51 | 72 | 47 | -58 | 21 | -25 |
| -дебиторская задолженность (срок платежа, по которой не более года); | 1173 | 281 | 467 | 992 | -892 | 185 |
| товары отгруженные. | - | - | - | - | - | - |
| пассив |
| 1. Собственный капитал | 10 | -10 | -3 | -9 | -20 | 6 |
| 2. Заемный капитал, всего | 8 | 118 | 309 | -102 | 110 | 191 |
| из них: – долгосрочные кредиты и займы; | - | - | - | - | - | - |
| – краткосрочные кредиты и займы, | 8 | 118 | 309 | -102 | 110 | 191 |
| 3. Привлеченный капитал | 1377 | 275 | 251 | 1167 | -1102 | -24 |
| Валюта баланса | 1395 | 383 | 557 | 1056 | -1012 | 173 |

Соотношение качественных основных групп активов организации на конец 2005 г. характеризуется большой долей (97,8%) текущих активов и незначительным процентом иммобилизованных средств. Активы организации в течение 2005 г. по сравнению с 2004 увеличились на 173 тыс. руб. (на 45,1%), по сравнению с 2003 г. уменьшились на 838 тыс. руб. Отмечая рост активов, необходимо учесть, что собственный капитал увеличился еще в большей степени – на 66,7%. Опережающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов следует рассматривать как положительный фактор. Рост величины активов организации связан с ростом следующих позиций актива баланса (в скобках указана доля изменения данной статьи в общей сумме всех положительно изменившихся статей):

• Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) – 185 тыс. руб. (92,5%)

• Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям – 15 тыс. руб. (7,5%).

Одновременно, в пассиве баланса наибольший прирост наблюдается по строкам:

– Займы и кредиты – 191 тыс. руб. (82,7%)

– Кредиторская задолженность: прочие кредиторы – 31 тыс. руб. (13,4%)

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить денежные средства» в активе и «Кредиторская задолженность: поставщики и подрядчики» в пассиве (-25 тыс. руб. и -5 тыс. руб. соответственно).

Произведем оценку стоимости чистых активов организации (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Оценка стоимости чистых активов организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | значение показателя | изменение |
| 2003 | 2004 | 2005 | 2001–2002 | 2002–2003 | 2003–2004 |
| 1. Чистые активы | 10 | -10 | -3 | -9 | -20 | 6 |
| 2. Уставной капитал | 18 | 18 | 18 | - | - | - |
| 3. Превышение чистых активов над уставным капиталом | -8 | -28 | -21 | -9 | -20 | 6 |

Чистые активы организации на 31.12.2005 г. меньше уставного, капитала на 116,7%. Это отрицательно характеризует финансовое положение ООО «Карпентер» и не удовлетворяет требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. В случае если по истечению двух лет с момента регистрации общества с ограниченной ответственностью стоимость его чистых активов оказывается меньше уставного капитала, общество обязано уменьшить свой уставный капитал (ст. 90 Гражданского кодекса Российской Федерации). При этом необходимо отметить увеличение чистых активов на 66,7% за анализируемый период. Тем не менее, сохранение имевшей место тенденции способно в будущем вывести чистые активы предприятия на удовлетворительный уровень. Важным показателем деятельности предприятия является наличие собственных оборотных средств соотношение текущих активов и обязательств (см. таблицу 2.3).

Таблица 2.3 – Собственные оборотные средства ООО «Карпентер»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель собственных оборотных средств (СОС) | Значениепоказателя | Излишек (недостаток) |
| 2002 | 2003 | 2004 | 2001–2002 | 2002–2003 | 2003–2004 |
| СОС1 (рассчитан без учета долгосрочных и краткосрочных пассивов) | -6 | -24 | -15 | -7 | -25 | -16 |
| СОС2 (рассчитан **с** учетом долгосрочных пассивов) | -6 | -24 | -15 | -7 | -25 | -16 |
| СОС3 (рассчитан сучетом и долгосрочных, икраткосрочных пассивов) | 1379 | 1369 | 545 | 1378 | 368 | 544 |

Поскольку изгрех вариантов расчетапоказателей покрытия запасов и затрат собственными оборотными средствами положительное значение имеет только рассчитанный попоследнему варианту(СОС3) финансовое положение организацииможно характеризовать как неустойчивое. Несмотря на неудовлетворительную финансовуюустойчивость, следует отметить, что все три показателя покрытия собственнымиоборотными средствами запасов и затрат в 2005 г. улучшили свои значения.

Одной из важнейших характеристик финансового состояния предприятия – стабильность его деятельности с позиции долгосрочной перспективы. В таблице2.4 представлены коэффициентыфинансовой устойчивости предприятия. Финансовая устойчивость – это определенное состояние счетов предприятия, гарантирующее его постояннуюплатежеспособность. Знание предельных, границ изменения источников средств для покрытия вложений капитала в основные фонды или производственные запасы позволяет генерировать такие направления хозяйственных операций, которые ведут к улучшению финансового состояния предприятия, к повышению его устойчивости.

Коэффициент автономии организации по итогам 2005 г. по сравнению с 2003 г. уменьшился и составил -0,01. Полученное значение показывает, что ООО «Карпентер» не имеет собственного капитала и полностью зависит от кредиторов.

Значение коэффициента покрытия инвестиций в 2005 г. равно -0,01, что значительно ниже нормы (доля собственного капитала и долгосрочных обязательств в общей сумме капитала ООО «Карпентер» составляет всего-1%.

Таблица 2.4 – Показатели финансовой устойчивости ООО «Карпентер»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| показатель | значение показателя | Описание показателя и его нормативное значение |
| 2003 | 2004 | 2005 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Коэффициент автономии | 0,01 | -0,03 | -0,01 | Отношение собственного капитала к общей сумме капитала. Рекомендуемое значение:>0,5 (обычно 0,6–0,7) |
| 2. Финансовый леверидж | 0,01 | -0,03 | -0,01 | Отношение собственного капитала к заемному. Оптимальное значение: 1 |
| 3. Коэффициент покрытия инвестиций | 0,01 | -0,03 | -0,01 | Отношение собственного капитала и долгосрочных обязательств к общей сумме капитала. Нормальное значение в мировой практике: ок. 0,9; критическое-<0,75. |
| 4. Коэффициент маневренности собственного капитала | -0,6 | 2,4 | 5 | Отношение собственных оборотных средств к источникам собственных и долгосрочных заемных средств. Отношение должно быть, как минимум, положительное. |
| 5. Коэффициент мобильности оборотных средств | 0,99 | 0,96 | 0,98 | Отношение оборотных средств к стоимости всего имущества. |
| 6. Коэффициент обеспеченности материальных запасов | -6 | -24 | -15 | Отношение собственных оборотных средств к величине материально-производственных запасов. Нормативное значение: не менее 0,5 |
| 7. Коэффициент обеспеченности текущих активов | -0,01 | -0,07 | -0,03 | Отношение собственных оборотных средств к текущим активам. Нормативное значение: не ниже 0,1 |
| 8. Коэффициент краткосрочной задолженности | 1 | 1 | 1 | Отношение краткосрочной задолженности к сумме общей задолженности. |

Коэффициент маневренности собственного капитала показывает, какая часть собственных средств организации находится в мобильной форме, позволяющей относительно свободно маневрировать этими средствами. Значение коэффициента маневренности собственного капитала по итогам декабря 2005 г. составило 5. Считается, что хорошая финансовая устойчивость организации характеризуется значением коэффициента 0,5–0,6. Однако на практике норматив для этого показателя не определен, поскольку сильно зависит от сферы деятельности организации. Итоговое значение коэффициента обеспеченности материально – производственных запасов собственными оборотными средствами (-15) показывает, что материально-производственные запасы фактически приобретены за счет заемных средств, поскольку у ООО «Карпентер» нет предназначенных для этих целей собственных оборотных средств.

Коэффициент краткосрочной задолженности организации показывает на отсутствие долгосрочной задолженности при 100% краткосрочной.

Финансовое состояние предприятия с позиции краткосрочной перспективы оценивается показателями ликвидности. Показатели ликвидности предприятия представлены в таблице 2.5. Под ликвидностью какого-либо актива понимают способность его трансформироваться в денежные средства, а степень ликвидности определяется продолжительностью временного периода, в течение которого эта трансформация может быть осуществлена.

Таблица 2.5 – Показатели ликвидности ООО «Карпентер»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель ликвидности | Значение показателя | Расчет, рекомендованное значение |
| 2003 | 2004 | 2005 |
| 1. Коэффициент текущей (общей) ликвидности | 1 | 0,94 | 0,97 | Отношение текущих активов к краткосрочным обязательствам. Рекомендуемое значение: >2,0 |
| 2. Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности | 0,88 | 0,9 | 0,92 | Отношение ликвидных активов к краткосрочным обязательствам. Рекомендуемое значение: > 1,0 |
| 3. Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,04 | 0,18 | 0,08 | Отношение высоко ликвидных активов к краткосрочным обязательствам. Рекомендуемое значение: >0,2 |

На 31.12.2005 г. значение коэффициента текущей ликвидности (0,97) не соответствует норме. Несмотря на это, следует отметить положительную динамику – в 2005 г. коэффициент вырос на 0,03. по сравнению с 2004, но снизился по сравнению с 2003 на 0,03. Динамика изменения коэффициентов ликвидности представлена на рисунке 2.1. Значение коэффициента быстрой ликвидности (0,92) тоже оказалось ниже допустимого. Это означает, что у ООО «Карпентер» недостаточно активов, которые можно в сжатые сроки перевести в денежные средства, чтобы погасить краткосрочную кредиторскую задолженность. Коэффициент абсолютной ликвидности, как и два другие коэффициента, имеет значение ниже нормы (0,08). Более того, следует отметить отрицательную динамику показатели – за 2005 г. коэффициент абсолютной ликвидности снизился на -0,1 по сравнению с предыдущим.

