ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

## РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТОРГОВО–ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ГОУ ВПО «РГТЭУ»

**ЧЕЛЯБИНСКИЙ институт (филиал)**

# Кафедра Менеджмента

Допущена к защите

# « » 2006 г.

Заведующей кафедрой

В.В. Кузьменкова

# ***Дипломная работа***

студента Башмаковой Надежды Ивановны

обучающегося по специальности 080507

«Менеджмент организации»

заочной формы обучения

*на тему: «Управление обществом с ограниченной ответственностью»*

руководитель: Татьянченко Д.В.

# Челябинск, 2006

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

1.СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕСТВОМ С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ 7

1.1.ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕСТВОМ С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ 7

1.2.ОСОБЕННОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕСТВОМ С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ 30

2. КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННО ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «НАДЕЖДА» Г.ЧЕЛЯБИНСКА 37

2.1.ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ ПОСТРОЕНИЕ АППАРАТА УПРАВЛЕНИЯ, ЕГО ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ 37

2.2.ХАРАКТЕРИСТИКА МАТЕРИАЛЬНО ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ ПРЕДПРИЯТИЯ 42

2.3.АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ 46

3.АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕСТВОМ С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «НАДЕЖДА» И ПУТИ ЕГО УЛУЧШЕНИЯ 50

3.1. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ 50

3.2. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ 59

3.3.УПРАВЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ 72

3.4.УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ 81

АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ КАПИТАЛА НА ООО «НАДЕЖДА» 110

3.5.КОНТРОЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ 116

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 117

Литература 126

# ВВЕДЕНИЕ

С начала ХХ века и до наших дней управление стало важнейшей сферой деятельности человека и широко изучаемой областью знаний. Без успешного управления сегодня невозможно представить как работу крупных международных и отраслевых организаций, так и малых фирм, средних организаций и учреждений, крупнейших промышленных гигантов.

Возрастание сложности и динамики экономических и производственных процессов, развитие социальной инфрастуктуры , требует от руководителей всех уровней современных представлений об управлении, базирующихся на знании истории, теории и практики управления, а также эффективного использования этих знаний.

В связи с переходом российской экономики на рыночные механизмы управления и хозяйствования, в последние 15 лет появилось несколько организационно- правовых форм предприятий. Среди них одно из основных мест занимает такая форма, как Общество с Ограниченной Ответственностью. Важной задачей в условиях рыночной экономики является получение эффективной системы управления Общества с Ограниченной Ответственностью и реализация преимущества этой перспективной формы предпринимательства.

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы совершенствования организации и управления, позволяющие повысить социально-экономическую эффективность предприятия.

Изучению российского опыта особенностей управления обществом с ограниченной ответственностью, посвящен настоящий дипломный проект.

Актуальность темы обусловлена противоречиями, складывающимися между значимостью успешного развития управления как одного из ключевых элементов в процессе становления рынка и недостаточной эффективностью условий его функционирования. Данное понятие многоаспектное и включает в себя целый комплекс вопросов - это правовая среда, налоги, вопросы кадрового менеджмента, маркетинга. Именно поэтому актуально в настоящий исторический период рассмотреть вопрос: «Управление обществом с ограниченной ответственностью».

Тема управления предприятиями разработана в России достаточно полно. Первые публикации послеперестроечного периода, как правило основывались на опыте менеджмента стран так называемого «капиталистического лагеря». К началу ХХI в. сформировались школы российского управления. Вопросы управления предприятием руководители решают, зачастую, интуитивными методами.

Необходимо разрабатывать именно практические, а не теоретические мероприятия по вопросам совершенствования методик управления обществом с ограниченной ответственностью, эти рекомендации должны базироваться, в первую очередь, на аналитическом материале местных специфических особенностей деятельности обществ с ограниченной ответственностью.

Целью моего исследования является рассмотреть теоретические основы управления общества с ограниченной ответственностью и разработать рекомендации по более эффективному управлению.

Для достижения поставленной цели мной решаются следующие задачи:

* Основные положения управления общества с ограниченной ответственностью;
* Особенность управления обществом с ограниченной ответственностью;
* Общая характеристика предприятия, построение аппарата управления, его задачи и функции;
* Состояние материально-технической базы предприятия;
* Анализ основных экономических показателей хозяйственной деятельности предприятия;
* Планирование деятельности предприятия;
* Управление персоналом предприятия;
* Управление коммерческой деятельностью предприятия;
* Управление финансами предприятия;
* Контроль деятельности предприятия.

Объектом исследования выступает ООО «НадеждА»

Предмет исследования − ООО «НадеждА» методология и процессы управления на предприятии, анализ экономических параметров эффективного, с точки зрения управления.

Теоретико-методологической основой исследования выступают работы отечественных и зарубежных исследователей, результаты публикаций трудов российских авторов.

Эмпирическая база исследования содержит в себе первичный и вторичный анализ результатов наблюдений, публикаций научного и практического характера, включающих в себя результаты проведения аналогичных исследований. В работе использованы аналитический и статистический материалы.

Достоверность результатов обусловливается использованием формально-логических методов исследования, примерами апробации в российской и местной практике использованных результатов и данных.

Научная новизна исследования состоит в следующем, что управление обществом с ограниченной ответственностью имеет свои особенности и специфику. Новизна состоит в изучении факторов оценки эффективности управления предприятий..

В конечном итоге это является критерием чистоты эксперимента так как позволяет выявить тенденции в вопросах управления.

Практическая значимость состоит в том, что в работе обоснованы подходы к усовершенствованию политики управления общества с ограниченной ответственностью.

Разработанные в дипломном проекте рекомендации и выводы могут быть использованы руководителями обществ с ограниченной ответственностью в процессе управления деятельностью своих предприятий.

# 1.СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕСТВОМ С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

## 1.1.ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕСТВОМ С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Для того чтобы управленческая деятельность осуществлялась хорошо, необходимо выполнение ряда условий:

Субъект и объект управления должны соответствовать друг другу. Если они не смогут понять друг друга в процессе работы, то они не реализуют свои потенциальные возможности. Так, если руководитель и подчиненный не будут совместимы психологически, то между ними начнутся конфликты, которые окажут плохое влияние на результаты работы.

Субъект и объект управления должны обладать самостоятельностью. Субъект управления не в состоянии предусмотреть все интересы объекта и возможные варианты его действий в разных ситуациях. Когда в качестве объекта управления являются люди, обладающие своими взглядами, на ситуацию, стремлением, мышлением они должны иметь возможность, реализовать свои возможности на практике. При отсутствии такой возможности люди либо подавляют свою активность, либо стараются добиться своего мнения.

Субъект и объект управления должны быть заинтересованы в четком взаимодействии; один - в отдаче необходимых команд, другой - в их своевременном исполнении. Возможность субъекта управлять обусловлена готовностью объекта, выполнять поступающие команды. Степень достижения участниками управленческой деятельности своих целей должна находиться в прямой зависимости от степени достижения целей самого управления. И это составляет целую проблему управления в том случае, когда его субъект и объект не связаны отношениями собственности.

Таким образом, можно сделать вывод, что управление повсюду сопровождает деятельность человека. И всякая деятельность человека нуждается в управлении. Благодаря управлению оказывается возможной эта деятельность. Чем лучше осуществляется управление, тем выше вероятность успеха. От управления зависит реальность предвидения результата, четкость и согласованность действий людей. А так же заинтересованность человека - участника совместного труда в общем, результате. Вот почему начиная с определенного этапа развития производства и общества, все большее внимание уделяется управлению. Ставятся задачи совершенствования управления, поиска новых форм, определение возможностей его развития, используя средства новой техники, обогащения информацией и прочею ответствен­ность по его обязательствам.

Организационная структура предприятия– это внутренняя упорядоченность, согласованность и взаимодействие отдельных частей единого целого.Организационная структура формируется из двух взаимосвязанных составных частей: структуры управления и производственной структуры предприятия.

Структура управления определяется как форма распределения и координации управленческой деятельности на предприятии. Она включает состав органов управления и устанавливает характер отношений между ними.

Производственная структура предприятия определяется составом основных производственных подразделений предприятия и характером их взаимосвязи.

Сначала формируется производственная структура, а затем как производная от нее строится организационная структура управления предприятием.

Элементами структуры управления являются отдельные работники (генеральный директор, его заместители), службы и другие звенья аппарата управления, т.е. звено управления - самостоятельное структурное подразделение (отдел, бюро, сектор), выполняющее определенную функцию управления, ее часть или совокупность нескольких функций, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Вертикальные связи - это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления. Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями, т. е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

Ступень управления - это единство звеньев определенного уровня, иерархия управления (управление предприятием, цехом, участком и т.д.).

На организационную структуру управления предприятия влияют ряд факторов:

организационно-производственные факторы:

* размер организации;
* производственный профиль фирмы;
* характер выпускаемой продукции и технология ее производства;
* ориентация на местный, национальный или внешний рынки;
* характер объединения.

Организационно-управленческие факторы:

* выбранная стратегия развития (поглощения, роста, сокращения);
* функции управления;
* используемые информационные технологии;
* система методов управления;
* стиль работы руководителя.

Признаки оптимальной организационной структуры:

* Небольшие подразделения с высококвалифицированным персоналом;
* Небольшое число уровней руководства;
* Наличие в структуре групп специалистов;
* Ориентация графиков работы на потребителей;
* Быстрая реакция на изменения;
* Высокая производительность труда;
* Низкие затраты.

Последовательность выбора организационной структуры:

1. Сначала определяется миссия.
2. Разрабатывается стратегия.
3. Формулируются цели деятельности.
4. Разрабатывается функциональная структура организации.
5. Определяется квалифицированный состав работников.
6. Определяется должностной состав работников.
7. Формулируются цели и задачи деятельности работников

В зависимости от видов организации (отраслей, видов продукции или услуг, размеров, количества предприятий, и др.) выстраивается и структура управления; возникают уровни управления по вертикали и координирующие центры по горизонтали.

Каждый управленческий орган относится к конкретному объекту управления – группе, бригаде, цеху, отделу, корпусу, заводу и др. Поэтому структура управления всегда совпадает с общей структурой организации, которая классифицируется на линейную, функциональную, линейно-функциональную, дивизиональную, программно-целевую, проектную, матричную и др.

При создании организационной структуры управления необходимо учитывать основные принципы:

* Принцип единства распорядительности и персональной ответственности;
* Принцип соблюдения норм управляемости;
* Принцип соответствия прав, обязанностей и ответственности каждого звена управления и должностного лица;
* Принцип сочетания централизации и децентрализации.

Согласно принципу единства распорядительства и персональной ответственности работник должен получать полномочия только от одного начальника и отвечать перед ним.

Путем делегирования линейных полномочий устанавливается нормы управляемости, которые определяют число подразделений и число уровней управления. Итак**,** норма управляемости **-** число работников, подчиненных одному линейному руководителю, при котором суммарная трудоемкость выполняемых им функций приближается к нормативу (8 час в день, 40 час. в неделю и т.д.), а эффективность управленческого труда удовлетворяет требованиям организации.

Норма управляемости зависит от следующих факторов:

* уровня управления,
* уровня решаемых задач,
* квалификации руководителей и подчиненных.

Необходимо стремиться к минимальной норме управляемости, что способствует эффективной координации действий и постоянному контролю за подчиненными.

Нормы управления на предприятиях различных отраслей промышленности варьируют в широком диапазоне и в среднем могут составлять 7-10 человек.

* высший уровень руководства -3-5 чел.
* средний уровень руководства 10-12 чел.
* нижний уровень управления -25-30 чел. при выполнении простых работ.

Структуры управления подразделяются на две большие группы–механистические и органические.

Механистические (бюрократические) или жесткие организационные и управленческие структуры малоподвижны, стабильны, система планирования и контроля строго иерархичны, а решения принимаются высшим руководством. Это централизованные структуры.

Децентрализованные структуры более гибкие, быстро меняющиеся. Они называются органическими, адаптивными.

Структуры управления подразделяются на две большие группы –механистические и органические.

Организационная структура - состав и взаимосвязи всех его подразделений.

Организационная структура предприятия бывает четырех видов:

* линейный;
* функциональный;
* линейно-функциональный (смешанный);
* матричный.

Линейный используется в системах управления производственными участками, отделами, цехами. Не рассчитан на управление большим предприятием, т.к. не включает в себя научные и проектные организации, разветвлённую систему связей с поставщиками и потребителями.

Функциональный: характерные его черты – углубление функционального разделения управленческого труда, обособление функций и специализация подразделений управления.

Смешанная структура наиболее применяемая. При ней функциональные подразделения действуют на правах штаба при линейных руководителях, помогая им в решении отдельных управленческих задач.

Матричный тип организационных структур управления строится путём сочетания традиционной линейно-функциональной системы с созданием тематических проблемных групп специалистов.

Организационная структура организации является линейно-функциональной, т.е. всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возлагающий определенный коллектив, а при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений ему помогает аппарат, состоящий из функциональных подразделений ( торговый отдел, отдел маркетинга и т.д.)

Органические структуры управления

Эти структуры обеспечивают быструю реакцию предприятия на изменения внешней среды, способствуют внедрению новых производственных технологий. Обычно выделяют два вида адаптивных структур: программно-целевой и матричный

Главная особенность структур матричного типа состоит в обязательном создании специального, постоянно действующего органа, который занимается выполнением очередных комплексных программ. Его основная задача – распределение ресурсов между всеми программами. Взаимодействие программно-целевого органа с подразделениями линейно-функциональной структуры порождает новые горизонтальные связи в системе управления. Отсюда название «матричная структура».

Особо следует обратить внимание на организационные особенности малых предприятий.

Для малого бизнеса наиболее простой является структура фирмы, находящейся в единоличном владении. Такая фирма обычно управляется собственником, который берет на себя весь риск предпринимательства. Глава фирмы нередко сам занимается бухгалтерским учетом и финансами, сбытом и снабжением, ценами и рекламой. Многое при этом зависит от его целеустремленности и работоспособности.

По мере роста предприятия и объема продаж создается управленческая группа. Она может включать управляющего (собственника), агента по снабжению, часто выполняющего функции технолога, мастера, в подчинении которого находятся рабочие. Для временной работы приглашается бухгалтер. Совмещение профессий, управленческих функций, способствуют экономному использованию ресурсов.

Главным требованием к управлению малым предприятием в условиях рынка является обеспечение его адаптивности (приспособляемости и гибкости) к меняющимся условиям хозяйствования.

Простая структура – основана на производстве единого продукта, непосредственном руководстве и не имеющая вспомогательных служб.

Для обозначения хозяйственного управления в настоящее время все больше используется термин «менеджмент». Но менеджмент не просто хозяйственное управление. Этот термин употребляется тогда, когда хозяйственный субъект полностью свободен, функционирует в условиях рынка и ориентируется на его нужды и потребности, независимо от того, ставит ли он своей непосредственной задачей получение прибыли, или нет.

Возникновение управления, связано с необходимостью, организовывать и координировать совместный труд людей, направленный на достижение поставленных целей, не зависимо от сферы, в которой этот труд осуществляется - военной, строительной и прочее. Функция управления этим трудом реализовывалась в основном представителями власти - государственной, военной, религиозной.

С превращением мелких индивидуальных хозяйств в большие предприятия положение изменилось. Основная масса тех, кем нужно было управлять, оказалась объединенной экономической властью, исходящей из собственности, а управление превратилось в одну из ее функций, единственным носителем которой стал собственник.

Первоначально собственник реализовывал все функции по управлению и координации деятельности работников самостоятельно. Но рост масштабов производства и широкое привлечение наемного труда привело к тому, что собственник полностью или частично стал отказываться от самостоятельной реализации функции по текущему управлению.

Дальнейшее усложнение производственной и хозяйственной жизни привело к тому, что не все собственники могли выполнять предпринимательскую функцию, так как это требовало определенных знаний и опыта. Ее пришлось передавать в руки наемных управляющих, которые выполняли уже две основные функции - управление текущей деятельностью и предпринимательство.

Руководство - процесс влияния на подчиненных, является способом заставить их работать на достижение единой цели.

Руководить (в бизнесе) - означает быть способным заставить весь коллектив стремиться к выполнению задач, стоящих перед организацией.

Руководство как единый процесс может быть, разбит на отдельные действия и шаги руководителя. Они направлены на достижение промежуточных, оперативных целей. Руководство непосредственно связано с оказанием влияние на подчиненных, учеников, друзей и т.п. Готовность персонала следовать приказам и распоряжениям руководителя, определяется следующими факторами:

степенью понимания смысла распоряжения;

совместимостью распоряжений с индивидуальными потребностями и интересами сотрудников;

интеллектуальными и физическими способностями подчиненных;

личных взаимоотношений;

организаторских талантов руководителя;

качества руководства;

мотивации.

Одним из элементов руководства является обязательное наличие общей цели, на достижение которой будет направлены совместные усилия. Личные цели отдельных индивидов заставляют менеджера либо выполнить их для достижения общей задачи, либо подчинить их достижению общей цели, либо они не должны мешать достижению целей организации. Чтобы подчинить цели индивида целям группы руководитель должен применить всю свою энергию, а иногда и власть.

Для быстрого и эффективного достижения цели менеджер должен координировать работу и мотивировать персонал для выполнения ее. Ключ к мотивации персонала следует искать так, чтобы выборочно использовать тот вид воздействия, который соответствует конкретным обстоятельствам, применим к конкретному сотруднику.

Индивидуальная мотивация требует знаний характеров, темпераментов, способностей и других качеств сотрудников. Для мотивации группы существуют определенные правила и менеджеру необходимо их знать.

Удачно созданная руководителем группа (когда распределение официальных должностей соответствует ролям, которые играют люди в повседневной жизни, а не симпатиям менеджеров) работает ровно, без срывов, и большинство проблем решает без конфликтов, заинтересована в конечных результатах. Воодушевленная главной идеей группа добивается поставленной перед ней цели и с готовностью принимается за новую задачу, поставленную перед ней.

Таким образом, результаты руководства изначально заложены в системе его осуществления и являются главной характеристикой менеджера.

Изучая управление, многие ученые пытались определить степень зависимости хорошего руководства от менеджера. Какими качествами должен быть наделен руководитель, для того чтобы организация была процветающей. Бесспорно, личность менеджера играет важную роль в управлении организацией. Руководитель оценивает ситуацию и принимает решение, подбирает персонал и распределяет задания, контролирует работу и осуществляет мотивацию. Поведение менеджера его отношение к делу и людям создают социально - психологическую атмосферу работы. И это может быть атмосфера нервозности неуверенности и даже страха, или атмосфера уверенности, стабильности, доброжелательства и деловой активности. Несомненно, очень многое в деятельности любой организации зависит от личности менеджера.

В целом весь процесс руководства можно рассматривать как процесс использования управляющим своих личных качеств и стиля руководства. И теперь наша задача - попытаться определить психологический портрет эффективного руководителя. И лучше всего начать с его личностной стороны.

Следующей составной частью и главной характеристикой эффективности руководства является стиль управления, который применяет в своей работе менеджер. Изучение стиля руководства ведется психологами уже более полувека. Исследователи накопили к настоящему времени немалый материал по данной проблеме.

Каждый руководитель в процессе управленческой деятельности выполняет свои обязанности в свойственном только ему стиле. Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных. Принятый стиль руководства может служить характеристикой качества деятельности руководителя, его способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность, а так же создавать в коллективе особую атмосферу, способствующую развитию благоприятных взаимоотношений и поведения. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи - все отражает стиль руководства данного руководителя.

Стиль отличается устойчивостью, которая проявляется в частом применении разных приемов управления. Но эта устойчивость относительна, так как стилю обычно характерен динамизм. Правильно выработанный стиль руководства соответствующий сложившийся ситуации способен преодолеть, казалось бы, непреодолимые препятствия. И он приведет систему к неожиданно высоким конечным результатам. Стиль руководства во многом определяется индивидуальными качествами руководящего лица. Но при всей их значимости особенности личности не исключают другие компоненты, формирующие стиль управления. Компоненты эти составляют субъективный элемент стиля, но стиль всегда имеет и общую объективную основу.

Объективно, какой бы стиль не был избран руководителем, его выбор определяется сознательной целью, которая характеризует способ и метод его действий. Кроме этого существуют и другие объективные компоненты стиля. К ним относятся: закономерность управления; специфика сферы конкретной деятельности; единые требования, предъявляемые к руководителям; социально - психологические черты исполнителей (возраст, пол, квалификация, профессия, интересы и потребности и пр.); уровень иерархии управления; способы и приемы управления, используемые вышестоящими руководителями. Данные объективные слагаемые стиля показывают сочетание в деятельности руководителя, производственной функции и функции регулирования взаимоотношений в коллективе, характер сложившихся в ней традиций и приемов общения, а тем самым и стиль работы.

Любая управленческая деятельность имеет и субъективную основу. Руководитель, прежде чем принять какое - либо решение сначала мысленно продумывает все возможные способы воздействия на подчиненных и выбирает в зависимости от ситуации наиболее на его взгляд целесообразные. И, несмотря на то, что обязанности руководителя предписываются должностной инструкцией, стиль работы имеет отпечаток неповторимой личности руководителя. Именно в стиле руководителя проявляются его личные качества, которые несколько изменяются в зависимости от особенностей и потребностей коллектива. Сильное воздействие на стиль оказывают интеллект и культура руководителя, уровень профессиональной и политической подготовки, особенности характера и темперамент, нравственные ценности руководителя, умение внимательно относится к подчиненным, способность вести за собой коллектив, создавать атмосферу увлеченности работой, нетерпимости к недостаткам и равнодушию.