Рассмотрим динамику показателей финансового результата ООО «Карпентер». По данным «Отчета о прибылях и убытках» в течение 2005 г. организация получила прибыль от продаж в размере 30 тыс. руб., что составляет 0,7% от выручки. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года прибыль снизилась на 4 тыс. руб., или на 11,8%.

По сравнению с прошлым периодом в текущем снизилась как выручка от продаж, так и расходы по обычным видам деятельности (на 3055 и 3051 тыс. руб. соответственно).

Рисунок 2.1 - Динамика изменения коэффициентов ликвидности

Убыток от прочих операций в течение 2005 г. составил 6 тыс. руб., что на 4 тыс. руб. (40%) меньше, чем убыток за аналогичный период прошлого года. При этом величина убытка от прочих операций составляет 20% от абсолютной величины прибыли от продаж за 2005 г.

Основные финансовые результаты деятельности ООО «Карпентер» за анализируемый период приведены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Финансовые результаты деятельности ООО «Карпентер»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Значение показателя, тыс. руб. | Изменения показателей |
| 2003 | 2004 | 2005 | 2002–2003 | 2003–2004 | 2004–2005 |
| 1. Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг | 7012 | 7205 | 4150 | 52 | 193 | 3055 |
| 2. Расходы по обычным видам деятельности | 6978 | 7171 | 4120 | 39 | 193 | 3051 |
| 3. Прибыль (убыток) от продаж (1–2) | 34 | 34 | 30 | 13 | - | 4 |
| 4. Прочие доходы | - | - | - | - | - | - |
| 5. Прочие расходы | 16 | 10 | 6 | 2 | -6 | -4 |
| 6. Прибыль (убыток) от прочих операций (4–5) | -16 | -10 | -6 | -2 | 6 | 4 |
| 7.EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) | 18 | 24 | 24 | 11 | 6 | - |
| 8. Чистая прибыль (убыток) отчетного периода (3+6+8) | 18 | 24 | 21 | 11 | 6 | -3 |

Согласно данным за период с 2003 по 2005 гг. выручка уменьшилась в 1,6 раза. Так, на начало 2003 г. выручка составляла 7012 тыс. руб., то на начало 2005. – 4150 тыс. руб., что говорит об уменьшении рыночной доли предприятия. Себестоимость также уменьшилась и составила на конец 2005 г. 4120 тыс. руб., что в 1,7 раз меньше уровня 2003 г. Темп роста себестоимости за анализируемый период ниже темпа роста выручки на 0,4%, что в целом повлияло на увеличение прибыли от реализации и соответственно рентабельности продаж. Темп роста себестоимости за анализируемый период ниже темпа роста выручки на 0,4%, что в целом повлияло на увеличение прибыли от реализации и рентабельности продаж.

Рисунок. 2.2 – Динамика выручки, себестоимости и прибыли от реализации

Показатели рентабельности предприятия представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Показатели рентабельности предприятия ООО «Карпентер»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель рентабельности | Значение показателя в отчетном периоде, % | Расчет показателя |
| 2003 | 2004 | 2005 |
| рентабельность производственных фондов | 183,8 | 212,5 | 214,3 | Отношение прибыли от продаж к среднегодовой стоимости основных средств и материально производственных запасов |
| рентабельность активов(ROA) | 2,1 | 2,7 | 4,5 | Отношение чистой прибыли к среднегодовой величине собственного капитала |
| рентабельность собственного капитала | 124,1 | - | - | Отношение чистой прибыли к среднегодовой стоимости активов |

Показатели оборачиваемости средств, характеризующие скорость авансированных на осуществление предпринимательской деятельности денежных средств, а также показатель оборачиваемости кредиторской задолженности при расчетах с поставщиками и подрядчиками ООО «Карпентер» представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Показатели деловой активности (оборачиваемости).

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель оборачиваемости | Значения показателя, коэффициент |
| 2003 | 2004 | 2005 |
| Оборачиваемость активов (отношение выручки к среднегодовой стоимости активов) | 8,1 | 8,1 | 8,8 |
| Оборачиваемость собственного капитала (отношение выручки к среднегодовой величине собственного капитала) | 443,6 | - | - |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности (отношение выручки к среднегодовой величине дебиторской за должности) | 10,4 | 9,4 | 11,1 |
| Оборачиваемость задолженности за реализованную продукцию (работы, услуги) (отношение выручки к среднегодовой задолженности за реализованную продукцию) | 10,4 | 10,4 | 13,4 |
| Оборачиваемость задолженности перед поставщиками и подрядчиками (отношение выручки к среднегодовой кредиторской задолженности перед поставщиками и подрядчиками) | 10 | 10,1 | 20,9 |
| Оборачиваемость материально-производственных запасов (отношение выручки к среднегодовой стоимости МП3) | 4674,7 | 7205 | 4150 |

Деловая активность коммерческой организации проявляется в динамичности ее развития, достижении ею поставленных целей, что отражают натуральные и стоимостные показатели.

Согласно представленным данным, за 41 календарных дней организация получает выручку, равную сумме всех имеющихся активов. Проведем оценку риска банкротства и кредитоспособности ООО «Карпентер» с помощью модели потенциального банкротства известного западного экономиста Э. Альтмана, который с помощью многомерного дискриминантного анализа исследовал 22 финансовых коэффициента и выбрал 5 из них для включения в окончательное уравнение множественной регрессии:

Z=1,2X1+1,4X2+3,3X3+0,6X4+1,0X5 (1)

Где X1 – собственный оборотный капитал / сумма активов;

Х2 – нераспределенная прибыль / сумма активов;

Х3 – прибыль до уплаты процентов / сумма активов;

Х4 – рыночная стоимость собственного капитала / заемный капитал;

Х5 – объем продаж (выручка) / сумма активов.

Таблица 2.9 – Расчеты коэффициента Z модели потенциального банкротства Э. Альтмана

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Коэф-т | Расчет | 2003 | 2004 | 2005 |
| К 1 | Отношение оборотного капитала к величине всех активов | 1,19 | 1,15 | 1,17 |
| К 2 | Отношение нераспределенной прибыли и фондов спец. назначения к величине всех активов | -0,01 | -0,1 | -0,05 |
| К 3 | Отношение фин. результата от продаж к величине всех активов | 0,08 | 0,29 | 0,18 |
| К 4 | Отношение собственного капитала к заемному | 0 | 0 | 0 |
| К 5 | Отношение выручки от продаж к величине всех активов | 5,03 | 18,81 | 7,45 |
| Z-счет Альтмана | Z-счет=1,2К1+1,4К2+3,3К3+ +0,6К4+К5 | 6,29 | 20,15 | 8,75 |

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

-1,8 и менее – очень высокая;

– от 1,81 до 2,7 – высокая;

– от 2,71 до 2,9 – существует возможность; – от 3,0 и выше – очень низкая.

По результатам расчетов на базе данных отчетности ООО «Карпентер» Значение Z-счета па конец декабря 2005 г. составило 8,75, что превысило значение Z-счета 2003 года (6,29). Это говорит о низкой вероятности скорого банкротства ООО «Карпентер». Несмотря на полученные выводы, следует отметить, что Z-счет Альтмана в российской практике имеет низкую эффективность прогнозирования, особенно для небольших организаций, акции которых не котируются на биржах.

**2.2 Анализ структуры управления ООО «Карпентер»**

Одним из основополагающих элементов системы управления предприятием является структура управления. Управление в ООО «Карпентер» организовано по линейно-функциональному принципу и представляет собой разновидность структуры линейно-функционального типа, что свойственно предприятию данного масштаба и специфики.

Основным достоинством линейно-функциональной структуры является то, что она, сохраняя целенаправленность, дает возможность специализировать выполнение отдельных функций и тем самым повысить компетентность управления в целом. Данный способ организации управления стимулирует деловую и профессиональную специализацию, уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях, улучшает координацию деятельности.

В целом линейно-функциональная структура управления достаточно проста, но имеет определенные недостатки:

1) с ростом масштаба производства и количества связей растет перегрузка руководителей высшего уровня;

2) отсутствие горизонтальных связей, то есть между функциональными различными отделами, при возникновении сложных проблем не позволяет решать их комплексно.

Каждое подразделение или отдельная должность, входящие в состав структуры управления, обладают определенными функциями. Лица, осуществляющие эти функции, становятся носителями необходимых для этого управленческих полномочий, т.е. совокупности официальных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и выполнять те или иные действия в интересах организации.

В современных условиях ни один человек не в состоянии единолично руководить организацией и решать все возникающие проблемы. Распределение полномочий происходит сверху вниз по уровням управления, где субъекты получают необходимые права для принятия самостоятельных решений по определенному кругу вопросов без их обязательного согласования с вышестоящими и нижерасположенными структурами. При этом возникает своего рода лестница полномочий, «ступеньками» которой эти уровни и являются. В результате складывается иерархия полномочий, которая предполагает их субординацию и установление рангов каждого участника управленческой структуры.

При исследовании организационной структуры управления ООО «Карпентер» выявлены 4 основных уровня управления, что обусловлено организационной и производственной спецификой:

1. Высший исполнительный уровень управления (совет директоров).

2. Первый уровень управления (директор офиса).

3. Второй средний уровень управления (заместители директора).

4. Третий уровень управления (зав. отделами (магазином)).

ООО «Карпентор» возглавляет совет директоров – учредители организации. Руководство текущей деятельностью организации осуществляется директором офиса, который назначен советом директоров. Права и обязанности директора, сроки и размеры оплаты его услуг определяются договором, заключенным с фирмой. К компетенции директора офиса относятся все вопросы руководства текущей деятельностью фирмы, за исключением вопросов, отнесенных к исключительной компетенции совета директоров фирмы:

1. Руководит в соответствии с действующим законодательством хозяйственной и финансово-экономической деятельностью фирмы, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества фирмы, а также финансово-хозяйственные результаты её деятельности.

2. Организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений и производственных единиц, направляет их деятельность на повышение эффективности работы фирмы, рост объемов сбыта продукции и увеличение прибыли.

3. Обеспечивает выполнение предприятием всех обязательств перед федеральным, региональным и местным бюджетами, государственными внебюджетными социальными фондами, поставщиками и кредиторами, включая учреждения банка, а также хозяйственных и трудовых договоров (контрактов и бизнес-планов).

4. Принимает меры по обеспечению фирмы квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, созданию безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда, соблюдению требований законодательства об охране окружающей среды.

5. Решает вопросы, касающиеся финансово-экономической и хозяйственной деятельности фирмы, в пределах предоставленных ему законодательством прав, поручает ведение отдельных направлений деятельности другим должностным лицам заместителям директора, руководителям производственных единиц и директорам магазинов.

6. Защищает имущественные интересы в суде, арбитраже, органов государственной власти и управления. Основной вопрос при анализе организационных структур – это функциональное разделение труда в объекте. Функциональное разделение труда означает разграничение и обособление деятельности групп работников по функциям управления, как относительно самостоятельным сферам деятельности. Разделение труда признается рациональным, если оно обеспечивает:

– полное использование рабочего времени;

– использование работника в соответствии с его квалификацией, рациональное использование его кадрового потенциала;

* предотвращение дублирования и параллелизма в работе различных служб и исполнителей;

– освобождение работника от выполнения работ, не связанных с его должностью;

– рост квалификации работника.

Основными правилами эффективной организационной структуры является:

1. Каждая функция, реализуемая фирмой, должна быть закреплена за конкретной службой. В противном случае часть из них будет подвешена в воздухе и в этих местах всегда будет аврал. Важно простое условие: чтобы дело делалось, за это дело кто-то конкретно должен отвечать.

2. Недопустимо закрепление одной функции за двумя или несколькими службами. Иначе возникает дублирование функций, ведущее не только к непроизводительным расходам, но и к неизбежным недочетам в управление.

3. Иерархия служб не должна подчинять одному субъекту управления более 6–7 объектов.

По этой причине необходимо непрерывно вести мониторинг структуры, периодически делать своего рода «фотографии» организации.

Система управления включает подсистему линейного руководства, функциональные и целевые подсистемы, подсистемы обеспечения управления. Во всех перечисленных подсистемах реализуются общие и специфические функции менеджмента. При проведении функционального анализа в первую очередь необходимо определение сущности функций, их состав и содержание. В этих условиях важна классификация функций – группировка их по различным признакам и декомпозиция функций – расчленение их по видам работ. Только декомпозиция управленческих функций на процедуры и виды работ позволяет установить степень участия подразделений в выполнении функций и, исходя этого, построить рациональную схему взаимодействия структурных подразделений в процессе осуществления данных функций.

Поэтому для анализа сначала составим перечень основных функций, которые должна выполнять компания. Если функции записать в виде столбиков некоей таблицы, то в строчках этой таблицы можно описать структурные звенья компании, которые отвечают за реализацию этих функций.

На пересечениях функций и подразделений, которые должны принимать участие в выполнении функций, ставится плюс (+). Такая матрица позволяет выявить соответствие состава подразделений предприятий составу функций, которые должны выполнять подразделения, исходя из целей и задач, стоящих подразделений (отделов), и выявляются взаимосвязи между ними. Если по одному и тому же виду работ обозначение (+) стоят в нескольких подразделениях, значит, они должны строить свою деятельность по осуществлению данной функции взаимоувязано, т.е. необходимо состыковать отдельные части работы, выполняемой различными подразделениями, без чего нельзя добиться успеха.

Действуя по указанному выше алгоритму, представим в таблице 2.10 некоторые специфические функции по видам работ.

Анализ таблицы 2.11, позволяет сделать выводы о присутствии в управлении таких специфических функций, как маркетинг, финансовый менеджмент, учет (эккаутинг), логистика, персонал. В то же время необходимо отметить, что в настоящее время в ООО «Карпентер» не уделяется должное внимание стратегическому управлению, что является существенным недостатком в управлении организацией.

Таблица 2.10 – Матрица функционального разделения труда по видам работ

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Проекция функций менеджмента на организационные звенья (расширенный по видам работ) | количество связей | совет директоров | генеральный директор | зам. директора | гл. бухгалтер | менеджер по сбыту | зав. отделом | секретарь |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| **1. Инновации** | 0 |  |  |  |  |  |  |  |
| **2.** **Инжиниринг** | 1 |  |  | + |  |  |  |  |
| **3. Маркетинг** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.1. Маркетинговые исследования | 0 |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.2. Маркетинговое планирование | 0 |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.3. Организация системы сбыта |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.3.1 Поиск покупателей | 1 |  |  |  |  | + |  |  |
| 3.3.2 Заключение договоров с покупателями | 2 |  | + |  |  | + |  |  |
| 3.3.4 Реализация продукции | 3 |  | + |  |  | + | + |  |
| 3.3.4Контроль работы отделов розничной торговли | 1 |  |  | + |  |  |  |  |
| 4. **Контроллинг** | 0 |  |  |  |  |  |  |  |

Таким образом, в результате проведенного анализа полученной матрицы (таблица 2.11) можно сделать вывод, что в деятельности ООО «Карпентер» существуют проблемы, которые не способствуют эффективному управлению организацией и возникают в результате нечетко сформированной организационной структуры:

1. Многие организационные звенья выполняют несвойственные функции.

В результате некоторые функции дублируются, а некоторые «провисают». Так, в функции Генерального директора входит решение разнородных невзаимосвязанных задач, что мешает четко и качественно выполнять его работу. За ним закреплено выполнение следующих видов работ: реализация продукции оптовым покупателям, обеспечение закупки товаров, управление дебиторской и кредиторской задолженностью. Таким образом, генеральный директор, занимается текущей и оперативной работой, не сосредотачивает внимание на стратегическом управлении организацией.

2. Существующая на ООО «Карпентер» функциональная структура система управления персоналом не является оптимальной для формирования полного контура управления персоналом компании. Так, функции управления персоналом разделены в компании между секретарем, выполняющей функции отдела кадров и заместителем директора, осуществляющего найм персонала. При этом главными целями работы секретаря являются оформление на работу, учёт кадров, но практически отсутствуют элементы кадрового состава: управление мотивацией труда, оценка персонала, не говоря уже о каком-либо прогнозировании кадровой ситуации на будущее. Следовательно, должен быть расширен состав функций и улучшено качество выполнения процедур системы управления персоналом. В расширенный состав функций системы управления персоналом в обязательном порядке должны войти: комплексная оценка и аттестация персонала, планирование работы с персоналом, работа с кадровым резервом, планирование и анализ мероприятий социальной направленности. Система материального стимулирования нуждается в дополнительной настройке и пропагандировании применяемых методов стимулирования (особенно косвенного материального стимулирования).

3. Анализ матрицы показал «провисание» таких важных функций как контроллинг, инновации.

4. Функция логистика децентрализована. В результате необоснованные затраты по материально-техническому снабжению, не ведется единый учет средств по данному направлению.