Следовательно, в стиле руководства выделяют, с одной стороны, его общую объективную основу, а с другой стороны, присущие данному руководителю способы и приемы осуществления управленческих функций. Объективная составляющая стиля определяется совокупностью социальных и экономических требований к руководящей деятельности. Субъективные компоненты характеризуются чертами личности руководителя. Но если в стиле нельзя четко выделить его объективную основу, то никакие, даже самые прекрасные, качества руководителя не способны обеспечить успех деятельности организации.

Можно выделить основные факторы, характеризующие стиль руководства:

Требования, предъявляемые к руководителям в отношении их компетентности, деловитости, ответственности, личных качеств, нравственности, характера, темперамента и пр.;

Специфика системы - ее цели и задачи, управленческие структуры и технология управления, функции руководителя;

Окружающая производственная среда - технологический уровень производства, форма организации труда, обеспеченность материальными ресурсами и т. п.;

Особенности руководимого коллектива - его структура и уровень подготовленности, характер сложившихся в нем взаимоотношений, его традиции и ценности.

Стиль работы определяет не только деятельность руководителя, он непосредственно сказывается на всех сторонах деятельности системы и непосредственно на подчиненных.

Таким образом, каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий - это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Каждый руководитель является творцом того стиля управления, который он применяет на практике. Но при этом он учитывает множество объективных и субъективных условий и обстоятельств, в зависимости, от которых стиль получает свое конкретное содержание. Стиль представляет собой социальное явление, так как в нем отражены мировоззрение и убеждения руководителя, а так же он во многом определяет результаты деятельности всей системы.

Для анализа существует разные классификации стилей руководства: традиционный и современный. К традиционному подходу относятся «одномерные» стили управления. «Одномерные» стили, характеризуются одним каким - то фактором, к ним относятся: авторитарный, демократический и либерально-попустительский.

Изучение стиля руководства и само возникновение этого понятия связаны с именем известного психолога К. Левина. В 30-е годы вместе со своими сотрудниками провел эксперименты, и определил три ставших классическими стили руководства: авторитарный, демократический, нейтральный (анархический). Позднее предпринимались попытки терминологических изменений, и те же самые стили руководства обозначаются как директивный, коллегиальный и попустительский (либеральный).

В рамках «одномерных» стилей управления можно рассматривать две модели. Классическая модель классификации стилей руководства, предложенная К. Левиным и альтернативная ей модель классификации стилей Лайкерта. Рассмотрим и произведем анализ данных моделей. Модель К. Левина основана на том, что главная роль при классификации стилей руководства была отдана свойствам личности и особенностям характера руководителя. В модели Лайкерта в эту основу положен ориентир руководителя либо на работу, либо на человека. Обе рассматриваемые модели относятся к поведенческому подходу, который создал основу для классификации стилей руководства. Эффективность руководства согласно этому подходу определяется тем, как относится менеджер к своим подчиненным.

Управленческий контроль - это одна из функций управления, без которой не могут быть реализованы в полной мере все другие функции управления: планирование, организация, руководство и мотивация. Так, планирование должно постоянно учитывать реальные возможности и изменяющиеся условия функционирования и развития фирм. Контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития как отдельных подразделений, так и всей фирмы. Поэтому контроль выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование фирмы и достижение ею намеченных целей как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства.

В функцию контроля входят: сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах хозяйственной деятельности всех подразделений фирмы, сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и анализ причин этих отклонений; разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей. В связи с этим контроль рассматривается не только как фиксирование отклонений, но и как анализ причин отклонений и выявление возможных тенденций развития. Наличие отклонений в одном из звеньев может потребовать принятия срочных решений, касающихся опе­ративной деятельности конкретного подразделения.

Важной функцией управленческого контроля является разработка стандартной системы отчетности, проверка этой отчетности и ее анализ как по результатам хозяйственной деятельности фирмы в целом, так и каждого отдельного подразделения. Поэтому осуществление функции контроля опирается в первую очередь на организацию системы учета и отчетности, включающей финансовые и производственные показатели деятельности и проведение их анализа.

Общество две формы контроля: финансовый (как основа общего управленческого контроля) и административный.

Финансовый контроль осуществляется путем получения от каждого хо­зяйственного подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям деятельности по стандартным формам, идентичным для местных и зарубежных дочерних компаний. Число позиций и сроки представления отчетности могут быть различны. Как правило, более детальная отчетность представляется крупными дочерними фирмами и компаниями, находящимися на важнейших рынках. Она ложится в основу сравнения фактических показателей с планируемыми. При этом в центре внимания находятся такие показатели, как уровень прибыли, издержки производства и их отношение к чистым продажам, эффективность капиталовложений, обеспеченность собственными средствами, финансовое состояние (платежеспособность и ликвидность) и др. Анализ этих показателей осуществляется отдельно по каждому центру ответственности (производственно-хозяйственной группе, производственному отделению, дочерней компании), а также по фирме в целом.

Система централизованного контроля позволяет поддерживать определенное сочетание централизации и децентрализации в управлении, поскольку предусматривает передачу контроля за оперативной деятельностью низовых звеньев (производственных отделений, дочерних компаний, заводов) руководителям соответствующих подразделений.

На этом уровне осуществляется контроль за соответствием хозяйственных результатов показателям, запланированным в текущем бюджете; производится сравнение объема фактических и планируемых продаж; анализируются изменение доли фирмы на рынке как в целом, так и по отдельным продуктам и сегментам рынка, состояние портфеля заказов. Такой контроль обычно называют оперативным контролем (а также административным, или тактическим) в отличие от общего, стратегического контроля. Оперативный контроль призван систематически следить за обеспечением выполнения намеченной текущим планированием производственной программы, поэтому его, как правило, объединяют с планированием в единую функцию оперативного управления.

В то же время общий управленческий контроль направлен на решение стратегических задач и достижение намеченных целей путем наиболее эффективного исполь­зования имеющихся ресурсов и тесно связан с перспективным планированием. Поэтому общий управленческий контроль требует централизации, в то время как оперативный контроль - децентрализации.

Вместе с тем система контроля дает возможность использовать преимущества как самостоятельности подразделений, так и эффективного руководства из центра. Функция контроля, так же как и функция планирования, служит важнейшим средством централизации управления со стороны высшего руководства фирмы и одновременно позволяет достигать оптимального сочетания децентрализации в управлении фирмой в целом.

КОНТРОЛЬ - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Почему необходим контроль? Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Контроль очень важен, если вы хотите, чтобы организация функционировала успешно. Без контроля начинается хаос и объединить деятельность каких-либо групп становится невозможно. Важно и то, что уже сами по себе цели, планы и структура организации определяют ее направление деятельности, распределяя ее усилия тем или иным образом и направляя выполнение работ. Контроль, таким образом, является неотъемлемым элементом самой сущности всякой организации. Это и дало основание Питеру Друкеру заявить: «Контроль и определение направления - это синонимы».

Поддержание успеха. Равно важной является положительная сторона контроля, состоящая во всемерной поддержке всего того, что является успешным в деятельности организации. Сопоставляя реально достигнутые результаты с запланированными, то есть отвечая на вопрос «На сколько мы продвинулись к поставленной цели?», руководство организации получает возможность определить, где организация добилась успеха, а где потерпела неудачу. Другими словами, один из важных аспектов контроля состоит в том, чтобы определить, какие именно направления деятельности организации наиболее эффективно способствовали достижению ее общих целей. Именно так мелкие фирмы определяют, в каких областях им расширяться и заключать контракты, определяют, какая из входящих в их состав фирм должна получить большую долю ресурсов, а какую следует продать или расформировать. Определяя успехи и неудачи организации и их причины, мы получаем возможность достаточно быстро адаптировать организацию к динамичным требованиям внешней среды и обеспечить тем самым наибольшие темпы продвижения к основополагающим целям организации.

Широта контроля. Контроль - это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Контроль не может оставаться прерогативой исключительно менеджера, назначенного «контролером», и его помощников. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

Контроль есть фундаментальный элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Действительно, фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в данной организации.

Предварительный контроль. Контроль напоминает айсберг, большая часть которого, как известно, скрыта под водой. Некоторые наиболее важные виды контроля данной организации могут быть замаскированы среди других функций управления. Так например, хотя планирование и создание организационных структур редко относят к процедуре контроля, они как таковые позволяют осуществлять предварительный контроль над деятельностью организации. Этот вид контроля называется предварительным потому, что осуществляется до фактического начала работ.

Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, то их строгое соблюдение - это способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении. Аналогично, если писать четкие должностные инструкции, эффективно доводить формулировки целей до подчиненных, набирать в административный аппарат управления квалифицированных людей, все это будет увеличивать вероятность того, что организационная структура будет работать так, как задумано. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях - по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

Человеческие ресурсы. Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Для того, чтобы убедиться, что принимаемые работники окажутся в состоянии выполнить порученные им обязанности, необходимо установить минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области и проверить документы и рекомендации, представляемые нанимаемым. Существенно повысить вероятность привлечения и закрепления в составе организации компетентных работников можно также путем установления справедливых размеров выплат и компенсаций, проведения психологических тестов, а также при помощи многочисленных собеседований с работником в период перед его наймом. Во многих организациях предварительный контроль человеческих ресурсов продолжается и после их найма в ходе курса обучения. Обучение позволяет установить, что же дополнительно нужно добавить и руководящему составу, и рядовым исполнителям к уже имеющимся у них знаниям и навыкам, прежде чем приступать к фактическому исполнению своих обязанностей. Курс предварительного обучения повышает вероятность того, что нанятые работники будут трудиться эффективно.

Материальные ресурсы. Очевидно, что сделать высококачественную продукцию из плохого сырья невозможно. Поэтому промышленные фирмы устанавливают обязательный предварительный контроль используемых ими материальных ресурсов. Контроль осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям. Один из способов предварительного контроля в этой области состоит в выборе такого поставщика, который убедительно доказал свои возможности поставлять материалы, соответствующие техническим условиям. К методам предварительного контроля материальных ресурсов относится также обеспечение их запасов в организации на уровне, достаточном для того, чтобы избежать дефицита.

Финансовые ресурсы. Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет, который позволяет также осуществить функцию планирования. Бюджет является механизмом предварительного контроля в том смысле, что он дает уверенность: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у нее будут. Бюджеты устанавливают также предельные значения затрат и не позволяют тем самым какому-либо отделу или организации в целом исчерпать свои наличные средства до конца.

Текущий контроль. Как это собственно следует из его названия, текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются подчиненные сотрудники, а сам он традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Если же позволить этим отклонениям развиться, они могут перерасти в серьезные трудности для всей организации.

Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для того чтобы осуществлять текущий контроль таким образом, аппарату управления необходима обратная связь.

Системы обратной связи. Обратная связь - это данные о полученных результатах. Простейшим примером обратной связи является сообщение начальника подчиненным о том, что их работа неудовлетворительна, если он видит, что они делают ошибки. Системы обратной связи позволяют руководству выявить множество непредвиденных проблем и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед нею задачам.

Все системы с обратной связью:

* имеют цели;
* используют внешние ресурсы;
* преобразуют внешние ресурсы для внутреннего использования;
* следят за значительными отклонениями от намеченных целей;
* корректируют эти отклонения для того, чтобы обеспечить достижение целей.

Заключительный контроль. При текущем контроле используется обратная связь в ходе проведения самих работ для того, чтобы достичь требуемых целей и решить возникающие проблемы прежде, чем это 'потребует слишком больших затрат. В рамках *заключительного контроля* обратная связь используется после того, как работа выполнена. Либо сразу по завершению контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени фактически полученные результата сравниваются с требуемыми.

Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее, он имеет две важные функции. Одна из них состоит в том, что заключительный контроль дает руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичны работы предполагается проводить в будущем. Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководство имеет возможность лучше оценить, насколько реалистично были составлены им планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем. Вторая функция заключительного контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации. Если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определенного уровня результативности, то, очевидно, что фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно. «Измерять результативность и давать соответствующие вознаграждения необходимо «для того, чтобы сформулировать будущие ожидания о существовании тесной связи между фактическими результатами и вознаграждением».

Предупреждение возникновения кризисных ситуаций. Ошибки и проблемы, возникающие при анализе ситуации внутри организации, переплетаются, если их вовремя не исправить, с ошибками в оценке будущих условий окружающей среды и поведения людей. По аналогии с этим, если вы ошиблись при подсчете ваших доходов и расходов, то из-за этого вы можете затем допустить еще более серьезную ошибку, неправильно выписав чек, и тем самым нанести серьезный ущерб своим друзьям, деловым партнерам или своей репутации в банковских кругах. Вероятность такого переплетения ошибок в организации весьма велика из-за высокой степени взаимозависимости видов деятельности.

Еще более распространенной является ситуация, при которой организация не гибнет, а существует, но постоянно переходит от одного кризиса к другому. Поразительно большое число достаточно опытных руководителей считает, что в их бизнесе такое состояние неизбежно. Они, конечно, чувствуют, что другие фирмы решают аналогичные проблемы как-то проще, без крайнего напряжения сил, но их собственные дела мчатся как дикий мустанг по краю пропасти, и нет ни времени, ни сил остановиться, оглянуться и отвернуть от края. На самом деле ничто не может быть более обманчивым, чем эта картина. Конечно, время от времени некая случайная ситуация может развиваться слишком быстро, чтобы организация сразу могла зафиксировать ее и выработать линию поведения, но в большинстве случаев нет никакой необходимости постоянно прибегать к методам кризисного управления.

Функция контроля - это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблему и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис. Вот что написано в мудрой китайской книге «И Цзинь» («Книге перемен») еще три тысячи лет назад, до того, как возникли первые идеи науки управления:

«Когда умный человек видит почему он добился успеха, он делает так снова. Когда же он видит свои ошибки, он не повторяет их.»

Одна из важнейших причин необходимости осуществления контроля состоит в том, что любая организация, безусловно, обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации.

## 

## 1.2.ОСОБЕННОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕСТВОМ С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Особенностью управления в обществе объясняются его спецификой как одной из организационно-правовых форм юридических лиц, предусмотренных Гражданским кодексом Российской Федерации. Общество с Ограниченной Ответственностью занимает промежуточное положение между акционерным обществом и товариществом. Акционерное общество как юридическое лицо принято относить к объединению капиталов. Это подтверждается, тем, что на практике в форме акционерных обществ существуют крупные корпорации, объединяющие в своем уставном капитале вклады, подчас, многих участников. Акционерные общества исторически сложились как корпорации, в которых личностный элемент практически элиминировался, то есть, как правило, сами акционеры не принимали личного трудового участия в его деятельности, но участвовали в деятельности Акционерного общества своим капиталом.

В обществе с ограниченной ответственностью дело обстоит иначе. Недаром до издания 1-й части Гражданского Кодекса Российской Федерации, а также в Постановлении СНК РСФСР «Об утверждении положения о фирме» от 1927 года теперешние общества с ограниченной ответственностью назывались товариществами с ограниченной ответственностью, хотя они были по своему характеру ближе к акционерным обществам. Общество с ограниченной ответственностью является и объединением капиталов, и объединением лиц, но капиталистический элемент, несомненно, преобладает. В этом – универсальность и преимущество общества с ограниченной ответственностью. Участники общества могут, по общему правилу, принимать личное трудовое участие в основной деятельности созданного ими общества и в связи с этим приобретать двойной статус: с одной стороны – быть участником общества ( с его права и обязанностями), а с - другой – работником этого же юридического лица. Максимальная численность участников общества не должна превышать пятидесяти человек (такая же численность предусмотрена для закрытого акционерного общества), тем самым можно сделать вывод, что общество с ограниченной ответственностью как правовая форма более подходящие для малых и даже семейных предприятий, а также средних. Эти предприятия, как было сказано, вовлекают в свой оборот сравнительно небольшое количество людей, и поэтому в процессе правого регулирования законодатель, вмешиваясь в деятельность общества и ставя ей пределы, все же чаще использует нормы доспозитивного характера («если иное не предусмотрено законом»).

Таким образом, и управление в обществе не отличается особой сложностью, поскольку круг лиц, объединены в корпорацию, невелик. И тем не менее, законодатель довольно подробно регламентирует деятельность основных органов управления общества. Сразу можно заметить, что, в общем, модель построения административных органов общества с ограниченной ответственностью совпадает с моделью в акционерном обществе, в чем также проявляется родство этих двух организационно- правовых форм предпринимательства России.

Высшим органом общества является общее собрание участников общества. Общее собрание участников общества может быть очередным или внеочередным. Официальное понятие общего собрания общества дано законодателем: общее собрание – это совместное присутствие участников общества для обсуждения вопросов повестки дня и принятия решений по вопросам, поставленным на голосование.

Все участники общества имеют право присутствовать на общем собрании участников общества, принимать участие в обсуждении вопросов повестки дня и голосовать при принятии решений.

Положения учредительных документов общества или решения органов общества ограничивающие указанные права участников общества, ничтожны.

Каждый участник общества имеет на общем собрании участников общества число голосов, пропорциональное его доле в уставном капитале общества, за исключением случаев, предусмотренных Законом.

Уставом общества при его учреждении или путем внесения в устав общества изменений по решению общего собрания участников общества, принятому всеми участниками общества единогласно, может быть установлен иной порядок определения числа голосов участников общества. Изменение и исключение положений устава общества, устанавливающих такой порядок, осуществляются по решению общего собрания участников общества, принятому всеми участниками общества единогласно.

Уставом общества, где состоит сравнительно много лиц, может быть предусмотрено создание Совета директоров. Его компетенция определяется уставом общества.

К компетенции совета директоров общества относятся образование исполнительных органов общества, досрочное прекращение их полномочий, решение вопросов о совершении крупных сделок, решение вопросов о совершении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, решение вопросов, связанных с подготовкой, созывом и проведением общего собрания участников общества, а также решение иных вопросов. В случае, если решение вопросов, связанных с подготовкой, созывом и проведением общего собрания участников общества, отнесено уставом общества к компетенции совета директоров общества, исполнительный орган общества приобретает право требовать проведения внеочередного общего собрания участников общества.

Порядок образования и деятельности совета директоров (наблюдательного совета) общества, а также порядок прекращения полномочий членов совета директоров (наблюдательного совета) общества и компетенция председателя совета директоров (наблюдательного совета) общества определяются уставом общества.

По решению общего собрания участников общества членами совета директоров (наблюдательного совета) общества в период исполнения ими своих обязанностей могут выплачиваться вознаграждения и (или) компенсировать расходы, связанные с исполнением указанных обязанностей. Размеры указанных вознаграждений и компенсаций устанавливаются решением общего собрания участников общества .

Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества или единоличным исполнительным органом общества и коллегиальным исполнительным органом общества. Исполнительные органы общества подотчетны общему собранию участников общества и совету директоров (наблюдательному совету) общества.

Единоличный исполнительный орган общества (генеральный директор, президент и другие) избирается общим собранием участников общества на срок, определенный уставом общества. Единоличный исполнительный орган общества может быть избран также и не из числа его участников.

Договор между обществом и лицом, осуществляющим функции единоличного исполнительного органа общества, подписывается от имени общества лицом, председательствовавшим на общем собрании участников общества, на котором избрано лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа общества, или участником общества, уполномоченным решением общего собрания участников общества. Как было сказано выше, в том случае, если лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа общества, одновременно является его участником, то возникает ситуация, когда одно и то же лицо обладает двумя статусами: с одной стороны – статусом участника, а с другой стороны – статусом наемного работника. Эти два статуса нужно разделять.

В качестве единоличного исполнительного органа общества может выступать только физическое лицо, за исключением случая, когда общество, если это предусмотрено в его уставе, вправе передать полномочия единоличного исполнительного органа управляющему на основании соответствующего договора; этим управляющим может быть и организация. Договор с управляющим подписывается от имени общества лицом, председательствовавшим на общем собрании участников общества.

Единоличный исполнительный орган общества:

1) без доверенности действует от имени общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки;

2) выдает доверенности на право представительства от имени общества, в том числе доверенности с правом передоверия;

3) издает приказы о назначении на должности работников общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;

4) осуществляет иные полномочия, не отнесенные настоящим Федеральным законом или уставом общества к компетенции общего собрания участников, Совета директоров (наблюдательного совета) общества и коллегиального исполнительного органа общества.

Порядок деятельности единоличного исполнительного органа общества и принятия им решений устанавливается уставом общества, внутренними документами общества, а также договором, заключенным между обществом и лицом, осуществляющим функции его единоличного исполнительного органа.

Коллегиальный исполнительный орган избирается общим собранием участников общества в количестве и на срок, которые определены уставом общества.

Членом коллегиального исполнительного органа общества может быть только физическое лицо, которое может не являться участником общества.

Коллегиальный исполнительный орган общества осуществляет полномочия, отнесенные уставом общества к его компетенции.

Функции председателя коллегиального исполнительного органа общества выполняет лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа общества, за исключением случая, если полномочия единоличного исполнительного органа общества переданы управляющему.

Преимущества общества с ограниченной ответственностью**:**

• возможность быстрого аккумулирования значительных средств;

• может быть создано одним лицом;

• члены общества несут ограниченную ответственность по обязательствам общества.

Недостатки заключаются в том, что уставный капитал не может быть меньше величины, установленной законодатель­ством. Общество менее привлекательно для кредиторов, так как члены общества несут только ограниченную ответствен­ность по его обязательствам.

Вывод к первой главе.

Совершенствование системы управления – сложный и непрерывный процесс воздействия, направленный на более целесообразную организацию управляющей системы для достижения управляемым объектом наилучших экономических показателей.

Главная цель совершенствования системы управления обществом состоит в повышении эффективности производства.