Таблица 2.11 – Матрица распределения функций управления между структурными звеньями

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Проекция функций менеджмента на организационные звенья | совет директоров | генеральный директор | зам. директора | гл. бухгалтер | менеджер по сбыту | зав. отделом | секретарь |
| 1. Инновации |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. Инжиниринг |  |  | + |  |  |  |  |
| 3. Маркетинг |  |  |  |  | + | + |  |
| 4. Контролинг |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. Эккаутинг |  |  |  | + |  |  |  |
| 6. Логистика |  |  | + |  |  |  |  |
| 7. Производственный менеджмент |  |  | + |  |  |  |  |
| 8. Финансы |  | + |  |  |  |  |  |
| 9. Персонал |  |  | + |  |  |  | + |

**2.3 Проблемы управления на ООО «Карпентер»**

По результатам деятельности ООО «Карпентер» в течение рассматриваемого периода для выявления проблем хозяйственной деятельности предприятия выделим показатели, критически характеризующие финансовое положение предприятия:

– оба показателя, характеризующие платежеспособность (коэффициенты текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами), имеют неудовлетворительное значение;

– полная зависимость организации от заемного капитала (отрицательная величина собственного капитала);

– коэффициент покрытия инвестиций значительно ниже нормы (доля собственного капитала и долгосрочных обязательств в общей сумме капитала ООО «Карпентор» составляет всего -1% при критическом значении 75%);

– коэффициент обеспеченности материальных запасов имеет отрицательное значение (-15);

Исходя из критически характеризующих финансовое положение ООО «Карпентер» показателей можно выявить следующие проблемы:

1) ООО «Карпентер» снижает объемы продаж и не осваивает новые рынки сбыта.

2) Величина собственного капитала предприятия составила в 2005 г. убыточную величину в размере 3000 рублей за счет полученных непокрытых убытков.

4) Снижение оборотных активов предприятия позволяет сделать вывод о низком уровне менеджмента на предприятии.

5) ООО «Карпентер» не имеет собственных оборотных средств.

Отрицательной тенденцией в деятельности предприятия является стабильное увеличение недостатка собственных оборотных средств за период 2002–2005 гг. Таким образом, отсутствие собственных средств предприятия не позволяет предприятию относительно свободно маневрировать этими средствами, что характеризует неустойчивое финансовое положение.

7) У ООО «Карпентер» динамика коэффициента общей ликвидности ниже нормативного значения, что позволяет сделать вывод о том, что общей суммы оборотных средств у данного предприятия не достаточно для обеспечения платежеспособности.

8) Рассчитанные показатели оборачиваемости свидетельствуют о не высокой эффективности использования капитала, незначительном периоде его возврата.

**3. Совершенствование системы управления на предприятии**

**3.1 Использование программно-целевого подхода к совершенствованию системы управления на ООО «Карпентер»**

Использование программно-целевого подхода к совершенствованию системы управления в настоящее время одним из основных направлений развития системы управления предприятием является разработка и применение метода «Управление по целям».

Основная цель данного метода – ориентировать процесс управления предприятием на достижение всех целей. Метод «Управление по целям» направлен на формирование наиболее предпочтительных целей развития рассматриваемой социально-экономической системы, для достижения которых формируются мероприятия, способные изменить текущий ход развития в нужное направлении. Определяющими, задающими являются цели развития, а для их достижения формируются мероприятия и ресурсы, способные переориентировать сложившийся ход развития на достижение поставленной цели.

Большинство менеджеров и специалистов оценивают управление по целям как весьма эффективный управленческий метод. Правильное использование данного метода позволит компании рассчитывать на целый ряд выгод:

– концентрация усилий и менеджеров, и работников на общих целях способствует повышению вероятности их достижения;

– улучшаются показатели деятельности компании, так как работники заинтересованы в достижении целей. Более того, участие сотрудников в постановке целей и распоряжении ресурсами, благоприятствует повышению мотивации;

– управление по целям привязывает работу с персоналом к стратегическому планированию и дает возможность быстро реагировать на изменения внешних условий, позволяет работникам точно знать, что от них нужно, улучшает общение между руководителем и подчиненными;

* производительность людей, имеющих конкретные цели, выше производительности тех, кому цели не установлены. Этому не в последнюю очередь способствует предоставление людям самостоятельности и всесторонней информации о задачах организациями из собственной роли в их решений.

Согласно данному алгоритму, оценку действующей организационной структуры управления и декомпозицию структуры выполняемых на ООО «Карпентер» функций мы провели в предыдущей главе. Проведенный анализ позволил нам дать ответы на следующие вопросы: Правильно ли распределены функциональные обязанности? Насколько хорошо их выполняют сотрудники? Соответствует ли организационная структура требованиям окружающей среды? Если да, то как наиболее быстро и с минимальными затратами провести ее реорганизацию? Насколько четко распределены обязанности и наличие персональной ответственности.

Построение «дерева целей» будем осуществлять «сверху вниз», от общих целей к частным, путем их декомпозиции и редукции.

В свою очередь, каждая из этих целей будет декомпозирована на цели следующего, более низкого уровня. Сущность выполнения данного этапа включается в том, что цели должны быть сформулированы на каждом уровне управления, прежде всего по горизонтали. Исходя из того, что все реальные организации многоцелевые, на данном этапе, на каждом уровне управления должны быть, сформулированы все цели выбранной стратегии. С другой стороны, должны быть выбраны главные цели, под которые и предстоит проектировать организацию.

Одним из важных моментов применения метода управления по целям является:

1. Доведение выбранных целей до подразделений – обоснование построения дерева целей. Сущность этапа заключается в выявлении взаимозависимых целей, реализуемых на каждом уровне управления. В результате такой работы оказывается возможным построение дерева целей.

2. Доведение целей до каждого конкретного исполнителя. На данном этапе выясняется возможность реализации сформулированной ранее цели конкретным исполнителем. В ряде случаев для понимания необходимой деятельности потребуется выбранные цели детализировать. Только после установления согласованности системы целей и конкретной деятельности можно утверждать, что выбранные цели доведены до каждого конкретного исполнителя.

Этап – реализация целей включает: Закрепление целей за каждым исполнителем; выявление наличия всех ресурсов, необходимых для реализации целей; Установление графика выполнения работ; Контроль выполнения целей во всей системе управления сверху до низу; Своевременность вмешательства в процесс управления на любом уровне управления.

Оценка достигнутых результатов должна производиться снизу вверх с выходом на глобальные цели. Обсуждение результатов должно быть произведено неформально с учетом мнения сотрудников организации.

Цели корректируются после выявления степени прогресса в реализации поставленных целей, то есть с учетом достижения целей, выбранные ранее цели корректируются.

Итак, разработку «дерева целей» начнем с разработки долгосрочных целей фирмы. Долгосрочная цель компании ООО «Карпентер» заключается в следующем: «Сохранение рыночной доли товаров для шитья».

Для достижения поставленной цели компании ООО «Карпентер» необходимо достижение следующих подцелей:

1. Маркетинг.

1.1 Повышение эффективности и точности маркетинговых исследований.

1.1.1 Величина затрат на маркетинговые исследования к обороту компании не более 20%.

1.1.2 Отклонение цен от средних по рынку не более 15%.

1.2 Повышение эффективности маркетинговых мероприятий.

1.2.1 Величина затрат на маркетинговые мероприятия к обороту компании не более 15%.

2. Закупки (снабжение).

2.1 Повышение эффективности процесса поставки товаров.

2.1.1 Сохранение доли постоянных поставщиков.

2.1.2 Рост количества потенциальных поставщиков не менее 30% в год.

2.1.3 Количество номенклатуры поставляемых товаров на одного поставщика не менее 40%.

2.1.4 Сокращение доли затрат на закупку товаров до 20%.

3. Сбыт.

3.1 Увеличение объемов продаж на 15%.

3.1.1. Доля постоянных клиентов свыше 40%

3.1.2 доля крупных клиентов свыше 30%.

3.1.3 рост количества новых клиентов на 10%.

3.1.4 увеличение объема реализации на одного сотрудника сбытовых подразделений.

3.1.5 снижение среднего времени прохождения заказа клиента (от заявки до отгрузки) до 30 мин.

3.1.6 увеличение ассортимента продукции.

4. Хранение

4.1. Сокращение затрат на храпение продукции на 20%.

5. Финансы.

5.1 Уменьшение величины финансового цикла до 7 дней.

5.2 Увеличение рентабельности собственного капитала до30%.

5.3 Поддержание оптимального уровня денежных средств.

6. Учет.

6.1 Недопущение штрафных санкций от органов Госконтроля.

7. Персонал.

7.1 Повышение уровня удовлетворенности персонала.

7.2 Создание эффективной системы стимулирования.

7.3 Повышение уровня профессионализма и квалификации персонала.

При постановке стратегических целей следует проводить процедуру ранжирования или отбора важных целей, под которые должны выделяться ресурсы. Ранжирование целей проведем с помощью экспертных оценок методом парных сравнений. Ранжирование произведем на примере функциональных стратегий с позиции достижения стратегической цели «Сохранение рыночной доли товаров для шитья».

Таким образом, наиболее значимыми стратегическими целями для достижения цели «Сохранение рыночной доли товаров для шитья» являются:

1. Отклонение цен от средних по рынку не более 15%
2. Сокращение доли затрат на закупку товаров до 20%
3. Увеличение объемов продаж на 15%

4. Увеличение объема реализации на одного сотрудника сбытовых подразделений.

5. Снижение среднего времени прохождения заказа клиента (от заявки до отгрузки) до 30 мин.

6.Увеличение ассортимента продукции.

1. Повышение уровня удовлетворенности персонала.
2. Повышение уровня профессионализма и квалификации персонала.