Совершенно необходимым является совершенствование нормирования труда работников управления с целью обеспечения научно обоснованного подхода к определению численности работников и затрат времени на выполнение отдельных видов управленческих работ

Назрела необходимость разработки рациональной системы информационного обеспечения

Не маловажным в вопросах совершенствования управления является правильный подбор и расстановка управленческих кадров.

Важнейшим вопросом совершенствования управления обществом является разработка, принятие и реализация управленческих решений. Руководитель обществом этим искусством должен владеть в совершенстве.

Выработка и принятие управленческого решения – сердцевина управленческой деятельности руководителя предприятия. Выработка и принятие управленческого решения невозможно без использования хорошо проанализированной информации о проблеме, по которой принимается решение, о ситуации в которой оно принимается

Современные технологии предоставляют руководителю дополнительные средства как по анализу информации, так и по процедурам выработки управленческих решений, сравнительной оценки альтернативных вариантов решений, прогнозированию и разработке сценариев ожидаемого развития си

**2. КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННО ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «НАДЕЖДА» Г.ЧЕЛЯБИНСКА**

## 2.1.ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ ПОСТРОЕНИЕ АППАРАТА УПРАВЛЕНИЯ, ЕГО ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ

ООО «НадеждА» организованно в 2004 году и представляет собой динамично развивающийся коммерческий комплекс и предоставляет весь спектр услуг по подбору, поставке, монтажу, гарантийному и сервисному обслуживанию всех видов офисной техники.

ООО «НадеждА» действует как общество с ограниченной ответственностью. Основной целью создания предприятия является удовлетворение потребностей населения путем насыщения товарами и услугами и извлечение прибыли в результате самостоятельной хозяйственной деятельности.

Предметом деятельности ООО «НадеждА » является:

* проведение ремонта и техническое обслуживание оргтехники;
* автотранспортная деятельность по перевозке пассажиров и грузов, экспедиционному обслуживанию, погрузочно-разгрузочные и такелажные работы, услуги по хранению грузов;
* коммерческо-посредническая деятельность;
* торгово-закупочная деятельность;
* производство и реализация продукции производственно-технического назначения, оборудования, стройматериалов и конструкций, нестандартного оборудования и приборов, товаров народного потребления, как через собственную торговую сеть, так и через другие торговые организации;
* производство, закуп, хранение, переработка и реализация сельхозпродукции и животноводства, в т.ч. у населения;
* оказание бытовых услуг населению и организациям;
* оптовая и розничная торговля непродовольственными товарами;;
* информационная деятельность;
* рекламная деятельность;
* маркетинговая деятельность;
* консалтинговая деятельность;
* организация и проведение аукционов, ярмарок, выставок, зрелищных мероприятий;
* внешнеэкономическая деятельность.

Данными видами деятельности ООО «НадеждА» имеет право заниматься на основании Постановления Главы г. Челябинска №763-П от 19.06.2000 г.

Предприятие является юридическим лицом согласно законодательству Российской Федерации, пользуется правами и выполняет обязанности, связанные с его деятельностью, имеет самостоятельный баланс, счета в учреждениях банков, круглую печать, штамп и бланки со своим наименованием, расчетный и иные счета в банке, а также фирменный товарный знак с наименованием предприятия.

Высшим органом управления предприятия является собрание участников (учредителей). Собрание участников вправе решать следующие вопросы: определение основных направлений деятельности предприятия; создание органов управления обществом, избрание и отзыв членов исполнительного органа и ревизионной комиссии, назначение директора, аудитора, утверждение готовых отчетов и бухгалтерских балансов; определение организационной структуры предприятия. На данном предприятии созданы такие органы управления как коллегиальный (правление) и исполнительный (дирекция), осуществляющие текущее руководство деятельностью общества. Дирекцию возглавляет генеральный директор. Дирекция и правление вправе решать все вопросы, связанные с деятельностью предприятия, кроме тех, которые входят в исключительную компетенцию собрания. Контроль за деятельностью дирекции (директора) ООО «НадеждА» осуществляется ревизионной комиссией, созданной собранием участников предприятия. Ревизионная комиссия проводит проверку бухгалтерских или других документов и личных объяснений, а результаты своих наблюдений направляет собранию участников предприятия. Ревизионная комиссия также обязана составлять заключения по годовым отчетам и балансам. Если таковых заключений нет, то собрание участников не может утвердить баланс.

К административно-управленческому персоналу, т.е. аппарату также можно отнести:

* главного бухгалтера, в компетенцию которого входят составление всех годовых отчетов и балансов; учет денежных, финансовых и других ресурсов, начисление заработной платы работникам предприятия; осуществление расчетов с поставщиками;
* начальника торгового отдела (товароведа), осуществляющего приемку поступающих товаров по количеству и качеству; определяющего ассортимент товаров, его пополнение; организующего процесс продажи в оптовом и розничном магазинах предприятия;
* заведующего складами, который обязан производить приемку поступающих товаров по количеству и качеству, следить за правильным и рациональным распределением товаров на хранение; организовать хранение товаров; обеспечивать соблюдение товарного соседства, температурного и других режимов хранения продукции; выдавать товары со склад; вести картотеку складского учета.
* начальник отдела маркетинга, который обязан: осуществлять поставку и сбыт товаров; проводить рекламную компанию или организовывать ее проведение; находить все новые рынки сбыта продукции; следить за изменением конъюнктуры рынка и содействовать своевременному обновлению ассортимента товаров на предприятии; следить за прохождением жизненного цикла продукта и принимать меры для его своевременной модернизации.

Таким образом, принимая во внимание все выше сказанное мы можем построить следующую организационную структуру аппарата управления, присущую ООО «Надежда»

Организационная структура организации представлена на рисунке 1.

Рисунок 1

ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА

УПРАВЛЕНИЯ ООО «НАДЕЖДА»

|  |
| --- |
| Собрание участников |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Директор (правление) |  | Ревизионная комиссия |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Главный бухгалтер |  | Начальник торгового отдела |  | Заведующий складами |  | Начальник отдела маркетинга |

Традиционные функциональные блоки организации – это отделы маркетинга, торговый отдел, финансов.

Основная идея состоит в том, чтобы максимально использовать преимущества специализации и не допускать перегрузки руководства.

Цепочка команд поступает от директора и устремляется сверху вниз. Руководство организацией сбыта, финансовыми вопросами, обработкой данных и другими функциями, которые свойственны данной организации, осуществляется начальниками служб. Специалисты служб отчитываются пред ними. То есть, все задачи подлежат функциональному дроблению в соответствии с процессами.

Имеющийся опыт говорит о том, что линейно-функциональную структуру целесообразно использовать в тех организациях, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют решения стандартных управленческих задач. Линейно-функциональная структура не подходит для организации с широкой номенклатурой продукции, действующих в среде с быстроменяющимися потребительскими и технологическими потребностями, а также для организаций, осуществляющих свою деятельность в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различными социально – экономическими системами и законодательством. Логика этой формы – централизованно координируемая специализация. В ней трудно проследить вклад каждого элемента ресурсов по ценностной цепи в конечный результат и общую прибыльность организации.

Таким образом, учитывая специфику данной организации, выбранную организационную структуру можно принять рациональной.

Преимущества линейно-функциональной системы: стимулирует деловую и профессиональную специализацию; рациональное сочетание линейных и функциональных связей; стабильность полномочий и ответственности за персоналом.

Недостатки линейно-функциональной системы управления: дублирование функций руководителя и специалистов в процессе управленческой деятельности; неадекватность реагирования на изменения внешней и внутренней среды.

Как видно из схемы Организационной структуры аппарата управления ООО «НадеждА» (рис. 1) на этом предприятии линейно-функциональная структура управления, т.е. всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возлагающий определенный коллектив, а при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений ему помогает аппарат, состоящий из функциональных подразделений (торговый отдел, отдел маркетинга и т.д.)

В подчинении данного предприятия находится оптовый и розничный магазины, работу которых осуществляет торгово-оперативный персонал.

Таким образом, анализируя организационную структуру предприятия и аппарата управления всех работников ООО «НадеждА», можно разделить на следующие категории: административно-управленческий персонал; торгово-оперативный и обслуживающий персонал.

## 2.2.ХАРАКТЕРИСТИКА МАТЕРИАЛЬНО ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Материально-техническую базу предприятия характеризуют такие показатели как: занимаемая площадь, оборудование, средства механизации и оргтехники, которые используются руководителями и специалистами в процессе выполнения своих функций, для ускорения достижения поставленных целей.

Предприятие находится по адресу г. Челябинск, ул. Карпенко, 15 и занимает часть нижнего этажа и часть второго этажа этого здания. В подчинении предприятия находится 1 этаж здания; где в основном расположены склады и магазин розничной и оптовой продажи; 2 этаж, на котором расположены административно-бытовые помещения, а точнее кабинет директора и приемная. В таблице 1 приведены точные данные площади, которую занимает ООО «НадеждА»

Таблица 1

ПЛОЩАДИ ЗАНИМАЕМЫЕ ООО «НАДЕЖДА»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Наименование площадей | S (м2) | В% к итогу. |
| 1 | Торговая площадь, в т.ч.  Магазин розничный  Магазин оптовый | 158,4  108,4  50 | 20,7  14,2  6,5 |
| 2 | Площадь для принятия товаров | 20 | 2,6 |
| 3 | Склад для хранения товаров, в т.ч  Склад малый  Склад большой  Склад техники  Склад комплектующих | 397  166,6  230,6  137,9  92,7 | 51,8  21,7  30,4  17,9  12,1 |
| 4 | Административно-бытовые помещения в т.ч.  Кабинет директора  Приемная  бухгалтерия | 65  30  15  20 | 8,6  3,9  1,9  2,7 |
| 5 | Помещения для обслуживающего персонала | 12 | 1,7 |
| 6 | Площадь коридоров | 115 | 14,9 |
|  | Итого | 767,6 | 100 |

Из таблицы 1 видно, что большую половину 397,2 м квадратных, или 51,8% складские помещения, предназначены для хранения товаров. Все склады являются отапливаемыми и в основном предназначены для хранения товаров, не требующих специальных условий хранения. Склады имеют удобный доступ и оборудованы стеллажами, что значительно облегчает труд работников склада, и способствует экономии времени при погрузочно-разгрузочных работах и размещении товаров на хранение. Большую площадь также занимают магазин розничной и оптовой продажи, что позволяет свободно разместить имеющийся в наличии ассортимент товаров; и осуществлять продажу товаров через прилавок в розничном магазине.

Немаловажную роль в деятельности предприятия занимает его техническое оснащение – совокупность разнообразных приспособлений и машин, которые используются при осуществлении функций управления ООО «НадеждА» располагает нижеприведенным техническим оснащением.

Таблица 2

ТЕХНИЧЕСКОЕ ОСНАЩЕНИЕ ООО «НАДЕЖДА»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Наименование оборудования и средств механизации | Количество единиц фактически |
| 1 | Средства составления документа  принтер | 2 |
| 2 | Средства размножения и копирования документов  Копировальный аппарат | 2 |
| 3 | Средства хранения, поиска и транспортировки  документов  компьютер | 12 |
| 4 | Технические средства сигнализации и передачи  информации  Мини АТС  Телефоны  телефакс | 1  12  1 |
| 5 | Мебель и оборудование для служебных помещений а также  Машинка для счета денег  Калькуляторы  Стеллажи  Горка  Кассовая машина | 1  10  10  7  1 |

Из данных таблицы 2 видно, что оснащение предприятия очень хорошее: здесь есть все современные средства механизации (компьютеры, факс, копировальный аппарат, принтеры), которые способствуют выполнению функций как руководителей, так и оперативных работников. Применение всех этих средств в практике значительно снижает время на выполнение каких-либо задач, а также увеличивает качественность работы, так например применения компьютеров позволяет хранить в них большие объемы информации; осуществлять быстрый ее поиск; производить своевременный контроль отдельных участков работы (бухгалтерия, склады); так как основной деятельностью предприятия является оптовая продажа, то это позволяет быстро и качественно найти и заполнить нужные документы, увеличить пропускную способность покупателей и сэкономить их время. Также внедрение этих всех средств в практике значительно снижает количество персонала, тем самым увеличивая прибыль предприятия. Проведем анализ показателей стоимости основных фондов за 2005 г табл.3. Нетрудно заметить, что стоимость основных фондов в 2005 году увеличилась на 1187 тыс. руб., что составляет 826% по отношению к 2004 году и это свидетельствует о расширении материально технической базы. Показателем эффективности использования основных фондов. Показателем эффективности использования основных фондов является фондоотдача, которая определяется как отношение товарооборота к стоимости основных фондов. Рассчитаем показатели фондоотдачи за 2004 и 2005 г.

Фотд. 1 пол.= т.об./ст-ть ОФ (1)

Фотд.2004.= 2671,8/163= 16,39 тыс. руб.

Фотд.2005.= 3217,9/1347= 2,4 тыс. руб.

Таким образом, видно, что во 2005 году фондоотдача уменьшилась на 13,99 тыс. руб., что свидетельствует о большей эксплуатации основных фондов.

Эффективность использования основных фондов характеризуют также такие показатели как фондовооруженность и фондоемкость. Фондовооруженность – отношение среднегодовой стоимости основных производственных фондов торговли к среднегодовой численности работников. Определим Фвоор. На предприятии ООО «НадеждА»

Фвоор. =(163+1347):2/13= 58,7 тыс. руб. (2)

Это означает, что на одного работника предприятия в год приходится 58,7 тыс. руб., это также свидетельствует о высокой производительности труда торговых работников.

Фондоемкость – величина производственных фондов, приходящихся на единицу розничного товарооборота, т.е.

Фемк.= 1/Фотд. (3)

Фемк.2004.=1/16,39= 0,06 тыс.руб.

Фемк.2005.=1/2,4= 0,41 тыс. руб.

Таким образом можно сказать, что в 2005 году на единицу розничного товарооборота приходится на 0,35 тыс.руб. меньше, чем в 2004 году, это означает увеличение фондов.

## 2.3.АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

О материальном положении предприятия и его экономических результатах можно судить, сделав анализ основных экономических показателей хозяйственной деятельности (табл.3).

Таблица 3

ОСНОВНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «НАДЕЖДА» за 2005 г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Показатели | 2004 год | 2005 год | Темпы роста % | Отклонение (+,-) |
| 1 | Товарооборот, тыс.руб. | 2671,8 | 3217,9 | 120,4 | 546,1 |
| 2 | Валовой доход тыс.руб. | 596,9 | 615,9 | 103 | 190 |
| 3 | Уровень, % к т/об | 22,3 | 19,14 | - | -3,16 |
| 4 | Издержки обращения, тыс.руб. | 523,9 | 558,4 | 106 | 345 |
| 5 | Уровень, % к обороту | 19,6 | 17,35 | - | -2,25 |
| 6 | Прибыль, тыс.руб. | 730 | 558,4 | 78,7 | -155 |
| 7 | Уровень рентабельности, % к обороту | 27,3 | 17,9 | - | -9,4 |
| 8 | Коммерческие расходы | 795 | 413 | 51,9 | 382 |
| 9 | Внереализационные доходы, тыс.руб. | - | 110 | - | 110 |
| 10 | Внереализационные расходы, тыс.руб. | - | 103 | - | 103 |
| 11 | Балансовая прибыль, тыс.руб. | (65) | 169 | 260 | 234 |
| 12 | Налоги, выплачиваемые из прибыли, тыс. руб. | - | 41 | - | 41 |
| 13 | Чистая прибыль, тыс. руб. | 28 | 70,1 | 250,3 | 42,1 |
| 14 | Численность работников, всего, человек | 13 | 13 | - | - |
|  | В том числе работников торгового зала | 3 | 3 | - | - |
|  | | | | | |
| 15 | Общая площадь магазина, кв.м. | 767,6 | 767,6 | - | - |
|  | В том числе торгового зала, | 158,4 | 158,4 |  |  |
| 16 | Товарооборот на одного работника, тыс.руб. | 205523 | 247537 | 120,4 | 42008 |
| 17 | Товарооборот на одного работника торгового зала, тыс.руб. | 890600 | 1072633 | 120,4 | 182033 |
| 18 | Товарооборот на 1 кв.м. общей площади магазина, тыс.руб. | 3481 | 4192 | 120,4 | 711 |
| 19 | Товарооборот на 1 кв.м. торговой площади, тыс. руб. | 16867 | 20315 | 120,4 | 2448 |
| 20 | Стоимость основных фондов, тыс. руб. | 163 | 1347 | 826 | 1184 |

Розничный товарооборот – это основной показатель деятельности предприятий торговли. Анализируя данные табл.4, можно сказать, что товарооборот ООО «НадеждА» в 2005 году вырос на 546,1 тыс. руб., что составило 20,4% по сравнению с 2004 годом. Рост товарооборота произошел за счет расширения рынка сбыта товаров, увеличение ассортиментного перечня, а также повышения культуры обслуживания покупателей с помощью рационального использования современного торгового оборудования. Следующим показателем, характеризующим хозяйственную деятельность предприятия, является валовой доход, который представляет собой реализованные торговые наценки. Темпы роста валового дохода увеличился на 3%, что составляет 90 тыс. руб. Это произошло за счет увеличения удельного веса товарных групп и товаров с более высокими торговыми наценками. Относительный уровень Валового дохода также увеличился за счет возросшего товарооборота.

Издержки обращения – расходы предприятия, связанные с транспортировкой, хранением и продажей товаров, а также с содержанием административно-управленческого персонала. По данной табл.3 видно, что издержки предприятия в 2005 году возросли на 6%, или на 345 тыс.руб. Рост издержек обращения произошел за счет увеличения расходов на оплату труда, транспортных расходов, платы за аренду помещения. Уровень издержек обращения во 2005 году уменьшился на 11%, что объясняется увеличением товарооборота. Прибыль предприятия исчисляется как разница между валовым доходом и издержек обращения ООО «НадеждА» в 2005 году уменьшил прибыль от своей деятельности на 155 тыс. руб., или 21% за счет увеличения издержек обращения. Так как объем прибыли не позволяет объективно оценить хозяйственную деятельность данного предприятия за 2005 г, поэтому воспользуемся оценкой показателя рентабельности. Он показывает, сколько процентов прибыль занимает в товарообороте. Уровень рентабельности ООО «НадеждА» уменьшился в 2005 г на 9,4%, это означает, что уровень рентабельности. В нашем случае снизилась прибыль на 155 тыс.руб.

Проведя анализ основных экономических показателей хозяйственной деятельности ООО «НадеждА» за 2005 можно сделать вывод о том, что деятельность предприятия в этот период является безубыточной, так как из данных табл.4 видно, что прибыль снизилась на 155 тыс. руб., за счет повышения коммерческих расходов и снижения уровня рентабельности. О прибыльности также свидетельствуют такие показатели как товарооборот на одного работника и 1 кв.м. площади, которые также в 2005 году увеличились на 20,4% или 42 000 руб. и 711 000. руб. соответственно.

# 3.АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕСТВОМ С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «НАДЕЖДА» И ПУТИ ЕГО УЛУЧШЕНИЯ

## 3.1. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

# 

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии организации должна содержать следующее:

* задача фирмы с точки зрения ее основных услуг и изделий, ее основных рынков и основных технологий. Проще говоря, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма;
* внешняя среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие признаки фирмы;
* культура организации. Какого типа рабочий климат существует внутри фирмы? Какого типа людей привлекает этот климат? Рассматривая миссию фирмы с точки зрения определения основных потребностей потребителей и их эффективного удовлетворения, руководство фактически создает клиентов для поддержки организации в будущем.

Считается, что близкая к идеалу формулировка миссии должны включать следующие шесть моментов:

* провозглашение ценностей и убеждений;
* продукты, которые организация будет производить, или потребности, которые она собирается удовлетворять;
* рынок, на котором организация позиционируется;
* способы выхода на свой рынок;
* ключевые технологии, которые будут использоваться;
* стратегические принципы развития и/или финансирования.

Миссия ООО «НадеждА» заключается в обеспечении экономического роста и решении проблем оснащения потребителей системных блоков с помощью новейших информационных технологий посредством сборки и реализации универсальных, экономичных, удобных в эксплуатации системных блоков.

Это должно позволить собственникам предприятия получить оптимальную прибыль, а ее персоналу – достойное и справедливое вознаграждение.

Миссия образует фундамент для установления целей организации в целом, ее подразделений и функциональных подсистем (маркетинг, нововведения, производство, персонал, финансы, менеджмент), каждая из которых ставит и реализует свои цели, логически вытекающие из общей цели организации.

Цели – это конкретизация миссии организации в форме, доступной для управления процессом их реализации. Для них характерны следующие черты и свойства:

* четкая ориентация на определенный интервал времени;
* конкретность и измеримость;
* непротиворечивость и согласованность с другими целями и ресурсами;
* адресность и контролируемость.

Как правило, организации ставят и реализуют не одну, а несколько целей, которые важны для их функционирования и развития. Наряду со стратегическими целями и задачами им приходится решать огромное количество текущих и оперативных. Кроме экономических перед ними стоят социальные, организационные, научные и технические задачи. Наряду с постоянно повторяющимися, традиционными проблемами они должны принимать решения по непредвиденным ситуациям и т. д.

Поскольку в ООО «НадеждА» установлена функциональная организационная структура, то цели рационально формулировать по функциональным подсистемам.

Для разработки ключевых целей по функциональных подсистем необходимо определить первоначально стратегию предприятия на 2005 год.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. Несколько основных тезисов, относящихся к стратегии, должны быть поняты и, что более важно, приняты высшим руководством.

1. Прежде всего, стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления.

2. Стратегический план должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всей организации, а не конкретного индивида. На личных предприятиях основатель предприятия может себе позволить относительную роскошь сочетать личные планы со стратегией организации. На большинстве фирм с широким владением акциями подобной роскоши может не быть.

3. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, фирма должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторов.

4. Стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, что позволяет фирме привлекать определенные типы работников, и, в то же время, не привлекать работников других типов. Этот план открывает перспективу для организации, которая направляет ее сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать изделия и услуги.

Наконец, стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию.

Стратегические альтернативы.

Перед организацией стоят четыре основные стратегические альтернативы:

* ограниченный рост;
* рост;
* сокращение;
* сочетание этих стратегий.

Ограниченный рост. Стратегической альтернативой, которой придерживается большинство организаций, является ограниченный рост. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Организации выбирают эту альтернативу потому, что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия. Руководство в общем – то не любит перемен. Если фирма была прибыльной в прошлом, придерживаясь стратегии ограниченного роста, то, скорее всего, она будет следовать этой стратегии и впредь.

Рост. Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Стратегия роста является второй наиболее часто выбираемой альтернативой. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Рост может быть внутренним или внешним. Внутренний рост может произойти путем расширения ассортимента товара. Внешний рост может быть в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста.

Сокращение. Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией последнего средства, является стратегия сокращения. Уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Фактически для многих фирм сокращение может означать здравый путь рационализации и переориентации операций. В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов.

* Ликвидация. Наиболее радикальным вариантом сокращения является полная распродажа материальных запасов и активов организации.
* Отсечение лишнего. Часто фирмы считают довольно выгодным отделить от себя некоторые подразделения или виды деятельности.
* Сокращение и переориентация. При застойной экономике многие фирмы считают необходимым сократить часть своей деятельности в попытке увеличить прибыли.

К стратегии сокращения прибегают чаще всего тогда, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации.

Для выработки стратегии организации необходимо провести анализ внутренней и внешней среды организации.

Наиболее традиционный общий подход к стратегическому анализу среды этот SWOT подход, (по начальным буквам английских слов “сила”, “слабости”, “возможности”, “угрозы”)

В рамках метода SWOT организация, с одной стороны выявляет и оценивает собственные сильные и слабые стороны, с другой стороны, определяет возможности и угрозы, содержащиеся во внешней среде.

Идея SWOT-анализа заключается в следующем:

а) принятие усилий для превращения слабостей в силу и угроз возможности;

б) развитие сильных сторон фирмы в соответствии с ее ограниченными возможностями.

SWOT-анализ предполагается разбить на ряд этапов.

На первом этапе SWOT - анализа глубоко изучаются силы – конкурентные преимущества фирмы в следующих областях:

* патентность выпускаемых товаров;
* цена товаров;
* прогрессивность технологии;
* квалификация кадров;
* стоимость ресурсов, применяемых фирмой;
* возраст основных производственных фондов;
* географическое расположение фирмы;
* инфраструктура;
* система менеджмента;

Сила конкуренции на «входе» и «выходе» системы менеджмента фирмы;

На втором этапе SWOT-анализа изучаются слабости фирмы. Он начинается с анализа конкурентоспособности выпускаемых товаров по всем рынкам.

На третьем этапе SWOT-анализа изучаются факторы макросреды фирмы (политические, экономические, технологические, рыночные и др.) с целью прогнозирования стратегических угроз фирме и своевременного предотвращения убытков от них.

На четвертом этапе SWOT-анализа изучаются стратегические и тактические возможности фирмы (капитал, активы и т.п.), необходимые для предотвращения угроз, уменьшения слабостей и роста силы.

На пятом этапе согласуются силы с возможностями для формирования проекта отдельных разделов стратегии фирмы.

SWOT – анализ анализируемого предприятия приведен в таблице

Руководствуясь проведенным анализом в таблице 5, ООО «НадеждА» на 2006 год выбирает стратегию ограниченного роста. Ставится цель роста объема выручки на 20% против предыдущего 2005 года.

Исходя из общей стратегии можно сформулировать цели функциональных подсистем.

Таблица 5

АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН. ВОЗМОЖНОСТЕЙ И УГРОЗ ООО «НАДЕЖДА»

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности (O) | Сильные стороны (S) |
| 1.Увеличение объема сборки и реализации системных блоков | 1.Квалифицированные специалисты в области информационных технологий |
| 2.Разработка новых моделей системных блоков | 2. Широкий модельный ряд (наличие стационарных и мобильных, маломощных и мощных системных блоков) |
| 3.Стать лидером рынка информационных технологий | 3.Конкурентноспособная цена |
| Угрозы (Т) | Слабые стороны (W) |
| 1.Конкуренция со стороны зарубежных компаний (более высокие и современные технологии при производстве и возможность одномоментного приобретения готового оборудования) | 1.Качество сборки не соответствует международным стандартам |

Внешнее окружение Организация

В таблице 6 представлены цели функциональных подсистем анализируемого предприятия.

Таблица 6

ЦЕЛИ ФИНЦИОНАЛЬНЫХ ПОДСИСТЕМ ООО «НАДЕЖДА»



Подсистема «Маркетинг» направляет свою деятельность на создание спроса, и поэтому его целями являются: доведение до потенциальных потребителей информации о современных информационных технологиях, разработка и спецификация параметров новой продукции, освоение рынка, распределение и доставка продукции потребителям, контроль за изменением спроса потребителей, сбор и обработка, рекламирование предприятия и его продукции и т. д.

Достижение целей возлагается на службу маркетинга и сбыта.

Подсистема «Производство*»* охватывает такие виды деятельности организации, как получение, хранение и распределение средств производства, превращение ресурсов в конечный продукт, его хранение и распределение.

Достижение целей возлагается на сервисного инженера входящего в состав торгово-оперативного персонала ООО «Надежда» и отдел снабжения.

Подсистема, связанная с исследованиями и разработками, реализует цели нововведений на предприятии. Ее направленность – это поиск новых видов продукции и услуг для замены устаревших, определение целей проведения научных исследований и разработок, введения новшеств и модернизации всех сфер деятельности предприятия.

Реализация научно – исследовательских разработок возлагается на начальника отдела маркетинга.

Подсистема «Персонал» направлена на работу с трудовым коллективом и формулирует свои цели по найму, расстановке и обучению, продвижению и оплате труда работников предприятия. Важнейшей целью этой подсистемы является высокая заинтересованность сотрудников в решении общих задач предприятия и создание для этого благоприятного климата.

Достижение целей по работе подсистемы «Персонал» возлагается на общее руководство предприятия.

Подсистема «Финансы» нацеливает свою деятельность на организацию финансирования, кредитования, налоговых обязательств, составление бюджетов (по предприятию в целом, его подразделениям и программам).

Достижение цели возлагаются, несомненно на финансовую и экономическую службы предприятия.

Подсистема «Менеджмент» имеет в качестве своей ключевой задачи эффективное достижение целей организации, исключающее нерациональные затраты времени, ресурсов и талантов.

Достижении данных целей возлагается на директора ООО «НадеждА».

На ООО “НадеждА ” составлен бизнес-план на ближайшие 3 года. В бизнес-плане отражены виды деятельности которыми предприятие планирует заниматься в ближайшей и долгосрочной перспективе. Кроме того бизнес план содержит раздел основных показателей финансово-экономического состояния предприятия, где важным разделом является раздел характеризующий рынок сбыта товара, с учетом анализа исследования рынка, потребителей, уровня спроса, положение предприятия на рынке и объема продаж, так же отмечен анализ конкурентоспособности предприятия. На основе принятого бизнес-плана вырабатываются и принимаются решения в системе управления финансами. На предприятие также разрабатывается ежеквартально финансовый план, который позволяется подсчитать прибыль и убытки предприятия. Для эффективного использования торговых площадей и получения дохода с 1 квадратного метра ежемесячно до работников предприятия доводится план продаж. Планирование на предприятие проводится директором предприятия на основание оперативных данных. Итоги работы подводятся ежемесячно в отдельной секции и рассматриваются доходы каждой подразделения.

## 3.2. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Таблица 6

ДАННЫЕ О КАТЕГОРИЯХ РАБОТНИКОВ ООО «НАДЕЖДА»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ЗА 2005 г. | Категория работников | Численность работников (чел.) | В % к итогу |
| 1 | Административно – управленческий персонал  Директор  Главный бухгалтер  Начальник торгового отдела  Начальник отдела маркетинга  Заведующий складом | 1  1  1  1  1 | 7,7  7,7  7,7  7,7  7,7  38,5 |
| 2 | Специалисты  Кассир  Продавец-консультант  Сервисный инженер | 1  1  1 | 7,7  7,7  7,7  23,1 |
| 3 | Технические рабочие  Служба охраны  Грузчики  Уборщица | 2  2  1 | 15,3  15,3  7,7 |
|  | ИТОГО | 13 | 100 |

Проводя анализ данных табл.6, можно сказать, что почти равное количество 38,4% и 38,5% составляют работники аппарата управления и технические и лишь незначительное количество 23,1%, или 3 человека составляют специалисты, способствующие работе магазинов розничной и оптовой продажи. Данные о категориях работников отражены в штатном расписании предприятия, которое утверждается директором и подписывается согласно с учредителями.

Оценивая уровень квалификации работников аппарата управления ООО «НадеждА» рассчитываем показатель уровня квалификации работников, как отношение числа работающих в административно-управленческом аппарате, обладающих квалификацией к общему числу работающих в сфере управления, т.е.

КQp=PQ/P (4)

где:

КQp – уровень квалификации работников;

PQ – число работников в административно-управленческом аппарате;

P – общее число работающих в сфере управления.

На 24.03.2006 г в аппарате управления ООО «НадеждА» 3 человека имеют средне-специальное образование – товаровед, начальник отдела маркетинга, заведующий складом, 2 человека высшее, директор и главный бухгалтер, таким образом

KQP= 5/5=1

И это означает, что уровень квалификации средний, но, не смотря на это, работникам ООО «НадеждА» следует постоянно самосовершенствоваться и повышать свой уровень квалификации.

Оценивая коллектив предприятия мы можем сказать, что высшее образование имеет лишь руководитель и главный бухгалтер, все остальные работники имеют среднетехническое образование, но каждый из них имеет большой опыт работы в торговле (10-13 лет), что на наш взгляд, немаловажно в деятельности организации. Но не смотря на это мы бы посоветовали направлять работников на переподготовку и повышение квалификации, так как в наше время, в период перехода страны к рыночной экономике требуются специалисты с новыми знаниями, умеющие подходить к своему делу по новому.

На работу в ООО «НадеждА» принимают людей по рекомендациям знакомых, родственников, своих работников и главным требованием при этом является опыт работы в торговой организации и по своей специальности, стремление работать. Но руководитель предприятия не отказывается работать и с молодыми людьми, не имеющими никакого опыта, но предприимчивыми и желающими зарабатывать деньги. При решении задач управления движением персонала, прежде всего следует иметь в виду, что интенсивность и направленность этого движения в основном определяется текучестью работников, являющейся наименее предсказуемой и трудно регулируемой частью общего потока перемещений работников. Уровень текучести кадров (ТК) определяется отношением числа работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию или по инициативе администрации (Pтк) и среднему числу работников (Pсс)

ТК=Pтк/Pcc\*100% (5)

На предприятии ООО «НадеждА» за все время его существования не наблюдалось увольнений со стороны работников, не по их собственному желанию, не по инициативе начальства, т.е.

ТК=0/13\*100%=0

Таким образом текучести кадров на предприятии нет. И мы можем сказать, что при такой системе приема на работу текучести кадров нет, т.к. все работники предприятия имеют перед собой одну главную цель - заработать деньги и достичь поставленных целей, тем более, что в наше время очень трудно найти любимую работу и к тому же приносящую доход

На анализируемом предприятии существует три категории персонала:

1. руководители (директор, главный бухгалтер, начальник торгового отдела, начальник отдела маркетинга, заведующий складом);
2. специалисты;
3. технические рабочие (работники, осуществляющие обслуживание основного производства, работники охраны предприятия, уборщики производственных помещений)

Общее количество работающих на предприятии – 13 человек.

Количество работающих по подразделениям является коммерческой тайной, равно как и информация о сумме материального вознаграждения.

Поэтому в рамках этой работы не рассматривается, однако, данный факт не мешает рассмотреть основные методы управления персоналом на данном предприятии.

Текучесть кадров на данном предприятии низкая, поскольку руководителями компании разработаны эффективные методы управления, позволяющие обеспечить высокую мотивацию своих сотрудников.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Методы управления персоналом (МУП) – способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практика выработали три группы МУП: административные, экономические и социально-психологические.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействий: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный эффект.

С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Они основаны на использовании экономического механизма управления.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.д.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.

На анализируемом предприятии применяются методы управления персоналом, указанные в рисунке 2.

Рисунок 2

Методы управления персоналом в ООО «НадеждА»

|  |
| --- |
| **Административные методы**   1. Издание приказов, указаний и распоряжений 2. Инструктирование 3. Отбор, подбор и расстановка кадров 4. Утверждение методик и рекомендаций 5. Разработка положений, должностных инструкций, стандартов организации 6. Установление административных санкций и поощрений |
| **Экономические методы**   1. Материальное стимулирование 2. Кредитование 3. Страхование 4. Установление материальных санкций и поощрений |
| **Социально-психологические методы**   1. Социальный анализ в коллективе работников 2. Участие работников в управлении 3. Удовлетворение культуры и духовных потребностей 4. Формирование коллективов, групп, создание нормального психологического климата 5. Установление социальных норм поведения |

На анализируемом предприятии утверждены внутренние нормативные документы, регламентирующие деятельность персонала:

* устав предприятия;
* коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом на 2005 год;
* правила внутреннего трудового распорядка;
* организационная структура управления;
* штатное расписание предприятия;
* должностные инструкции на сотрудников.

Все они введены в действие приказом директора ООО «НадеждА». Эти документы обязательны для всех сотрудников, и их несоблюдение влечёт за собой применение дисциплинарных взысканий.

На предприятиях действует система приказов директоров предприятий.

Приказ оформляется в письменной форме и доводится до лиц, к которым он относится под роспись с указанием даты ознакомления.

Инструктирование выражается в передаче подчиненным правил выполнения трудовой операции.

На анализируемом предприятии инструктирование ведется преимущественно в устной форме.

Административные санкции применяются в случае нарушения трудового законодательства, когда имеет место дисциплинарный проступок, под которым понимается противоправное виновное неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей работником.

За анализируемый период на указанном предприятии административные санкции применялись к работникам по случаю появления на работе в нетрезвом виде, опоздания на работу, а также невыполнение должностных обязанностей и распоряжений руководителя отдела.

Работники отдела сбыта наказывались за срыв сроков поставки комплектующих.

Таким образом, административные взыскания применяются тогда, когда имеют место факты невыполнения предписанных внутренними актами правил, норм поведения работников, а также невыполнение должностной инструкции.

Право налагать дисциплинарные взыскания имеют начальник руководители служб.

Увольнение могут осуществлять только директор предприятия предприятий, руководители же структурных подразделений могут ходатайствовать о применении этих взысканий.

Процессу отбора персонала предшествует его набор. Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. ООО «НадеждА» набор обычно ведет из внешних и внутренних источников.

Экономические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Такие методы осуществляют материальное стимулирование коллективов и отдельных работников, они основаны на использовании экономического механизма.

Оплата труда является основным мотивом трудовой деятельности и денежным измерителем стоимости рабочей силы. Она обеспечивает связь между результатами труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации. Устанавливая должностные оклады для служащих и тарифные ставки для рабочих, руководство предприятия определяет нормативную стоимость рабочей силы с учётом средних затрат труда при его нормальной продолжительности.

Дополнительная заработная плата позволяет учесть сложность и квалификацию труда, совмещение профессий, сверхнормативную работу, социальные гарантии предприятия в случае беременности или обучения сотрудников и др.

Вознаграждение определяет индивидуальный вклад работников в конечные результаты производства в конкретные периоды времени. Премия на прямую связывает результаты труда каждого подразделения и работника с главным экономическим критерием предприятия – прибылью.

На анализируемом предприятии действуют следующие положения по оплате труда персонала:

1. Положение по оплате труда рабочих по изготовлению системных блоков в ООО «НадеждА»
2. Положение по оплате труда руководителей, специалистов, служащих в ООО «НадеждА»
3. Положение о стимулирующих надбавках работников службы сбыта и маркетинга ООО «НадеждА».

Системы и формы оплаты труда на анализируемом предприятии зависят от категории работников и закреплены в Положениях об оплате труда и премировании.

На анализируемом предприятии применяются следующие системы оплаты труда:

1. Повременная помесячная в виде оклада. Устанавливается штатным расписанием всем руководителям, специалистам, служащим, а также некоторым категориям вспомогательных рабочих.

Премирование данной категории работников предприятия осуществляется по двум направлениям:

* индивидуальное премирование. Показатели по данному виду премирования устанавливаются непосредственно по каждой должности согласно Приложения к соответствующему Положению;

Индивидуальная премия устанавливается в размере 30% от должностного оклада, установленного штатным расписанием за фактически отработанное время, но не выше планового. На сумму премии в установленном порядке производится начисление районного коэффициента.

При невыполнении показателей премия не выплачивается.

* коллективное премирование.

Коллективная премия начисляется в процентах от суммы должностных окладов по штатному расписанию работников конкретной службы.

Данная премия начисляется при условии роста объемов производства по сравнению с аналогичным периодом прошлого года в сопоставимых ценах не менее чем на 10%. За каждый 1% увеличения объемов производства свыше 10% предусматривается 1% начисления данного вида премии, но не более 20%.

Оценка выполнения данного показателя премирования руководителей, специалистов, служащих осуществляется нарастающим итогом с начала года.

Непременным условием начисления данного вида премии является отсутствие перерасхода по бюджету каждой службы, утверждаемого директором предприятия на каждый отчетный месяц. При наличии перерасхода сумма начисленной премии понижается на 1% за каждый 1% перерасхода.

Окончательная сумма начисленной премии на службу распределяется между членами коллектива руководителем службы.

В распределении коллективной премии руководитель руководствуется показателями достижения в труде, специальным режимом работы, сложностью и напряженностью работы каждого работника коллектива.

Сложность и напряженность выполняемой работы заключается в комплексном характере и важности решаемых вопросов, в работе по нескольким направлениям, совмещении одновременно ряда функций, значительном объеме выполняемых поручений руководителя.

Высокие достижения в труде заключаются в новизне и эффективности предложенных решений, степени творческого участия в работе, высоком коэффициенте исполнительской дисциплины (выше 90%).

Специальный режим работы заключается в не нормированности рабочего времени, привлечении работника к выполнению служебных обязанностей в выходные и праздничные дни.

Все виды начисленной премии утверждаются директором предприятия.

Директор учреждения по представлению руководителя службы вправе снизить размер индивидуальной премии или лишить индивидуальной премии работника предприятия полностью за производственные упущения:

Директор предприятия вправе снизить размер коллективной премии конкретной службе за производственные упущения коллектива службы.

Лишение полностью или снижение премии оформляется приказом с обязательным указанием причин.

Лишение премии полностью или частично производятся за тот период, в котором было совершено упущение в работе или когда были обнаружены нарушения или упущения

2. Повременно – премиальная система оплаты труда установлена основным рабочим производственного цеха.

Начисление заработной платы производится по действующим часовым тарифным ставкам согласно индивидуальному разряду рабочего с учетом фактически отработанного времени.

Часовые тарифные ставки утверждаются директором ООО «НадеждА».

Рабочие сборки премируются по итогам работы за месяц индивидуальной премией в размере 50% от часовой тарифной ставки.

Премия начисляется при отсутствии замечаний по качеству выпускаемой продукции.

За отклонение условий работы от нормальных предусмотрены следующие доплаты: за интенсивность труда; за мастерство; за выполнение работ различного характера; за руководство.

Премия может быть снижена за производственные упущения и нарушения трудовой, производственной дисциплины, Правил внутреннего трудового распорядка согласно Перечню, действующему на предприятии.

3. Система оплаты труда работников сбыта предусматривает выплату оклада согласно штатного расписания и стимулирующую надбавку, размер которой зависит от: выполнения графика прихода денежных средств; отсутствие замечаний к оформлению документации на поставку оборудования (договор, заказ, первичная документация на отгрузку и так далее).

Работники службы сбыта и маркетинга также дополнительно поощряются за разработку и подготовку договоров на поставку индивидуального оборудования (поставка оборудования, требующего дополнительных разработок и расчетов)

По семейным обстоятельствам работникам предоставляется материальная помощь в случаях: свадьбы; юбилея; смерти близких родственников; кражи личного имущества; болезни работника, необходимости оперативного вмешательства или болезни детей;

Таким образом, на анализируемом предприятии традиционные системы оплаты труда имеют свою специфику.

Из экономических методов активно применяется страхования работников.

Предприятие страхует жизнь и трудоспособность своих работников.

Социально – психологические методы - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии. Эти методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности.

По масштабам и способам воздействия их можно разделить на: социологические, направленные на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия, и психологические, целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности.

На анализируемом предприятии развито социальное планирование, то есть при планировании основных показателей работы предприятия планируются и социальные мероприятия по:

* снижению уровня заболеваемости и производственного травматизма (профилактические прививки, питание сотрудников, перерывы в течение рабочего времени помимо обеденного, установка систем вентиляции цеха, благоустройство цеха душевыми, мероприятия по охране труда);
* уровень образования и квалификации сотрудников (план повышения квалификации сотрудников, ежегодная аттестация рабочих мест).

Участие работников в управлении предприятием обеспечивается в ООО «НадеждА» проведением социологических исследований методами анкетирования, интервьюирования (особенно рабочих), собеседования.

В коллективе предприятия существует очень хорошая дружеская обстановка.

На предприятии есть следующие виды партнерства: деловые, дружеские, по увлечениям.