На основании разработанного дерева целей, нами построено дерево стратегий компании. Для компании ООО «Карпентер» будут актуальны следующие стратегии:

1) рыночные стратегии (интенсификация работы на старых рынках с традиционными продуктами);

2) продуктовые стратегии (сохранение традиционной номенклатуры, расширение номенклатуры товаров и услуг);

3) Операционные (маркетинг – стратегия средних цен, сбыт собственные сбытовые структуры; закупки (снабжение) – сохранение связей со старым поставщиком, поиск и работа с зарубежными поставщиками продукции, поиск и работа с отечественными; хранение (ориентация на собственные склады);

4) управленческие (маркетинг – ориентация на собственные исследования и распределенный маркетинг; финансы – финансовая структуризация компании, финансовое прогнозирование на основе бизнес моделей и. др.).

**3.2 Предложения по адаптации организационной структуры к разработанным стратегическим целям**

Основные направления преобразования системы управления компании ООО «Карпентер» обрисованы в предыдущей главе. Они выявлялись и обосновывались и в результате применения метода управления по целям. Систематизация и обобщение этих направлений в процессе разработки программы оптимизации даст возможность представить оптимизацию системы управления достижением следующих мероприятий:

1. Преобразование аппарата управления:

– изменением структуры аппарата управления и выполняемых ими функций;

– обновлением состава органов управления;

– повышением квалификации управленческого персонала.

2. Изменение функций управления:

– повышением уровня планово-аналитической работы;

– повышением уровня организации управленческой деятельности,

– ответственности за исполнение решений;

– усиления контроля за выполнением решений.

3. Преобразование методов, технологии, технической базы управления:

– обеспечение рационального сочетания административных и стимулирующих методов;

– использование программно-целевого управления;

– совершенствование процессов принятия и исполнения решений;

– внедрение прогрессивных информационных технологий, средств передачи и обработки информации.

Таким образом, можно сделать вывод, что первой задачей на пути формирования усовершенствованной организационной структуры управления является определение таких сфер деятельности предприятия, которые непосредственно и существенно влияют на достижение стратегических целей предприятия.

Вторая задача при формировании организационной структуры состоит в том, чтобы перейти от традиционного к стратегическому управлению предприятием. Этим, в первую очередь, должен заняться директор. Поэтому необходимо освободить его от текущей, оперативной работы, сосредоточив внимание на стратегии, финансах и персонале. В то же время следует учесть, что переход на стратегическое управление меняет характер работы каждого подразделения, а также характер мотивационных механизмов, направленных теперь на развитие, инновации, технический прогресс.

Адаптация организационной структуры к разработанным стратегическим целям предполагает рассмотрение и анализ состава функций подразделений, их права и ответственность.

Это означает необходимость четкой подготовки и организации работ по:

1) разделению труда (по функциональным подсистемам, подразделениям, исполнителям и уровня управления);

2) установлению существующей мощности функциональны подразделений, которая должна быть достаточной для качественного и своевременного выполнения работ;

3) устранению дублирования работ или их «потерь»;

4) созданию условий для эффективного выполнения работ, предусмотрев соответствующее информационное, методическое, техническое, кадровое обеспечение.

Оценка обеспеченности целей составом работ, выполняемых в подразделении, производится с помощью функционально-целевого анализа.

Для проведения этого анализа необходимо:

1. Определить состав целей;

2. Определить состав функций подразделения (исполнителя);

3. Установить какие функции необходимы для достижения целей и построить матрицу «функции – цели»;

4. Провести анализ матрицы и сделать выводы о достаточности (или недостаточности) соответствия состава выполняемых в подразделении функций составленным целям.

Построим матрицу «функции – цели» для каждой группы функциональных подцелей цели «Сохранение рыночной доли товаров для шитья».

малый бизнес управление структура

Таблица 3.1 – Матричная проекция организационных звеньев на разработанное дерево целей

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Цели/ структурные подразделения | генеральный директор | зам. директора | гл. бухгалтер | менеджер по сбыту | зав. отделом | секретарь |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.1 Повышение эффективности и точности маркетинговых исследований. |  | + |  |  |  |  |
| 1.1.1. Величина затрат на маркетинговые исследования к обороту компании не более 20% |  | + |  |  |  |  |
| 1.1.2. Отклонение цен от средних по рынку не более 15% |  | + |  |  |  |  |
| 1.2. Повышение эффективности маркетинговых мероприятий |  | + |  |  |  |  |
| 1.2.1 Величина затрат на маркетинговые мероприятия к обороту компании не более 15% |  | + |  |  |  |  |
| 2.1. Повышение эффективности процесса закупки товаров |  | + |  |  |  |  |
| 2.1.1. Сохранение доли постоянных поставщиков |  | + |  |  |  |  |
| 2.1.2. Рост количество потенциальных поставщиков не менее 30% в год |  | + |  |  |  |  |
| 2.1.3. Количество номенклатуры поставляемых товаров на одного поставщика не менее 40% |  | + |  |  |  |  |

Согласно матрице все организационные звенья ООО «Карпентер» участвуют в достижении целей. Следует обратить внимание на большую долю дополнительных работ в области маркетинговых исследований, которые будет выполнять зам. директора. Это объясняется сложной ситуацией на рынке, где идет конкурентная борьба за расширение доли рынка между фирмами конкурентами. Поэтому, для повышения эффективности деятельности фирмы можем, предлагаем закрепить ответственность за выполнение маркетинговых целей за заместителем директора. На наш взгляд, ему необходимо осуществлять дополнительные мероприятия:

* проведение маркетинговых исследований – это анализ рынка, сбор информации от покупателей, изучение спроса, определение ассортимента, ведение клиентской базы и т.д.;
* маркетинговое планирование – это разработка ценовой политики, разработка рыночной и ценовой стратегии, проведение рекламных мероприятий, планирование товарного ассортимента и т.д.;

– организация системы сбыта – это анализ товарооборота, организация сезонной распродажи.

Кроме того, зам. директора будет ответственен за выполнение закупочных целей. Данное положение объясняется спецификой работы предприятия (торговля), которая повлияла на развитие функций логистики и сбыта.

Менеджер по сбыту ответственен за выполнение целей по сбыту продукции.

Из-за отсутствия налаженной системы управления финансами предприятие может потерять до 10% своих доходов – нехватка полноценной и оперативной информации приводит к запоздалым управленческим решениям, многие объекты финансового управления уходят из зоны внимания руководителя. Анализ Финансово-экономического состояния предприятия является той базой, на которой строится разработка финансовой политики. Поэтому, на наш взгляд, необходимо наделить дополнительными видами работ бухгалтерию.

В первую очередь следует обеспечить эффективное управление денежными потоками. Первоочередная задача заключается в упорядочивании системы учета постоянных и переменных издержек по видам продукции, что позволит провести маргинальный анализ и выявить условия безубыточности работы, оценить вклад каждой номенклатурной единицы в общую эффективность предприятия. Учет финансовых потоков позволит определить необоснованные статьи расходов, на которые зачастую тратится основная доля кредитных ресурсов. На основе полученных оценок можно провести сокращение доли низколиквидных активов путем их списания, продажи, консервации или сдачи в аренду неэффективно используемых производственных площадей.

Значительным резервом для пополнения оборотных средств становится снижение дебиторской задолженности. Основной причиной рост задолженности, кроме низкой платежеспособности клиентов, является система стимулирования менеджера по сбыту, когда премирование осуществляется не по факту получения денег, а по отгрузке. Смена приоритетов, а также жесткий учет и дифференцированный подход к работе с клиентами позволят пополнить оборотные средства предприятия.

В процессе анализа системы управления было выявлено ряд недостатков, а именно:

Действующая система стратегического менеджмента (точнее, ее фрагменты) работает неэффективно по следующим причинам:

– неполнота системы. Как уже было отмечено, в компании только фрагменты стратегического менеджмента и они не увязаны в единую систему. Соответственно, нет единого регламента стратегического управления;

– отсутствие эффективного механизма реализации стратегии. Также нет системы мотивации, которая стимулировала бы выполнение директив;

– отсутствие связи между стратегическим и оперативным управлением. В компании нет стыковки стратегии и текущей деятельности. Даже нет связи на уровне планов. Такая стыковка отсутствует потому, что в компании нет интегрированной финансово-экономической модели.

В связи с отсутствием отдела стратегического планирования, в функции которого входит контроль за достижением стратегических целей, основные виды работ по стратегическому управлению ложатся на плечи генерального директора. Широкой реструктуризации была подвергнута важная сфера – работа с персоналом. Весь спектр этих вопросов сосредоточен у генерального директора. Это связано, в первую очередь, с тем, что персонал на сегодняшний день является важной стратегической единицей.

Задачами директора в этой области являются:

– организация процессов труда и управления ими в соответствии с целями и стратегией, направленной на предоставление высококачественных и конкурентоспособных услуг, на основе рационального использования труда каждого работника;

– комплектование фирмы кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности;

– разработка кадровой политики и стратегии организации;

– подбор, отбор и расстановка кадров на основе оценки их квалификации,

личных и деловых качеств.

Организационная структура должна рассматриваться не только как производственная единица. Непременным условием развития самой организации является развивающийся коллектив, обеспечивающий каждому работнику профессиональный и социальный рост.

**3.3 Обоснование и оценка использования программно-целевого подхода к совершенствованию системы управления**

С общественной точки зрения эффективность представляет собой степень достижения организацией своих целей при использовании ограниченных ресурсов. Какими бы ни были основные или производственные цели, структура организации и ее деятельность, организационные изменения должны оценивать по их эффективности.