Деловые партнерства в основном связывают специалистов различных служб.

Дружеские партнерства имеют место среди рабочих и специалистов, обусловленные соседством проживания и взаимной симпатией между членами трудового коллектива.

Примером партнерства по увлечениям на предприятии является партнерские отношения между владельцами автотранспорта отечественного и импортного производства.

Имеют место также партнерские отношения, основанные на взаимном интересе профессиональных знаний, навыков и опыта.

В коллективе сложились свои традиции, связанные с датами, присущими только данному предприятию.

Систематически проводятся субботники, что приводит к сплачиванию коллектива.

Важным психологическим моментом в управлении персоналом является ежедневный обход директора предприятия и общение с рабочими предприятия, в процессе которого происходит неформальное общение руководства с рабочими.

Всеми коллективу еженедельно представляется информация о положении дел на предприятии: финансы, заказы, ближайшие планы и проблемы.

Вследствие тщательно подобранного руководствующего персонала, пользующегося авторитетом у работников предприятия, основанным на уважении профессиональных и психологических качеств социально - психологические методы управления персоналом, такие как побуждение, принуждение, осуждение, требование имеют здесь подчас более ощутимый эффект, нежели административные.

Функцию управления на предприятии осуществляет директор ООО «НадеждА».

## 3.3.УПРАВЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Получить необходимую информацию в настоящее время можно, не выходя из дома. Необходимо лишь соединиться с Интернет и узнать всё, что вам нужно. Это лишь мизерная часть того, что дал нам компьютер. На протяжении последнего времени сменилось несколько поколений ЭВМ. И сейчас это наиболее быстро развивающаяся отрасль вол всем мире, и Россия здесь не исключение. С каждым усовершенствованием компьютера перед учеными открывались все новые и новые возможности.

Когда мы говорим об актуальности пристального внимания государства к компьютерному рынку, не стоит забывать о важности этого рынка вообще, и , прежде всего, для экономики России. В международном разделении труда выигрывают те страны, которые первыми осваивают новые виды продукции современного технологического уклада, присваивая интеллектуальную ренту.

Компьютеры играют важную роль и при индивидуальном, частном использовании в быту, дома. Однако в условиях неустойчивой экономики, роста курса доллара, а не секрет, что основная часть комплектующих, если не все, привозятся из-за рубежа, поэтому и цена напрямую зависит от курса валюты, и низкой платежеспособности населения, спрос ограничивается, а значит и растет риск банкротства организаций занимающихся продажей компьютеров и комплектующих.

Поскольку одна из главных целей любого коммерческого предприятия - получение максимально возможной прибыли, оно должно планировать и управлять процессом маркетинга. Маркетинг - специфический элемент системы управления предприятием.

Его главные задачи:

* получение необходимой информации о рынке и его участниках,
* планирование выпуска и реализации продукции,
* разработка системы ценообразования;
* организация поставок и распределения готовой продукции;
* составление прогноза расширения сбыта и увеличения сферы охвата рынка.

Управление маркетингом на ООО «НадеждА» осуществляет отдел мар­кетинга. В его состав входят два специалиста и руководитель отдела . Структура отдела по существу еще не сложилась. Он занимается планированием и осуществлением сбыта, разработкой наиболее эффективной сбытовой политики, важным составным элементом которой является ценовая стратегия, включающая методы и формы расчетов с потребителями, условия платежей, разрабатывает меры по совершенствованию управления и организации производства. Два специалиста работающих в отделе отвечают за следующие направления:

Организация спроса и сбыта продукции;

Организация рекламы.

Отдел маркетинга выполняет весьма ограниченный круг маркетинговых функций:

* изучение товарного рынка,
* реклама,
* сервисное обслуживание покупателей;
* гибкая ценовая политика.

Целью деятельности ООО "НадеждА" в области маркетинга являются:

* завоевание популярности и доверия у покупателей,
* утверждение на рынке по продаже хозяйственных то­варов;
* оказание дополнительных услуг покупателям;
* расширение торговой сети,
* организация оптовой торговли.

Для привлечения внимания покупателей ООО «НадеждА» очень широ­ко использует рекламу. Особое значение придается следующим аспектам:

1. Внутрифирменная реклама в ее задачи входит создание у своих сотрудников веры в свое предприятие, и чувства тесной взаимосвязи с его положением. Элементами рекламы являются такие факторы как внешний облик предприятия и его сотрудников, голос секретаря по телефону, название товара, качество обслуживания клиентов. Руководство ООО «НадеждА» проводит совместные мероприятия с коллективом, по празднованию знаменательных дат, наиболее отличившиеся работники получают денежные и вещественные подарки. Руководство компании исходит из того, что чем больше ответственных и инициативных сотрудников, тем меньшее их количество необходимо, и как следствие меньше расходы фирмы.

Основные средства внутрифирменной рекламы являются:

- поддержка хороших взаимоотношений в коллективе;

* социальные льготы для сотрудников (льготная продажа товаров продаваемых предприятием).

2. С приходом руководителя отдела маркетинга значительное место в деятельности отдела маркетинга уделяется Public Relations. Были к сотрудничеству приглашены специалисты занимающиеся создание коммерческих телепрограмм. Разработан комплекс мероприятия по следующим направлениям:

1. Контакты с представителями прессы;
2. Участие руководителей предприятия в общественной жизни;

3. Реклама в целях расширения сбыта. Является основной сферой рекламы, и непосредственно связана со всеми взаимозависимыми факторами маркетинга, влияющими на объемы продаж. Коллективом маркетингового отдела ООО «НадеждА» разработаны конкретные прогнозы позволяющие комплексно использовать все элементы "маркетинг микса" (системы смешанных маркетинговых мероприятий), что позволяет осуществлять конкретные прогнозы .

По рекламе можно определить насколько гибким является предприятие, как быстро оно способно реагировать на изменения рынка. Форма и методы использования рекламы настолько многообразны, что сделать какие-то выводы о ее специфических качествах довольно непросто.

Реклама ООО «НадеждА» особо не выделяется среди рекламы фирм – конкурентов, рекламирующие сложную офисную технику. Печатные рекламные объявление продолжительное время остаются неизменными по форме и содержанию без всякой модификации.

Эффективность, конкретность и доступность рекламы и информации достигается правильно избранной стратегией и тактикой рекламной деятельности фирмы, раскрывающей ее возможности.

В качестве наиболее эффективных каналов распростра­нения рекламы рассматриваются следующие:

* пресса - доступная всем слоям населения;
* аудио-визуальные средства;
* рекламные щиты, плакаты, световая реклама.

Реклама деятельности фирмы на телевизионном экране обеспечивается «бегущей строкой» с максимально информативным, но в то же время кратким и лаконичным текстом, который рекламирует группу товаров предлагаемых компанией услугу с указанием адреса и телефона. Однако, этот вид рекламы не всегда дает желаемый эффект, т. к.:

* скорость «бегущей строки» не совпадает со скоростью восприятия информации у телезрителя;
* ошибки оператора телевидения при наборе текста приводят к искажению рекламной информации;
* реклама туристских услуг дается вперемежку с рекламой продаваемых товаров и другими объявлениями.

По этим причинам в фирму ООО «НадеждА» поступает ряд телефонных звонков, не имеющих отношения к деятельности фирмы.

Еще одним видом эффективной рекламы, активно используемой ООО «НадеждА», является реклама в прессе в виде объявлений. Речь идет о публикации рекламных объявлений на страницах местных газет. Достоинством этого вида рекламы является «замечаемость» рекламных объявлений читателем из-за подбора типографского шрифта, выделения тех слов, которые несут основную смысловую нагрузку.

Рекламная кампания предприятий торгующих сложной офисной техникой имеет свою специфику, т. к. ее цель - получение прибыли от реализации. Поэтому при комплексном использовании рекламных средств увеличивается вероятность для одних и тех же людей повторного восприятия уже знакомой рекламной информации.

Стратегия и тактика проведения рекламной кампании состоит в поэтапной ее реализации, где особенно важная роль отводится планированию рекламных мероприятий. В соответствии с этим, план рекламных мероприятий отражал соответствующие пропорции в размещении рекламы. При этом за каждым мероприятием был закреплен конкретный исполнитель - штатный сотрудник ООО «НадеждА».

В числе мероприятий в рамках рекламной кампании были намечены:

- издание листовок о технологических новинках;

- подготовка к печати рекламных буклетов;

- подготовка аналитических статей о сложной офисной техники;

Кроме выше сказанного хотелось бы обратить внимание на то, как оборудованы торговые площади.

Наружная реклама *-* вся реклама организации на улицах и площадях городов и населенных пунктов. Цель наружной рекламы заключается в напоминании. Ее особенность в мгновенном восприятии. Наружная реклама - является одним из элементов рекламы ООО «НадеждА», и по оценке ее консультантов она не может начать рекламную кампанию. Она может ее продолжить и закончить. Все это связано с особенностями «наружки»: ее видят, проезжая или проходя по улице, одномоментно. Отсюда - требования особенной яркости и увеличенных размеров, четкости и броскости рекламных текстов.

Преимущества наружной рекламы в том, что она настигает потенциального покупателя неожиданно и в тот момент, когда он более всего расположен сделать покупку, принять коммерческое решение. Энергичен, собран, пеший или в машине, при деньгах.

Для посетителей имеется целый набор рекламной печатной продукции:

Буклеты *-* специальные издания, посвященные одной фирме и ее товарам. В буклетах принято вместе с рекламным текстом помещать фотографии и короткие биографии первых лиц фирмы, назвать ее спонсорские и благотворительные акции, раскрывать участие ярмарках и выставках. Буклеты обычно делаются на самой лучшей бумаге, многоцветными и являются очень престижными. Их обязательно вручают при любом посещении фирмы, презентации, выставке или заключении контракта.

Рекламные листовки печатаются в один лист, могут быть одноцветными и монохромными. С иллюстрациями или только с текстовым материалом. Часто применяется на выставках, ярмарках для раздачи посетителям.

Каталоги *-* печатные издания, рекламирующие большой перечень товаров и услуг с краткими пояснениями и ценами.

Прайс-лист перечень туров и цен на них. Без иллюстраций.

Календари, аппликация, ярлыки, ручки и другая мелкая продукция используется для вручении на месте продажи или проведения рекламных акций.

Главным во всех этих видах рекламной продукции является наличие товарного знака или марки фирмы.

Главный элемент рекламы товаров - положительное эмоциональное воздействие иллюстрации и текста, как правило, несложного и легкого для за­поминания, создающего привлекательный "образ" товара.

Из вышесказанного ясно, что реклама пытается охватывает все сферы деятельности предприятия.

Поставщики данной организации выбраны не случайно. Проанализировав прайс листы, условия поставки и условия оплаты. Выбор был остановлен на:

* Теко-Урал, г. Екатеринбург;
* Ергодейта, г. Екатеринбург;
* Уратехинком, г. Челябинск;
* Е-Урал, г. Челябинск;
* Комус, г. Челябинск;
* Мир бумаги, г. Челябинск.

Крупные фирмы поставщики находятся в г. Москва, что очень не удобно по срокам поставки и по ее стоимости. Но для расширения рынка сбыта и удобства работы с фирмами по регионам, крупные фирмы поставщики, открывают свои филиалы в других регионах в данном случае в г. Екатеринбурге и г. Челябинске. Преимущества данных фирм в том, что они долгое время находиться на рынке поэтому они изучили рынок сбыта и у них широкий ассортимент в наличии пользующийся большим спросом. Цены региональных представительств такие же как и Московского головного представительства. У представительств нашего региона есть услуга по доставке. И так в результате сотрудничества с региональными представительствами организация выигрывает в ценах, сокращаем сроки доставки и сводим на нет стоимость доставки. Учитывая вышеперечисленное минимизируется резерв товара на складе, так как любая номенклатура может быть доставлена в течение суток.

Для исчисления отпускной цены на практике получили следующие методы ценообразования:

* метод "себестоимость плюс прибыль";
* метод с ориентацией на конкурентов;
* метод потребительской стоимости.

Применение метода «себестоимость плюс прибыль» позволяет контролировать через цены безубыточную деятельность предприятия.

Метод ценообразования с ориентацией на цены конкурентов предполагает сложившийся спрос на данную продукцию.

При назначении цены на выводимый на рынок товар необходимо учесть реакцию конкурентов на ценовые предложения.

Ценообразование - важнейший элемент маркетинговой политики. На принятие решения о цене товара (о наценке, скидках - в данном случае) оказы­вает прямое воздействие:

* величина спроса на данный товар, и степень его продолжитель­ности;
* наличие и характер конкурентов на рынке,
* перспективы роста продаж;
* связь между ценой и объемами продаж,
* степень влияния на рынок государства,
* суммы издержек обращения.

Выжить в сегодняшних условиях сможет только тот, кто будет торго­вать товаром по конкурентным ценам.

С целью стимулирования сбыта товаров ООО "НадеждА" оказывает покупателям дополнительные услуги:

* бесплатная доставка товаров;
* бесплатный гарантийный ремонт электробытовых товаров, куп­ленных в магазине;
* продажа товаров в рассрочку. Предусмотрена система скидок к праздникам.

Например, при ценах, ниже цен на аналогичные товары конкурентов, последние могут:

* также понизить цену и тем самым препятствовать выходу товара на рынок;
* оставить цену без изменения, если отсутствует эластичность спроса от цены или разница в ценах не так заметна.

При назначении цены, выше цен товаров конкурентов, необходимо включить в товар дополнительную ценность, которую упустили конкуренты, но очень нужную покупателю.

Наконец, метод ценообразования с ориентацией на потребительскую стоимость основан на изучении восприятия цены потребителем. Такой метод применяется для уникальных, дорогостоящих товаров, товаров требующих обслуживания, когда отсутствуют четкие критерии потребительских свойств товара. Чем уникальнее товар, тем шире диапазон чувствительности на выставленные цены. Установление цены методом потребительской стоимости предполагает изучение покупателя по платежеспособности, уровню потребности в данном товаре, покупательскому поведению.

Назначение цен на продукцию (товар) производится путем параллельного расчета по указанным выше методам, однако на рынках с сильной конкуренцией приоритет остается за методами, ориентирующимися на рынок (конкурентов и покупателей). В этом случае необходимо пересматривать структуру себестоимости:

себестоимость = цена – прибыль

Завершающим этапом ценообразования является разработка ценовой политики.

Формирование цены на продукцию, выводимую на рынок, происходит одновременно несколькими параллельными путями, чтобы в последующий момент принять окончательное решение о размере цены на конкретный товар.

Исходя из вышеизложенного, необходимо отметить, что отпускная цена ООО «НадеждА» формируется по двум методам: традиционный метод «себестоимость плюс прибыль» и метод потребительской стоимости.

Отпускную цену по методу «себестоимость плюс прибыль» рассчитывает финансовая служба предприятия, исходя из фактических и плановых затрат предыдущего периода, а также динамики производства и продаж на планируемый год.

Отпускная цена по методу потребительской стоимости определяет служба сбыта на основе опыта общения с клиентами, потенциальными клиентами и данными по рынку системных блоков за предыдущий период и в настоящий момент.

После проделанной параллельной работы данные отпускные цены сопоставляются и по каждой модели разрабатывается отпускная цена.

Безусловно, как и в любом другом предприятии, производящем и реализующем продукцию разного ассортимента, рентабельность моделей отличается друг от друга.

Таким образом, ценовая политика предприятия является политикой проникновения на рынок.

## 3.4.УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Общий анализ финансового состояния предприятия осуществляется на основе абсолютных значений баланса предприятия и формы №2 «Отчет о прибылях и убытках», приведенных в табли­цах 7. (баланс) и 8. (форма 2).

Таблица 7

Бухгалтерский баланс предприятия в агрегированном виде (извлечения) за 2005 год

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Код | На начало | | На конец | |
| Показатели актива баланса | строки балан­са | периода, тыс.руб.  01.01.05 | | периода, тыс.руб. 01.01.06 | |
| 1 | 2 | 3 | | 4 | |
| 1. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ |  |  | |  | |
| Нематериальные активы | 110 | - | | - | |
| Основные средства | 120 | 163 | | 1347 | |
| Долгосрочные финансовые вложе­ния | 140 | - | | - | |
| Прочие внеоборотные активы | 150 | - | | - | |
| Итого по разделу 1 | 190 | 163 | | 1347 | |
| 2. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ |  |  | |  | |
| Запасы | 210 | 1202 | | 1931 | |
| в том числе: |  |  | |  | |
| сырье, материалы и другие анало­гичные ценности | 211 | 46 | | 13 | |
| затраты в незавершенном произ­водстве (издержки обращения) | 214 |  | | 8 | |
| готовая продукция и товары для перепродажи | 215 | 1137 | | 1892 | |
| расходы будущих периодов | 217 | 18 | | 18 | |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 220 | 176 | | 272 | |
| Дебиторская задолженность (платежи, по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты) | 230 | - | | - | |
| Дебиторская задолженность (платежи, по которой ожидаются в течение 12 ме­сяцев после отчетной даты) | 240 | 611 | | 986 | |
|  | | | | |
| Краткосрочные финансовые вложения | 250 | -  - | | - | |
| Денежные средства | 260 | 134 | | 221 | |
| Прочие оборотные активы | 270 | 25 | | 24 | |
| Итого по разделу 2 | 290 | 2148 | | 3435 | |
| Баланс | 300 | 2311 | | 4782 | |
| 3. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ |  |  | |  | |
| Уставный капитал | 410 | 8 | | 8 | |
| Добавочный капитал | 420 | 72 | | 72 | |
| Нераспределенная прибыль отчетного года | 470 | - | | 1155 | |
| Итого по разделу 3 | 490 | 79 | | 1159 | |
| 4 ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |  |  | |  | |
| Итого по разделу 4 | 590 | - | | - | |
| 5. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |  |  | |  | |
| Займы и кредиты, в том числе | 610 | 400 | | 821 | |
| Кредиты банка к погашению в течение 12 мес | 611 | 400 | | 821 | |
| Кредиторская задолженность | 620 | 1832 | | 2803 | |
| в том числе |  |  | |  | |
| поставщики и подрядчики | 621 | 1771 | | 2768 | |
| задолженность перед персона­лом | 624 | 265 | 235 | | |
| задолженность перед государст­венными внебюджетными фонда­ми | 625 | 711 | 260 | | |
| задолженность перед бюджетом | 626 | 25 | 9 | | |
| прочие кредиторы | 628 | 4 | (2) | | |
| Итого по разделу 5 | 690 | 2232 | 3623 | | |
| Баланс | 700 | 2311 | 4782 | | |

На предприятии ООО «НадеждА» произошло увеличение основных средств, что связано с покупкой нового оборудования и рабочих машин. Увеличение количества основных средств расценивается, как положительная тенденция, поскольку происходит расширенное воспроизводство основных фондов предприятия, что в свою очередь должно положительно отразиться на эффективности деятельности рассматриваемого предприятия.

Поскольку предприятия ООО «НадеждА» является торговым, следовательно, основная часть его оборотных активов представлена в виде готовой продукции, предназначенной для продажи. Поскольку на конец 2005г. увеличилось количество оборотных средств предприятия, то соответственно возросла сумма налога на добавленную стоимость по балансу.

Отсутствие долгосрочной задолженности (свыше 12 месяцев) можно расценивать, как положительную тенденцию, поскольку отсутствуют дебиторы, оказывающие большую финансовую нагрузку для других подобных предприятий отрасли. Однако, очевиден рост краткосрочной дебиторской задолженности (с 611 тыс. руб. до 986 тыс. руб.), следовательно, необходимо проводить реструктуризацию дебиторской задолженности и осуществлять более качественный подход к реализации продукции с целью предотвращения появления новых дебиторов предприятия.

За отчетный 2005 год на предприятии произошел рост денежных средств – средств предприятия, обладающих абсолютной ликвидностью. С одной стороны рост денежных средств является положительной тенденцией, с другой стороны - для повышения эффективности работы предприятия необходимы вложения временно свободных денежных средств в расширение производства, в разработку новой продукции, в рекламу предприятия.

На конец 2005 года произошел рост валюты баланса, что характеризует повышение активности деятельности предприятия ООО «НадеждА» на рынке.

Таблица 8

Отчет о прибылях и убытках (извлечения) за 2005 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Код  строки отчета | На начало периода, тыс. руб.  01.01.05 | На конец периода, тыс.руб.  01.01.06 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, ак­цизов и аналогичных обязательных платежей | 010 | 5969 | 6159 |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг с учетом ком­мерческих и управленческих расходов | 020 | 5239 | 5584 |
| Валовая прибыль | 029 | 730 | 575 |
| Коммерческие расходы | 030 | 795 | 413 |
| Прибыль (убыток) от продаж (010-020-030) | 050 | (65) | 162 |
| Операционные доходы | 090 | - | 90 |
| Операционные расходы | 100 | - | 4 |
| Внереализационные доходы | 120 | - | 20 |
| Внереализационные расходы | 130 | - | 99 |
| Прибыль (убыток) до налогообложе­ния | 140 | (65) | 169 |
| Чрезвычайные доходы | 170-180 | - | - |
| Прибыль (убыток) отчетного периода | 190 | (65) | 128 |

Анализ бухгалтерского баланса ООО «Надежда» показал положительную тенденцию в работе, что подтверждается данными формы №2 «Отчет о прибылях и убытках».

Выручка за 2005 год возросла на 190 тыс. руб. (с 5969 тыс. руб. до 6159 тыс. руб.). Произошел рост себестоимости на 346 тыс. руб. (с 5239 тыс. руб. до 5584 тыс. руб.). Рост себестоимости происходит на предприятии более быстрыми темпами, следовательно, в перспективе на 2006 год предприятию ООО «НадеждА» необходимо уделить повышенное внимание мероприятиям по снижению себестоимости (выбору более дешевых поставщиков, сокращению транспортных затрат, оптимизации форм оплаты труда).