Затраты на совершенствование системы управления подразделяются на единовременные и текущие. Зачастую эти затраты составляют значительные размеры, поэтому их необходимо учитывать при оценке экономической эффективности совершенствования системы аппарата управления.

Расчет фактического экономического эффекта от внедрения проекта оптимизации структуры аппарата управления включает:

– исходные данные для расчета экономической эффективности;

– расчет единовременных затрат;

– расчет текущих затрат (носители информации и канцтовары, затраты на электроэнергию, амортизационные отчисления, текущий ремонт технических средств, основная и дополнительная заработная плата, отчисления на социальное страхование, почтово-телеграфные расходы, накладные расходы).

Ключевой проблемой методологии построения проекта оптимизации заключается в методике определения потребностей в ресурсном обеспечении. Неотъемлемая часть разработки состоит в установлении объема трудовых, материальных и финансовых ресурсов, необходимых для осуществления комплекса намеченных мероприятий и достижения установленной цели, что в итоге позволяет определить суммарные затраты на внедрение проекта оптимизации. Это одна из самых сложных методических проблем, от решения которой зависит как установление объема денежных средств для финансирования проекта, так и для оценки ее эффективности.

Приходится констатировать факт отсутствия общепринятых методов расчета объема ресурсов, требующихся для достижения целей программы оптимизации, исчисленного в денежном и материальном выражении. Сложность задачи заключается не только в построении методики расчета затрат, но и в установлении круга затрат, которые следует относить проведение реорганизации системы управления.

Наиболее простой путь определения полных затрат состоит в суммировании указанных видов расходов.

В научной литературе предлагается два способа расчета объема затрат на проведение реорганизации аппарата управления:

1. По расходу основных видов ресурсов:

– материалов;

– энергии;

– рабочей силы;

– основных средств; оборудования;

– информационных ресурсов с учетом капиталовложений на обновление производства и обеспечение сбыта продукции и с использованием нормативов затрат на единицу производимой продукции.

Такой способ носит оценочный характер и требует наличия нормативов или их экспертной оценки.

2. Путем прямого счета затрат (к которым отнесены следующие: основная и дополнительная заработная плата, отчисления на социальное страхование, расходы на командировки, расходы на служебные командировки, расходы на содержание легкового транспорта, канцелярские и типографские расходы, телефонные и почтово-телеграфные расходы, расходы на содержание и эксплуатацию зданий и сооружений, расходы на содержание и эксплуатацию ЭВМ и оргтехники, расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров и прочие управленческие расходы) и последующего их суммирования с учетом возможности использования одних и тех же ресурсов для осуществления разных мероприятий. Это наиболее точный способ учета затрат.

**3.4 Расчет экономического эффекта от реорганизации структуры управления**

Достижение высокой экономической эффективности от реорганизации структуры управления ООО «Карпентер» представляет ключевую проблему оптимизации аппарата управления на уровне основного производственного звена. Роль эффективности использования ресурсов, выделяемых на осуществление программы оптимизации структуры управления, обусловлена несколькими обстоятельствами.

Во-первых, предприятие обладает ограниченным объемом, свободных финансовых ресурсов, поэтому каждая единица денежных средств, выделяемых на проведение оптимизации, должна использоваться с максимальной отдачей, то есть с получением высокого экономического эффекта на единицу затрат.

Во-вторых, предприятие скованно временными рамками, ограниченным временем, отведенным на проведение реорганизации. В этих условиях приходится изыскивать варианты, которые могут быть реализованы в максимально короткое время. А это означает, что располагаемые ресурсы для проведения программы в жизнь должны быть использованы с высокой эффективностью, так как за непродолжительное время реализации программы трудно ожидать существенного пополнения ресурсного потенциала предприятия.

Проблема оценки эффективности разнообразных вложений в экономические и социальные относится к числу самых сложных в экономической науке. Несмотря на значительные усилия, предпринимавшиеся в течение многих лет отечественными и зарубежными экономистами, выпуск ряда методических положений и рекомендаций по оценке экономической эффективности капиталовложений, надежные методы определения эффективности не созданы и приходится использовать методы приближенной оценки.

Практически все рекомендуемые в научной литературе методы оценки экономического эффекта после проведения оптимизации структур управления тем или иным образом сводятся к сопоставлению суммарных затрат ресурсов и совокупного результата, полученного за счет использования затраченных ресурсов. При этом результат принято именовать экономическим эффектом, а отношение эффекта к расходам на его получение, достижение именуют экономической эффективностью /29/.

Сложность решения проблемы достижения высокой экономической эффективности оптимизации структуры управления обусловлено также тесной связью экономических и социальных эффектов. Так как реорганизация структуры управления может вызвать неблагоприятные социальные последствия в виде, например, сокращения персонала предприятия, часть средств на реализацию программы приходится затрачивать на предотвращение или ликвидацию, подавление нежелательных последствий.

По своей сущности реструктуризация системы управления предприятием представляет собой мини-реформу управления, проводимую в масштабах одного предприятия. В то же время центр тяжести реорганизации управления смещен в область воздействия на структуру продукции, ее качество, издержки производства и обращения, спрос и цены, организацию производства и труда, квалификацию работников, производительность, структуру системы управления, формы, методы и стиль руководства. Значительное развитие финансового блока позволит налаженной системе управления финансами предприятия увеличить до 10% своих доходов и составит, так как нехватка полноценной и оперативной информации приводит к запоздалым управленческим решениям, многие объекты финансового управления уходят из зоны внимания руководителей и анализ финансово-экономического состояния предприятия станет той базой, на которой строится разработка финансовой политики.

Эффект от создания блока управления персоналом в структуре управления сегодня просчитать не представляется возможным, так как оно содействует улучшению работы всего предприятия с профессиональной точки зрения и единого обеспечения всей организации квалифицированными кадрами.

Эффективное управление изменениями возможно только тогда, когда организация деятельности прозрачна на всех уровнях. Иначе решения принимаются в условиях неопределенности и планируемые цели не достигаются. Ясное понимание существующих процессов и предварительное моделирование новых позволяет избежать сбоев функционирования в ходе изменений.

Под экономичностью аппарата управления понимаются относительные затраты на его функционирование, соизмеряемые с объемом или результатами производственной деятельности. Для оценки экономичности могут использоваться такие показатели, как доля затрат на содержание аппарата управления в стоимости реализованной продукции, доля управленческих работников в общей численности персонала предприятия, стоимость выполнения единицы объема отдельных видов работ.

Кроме того, качественный результат предлагаемой реорганизации структуры аппарата управления характеризуется:

– развитой иерархией управления;

– разграничением функций руководителей;

* прозрачностью организационной структуры организации;
* повышением инвестиционной привлекательности;

– умением четко реагировать на внешние изменения окружающей среды;

* четким разграничением требований к работникам (соответственно эффективная степень разделения труда).

– подбором кадров по их деловым и профессиональным качествам.

В оптимизированную структуру управления включены все необходимые подразделения, отвечающие за технологический процесс и нормальное функционирование предприятия, налажены информационные связи.

В таблице 3.2 представлена проекция функций менеджмента на организационные звенья. Данная матрица была создана на основе проекции видов работ, которые должны выполняться в компании для успешного функционирования на созданные структурные подразделения. Она позволяет нам проследить функциональные взаимосвязи между организационными звеньями.

Таблица 3.2 – Предлагаемая матрица функционального разделения труда

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Проекция функций менеджмента на организационные звенья (расширенный по видам работ) | генеральный директор | зам. директора | гл. бухгалтер | менеджер по сбыту | зав. отделом | секретарь |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| **1. Инновации** | + |  |  |  |  |  |
| **2.** **Инжиниринг** |  |  |  |  | + | + |
| **3. Маркетинг** |  |  |  |  |  |  |
| 3.1. Маркетинговые исследования |  | + |  |  |  |  |
| 3.2. Маркетинговое планирование |  | + |  |  |  |  |
| 3.3. Организация системы сбыта |  | + |  |  |  |  |
| 3.3.1 Поиск покупателей |  |  |  | + |  |  |
| 3.3.2 Заключение договоров с покупателями |  |  |  | + |  |  |
| 3.3.4 Реализация продукции |  |  |  | + | + |  |
| 3.3.4 Контроль работы отделов розничной торговли |  | + |  |  |  |  |
| 4. **Контроллинг** |  |  | + |  |  |  |
| **5. Эккаутинг** |  |  | + |  |  |  |
| 5.1 Учет движения средств и КВ. |  |  | + |  |  |  |

Подводя итоги расчета экономической эффективности можно сделать вывод, что экономический эффект был достигнут за счет:

– снижения трудоемкости выполнения функций управления в результате избавления от излишних, несвойственных и дублируемых функций, связей;

– экономии излишних затрат в результате выбора наиболее рациональных способов выполнения функций;

– повышения производительности труда управленческого персонала, достигаемого в результате ликвидации потерь рабочего времени на непроизводительную работу;

* сокращения общей длительности цикла обработки всей совокупности циркулирующих в процессе управления документов в результате минимизации суммы межоперационного времени.