Снижение коммерческих расходов, то есть расходов по реализации товара, по упаковке, транспортировке, рекламе снизились на 155 тыс. руб.(с 730 тыс. руб. до 575 тыс. руб.), что положительно характеризует работу руководства предприятия.

Как видно из формы №2 в отчетном периоде у предприятия имеется прибыль от продаж в размере 162 тыс. руб. против убытка за аналогичный период предыдущего года. В целом предприятие в 2005 году сработало с прибылью.

АНАЛИЗ АКТИВА БАЛАНСА

Для анализа структуры и динамики активов баланса проведем предвари­тельные расчеты, результаты которых сведем в таблицу 2.3.

На предприятии произошло существенное увеличение по статье «внеоборотные активы» на 1184 тыс. руб., соответственно возросла их доля в валюте баланса с 7% до 28,1% на конец года.

Произошел рост оборотных средств предприятия на 1287 тыс. руб., однако в валюте баланса их доля снизилась на 9%. Несмотря на то, что рост внеоборотных активов положительно влияет на расширение производственной деятельности предприятия, необходимо руководству предприятия обратить внимание на то, что в структуре актива баланса происходит рост наименее ликвидных активов, что может негативным образом сказаться на платежеспособности рассматриваемого предприятия за анализируемый период.

Таблица 9

Результаты расчетов для анализа актива баланса пред­приятия за 2005 год

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи актива баланса | Код  строки балан­  са | Абсолютные  величины тыс. руб. | | Удельные веса, % | | Изменения (абсолютные и относительные) | | |
| на начало | на конец | на начало | на  конец | абсолют.  Величин. Тыс.руб. г4-г 3 | удел.  Вес г6-г5 | темп  прироста, % г7:г3 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1.ВНЕОБОРОТ­ | 190 | 163 | 1347 | 7 | 28,1 | 1184 | 21,1 | 726 |
| НЫЕ АКТИВЫ |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. ОБОРОТНЫЕ | 290 | 2148 | 3435 | 80,8 | 71,8 | 1287 | -9 | 59,9 |
| АКТИВЫ |
| в том числе: |
| запасы и НДС | 210+220 | 1378 | 2203 | 59,6 | 46,1 | 825 | -13,5 | 59,8 |
| дебиторская за­долженность со  сроком менее  года | 240 | 611 | 986 | 26,4 | 20,6 | 375 | -5,8 | 61,3 |
| денежные средства | 250+ +260 | 134 | 221 | 5,8 | 4,6 | 87 | -1,2 | 64,9 |
| другие оборот­ные активы | 230+ +270 | 25 | 24 | 1,1 | 0,5 | -1 | -0,6 | - |
| Баланс | 300 | 2311 | 4782 | 100 | 100 | 2471 | 0 | 107 |

Как уже было сказано ранее, необходимо предъявлять повышенные требования к регулированию уровня дебиторской задолженности, поскольку темп ее роста (61,3%) превышает темп роста запасов предприятия (59,8%).

АНАЛИЗ ПАССИВА БАЛАНСА

Перед анализом пассива проведем предварительные расчеты и сведем результаты в таблицу 10.

Таблица 10

Результаты расчетов для анализа пассива баланса предприятия за 2005 год

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи пассива  Баланса | Код  строки баланса | Абсолютные  величины  тыс. руб. | | Удельные  веса, % | | Изменения | | | |
| на  начало | на  конец | На  Начало | на  конец | абсолют. величин.  тыс.руб  г4-г3 | удельн. вес  г6-г5 | темп прироста,  %  г7:г3 | |
| 3. КАПИТАЛ И  РЕЗЕРВЫ | 490 | 79 | 1159 | 3,4 | 24,2 | 1080 | 20,8 | 136 | |
| 4.ДОЛГОСРОЧ-НЫЕ ОБЯЗА-ТЕЛЬСТВА | 590 | - | - | - | - | - | - | - | |
| 5.КРАТКОСРОЧ-НЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬ-СТВА | 690 | 2232 | 3623 | 96,5 | 75,8 | 1391 | -20,7 | 62 | |
| в том числе:  заемные средства | 610 | 400 | 821 | 17,3 | 17,2 | 421 | -0,1 | 105 | |
| кредиторская за­долженность | 620 | 1832 | 2803 | 79,2 | 58,6 | 971 | -20,6 | 53 | |
|  | | | | | | | | |
| другие кратко­  срочные пассивы | 640+  +660+  +670 | - | - | - | - | - | - | - | |
| Баланс | 700 | 2311 | 4782 | 100 | 100 | 2471 | 0 | 107 | |

III раздела пассива баланса возрос на 1080 тыс. руб., однако, данное увеличение произошло не за счет увеличения уставного или добавочного капитала, а за счет появления нераспределенной прибыли отчетного периода.

Долгосрочные обязательства на предприятии отсутствуют.

Также произошел рост краткосрочных обязательств. Проанализируем за счет каких статей пассива баланса произошло данное увеличение. Возросла доля краткосрочных банковских кредитов и займов, это означает, что предприятие в своей деятельности прибегает к помощи финансово-кредитных учреждений, что вполне оправдано и тем более, финансово подкреплено (можно сравнить нераспределенную прибыль в размере 1155 тыс. руб. и финансовые обязательства перед финансово-кредитными учреждениями в размере 821 тыс. руб.)

Однако, рост кредиторской задолженности является негативной тенденцией на предприятии. Кредиторская задолженность возросла на 971 тыс. руб. Данная задолженность представлена задолженностью перед поставщиками и подрядчиками, которая увеличилась на 997 тыс. руб. Сравнивая уровень роста дебиторской задолженности (на 375 тыс. руб.) и уровень роста кредиторской задолженности (на 997 тыс. руб.) видно, что предприятие не выполняет своих обязательств перед кредиторами, что негативно характеризует выбранную политику взаимодействия со сторонними организациями на предприятии ООО «НадеждА».

АНАЛИЗ ЗАПАСОВ И ЗАТРАТ

В отчетном периоде произошло снижение по статье «сырье и материалы», что вполне возможно для предприятия, занимающегося посреднической деятельностью. Одновременно произошел рост по статье «готовая продукция и товары для перепродажи» на 755 тыс. руб., что также характеризует основную деятельность предприятия и говорит о том, что произошло расширение деятельности анализируемого предприятия.

Пропорционально росту основной деятельности ООО «НадеждА» произошел рост налога на добавленную стоимость (с176 тыс. руб. до 272 тыс. руб.). То, что на предприятии уплачивается налог на добавленную стоимость говорит о том, что анализируемое предприятие не использует упрощенную систему налогообложения, а придерживается стандартного ведения бухгалтерского учета ( с использованием плана счетов бухгалтерского учета).

Абсолютная величина запасов предприятия увеличилась на 825 тыс. руб, однако их доля в валюте баланса сократилась на 13,5%.

Результаты предварительных расчетов представлены в таблице 11.

Таблица 11

Результаты расчетов для анализа запасов предприятия за 2002 год

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи пассива баланса | Код строки баланса | Абсолютные величины,  тыс. руб. | | Удельные  веса, % | | | Изменения | | | | |
| на  начало | на  конец | на  начало | | на  конец | | абсолют. величин.  тыс. руб.  г 4-г 3° | удельн. весе  г6-г5 | темп прироста,  %  г7:г3 | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 6 | | 7 | 8 | 9 | |
| Сырье, материалы  и другие анало­  гичные ценности |  |  |  |  | |  | |  |  |  | |
| 211 | 46 | 13 | 1,9 | | 0,2 | | -33 | -1,7 | 0 | |
|  |  |  |  | |  | |  |  |  | |
| Затраты в незавер­шенном производстве­ |  |  |  |  | |  | |  |  |  | |
| 214 | - | 8 | - | | 0,1 | | 8 | - | - | |
|  |  |  |  | |  | |  |  |  | |
|  |  |  |  | |  | |  |  |  | |
| Готовая продук-ция и товары для пере­продажи | 215 | 1137 | 1892 | 49,1 | | 39,6 | | 755 | -9,5 | 66,4 | |
| Продолжение таблицы 11 | | | | | | | | | | |
| Товары отгружен­ные | 216 | - | - | - | | - | | - | - | - | |
| Расходы будущих периодов | 217 | 18 | 18 | 0,8 | | 0,3 | | - | -0,5 | - | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | 5 | 6 | | 7 | 8 | 9 | |
| Налог на добав-лен­ную стоимость по приобретенным ценностям | 220 | 176 | 272 | | 7,6 | 5,6 | | 96 | -2,0 | 54,5 | |
| Запасы и НДС | 210+ +220 | 1378 | 2203 | | 59,6 | 46,1 | | 825 | -13,5 | 59,8 | |

АНАЛИЗ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В условиях рыночных отношений целью деятельности любого хозяйственного субъекта является получение прибыли. Прибыль обеспечивает предприятию возможности самофинансирования, удовлетворение материальных и социальных потребностей собственника капитала и работников предприятия. На основе налога на прибыль формируются бюджетные доходы. Поэтому одна из важнейших составных частей экономического анализа – это анализ формирования прибыли. Прибыль – часть дохода, созданного в процессе производства и реализованного в сфере обращения. Только после продажи продукции доход принимает форму прибыли. Количественно она представляет собой разность между выручкой (после уплаты налога на добавленную стоимость, акцизного налога и других отчислений из выручки в бюджетные и внебюджетные фонды) и полной себестоимостью продукции.

Основные задачи анализа финансовых результатов деятельности предприятия:

* оценка выполнения плана выпуска и реализации продукции и получение прибыли;
* определение влияния факторов на объем реализации продукции и финансовые результаты;
* выявление резервов увеличения объема реализации рентабельной продукции и суммы прибыли.

Анализ прибыли находится в непосредственной связи с порядком ее формирования.

Выручка от продажи характеризует общий финансовый результат (валовой доход) от реализации продукции (работ, услуг).

В западной литературе этот показатель называют валовой выручкой.

Выручка от продажи – одна из важнейших показателей финансовой деятельности, которая включает выручку (доходы) от реализации готовой продукции, полуфабрикатов собственного производства; работ и услуг; покупных изделий (приобретенных для комплектации), строительных, научно – исследовательских работ; товаров в торговых, снабженческих и сбытовых предприятиях; услуг по перевозке грузов и пассажиров на предприятиях транспорта.

Выручка от продажи может быть определена по моменту поступления денег на расчетный счет или в кассу. Документально это оформляется выпиской банка с расчетного счета предприятия или кассовыми документами, на основе которых зачисляются наличные денежные средства.

Предприятия могут определять выручку от реализации и финансовый результат по моменту отгрузки продукции (выполнения работ, услуг), что оформляется соответствующими документами об отгрузке и т.п.

Валовая прибыльрассчитывается как разность между суммой выручки от продажи продукции в действующих ценах (без налога на добавленную стоимость и акцизов) и величиной себестоимости поданных товаров. Валовая прибыль от реализации (прибыль от реализации продукции, работ, услуг) – важный финансовый результат, используемый при принятии финансовых решений фирмы. Предприятия в полной себестоимости произведенной и реализованной продукции выделяют отдельно коммерческие и управленческие расходы, которые в дальнейшем уменьшают валовую прибыль предприятия. Результатом данного вычитания будет являться прибыль (убыток) от продаж.

Полученная прибыль (убыток) до налогообложенияполучается суммированием прибыли от сальдо операционных и внереализационных расходов и доходов.

В соответствии с ПБУ 9/99 (Приказ Минфина №32 от 06.05.1996 г.) операционными доходамиявляются:

* поступления, связные с предоставлением за плату во временное пользование (временное владение и пользование) активов организации;
* поступления, связанные с предоставлением за плату прав, возникающих из патентов на изобретения, промышленные образцы и других видов интеллектуальной собственности;
* поступления, связанные с участием в уставных капиталах других организаций (включая проценты и иные доходы по ценным бумагам);
* прибыль, полученная организацией в результате совместной деятельности (по договору простого товарищества);
* поступления от основных средств и иных активов, отличных от денежных средств (кроме иностранной валюты), продукции, товаров;
* проценты, полученные за предоставление в пользование денежных средств организации, а также проценты за использование банком денежных средств, находящихся на счете организации в этом банке.

В состав доходов от внереализационныхдоходов входят:

* + штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договоров;
  + активы, полученные безвозмездно, в том числе по договору дарения;
  + поступления в возмещение причиненных организации убытков;
  + прибыль прошлых лет, выявленная в отчетном году;
  + суммы кредиторской и депонентской задолженности, по которым истек срок исковой давности;
  + курсовые разницы;
  + сумма дооценки активов;
  + прочие внереализационные доходы.

В соответствии с ПБУ 10/99 (Приказ Минфина №33 от 06.05.1999) операционными расходамиявляются:

* + - расходы, связанные с предоставлением за плату во временное пользование (временное владение и пользование) активов организации;
    - расходы, связанные с предоставлением за плату прав, возникающих из патентов на изобретения, промышленные образцы и других видов интеллектуальной собственности;
    - расходы, связанные с участием в уставных капитала других организаций;
    - расходы, связанные с оплатой услуг, оказываемых кредитными организациями;
    - расходы, связанные с продажей, выбытием и прочим списанием основных средств и иных активов, отличных от денежных средств (кроме иностранной валюты), продукции, товаров;
    - проценты, уплаченные организацией за предоставление ей в пользование денежных средств (кредитов, займов);
    - отчисления в оценочные резервы, создаваемые в соответствии с правилами бухгалтерского учета (резерва по сомнительным долгам, под обесценение вложений в ценные бумаги и др.), а также резервы, создаваемые в связи с признанием условных фактов хозяйственной деятельности;
    - прочие операционные расходы.

В состав внереализационных расходов входят:

* + - * штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договоров;
      * возмещение причиненных организацией убытков;
      * убытки прошлых лет, признанные в отчетном году;
      * суммы дебиторской задолженности, по которым истек срок исковой давности, других долгов, нереальных для взыскания;
      * курсовые разницы;
      * сумма уценки активов;
      * перечисление средств (взносов, выплат и т.д.), связанных с благотворительной деятельностью, расходы на осуществление спортивных мероприятий, отдыха.

Данные виды расходов и доходов согласно ПБУ 9/99 и ПБУ 10/99 отражают последствия чрезвычайных обстоятельств хозяйственной деятельности (стихийного бедствия, пожара, аварии, национализации имущества и т.п.). Конечный финансовый результат деятельности организации – чистая (нераспределенная) прибыль (убыток) отчетного периода. На основе данных формы отчетности №2 (Приказ Минфина №97 от 13.01.2000 г.) «Отчет о прибылях и убытках» методом горизонтального и вертикального анализа проводится сравнение финансовых результатов предприятия отчетного и предыдущего периода. Анализируется полученная прибыль – как в динамике, так и по структуре ее составных частей.

Основную часть прибыли составляет прибыль от продаж продукции и услуг. В процессе анализа изучают показатели выполнения плана по прибыли и определяют факторы изменения ее суммы.

Сформировав аналитический баланс, проводим анализ финансового состояния предприятия. Все показатели, используемые в Росси для финансового анализа, формируют по группам, характеризующие ту или иную оценку предприятия.

Показатели этой группы определяют, насколько эффективно предприятие использует свои в целях получения прибыли. В России проценты к уплате включаются в операционные расходы и тем самым уменьшают величину прибыли до налогообложения. Увеличение величины прибыли до налогообложения на процент к уплате приближает расчет рентабельности к методам, принятым в международной практике. Показатели оценки прибыльности хозяйственной деятельности рассчитывается в процентах либо по отношению к среднегодовой величине активов, собственного капитала (сумме показателей на конец и начало периода), либо по отношению к этим показателям на конец периода. Чем выше показатель рентабельности активов, тем лучше. Показатель рентабельности собственного капитала позволяет сравнить прибыльность работы предприятия с возможным доходом от вложения средств собственников в другие предприятия (ценные бумаги) и служит критерием при анализе курсов акций на рынке ценных бумаг. Рентабельность общих инвестиций определяется как отношение суммы прибыли до налогообложения и процентов по долгосрочным обязательствам к общим инвестициям: долгосрочные обязательства плюс собственный капитал (перманентный капитал) и показывает, насколько эффективно использовались инвестированные средства, т.е. сколько получено прибыли на 1 рубль инвестированных средств. Коэффициент прибыли на долгосрочные обязательства косвенно показывает возможность погашения долгосрочных кредитов; его следует сравнивать со ставками процентов за кредиты.

Таблица 12.

Критериальные показатели рентабельности ООО «НадеждА» за 2005г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | | **Метод расчета** | |
| ***1. Показатели оценки прибыльности хозяйственной деятельности*** | | | |
| 1 | | 2 | |
| 1.1 Рентабельность всех активов по прибыли до налогообложения | | = 3,5% | |
| 1.2 Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли | | = 4,8% | |
| 1.3 Рентабельность общих инвестиций | | = 14,6% | |
| 1.4 Коэффициент прибыли на долгосрочные обязательства | |  | |
| ***2. Показатели оценки эффективности управления*** | | | |
| 2.1 Рентабельность всех операций по прибыли до налогообложения (общая прибыль на рубль оборота) | | = 2,7% | |
| 2.2 Рентабельность всех операций по чистой прибыли | | = 0,9% | |
| 2.3 Рентабельность основной деятельности предприятия | | = 2,6% | |
| 2.4 Рентабельность реализованной продукции к затратам на ее производство | | = 2,9% | |
| Продолжение таблицы 12 | |
| 2.5 Коэффициент покрытия | | = 9,3% | |

С помощью показателей этой группы оценивается прибыльность всех направлений деятельности предприятия; определяется доля прибыли в выручке от продаж (валовом доходе). Все эти показатели рассчитываются в процентах по данным формы №2 “Отчет о прибылях и убытках”. При расчете рентабельности основной деятельности и рентабельности реализованной продукции к затратам на ее производство используется только прибыль от реализации продукции, работ, услуг. Данный показатель определяет эффективность только производственного процесса. Рентабельность реализованной продукции к затратам на ее производство показывает, насколько эффективно используются материальные ресурсы предприятия в процессе его производственной деятельности. Коэффициент покрытия или коэффициент валовой прибыли – это отношение разности между объемом продаж товаров и услуг и их стоимостью (прямыми переменными издержками) и объемом продаж. Он показывает долю валовой прибыли (маржи) в объеме продаж и является одним из важных для принятия управленческих решений.

По данным таблицы 12 можно сделать следующие основные выводы: за 2005 год в целом деятельность предприятия является рентабельной. Рентабельность всех активов, рассчитанная по прибыли до налогообложения составляет 3,5%, рентабельность, рассчитанная по чистой прибыли 0,9%. Очевидно, что для повышения эффективности работы ООО «НадеждА» необходим рост показателя рентабельности. Это можно сделать следующими путями: путем сокращения себестоимости (затрат предприятия), поскольку это основной показатель, влияющий на прибыльность предприятия. Зависимость прибыли от затрат обратная, следовательно необходимо их снижение. Параллельно со снижением затрат, необходим рост выручки, что можно сделать путем сдвигов в структуре реализованной продукции (повышении доли более конкурентоспособной, более рентабельной продукции в общей сумме реализации).

Коэффициент покрытия в размере 9,3% составляет среднее значение по отрасли. Он показывает соотношение между валовой прибылью предприятия и выручкой предприятия за отчетный период (2005 год), долю валовой прибыли в доходах предприятия.

Рентабельность собственного капитала составляет 4,8%. Очевидно, что такое значение показателя в 2005 году против 0% в 2004 году обеспечено наличием нераспределенной прибыли отчетного года. Данную прибыль можно использовать на различные нужды, в том числе и на пополнение собственных средств (капитала) предприятия.

Таблица 13

Расчетные данные для анализа финансовых результатов деятельности предприятия за 2005 год

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Код строки отчета  о  финан. Рез-тах | Абсолютные величины тыс.руб. | | Удельные веса,% | | Изменения | | | |
| на  начало | на  конец | на  начало | на  конец | абсолют. Величин. Тыс. руб. г4-г 3 | удельн. Весе  г6-г5 | темп прироста в% г7:г3 | |
| Выручка (нетто) от продажи това­ров, продукции, работ, услуг | 010 | 5969 | 6159 | 100 | 100 | 190 | 0,0 | 3,2 | |
| Себестоимость проданных това­ров, продукции, работ, услуг | 020+ +030+ +040 | 5239 | 5584 | 85 | 90,6 | 345 | 5,6 | 6,5 | |
| Прибыль (убыток) от продажи | 050 | -65 | 162 | - | 2,6 | - | - | - | |
| Продолжение таблицы 13 | | | | | | | | |
| Операционные доходы | 060-070+ +080+ +090-100 | - | 4 | - | 0,01 | - | - | - | |
| Внереализацион­ные расходы | 120-130 | - | 20 | - | 0,03 | - | - | - | |
| Прибыль (убыток) до налогообложе­ния | 140 | -65 | 169 | - | 2,7 | - | - | - | |
| Чистая прибыль (убыток) отчет­ного периода | 190 | - | 56,7 | - | 0,9 | - | - | - | |

Для анализа финансовых результатов из таблицы 13 показательным являются разные темпы роста себестоимости продукции и выручки от ее продажи. Темп роста себестоимости в абсолютном выражении составил 345 тыс. руб. против 190 тыс. руб. по выручке. В идеальном варианте работы предприятия темп роста выручки должен опережать темп роста затрат. Таким образом у рассматриваемого предприятия существуют тенденции, которые можно охарактеризовать как неэффективная работа предприятия, однако, при наличии положительной рентабельности основной деятельности, при наличии свободных денежных средств и нераспределенной прибыли у ООО «НадеждА» существуют резервы для улучшения сложившейся финансовой ситуации.

АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

Для определения финансовой устойчивости (типа финансовой ситуации) составим и рассмотрим таблицу 14.

Таблица 14

Расчет показателей для определения финансовой устойчивости за 2005 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Код строки баланса | Значения, тыс. руб. | |
| на начало периода | на конец периода |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1.Источники собственных средств (капитал и резервы) | 490 | 79 | 1159 |
| 2.Внеоборотные активы | 190 | 163 | 1347 |
| 3. Наличие собственных оборотных средств (стр. 1-стр. 2) |  | -84 | -188 |
| 4.Долгосрочные заемные средства | 590 | 0 | 0 |
| 5. Наличие собственных и долгосрочных за­емных оборотных средств (стр. 3+стр. 4) |  | -84 | -188 |
| 6.Краткосрочные заемные средства | 690 | 2232 | 3623 |
| 7.Общая величина источников формирова­ния запасов (стр. 5+стр. 6) |  | 2148 | 3435 |
| 8. Запасы и НДС | 210+220 | 1378 | 2203 |
| 9. Излишек (+) или недостаток (-) собствен­ных оборотных средств (стр. 3-стр 8) |  | -1462 | -2391 |
| 10. Излишек (+) или недостаток (-) собст­венных и долгосрочных оборотных ср-в (стр. 5- стр. 8) |  | -1462 | -2391 |
| 11. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины источников формирования запасов (собственные, долгосрочные и краткосрочные заемные источники) (стр. 7-стр. 8) |  | 770 | 1232 |
| 12. Тип финансовой ситуации |  | неустойчивое | неустойчивое |

Расчет показателей финансовой устойчивости по абсолютным показателям показал, что на начало и конец 2005 года у ООО «НадеждА» неустойчивая финансовая ситуация. Связано это, прежде всего, с тем, что внеоборотные активы предприятия не подкреплены источниками собственных средств (то есть имеется недостаток собственных оборотных средств). Также с тем, что предприятие не использует долгосрочные заемные средства, которые являются источниками внешнего финансирования и могут быть использованы для пополнения собственных оборотных средств ООО «НадеждА».

При анализе финансовой устойчивости предприятия по относительным показателям можно отметить следующее:

Коэффициент задолженности увеличился с 3,22 на начало периода до 3,44 на конец, что свидетельствует об усилении зависимости предприятия от заемных источников. Соответственно снизился коэффициент финансирования с 0,31 на начало до 0,29 на конец года, при этом в обоих случаях он зна­чительно ниже нормы (>=1).

Коэффициент напряженности также не соответствует норме(<==0,5) и тя­готеет к увеличению (0,76 на начало периода и 0,82 на конец), что свидетель­ствует о превышении доли заемного капитала в общей сумме источников по­крытия запасов и затрат предприятия. Но коэффициент финансовой устойчи­вости не изменился (0,24) и остался на таком же низком уровне, что говорит о неустойчивом финансовом состоянии предприятия из-за недостатка собст­венных и долгосрочных средств для покрытия всех запасов и затрат предпри­ятия.

Таблица 15

Анализ финансовой устойчивости предприятия в 2005 году

(по относительным показателям)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Коэффициенты | Значение | | Норма |
| на начало периода | на конец периода |
| К задолженности | 3,22 | 3,44 | <=1 |
| К финансирования | 0,31 | 0,29 | >=1 |
| К напряженности | 0,76 | 0,82 | <=0,5 |
| К финансовой устойчивости | 0,24 | 0,24 | 0,8-0,9 |

АНАЛИЗ ЛИКВИДНОСТИ БАЛАНСА

В 2005 году у наиболее ликвидные активов для покрытия срочных обяза­тельств платежный недостаток составил на начало 1698 тыс. руб., на конец периода - 2582 тыс. руб. Вследствие отсутствия у предприятия краткосроч­ных обязательств, имеется избыток быстро реализуемых активов в основном за счет наличия дебиторской задолженности, что ставит предприятие в зави­симость от платежеспособности клиентов.

При этом для «Медленно реализуемых активов» для погашения долго­срочных обязательств обнаруживается излишек платежных средств 1396 тыс. руб. начало и 2221 тыс. руб. - на конец, что объясняется недостатком вели­чины долгосрочных займов или переизбытком запасов.

Что касается трудно реализуемых активов, то их количество вполне доста­точно для покрытия постоянных пассивов, излишек составил 115 тыс. руб. на начало и 206 тыс. руб. на конец периода - это произошло из-за того, что собственные источники предприятия вложены не только во внеоборотные активы.

Результаты расчетов для анализа ликвидности баланса приведены в таб­лице 16.

Таблица 16

Результаты расчетов для анализа ликвидности баланса

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели актива баланса | | Код строки баланса | Значение, тыс. руб. | | | Показатели пассива баланса | Код строки баланса  . | Значение, тыс. руб. | | |
| на начало 2005г. | на конец 2005г. | | на начало 2005 г. | на конец 2005г. | |
| 1 | | 2 | 3 | 4 | 5 | | 6 | 7 | 8 | |
| Текущая ликвидность | | | | | | | | | | |
| Продолжение таблицы 16 | | | | | | | | |
| 1. Наиболее ликвидные активы (НЛА) | | 250+260 | 134 | 221 | | 1. Наиболее срочные обязательства (НСО) | 620+670 | 1832 | 2803 | |
| 2. Быстро реализуемые активы (БРА) | | 240+270 | 636 | 1010 | | 2. Краткосроч  ные пассивы (КСП) | 610 | 400 | 821 | |
| Итого | |  | 780 | 1231 | |  |  | 2232 | 3624 | |
| Перспективная ликвидность | | | | | | | | | | |
| 1 | | 2 | 3 | 4 | | 5 | 6 | 7 | 8 | |
| 3. Медленно реализуемые активы (МРА) | | 140+210+217  +220+230 | 1396 | 2221 | | 3. Долгосроч  ные пассивы (ДСП) | 590 | 0 | 0 | |
| 4. Трудно реализуемые активы (ТРА) | | 190-140 | 176 | 1347 | | 4. Постоян-ные пассивы (ПСП) | 490+640+ 660-217 | 61 | 1141 | |
| Итого | |  | 1572 | 3568 | |  |  | 61 | 1141 | |
| Всего | |  | 2352 | 4799 | |  |  | 2293 | 4765 | |

Для относительной оценки ликвидности баланса рассчитаем, используя данные таблицы 16 по формуле расчета общего коэффициента ликвидности (Кол)

на начало периода:

Кол=(6+0,5×1396+0,3×176)/(134×0,5+0,3×19)==0,41; (6)

на конец периода:

Кол=(556+0,5 × 2425+0,3 × 61)7(221 ×0,5 +0,3 ×19)=0,45. (7)

Коэффициент ликвидности повысился (с 0,41 до 0,45). Если на начало периода предприятие могло погасить 41 % своих обязательств, то на конец периода - 45 %.

Данную тенденцию можно охарактеризовать, как положительную, поскольку чем больше своих обязательств может погасить предприятие, тем более устойчивое его положение на рынке, тем большим доверием пользуется данное предприятие среди своих кредиторов.

Таблица 17

Результаты расчета относительных коэффициентов ликвидности предприятия за 2002 год

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование коэффициента | Норма | Порядок расчета с указанием строк баланса | Значение коэффициента | |
| на  начало периода | на конец периода |
| Коэффициент: |  |  |  |  |
| 1. Автономии | >0,5 | 490/700 | 0,24 | 0,24 |
| 2. Соотношения заем­ных и собственных средств | <=1 | (590+б90)/490 | 3.19 | 3,21 |
| 3. Маневренности |  | (490+590-190)/490 | 0,20 | 0,14 |
| 4. Обеспеченности за­пасов и затрат собст­венными источниками | >=1 | (490+590-190)/ (210+220) | 0,11 | 0,08 |
| 5. Абсолютной ликвид­ности | >-0,2 | (250+2б0)/(690-640-660) | 0,00 | 0,09 |
| 6. Ликвидности | >0,8 | (250+260+240+270)/(690-640-660) | 0,47 | 0,48 |
| 7. Покрытия | >=2 | 290/(690-640-660) | 1,06 | 1,04 |
| 8. Реальной стоимости имущества производ­ственного назначения | >=0,5 | (110+120+211+214)/300 | 0,59 | 0,59 |
| 9. Прогноза банкротст­ва | >0 | (210+250+2б0-690)/300 | -0,40 | -0,34 |

Коэффициент ликвидности повысился (с 0,41 до 0,45). Если на начало периода предприятие могло погасить 41 % своих обязательств, то на конец периода - 45 %.

Коэффициент автономии не изменился и составляет 0,24, что почти в 2 раза ниже нормы, то есть предприятие находится в сильной финансовой зависимости от заемных источников. С точки зрения кредиторов, предприятие предоставляет слишком мало гарантий погашения своих обязательств.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств на начало года (3,19) на конец года (3,21), превышает нормальный (макс. 1), что свиде­тельствует о недостаточности собственных средств предприятия для покры­тия своих обязательств и большой зависимости от заемных средств, в основ­ном от кредиторской задолженности поставщикам и подрядчикам.

Коэффициент маневренности снизился с 0,20 до 0,14,что обусловлено, при незначительном уменьшении собственных средств предприятия, увели­чением внеоборотных активов, что ограничило свободу мобильности собст­венных средств предприятия.

Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источни­ками финансирования снизился с 0,11 до 0,08,и он гораздо ниже значения нормального ограничения (1,00), что говорит о недостаточном обеспечении запасов и затрат собственными источниками формирования.

Коэффициент абсолютной ликвидности незначительно вырос с нулевого значения до 0,09,но остался ниже нормального ограничения (0,20), что гово­рит о возможности погашения небольшой части краткосрочной задолженно­сти.

Коэффициент ликвидности увеличился с 0,47 до 0,48, что свидетельству­ет о повышении прогнозируемых платежных возможностях предприятия при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами. Но при таком значении коэффициента ликвидности (норма более 0,8) предприятие вряд ли может надеяться на кредиты.

Не удовлетворяя нормальным ограничениям (2,00) на начало года, коэф­фициент покрытия еще понизился на конец года с 1,06 до 1,04, что связано с низкими платежными возможностями предприятия, даже при условии своевременных расчетов с дебиторами и продажи, в случае необходимости мате­риальных оборотных средств.

Коэффициент реальной стоимости имущества производственного назна­чения (0,59- на начало года и на конец года) не изменился, что соответствует нормативному ограничению (мин. 0,5). При этом затраты в незавершенное производства отсутствуют полностью.

Коэффициент прогноза банкротства не соответствует нормальному огра­ничению: за год он повысился (с -0,40 до -0,34). Это говорит о том, что пред­приятие увеличило долю средств, находящихся в ликвидной форме (в основ­ном денежные средства на расчетном счете), на 6% в общей сумме средств.

АНАЛИЗ КОЭФФИЦИЕНТОВ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

В составе общего анализа был проведен анализ финансовых результатов по абсолютным показателям и дана оценка темпа прироста при­были, выручки и себестоимости.

Далее в дипломной работе представлен анализ финансовых результатов по относительным показателям (коэффициентам).

Анализ коэффициентов финансовых результатов состоит из двух частей:

- анализ рентабельности;

- анализ деловой активности (оборачиваемости).

Их анализу предшествуют предварительные расчеты, результаты которых сведе­ны в таблицу 18.

Таблица 18

Результаты расчетов коэффициентов финансовых результатов предприятия за 2005 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование коэффициента | Порядок расчета | Значение коэф-та | |
| на начало периода | на конец периода |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Коэффициент; |  |  |  |
| 1. Рентабельности продаж | Стр. 140отчет/стр010 отчет | 0,03 | 0,03 |
| 2. Рентабельности всего капитала | Стр. 140отчет/стр.700баланс | 0,03 | 0,05 |
| 3. Рентабельности внеоборотных активов | стр. 140отчет/стр. 190баланс | 0,15 | 0,24 |
| 4. Рентабельности собственного капитала | стр. 140отчет/стр. 490баланс | 0,12 | 0,21 |
| 5. Рентабельности перманентного капитала | Стр.140отчет/(стр.490+ +-стр.590)баланс | 0,12 | 0,21 |
| 6. Общей оборачиваемости капи­тала | стр. 010 отчет/стр. 700баланс | 1,11 | 1,42 |
| 7. Оборачиваемости мобильных средств | Стр. 010 отчет/стр. 290баланс | 1,38 | 1,79 |
| 8. Оборачиваемости материальных оборотных средств | стр. 010 отчет/стр. 210 баланс | 2,8 | 3,71 |
| 9. Оборачиваемости готовой про­дукции | Стр.010 отчет/стр215 баланс | 496,16 | 449,77 |
| 10. Оборачиваемости дебиторской задолженности | Стр. 010 отчет/стр. 240баланс | 3,13 | 4,78 |
| 11. Среднего срока оборота деби­торской задолженности, в днях | стр240баланс/стр. 010 от­чет | 116,78 | 76,44 |
| 12. Оборачиваемости кредитор­ской задолженности | Стр.010 отчет/стр. 620 баланс | 1,47 | 1,87 |
| 13. Среднего срока оборота креди­торской задолженности, в днях | стр620 баланс/стр. 010 от­чет | 248,30 | 194,69 |
| 14. Фондоотдачи внеоборотных активов | Стр.010 отчет/стр. 190 баланс | 5,78 | 6,87 |
| 15. Оборачиваемости собственного капитала | Стр. 010 отчет/стр 490 баланс | 4,66 | 5,98 |

Коэффициент рентабельности продаж не изменился (0,03) - низкая при­быль на рубль реализованной продукции свидетельствует о недостаточном спросе на продукцию предприятия.

Коэффициент рентабельности всего капитала повысился (с 0,03 до 0,05), несмотря на это, имеет очень низкое значение, что говорит о недостаточной эффективности использования имущества предприятия.

Коэффициент оборачиваемости мобильных средств повысился (с 1,38 до 1,79), но недостаточен для эффективного использования мобильных средств.

Одновременно повысилась эффективность использования материальных оборотных средств (коэффициент оборачиваемости материальных оборотных средств на начало года составлял 2,8 , а на конец - 3,71), в основном за счет увеличения выручки предприятия. В данном случае, при исчислении коэф­фициента оборачиваемости предложено выручку-нетто разделить на сред­нюю величину оборотных средств за рассматриваемый период. То есть в обо­рот по производству продукции предприятие авансирует необходимую сумму оборотных средств, которые, пройдя все стадии кругооборота, возвращаются на предприятие в виде выручки от реализации, состоящей из стоимости средств, затраченных на производство продукции и прибыли. Таким образом, мы должны рассчитывать оборачиваемость именно авансированных средств. Прибыль находится в составе денежного потока непродолжительный период до его распределения, а затем используется на различные цели, изымаясь из оборота. В знаменателе формулы расчета оборачиваемости используется ве­личина оборотных средств. Но выручка от реализации несопоставима со стоимостью оборотных средств, принимаемой по себестоимости, поскольку выручка предприятия содержит в себе долю прибыли, которая находится в составе денежного потока непродолжительный период до его распределения, а затем используется на различные цели, изымаясь из оборота. Но выручка от реализации несопоставима с со стоимостью оборотных средств, принимаемой по себестоимости. Кроме того, в реальной экономической ситуации, на про­изводственный процесс оказывают влияние инфляция и риск неплатежей, по­этому российские предприятия стоят перед необходимостью дополнительного финансирования каждого последующего производственно-сбытового цик­ла. В состав полной себестоимости входит, наряду с затратами, и амортиза­ция, которая может служить источником восполнения оборотных средств. Но при этом нарушается ее экономическая сущность, то есть она должна исполь­зоваться для восполнения выбывающих основных фондов. Поэтому сущест­вует другой метод нахождения коэффициента оборачиваемости (Ко), согласно которому в качестве числителя дроби стоит показатель полной себестоимости (ПС) за вычетом амортизации (А) с учетом инфляции (И). В 2002 году вели­чина инфляции составила 16 % [8].

О = (ПС-А+ПС × И)/ОС, (8)

где О - оборачиваемость; ПС - полная себестоимость, руб.; А - амортизация, руб.; И - инфляция, %; ОС - средняя величина оборотных средств за период, руб.

Расчет показателя оборачиваемости оборотных средств по данной мето­дике дает возможность более точно оценить эффективность их использования предприятием. Необходимые данные и скорректированный показатель обо­рачиваемости приведены в табл. 19.

Таблица 19

Расчет показателя оборачиваемости

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название | Размер | |
| на начало 2005г. | на конец 2005г. |
| Полная себестоимость, тыс. руб. | 5239 | 5584 |
| За вычетом амортизации 1%, тыс. руб. | 4715 | 5026 |
| Величина оборотных средств, тыс. руб. | 2148 | 3435 |
| Полная себестоимость с учетом инфляции (ПС\*И), тыс.руб. | 6077 | 6477 |
| Скорректированная себестоимость, тыс. руб. | 5470 | 5829 |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных средств | 1,6 | 1,57 |

Инфляционный фактор вносит увеличение расчетной себестоимости предприятия на конец года на 893 тыс. руб. Это связано с предполагаемым инфляционным увеличением стоимости сырья и материалов, как основного слагаемого себестоимости на 16% в год. Таким образом, с учетом фактора цен себестоимость на конец года должна была составить 5584 тыс. руб. Ре­альная себестоимость же составила 6477 тыс. руб., что больше расчетной на 893 тыс. руб. Таким образом, учитывая в числителе себестоимость за выче­том амортизационных отчислений при расчете формулы оборачиваемости, можно отметить, что коэффициент оборачиваемости снизится с 1,6 до 1,57. Это будет вызвано отсутствием влияния такого фактора, как доля прибыли, поскольку, кроме наращивания оборотных средств, она может быть исполь­зована на другие «нужды» предприятия, например в фонд социального поощ­рения.

Общие выводы по финансовому анализу предприятия ООО НадеждА» за 2005 год:

Предприятие находится в неустойчивом финансовом состоянии:

- велика зависимость предприятия от краткосрочных займов (в основном от кредиторской задолженности поставщикам и подрядчикам);

- возросла кредиторская и дебиторская задолженность, что говорит о снижении платежеспособности предприятия и его клиентов;

- в целом ликвидность предприятия увеличилась за счет возрастания в составе активов наиболее ликвидной их части (денежные средства на расчет­ном счете);

- возросла прибыль предприятия, увеличилась рентабельность всего капитала, внеоборотных активов.

## АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ КАПИТАЛА НА ООО «НАДЕЖДА»

Анализ структуры капитала проводится с целью определения его структуры, процентного соотношения собственных и заемных источников финансирования предприятия.

Таблица 20

Анализ структуры собственного капитала ООО "НадеждА"

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Абсолютные величины | | Удельные веса (%) в общей величине собственного капитала | | Изменения | | |
| 2004 | 2005 | 2004 | 2005 | в абсолют величии-нах | в удельных весах | в % к измене-нию общей величины собст капитала |
| Уставной капитал | 12 | 12 | 0,01 | 0,02 | - | 0,01 | 0,0 |
| Добавочный капитал | 53 211 | 51 500 | 26,06 | 86,13 | - 1 711 | 60,07 | 1,2 |
| Фонды накопления | 689 | 689 | 0,34 | 1,15 | - | 0,81 | 0,0 |
| Фонд социальной сферы | 146 790 | 5 615 | 71,89 | 9,39 | - 141 175 | -62,49 | 97,8 |
| Нераспределенная прибыль |  | 52 | 0,00 | 0,09 | 52 | 0,09 | 0,0 |
| Фонды потребления | 3 498 | 1 926 | 1,71 | 3,22 | - 1 572 | 1,51 | 1,1 |
| Итого реальный собственный капитал | 204 200 | 59 794 | 100 | 100 | - 144 406 | 0 | 100 |

На основе анализа, выполненного в таблице 20, вычисляется коэффициент накопления собственного капитала, показывающий долю источников собственных средств, направленных на развитие основной деятельности:

В данном случае положительная динамика коэффициента свидетельствует о поступательном накоплении собственного капитала.



|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | 2001 | 2002 |
|  | 0,34% | 1,24% |

АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ

Показатели рентабельности дают представление об эффективности хозяйственной деятельности предприятия. Они включают показатели рентабельности продаж, рентабельность активов, рентабельность капитала.

*Рентабельность продаж*. Рентабельность продаж является одним из важнейших показателей эффективности деятельности компании. Этот коэффициент показывает, какую сумму операционной прибыли получает предприятие с каждого рубля проданной продукции. Иными словами, сколько остается у предприятия после покрытия себестоимости продукции. Он рассчитывается следующим образом:

Таблица 21

Показатели рентабельности продаж ООО "НадеждА", %

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Расчетная формула | 2004 | 2005 |
| Рентабельность продаж |  | 11,8% | 17,4% |

Рост рентабельности продаж ООО "НадеждА" характеризует важнейший аспект деятельности компании - реализацию продукции (увеличение), а также оценивает долю себестоимости в продажах. Данный показатель отражает только операционную деятельность предприятия.

Рисунок 3

Динамика рентабельности продаж за период 2004-2005гг

|  |
| --- |
|  |

.

Рентабельность активов и собственного капитала. Рентабельность активов - это комплексный показатель, позволяющий оценивать результаты основной деятельности предприятия. Он выражает отдачу, которая приходится на рубль активов компании*.*

Рентабельность чистых активов - это показатель эффективности оперативной деятельности предприятия. Он показывает тот возврат, который генерируется фондами (собственным капиталом и кредитами банков), используемыми в бизнесе.