**Заключение**

Малое предпринимательство – один из немногих секторов экономики, способных обеспечить спрос товарами и услугами первой необходимости, пополняя бюджеты и создавая новые рабочие места. Однако на сегодняшний день существует масса преград, препятствующих развитию малого бизнеса в России и в республике Татарстан.

Отметим некоторые из моментов, оказывающих неблагоприятное воздействие в первую очередь на развитие малого бизнеса.

1) недостаточная законодательная база, что усугубляется ее нестабильностью, частыми, не всегда оправданными, изменениями, отсутствием достаточного опыта и последовательности в ее применения, разнобой в региональном законодательстве, вызванный в ряде случаев политическим воздействием.

2) сложная экономическая обстановка, инфляционные скачки, высокие и часто меняющиеся кредитные ставки, ненадежность банков и других финансовых институтов.

3) низкий уровень деловой культуры, правовой культуры, отсутствие деловой этики.

4) несовершенство механизма государственной поддержки малого предпринимательства,

1. непоследовательность в реализации мер по поддержке малого предпринимательства.

Однако, как небольшая фирма, так и солидная компания долгое время успешно работающая на традиционных рынках с одинаково высокой долей вероятности могут столкнуться с необходимостью реорганизации, оптимизации структуры и численности офиса в целом или отдельных структурных подразделений. Для наиболее эффективных фирм совершенствование существующей системы управления выступает важным инструментом адаптации к условиям внешнего окружения.

Приведение структуры организации в соответствие с изменившимися условиями является одной из важнейших задач управления.

Необходимо, чтобы структура управления отвечала требованиям стратегии и целям, стоящим перед системой управления в целом. Поскольку стратегия и цели организации подлежат периодическому пересмотру и корректировке, это приводит к объективной необходимости периодического реформирования структуры управления.

Так в деятельности ООО «Карпентер» существуют проблемы, которые не способствуют эффективному управлению компанией:

1. Многие организационные звенья выполняют несвойственные функции. В результате некоторые функции дублируются, а некоторые «провисают». Так, в функции Генерального директора входит решение разнородных невзаимосвязанных задач, что мешает четко и качественно выполнять его работу. За ним закреплено выполнение следующих видов работ: реализация продукции оптовым покупателям, обеспечение закупки товаров, управление дебиторской и кредиторской задолженностью. Таким образом, генеральный директор, занимаясь текущей и оперативной работой, не сосредотачивает внимание на стратегическом управлении организацией.

2. Существующая на ООО «Карпентер» функциональная структура система управления персоналом не является оптимальной для формирования полного контура управления персоналом компании. Так, функции управления персоналом разделены в компании между секретарем, выполняющей функции отдела кадров и заместителем директора, осуществляющего найм персонала. При этом главными целями работы секретаря являются оформление на работу, учёт кадров, но практически отсутствуют элементы кадрового состава: управление мотивацией труда, оценка персонала, не говоря уже о каком-либо' прогнозировании кадровой ситуации на будущее. Следовательно, должен быть расширен состав функций и улучшено качество выполнения процедур системы управления персоналом. В расширенный состав функций системы управления персоналом в обязательном порядке должны войти: комплексная оценка и аттестация персонала, планирование работы с персоналом, работа с кадровым резервом, планирование и анализ мероприятий социальной направленности. Система материального стимулирования нуждается в дополнительной настройке и пропагандировании применяемых методов стимулирования (особенно косвенного материального стимулирования).

3. Анализ матрицы показал «провисание» – таких важных функций как контроллинг, инновации.

4. Функция логистика децентрализована. В результате необоснованные затраты по материально-техническому снабжению, не ведется единый учет средств по данному направлению.

В то же время необходимо отметить, что в настоящее время в ООО «Карпентер» не уделяется должное внимание стратегическому управлению, что является существенным недостатком в управлении организацией.

Кроме того, финансово-экономический анализ деятельности предприятия позволил нам выделить следующие проблемы:

1) ООО «Карпентер» снижает объемы продаж и не осваивает новые рынки сбыта.

2) Величина собственного капитала предприятия составила в 2005 г. убыточную величину в размере 3000 руб. за счет полученных непокрытых убытков.

4) Снижение оборотных активов предприятия позволяет сделать вывод о низком уровне менеджмента на предприятии.

5) ООО «Карпентер» не имеет собственных оборотных средств.

1. Отрицательной тенденцией в деятельности предприятия является стабильное увеличение недостатка собственных оборотных средств за период 2002–2005 гг. Таким образом, отсутствие собственных средств предприятия не позволяет предприятию относительно свободно маневрировать этими средствами, что характеризует неустойчивое финансовое положение.
2. У предприятия динамика коэффициента общей ликвидности ниже нормативного значения, что позволяет сделать вывод о том, что общей суммы оборотных средств у данного предприятия не достаточно для обеспечения платежеспособности.
3. Рассчитанные показатели оборачиваемости свидетельствуют о не высокой эффективности использования капитала, незначительном периоде его возврата.

Решение проблемы, на наш взгляд, заключается в разработке и применении метода «Управление по целям».

Большинство менеджеров и специалистов оценивают управление по целям как весьма эффективный управленческий метод. Правильное использование данного метода позволит компании рассчитывать на целый ряд выгод:

– концентрация усилий и менеджеров, и работников на общих целях способствует повышению вероятности их достижения;

– улучшаются показатели деятельности компании, так как работники заинтересованы в достижении целей. Более того, участие сотрудников в постановке целей и распоряжении ресурсами, благоприятствует повышению мотивации;

– управление по целям привязывает работу с персоналом к стратегическому планированию и дает возможность быстро реагировать на изменения внешних условий, позволяет работникам точно знать, что от них нужно, улучшает общение между руководителем и подчиненными;

– производительность людей, имеющих конкретные цели, выше производительности тех, кому цели не установлены. Этому не в последнюю очередь способствует предоставление людям самостоятельности и всесторонней информации о задачах организациями из собственной роли в их решении.

Долгосрочная цель компании ООО «Карпентер» заключается в следующем: «Сохранение рыночной доли товаров для шитья».

Для достижения поставленной цели компании ООО «Карпентер» необходимо достижение следующих подцелей:

1. Маркетинг

1.1 Повышение эффективности и точности маркетинговых исследований.

1.1.1 Величина затрат на маркетинговые исследования к обороту компании не более 20%.

1.1.2 Отклонение цен от средних по рынку не более 15%.

1.2. Повышение эффективности маркетинговых мероприятий.

1.2.1. Величина затрат на маркетинговые мероприятия к обороту компании не более 15%.

2. Закупки (снабжение).

2.1. Повышение эффективности процесса поставки товаров.

2.1.1. Сохранение доли постоянных поставщиков.

2.1.2. Рост количества потенциальных поставщиков не менее 30% в год.

2.1.3. Количество номенклатуры поставляемых товаров на одного поставщика не менее 40%.

2.1.4. Сокращение доли затрат на закупку товаров до 20%.

3. Сбыт.

3.1. Увеличение объемов продаж на 15%.

3.1.1. Доля постоянных клиентов свыше 40%.

3.1.2. Доля крупных клиентов свыше 30%.

3.1.3. Рост количества новых клиентов на 10%.

3.1.4. Увеличение объема реализации на одного сотрудника сбытовых подразделений.

3.1.5. Снижение среднего времени прохождения заказа клиента (от заявки до отгрузки) до 30 мин.

3.1.6. Увеличение ассортимента продукции.

4. Хранение

4.1 Сокращение затрат на хранение продукции на 20%.

5. Финансы.

5.1. Уменьшение величины финансового цикла до 7 дней.

5.2. Увеличение рентабельности собственного капитала до 30%

5.3. Поддержание оптимального уровня денежных средств.

6. Учет.

6.1. Недопущение штрафных санкций от органов Госконтроля.

7. Персонал.

7.1. Повышение уровня удовлетворенности персонала.

7.2. Создание эффективной системы стимулирования.

7.3. Повышение уровня профессионализма и квалификации персонала.

Таким образом, можно сделать вывод, что первой задачей на пути формирования усовершенствованной организационной структуры управления является определение таких сфер деятельности предприятия, которые непосредственно и существенно влияют на достижение стратегических целей предприятия. Вторая задача при формировании организационной структуры состоит в том, чтобы перейти от традиционного к стратегическому управлению предприятием. Этим, в первую очередь, должен заняться директор. Поэтому необходимо освободить его от текущей, оперативной работы, сосредоточив внимание на стратегии, финансах и персонале. В то же время следует учесть, что переход на стратегическое управление меняет характер работы каждого подразделения, а также характер мотивационных механизмов, направленных теперь на развитие, инновации, технический прогресс.

Оценка обеспеченности целей составом работ, выполняемых в подразделении, производиться с помощью функционально-целевого анализа.

Для проведения этого анализа необходимо:

1. Определить состав целей;

2. Определить состав функций подразделения (исполнителя);

3. Установить, какие функции необходимы для достижения целей и построить матрицу «функции – цели»;

1. Провести анализ матрицы и сделать выводы о достаточности (или недостаточности) соответствия состава выполняемых в подразделении функций составленным целям.

В работе представлена матрица «функции – цели» для каждой группы функциональных подцелей цели «Сохранение рыночной доли товаров для шитья».

Согласно матрице все организационные звенья ООО «Карпентер» участвуют в достижении целей. Следует обратить внимание на большую долю дополнительных работ в области маркетинговых исследований, которые будет выполнять зам. директора. Это объясняется сложной ситуацией на рынке, где идет конкурентная борьба за расширение доли рынка между фирмами конкурентами. Поэтому, для повешения эффективности деятельности фирмы можем предложить закрепить ответственность за выполнение маркетинговых целей за заместителем директора. На наш взгляд, ему необходимо осуществлять дополнительные мероприятия:

– проведение маркетинговых исследований – это анализ рынка, сбор информации от покупателей, изучение спроса, определение ассортимента, ведение клиентской базы и т.д.;

– маркетинговое планирование – это разработка ценовой политики,

– разработка рыночной и ценовой стратегии, проведение рекламных мероприятий, планирование товарного ассортимента и т.д.;

– организация системы сбыта – это анализ товарооборота, организация сезонной распродажи.

Кроме того, зам. директора будет ответственен за выполнение закупочных целей. Данное положение объясняется спецификой работы предприятия (торговля), которая повлияла па развитие функций логистики и сбыта.

Менеджер по сбыту ответственен за выполнение целей по сбыту продукции.

Из-за отсутствия налаженной системы управления финансами предприятие может потерять до 10% своих доходов – нехватка полноценной и оперативной информации приводит к запоздалым управленческим решениям, многие объекты финансового управления уходят из зоны внимания руководителя. Анализ Финансово-экономического состояния предприятия является той базой, на которой строится разработка финансовой политики. Поэтому, на наш взгляд, необходимо наделить дополнительными видами работ бухгалтерию.

В первую очередь следует обеспечить эффективное управление денежными потоками. Первоочередная задача заключается в упорядочивании системы учета постоянных и переменных издержек по видам продукции, что позволит провести маргинальный анализ и выявить условия безубыточности работы, оценить вклад каждой номенклатурной единицы в общую эффективность предприятия. Учет финансовых потоков позволит определить необоснованные статьи расходов, на которые зачастую тратится основная доля кредитных ресурсов. На основе полученных оценок можно провести сокращение доли низко ликвидных активов путем их списания, продажи, консервации, или сдачи в аренду неэффективно используемых производственных площадей.

Значительным резервом для пополнения оборотных средств становится снижение дебиторской задолженности. Основной причиной рост задолженности, кроме низкой платежеспособности клиентов, является система стимулирования менеджера по сбыту, когда премирование осуществляется не по факту получения денег, а по отгрузке. Смена приоритетов, а также жесткий учет и дифференцированный подход к работе с клиентами позволят пополнить оборотные средства предприятия.

В процессе анализа системы управления было выявлено ряд недостатков, а именно: действующая система стратегического менеджмента (точнее, ее фрагменты) работает неэффективно по следующим причинам:

– неполнота системы. (Как уже было отмечено, в компании только фрагменты стратегического менеджмента и они не увязаны в единую систему. Соответственно, нет единого регламента стратегического управления);

– отсутствие эффективного механизма реализации стратегии. Также нет системы мотивации, которая стимулировала бы выполнение директив;

– отсутствие связи между стратегическим и оперативным управлением. (В компании нет стыковки стратегии и текущей деятельности. Даже нет связи на уровне планов. Такая стыковка отсутствует потому, что в компании нет интегрированной финансово-экономической модели).

В связи с отсутствием отдела стратегического планирования, в функции которого входит контроль за достижением стратегических целей, – основные виды работ по стратегическому управлению ложатся на плечи генерального директора.

Широкой реструктуризации была подвергнута важная сфера – работа с персоналом. Весь спектр этих вопросов сосредоточен у генерального директора. Это связано, в первую очередь, с тем, что персонал на сегодняшний день является важной стратегической единицей.

Задачами директора в этой области являются:

– организация процессов труда и управления ими в соответствии с целями и стратегией, направленной на предоставление высококачественных и конкурентоспособных услуг, на основе рационального использования труда каждого работника;

– комплектование фирмы кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия, изменяющимися внешними и внутренними условиями ого деятельности;

– разработка кадровой политики и стратегии организации;

– подбор, отбор и расстановка кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств.

Организационная структура должна рассматриваться не только как производственная единица. Непременным условием развития самой организации является развивающийся коллектив, обеспечивающий каждому работнику профессиональный и социальный рост.

Затраты на реорганизацию системы управления подразделяются на единовременные и текущие. Зачастую эти затраты составляют значительные размеры, поэтому их необходимо учитывать при оценке экономической эффективности совершенствования системы аппарата управления.

Расчет фактического экономического эффекта от внедрения проекта реорганизации структуры управления включает:

* исходные данные для расчета экономической эффективности;
* расчет единовременных затрат;
* расчет текущих затрат (носители информации и канцтовары, затраты на электроэнергию, амортизационные отчисления, текущий ремонт технических средств, основная и дополнительная заработная плата, отчисления на социальное страхование, почтово-телеграфные расходы, накладные расходы).

Подводя итоги расчета экономической эффективности можно сделать вывод, что экономический эффект был достигнут за счет:

– снижения трудоемкости выполнения функций управления в результате избавления от излишних, несвойственных и дублируемых функций, связей;

– экономии излишних затрат в результате выбора наиболее рациональных способов выполнения функций;

– снижения трудоемкости затрат управленческого персонала на передачу информации по ходу технологического процесса ее обработки в подразделениях предприятия;

– повышения производительности труда управленческого персонала, достигаемого в результате ликвидации потерь рабочего времени на непроизводительную работу.

Чтобы не было противоречий в организационно-правовом обеспечении предприятия, предоставлен перечень документов, необходимых при оптимизации структуры управления, разработаны положения о введенных отделах и должностные инструкции на работников этих отделов.

**Список литературы**

1. Федеральный закон №88-ФЗ «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» от 14 июня 1995 года.

1. Анализ организационной структуры и ее развитие в соответствии с требованиями рынка. Нормативно-методические материалы. М. 2004.

3. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА – М. 2005.

4. Большой экономический словарь. / Под ред. А.Н. Азриляна. – М.: Фонд «Правовая культура». 2004.

5. Белых Л.П., Федотова М.А. Реструктуризация предприятия: Учеб. Пособие для Вузов. – М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2006.

6. Бурков В.Н., Ириков В.А. Модели и методы управления организационными системами. – М.: Наука, 2004.

7. Виханский О.С. Стратегическое управление. Учебник. М. 2002.

8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. М.: Гардарики. 2005.

9. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. М.: Изд-во «ЮНИТИ», 2005. 10. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультанты по управлению. Учебное пособие. М.: Дело, 2006.

11. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для управленческого персонала. М.: МНИИПУ. 2006.

11. Градов А.П., Кузин Б.И. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. – М.: Специальная литература. 2006.

12. Деловое планирование (Методы, Организация, Современная практика): Учеб. Пособие / под ред. Попова В.М. – М.: Финансы и статистика, 2004.

13. Джонсон Р. Системы и руководство. М.: 2000.

14. Егоршин А.П. Управление персоналом. Нижний Новгород, 2001. 15. Зайцева О.А. Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие для Вузов. – М.: Центр, 2003.

16. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления. Учебное пособие для Вузов. – М. Изд-во «ЮНИТИ». 2005.

17. КазарновскиЙ А.С. Организационное проектирование на предприятии. Киев. Наук. Думка, 2005.

19. Кнорринг В. Искусство управления: Учебник. – М.: Изд-во «БЕК», 2005. 20. Кондратьев В.В Краснова В.Б. Модульная программа для менеджеров. Реструктуризация управления компанией. М. Изд-во ИНФРА-М, 2004.

21. Кохно П.А., Микрюков В.А., Комаров С.Е. Менеджмент. М.: «Финансы и статистика», 2003.

22. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. Учебник. М. Изд-во «ЮНИТИ». 2004.

23. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. Учебник для Вузов. – М.: РДЛ. 2005.

25. Лапуста М.Г., Старостин Ю.Л. Малое предпринимательство – М.: ИНФРА-М 2002.

26. Леонтьев С.В. Масютин С.А., Тренев В.Н. Стратегия успеха: обобщение опыта реформирования российских предприятий. М.: ОАО «Типография «Новости», 2000

27. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие. М. Высшая школа, 2000.

28. Марко Д., Макгоуэн К. Методология структурного анализа и проектирования: Пер. с англ. – М. 2003.

29. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2000.

30. Мильнер Б.З. Теория Организаций. М. Изд-во ИНФРА-М, 2003. 31. Организационная структура предприятия. Учебно-методическое пособие. – М.: ИСАРП, 2003.

31. Общеотраслевые методические рекомендации по разработке организационных структур управления для производственных объединений предприятий. – М.: Экономика. 2005 г.

32. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции. – М. Экономика. 2003.

33. Развитие малого и среднего предпринимательства в РТ: решения, оценки, перспективы. Спец. Выпуск. – Казань. Центр экономических и социальных исследований. 2004.

34. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – 2-е изд., испр. – М: ИНФРА-М, 2002.

35. Реорганизация коммерческих предприятий. Экономика – правовой бюллетень М., 2001.