Этот показатель связывает баланс и отчет о прибылях и убытках, он разделяет операционную и финансовую деятельность предприятия.

Данный показатель является наиболее важным для акционеров компании. Он характеризует прибыль, которая приходится на собственный капитал.

Рентабельность собственного капитала включает в себя такие важные параметры, как платежи по процентам за кредит и налог на прибыль. Данный показатель является наиболее важным для акционеров компании. Этот коэффициент включает в себя такие важные параметры, как платежи по процентам за кредит и налог на прибыль.

Таблица 22

Показатели рентабельности активов и собственного капитала ООО "НадеждА", %

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Расчетная формула | 2004 г. | 2005 г. |
| Рентабельность активов | Операционная прибыль/Активы | 1,27% | 1,92% |
| Рентабельность чистых активов | Рентабельность продаж × оборачиваемость чистых активов | 1,44% | 2,2% |
| Рентабельность собственного капитала | Чистая прибыль / собственный капитал | 0,3% | 0,8% |

Анализ таблицы 22. и графика позволяет сделать следующие выводы:

1. За отчетный период рентабельность активов и рентабельность чистых активов выросли, что является положительной тенденцией.
2. Низкие значения рентабельности активов и рентабельности чистых активов характеризуют низкую эффективность использования активов компании.
3. Рентабельность собственного капитала характеризует прибыль, которая приходится на собственный капитал и в данном случае эта прибыль очень мала.

Рисунок 4

Динамика рентабельности активов предприятия за период 2004-2005гг.

|  |
| --- |
|  |

АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ

Коэффициенты (показатели) деловой активности позволяют оценить эффективность использования собственных средств предприятия и выражаются в оценке оборачиваемости активов компании. Показатель оборачиваемости активов отражает, сколько раз за период оборачивается капитал, вложенный в активы предприятия. От скорости оборота оборотных активов напрямую зависит прибыльность предприятия – чем выше оборачиваемость активов, тем она выше и наоборот. Поэтому любому предприятию необходимо стремиться к повышению скорости оборота оборотных средств.

Таблица 23

Показатели деловой активности ООО "НадеждА"

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Расчетная формула | 2004 | 2005 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Коэффициент оборачиваемости собственного капитала |  | 0,12 | 0,13 |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности |  | 2,82 | 2,71 |
| Оборачиваемость кредиторской задолженности |  | 1,33 | 0,93 |
| Оборачиваемость запасов |  | 0,51 | 0,38 |
| Оборачиваемость активов |  | 0,108 | 0,110 |
| Оборачиваемость чистых активов |  | 0,122 | 0,127 |

|  |
| --- |
|  |

Рисунок 5

Динамика коэффициентов деловой активности.

На основании данных о коэффициентах деловой активности ООО «НадеждА» можно сделать следующие выводы:

* Коэффициент оборачиваемости собственного капитала очень мал, что свидетельствует о бездействие части собственных средств, то есть о нерациональности их структуры;
* Коэффициент оборачиваемости активов имеет также маленькое значение, что свидетельствует о медленной оборачиваемости капитала, вложенного в активы предприятия;
* Значение оборачиваемости чистых активов показывает, что объем продаж не достаточно высок при данном количестве чистых активов и также он показывает, что чистые активы используются неэффективно, хотя рост показателя оборачиваемости активов говорит о повышении эффективности их использования;
* Оборачиваемость дебиторской задолженности уменьшается с течением времени, но при этом его значение свидетельствует о положительных результатах при управлении текущими активами;
* Небольшое значение коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности является хорошим результатом и, кроме того, значение коэффициента имеет тенденцию к уменьшению.

## 3.5.КОНТРОЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Данная функция на предприятии отсутствует поэтому не может быть рассмотрена в дипломном проекте в практическом аспекте.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Совершенствование системы управления – сложный и непрерывный процесс воздействия, направленный на более целесообразную организацию управляющей системы для достижения управляемым объектом наилучших экономических показателей.

Главная цель совершенствования системы управления обществом состоит в повышении эффективности производства.

Совершенно необходимым является совершенствование нормирования труда работников управления с целью обеспечения научно обоснованного подхода к определению численности работников и затрат времени на выполнение отдельных видов управленческих работ.

Назрела необходимость разработки рациональной системы информационного обеспечения.

Не маловажным в вопросах совершенствования управления является правильный подбор и расстановка управленческих кадров.

Важнейшим вопросом совершенствования управления обществом является разработка, принятие и реализация управленческих решений. Руководитель обществом этим искусством должен владеть в совершенстве.

Выработка и принятие управленческого решения – сердцевина управленческой деятельности руководителя предприятия. Выработка и принятие управленческого решения невозможно без использования хорошо проанализированной информации о проблеме, по которой принимается решение, о ситуации в которой оно принимается

Современные технологии предоставляют руководителю дополнительные средства как по анализу информации, так и по процедурам выработки управленческих решений, сравнительной оценки альтернативных вариантов решений, прогнозированию и разработке сценариев ожидаемого развития ситуации. На этом предприятии линейно-функциональная структура управления, т.е. всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возлагающий определенный коллектив, а при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений ему помогает аппарат, состоящий из функциональных подразделений (торговый отдел, отдел маркетинга и т.д.). Учитывая специфику данной организации, выбранную организационную структуру можно принять рациональной. Преимущества линейно-функциональной системы: стимулирует деловую и профессиональную специализацию; рациональное сочетание линейных и функциональных связей; стабильность полномочий и ответственности за персоналом.

Материальное оснащение предприятия очень хорошее: здесь есть все современные средства механизации (компьютеры, факс, копировальный аппарат, принтеры), которые способствуют выполнению функций как руководителей, так и оперативных работников. Применение всех этих средств в практике значительно снижает время на выполнение каких-либо задач, а также увеличивает качественность работы, так например применения компьютеров позволяет хранить в них большие объемы информации; осуществлять быстрый ее поиск; производить своевременный контроль отдельных участков работы (бухгалтерия, склады); так как основной деятельностью предприятия является оптовая продажа, то это позволяет быстро и качественно найти и заполнить нужные документы, увеличить пропускную способность покупателей и сэкономить их время. Также внедрение этих всех средств в практике значительно снижает количество персонала, тем самым увеличивая прибыль предприятия.

Стоимость основных фондов в 2005 году увеличилась, это свидетельствует о расширении материально технической базы. В 2005 году фондоотдача уменьшилась на 13,99 тыс. руб., что свидетельствует о большей эксплуатации основных фондов.

Эффективность использования основных фондов характеризуют также такие показатели как фондовооруженность и фондоемкость. На одного работника предприятия в год приходится 58,7 тыс. руб., это также свидетельствует о высокой производительности труда торговых работников.

В 2005 году на единицу розничного товарооборота приходится на 0,35 тыс.руб. меньше, чем в 2004 году, это означает увеличение фондов.

Проведя анализ основных экономических показателей хозяйственной деятельности ООО «НадеждА» за 2005 можно сделать вывод о том, что деятельность предприятия в этот период является безубыточной, но прибыль снизилась на 155 тыс. руб., за счет повышения коммерческих расходов и снижения уровня рентабельности. О прибыльности также свидетельствуют такие показатели как товарооборот на одного работника и 1 кв.м. площади, которые также в 2005 году увеличились на 20,4% .

На ООО “НадеждА ” составлен бизнес-план на ближайшие 3 года. В бизнес-плане отражены виды деятельности которыми предприятие планирует заниматься в ближайшей и долгосрочной перспективе. Кроме того бизнес план содержит раздел основных показателей финансово-экономического состояния предприятия, где важным разделом является раздел характеризующий рынок сбыта товара, с учетом анализа исследования рынка, потребителей, уровня спроса, положение предприятия на рынке и объема продаж, так же отмечен анализ конкурентоспособности предприятия. На основе принятого бизнес-плана вырабатываются и принимаются решения в системе управления финансами. На предприятие также разрабатывается ежеквартально финансовый план, который позволяется подсчитать прибыль и убытки предприятия. Для эффективного использования торговых площадей и получения дохода с 1 квадратного метра ежемесячно до работников предприятия доводится план продаж. Планирование на предприятие проводится директором предприятия на основание оперативных данных.

Уровень квалификации работников средний, но, не смотря на это, работникам ООО «НадеждА» следует постоянно самосовершенствоваться и повышать свой уровень квалификации. И мы можем сказать, что текучести кадров нет, т.к. все работники предприятия имеют перед собой одну главную цель - заработать деньги и достичь поставленных целей, тем более, что в наше время очень трудно найти любимую работу и к тому же приносящую доход. На анализируемом предприятии применяются методы управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические. Функцию управления персоналом на предприятии осуществляет директор ООО «НадеждА».

Управление маркетингом на ООО «НадеждА» осуществляет отдел мар­кетинга. В его состав входят два специалиста и руководитель отдела . Структура отдела по существу еще не сложилась. Он занимается планированием и осуществлением сбыта, разработкой наиболее эффективной сбытовой политики, важным составным элементом которой является ценовая стратегия, включающая методы и формы расчетов с потребителями, условия платежей, разрабатывает меры по совершенствованию управления и организации производства. Формирование цены на продукцию, выводимую на рынок, происходит одновременно несколькими параллельными путями. Отпускная цена ООО «НадеждА» формируется по двум методам: традиционный метод «себестоимость плюс прибыль» и метод потребительской стоимости. Ценовая политика предприятия является политикой проникновения на рынок.

На предприятии ООО «НадеждА» произошло увеличение основных средств, что связано с покупкой нового оборудования и рабочих машин. Увеличение количества основных средств расценивается, как положительная тенденция, поскольку происходит расширенное воспроизводство основных фондов предприятия, что в свою очередь должно положительно отразиться на эффективности деятельности рассматриваемого предприятия.

Отсутствие долгосрочной задолженности (свыше 12 месяцев) можно расценивать, как положительную тенденцию, поскольку отсутствуют дебиторы, оказывающие большую финансовую нагрузку для других подобных предприятий отрасли.

За отчетный 2005 год на предприятии произошел рост денежных средств – средств предприятия, обладающих абсолютной ликвидностью. С одной стороны рост денежных средств является положительной тенденцией, с другой стороны - для повышения эффективности работы предприятия необходимы вложения временно свободных денежных средств в расширение производства, в разработку новой продукции, в рекламу предприятия.

На конец 2005 года произошел рост валюты баланса, что характеризует повышение активности деятельности предприятия ООО «НадеждА» на рынке.

Рост себестоимости происходит на предприятии более быстрыми темпами, следовательно, в перспективе на 2006 год предприятию ООО «НадеждА» необходимо уделить повышенное внимание мероприятиям по снижению себестоимости (выбору более дешевых поставщиков, сокращению транспортных затрат, оптимизации форм оплаты труда). В целом предприятие в 2005 году сработало с прибылью.

Долгосрочные обязательства на предприятии отсутствуют.

Также произошел рост краткосрочных обязательств. Возросла доля краткосрочных банковских кредитов и займов, это означает, что предприятие в своей деятельности прибегает к помощи финансово-кредитных учреждений, что вполне оправдано и тем более, финансово подкреплено.

За 2005 год в целом деятельность предприятия является рентабельной. Рентабельность всех активов, рассчитанная по прибыли до налогообложения составляет 3,5%, рентабельность, рассчитанная по чистой прибыли 0,9%. Очевидно, что для повышения эффективности работы ООО «НадеждА» необходим рост показателя рентабельности. Это можно сделать следующими путями: путем сокращения себестоимости (затрат предприятия), поскольку это основной показатель, влияющий на прибыльность предприятия. Зависимость прибыли от затрат обратная, следовательно необходимо их снижение. Параллельно со снижением затрат, необходим рост выручки, что можно сделать путем сдвигов в структуре реализованной продукции (повышении доли более конкурентоспособной, более рентабельной продукции в общей сумме реализации).

Темп роста себестоимости в абсолютном выражении составил 345 тыс. руб. против 190 тыс. руб. по выручке. В идеальном варианте работы предприятия темп роста выручки должен опережать темп роста затрат. Таким образом у рассматриваемого предприятия существуют тенденции, которые можно охарактеризовать как неэффективная работа предприятия, однако, при наличии положительной рентабельности основной деятельности, при наличии свободных денежных средств и нераспределенной прибыли у ООО «НадеждА» существуют резервы для улучшения сложившейся финансовой ситуации.

Расчет показателей финансовой устойчивости по абсолютным показателям показал, что на начало и конец 2005 года у ООО «НадеждА» неустойчивая финансовая ситуация. Связано это, прежде всего, с тем, что внеоборотные активы предприятия не подкреплены источниками собственных средств (то есть имеется недостаток собственных оборотных средств). Также с тем, что предприятие не использует долгосрочные заемные средства, которые являются источниками внешнего финансирования и могут быть использованы для пополнения собственных оборотных средств ООО «НадеждА».

Общие выводы по финансовому анализу предприятия ООО НадеждА» за 2005 год:

Предприятие находится в неустойчивом финансовом состоянии:

- велика зависимость предприятия от краткосрочных займов (в основном от кредиторской задолженности поставщикам и подрядчикам);

- возросла кредиторская и дебиторская задолженность, что говорит о снижении платежеспособности предприятия и его клиентов;

- в целом ликвидность предприятия увеличилась за счет возрастания в составе активов наиболее ликвидной их части (денежные средства на расчет­ном счете);

- возросла прибыль предприятия, увеличилась рентабельность всего капитала, внеоборотных активов.

На основании данных о коэффициентах деловой активности ООО «НадеждА» можно сделать следующие выводы:

* Коэффициент оборачиваемости собственного капитала очень мал, что свидетельствует о бездействие части собственных средств, то есть о нерациональности их структуры;
* Коэффициент оборачиваемости активов имеет также маленькое значение, что свидетельствует о медленной оборачиваемости капитала, вложенного в активы предприятия;
* Значение оборачиваемости чистых активов показывает, что объем продаж не достаточно высок при данном количестве чистых активов и также он показывает, что чистые активы используются неэффективно, хотя рост показателя оборачиваемости активов говорит о повышении эффективности их использования;
* Оборачиваемость дебиторской задолженности уменьшается с течением времени, но при этом его значение свидетельствует о положительных результатах при управлении текущими активами;
* Небольшое значение коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности является хорошим результатом и, кроме того, значение коэффициента имеет тенденцию к уменьшению.

Функция контроля на данном предприятии отсутствует, что не дает в достаточной мере следить за работой предприятия.

Проанализировав выводы по работе предприятия руководству были сделаны следующие предложения:

Предложение по совершенствованию управлением коммерческой деятельностью:

* оказание более широкой системы дополнительных услуг;
* открытие филиалов желательно в центральной части города, а также в других городах, что послужит расширению фирмы в целом;
* расширить ассортимент продукции;
* увеличить срок гарантии на всю производимую продукцию, для привлечения покупателей;
* размещение своего сайта в Интернете, где представлен прейскурант цен и полная информация на производимую продукцию;
* проводит маркетинговые исследования, что позволит выявить новые рынки сбыта продукции.

В качестве рекомендуемых мероприятий, возникающих при последовательном анализе финансового состояния ООО «НадеждА», можно выделить:

* переход анализируемого предприятия на упрощенную систему налогообложения с расчетом единого налога от совокупного дохода, что позволяет сэкономить 32 тыс. руб. против суммы чистой прибыли, остающейся в результате использования стандартной системы ведения бухгалтерского учета, то есть с применением плана счетов бухгалтерского учета.
* аккуратное использование внешних источников финансирования, что проявляется в первоначальном наращивании собственного капитала, поскольку текущая ситуация на предприятии такова, что привлечение долгосрочных кредитов будет затруднено неустойчивой финансовой ситуацией на предприятии.
* снижение основных затратных статей себестоимости. В результате подробного анализа статей себестоимости было получено, что наиболее затратной статьей являются материальные затраты. Предположив, что предприятие находит пути снижения материальных затрат на 20% (предприятие может найти более «выгодного» контрагента, применять материалы, требующие меньшего расхода при сохранении анало­гичных свойств) мы получаем существенное снижение затрат и рост валовой прибыли предприятия. В данном случае себестоимость составит, вместо 5584. руб., 4467 тыс. руб., прибыль до налогообложения - 1286 тыс. руб., доход, уменьшенный на величину расходов - 1692 тыс. руб.

Таким образом, можно отметить, что у предприятия имеется потенциал для наращивания его платежеспособности, ликвидности активов и финансовой устойчивости при грамотном, четко выверенном подходе к управлению финансовыми активами предприятия ООО «НадеждА».

Также рекомендовано вести контроль на предприятии, что позволит в полной мере анализировать деятельность предприятия и в определенный момент менять стратегию поведения.

# **Литература**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (части первая, вторая и третья) (с изменениями от 2 декабря 2004 г.).
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (с изменениями от 24, 25 июля 2002 г., 30 июня 2003 г., 27 апреля, 22 августа 2004 г.).
3. Бланк И.А.. Управление торговым предприятием. – М.: Ассоциация авторов и издателей. ТАНДЕМ. Издательство ЭКСМОС, 1998. – 416с.
4. Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом. Серия «Высшее образование». - Ростов н/Д : Феникс, 2004 – 352с.
5. Лебедева С.Н. Экономика торгового предприятия: Учеб. пособие. – 2-е изд. – Мн.: Новое знание, 2002. – 240с.
6. Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К. Коммерческая деятельность: Учебник для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2000. – 580с.
7. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под. ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423с.
8. Финансы: Учебник для вузов / Под ред. проф. Л.А.. Доброзиной. М.: ЮНИТИ, 2000. - 527с.
9. Шуляк П.Н., Белотерова Н.П. Финансы: Учебное пособие. – М.: Издательский Дом «Дашков и Ко», 2000. – 452с.
10. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: Учебник / Под общ. ред.А.Н. Соломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 292с. – (Серия «Высшее образование»).
11. Абрютина М. С., Грачев А. В. Анализ финансово-экономической дея­тельности предприятия: Учебно-практическое пособие. - 2-е изд., испр. - М.; Изд-во «Дело и сервис», 2000. - 256 с.
12. Артеменко ВТ., Белендир М.В. Финансовый анализ: Учеб. пособие, 2е издание. М.: Дело и сервис; Новосибирск: Изд. дом Сибирское согла­шение, 1999-190 с.
13. Балабанов И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. -2-е изд. доп. - М.: Финансы и статистика, 2000. - 208 с.: ил.
14. Баканов М.И., Шеремет А. Д. Теория экономического анализа. М.: Фи­нансы и статистика, 1995 - 200 с.
15. Донцова Л. В. Анализ эффективности производственно-хозяйственной деятельности строительной организации.// Менеджмент в России и за рубежом. №5, 2000 с. 16-22.
16. Ефимова О.В. Финансовый анализ. М.: Бухгалтерский учет, 1996 .
17. Ефимова О. В. Анализ показателей ликвидности.// Бухгалтерский учет №6, 1996, с. 11-14.
18. Зайцев М. Г. Об оценке эффективности использования оборотных средств предприятия.//Дайджест финансы №8, 2001, с.10-13.
19. Керимов В. Э., Роженецкий О. А. Анализ соотношения «затраты объ­ем - прибыль».//Менеджмент в России и за рубежом №4. 2000, с.13.
20. Ю.Крейнина М. Н. Цели и задачи финансового менеджмента. //Менеджмент в России и за рубежом №5, 2000, с 21-25.
21. Кричевский Н. А. Как улучшить финансовое состояние предприятий. //Бухгалтерский учет №12, 1996, с.5-7.
22. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инве­стиций. Анализ отчетности. М.: Финансы и статистика, 1999-120 с.
23. Колпакова Г. М. Финансы. Денежное обращение. Кредит. - М.: Финан­сы и статистика, 2000. - 368 с.
24. Купчина Л. А. Анализ финансовой деятельности с помощью коэффи­циентов. //Бухгалтерский учет №2, 1997, с. 2-6.
25. Любушин Н. П., Лещева В. Б. Анализ финансово-экономической дея­тельности предприятия: Учеб. пособие для ВУЗов/ Под ред. проф. Н. П. Любушина. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2000. - 471 с.
26. Маратканов В.И. Методические указания к выполнению и оформлению выпускных квалификационных работ студентов специальности "Эко­номика и управление на предприятии (энергетика)". Казань: КГЭУ, 2000.
27. Негашев Е. В. Анализ финансов предприятия в условиях рынка. - М.: Изд - во «Высшая школа», 1997. - 192 с.
28. Прудников А. Г. Анализ финансового состояния предприятия: Лекция/ КГАУ, Краснодар.1997. - 36 с.
29. Русак Н. А., Русак В. А. Финансовый анализ субъекта хозяйствования: Справочное пособие. - М: Высш. шк., 1997. - 309 с.
30. Сухова Л. Ф., Чернова Н. А. Практикум по разработке бизнес-плана и финансовому анализу предприятия. Учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика. 1999. - 160 с.: ил.
31. Трянина М. А. От финансового анализа к финансовому менеджменту. //Бухгалтерский бюллетень №10,11,1999, с. 7-10.
32. Ульянов И. П., Попова Л. В. Деловая стратегия в руках бухгалтера. //Бухгалтерский бюллетень №2, 1997, с. 9-15.
33. Финансы. Учебник для ВУЗов. Под ред. Н. В. Романовского. - М.: изд - во «Перспектива», 2000. - 520 с.
34. Финансы. Денежное обращение, кредит.: Учебник для ВУЗов / Л. А.Дробоздина, Л.П. Окунева и др.; Под ред. проф.Л.А. Дробоздиной. - М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. - 479 с.
35. Финансы. Денежное обращение и кредит. Учебник./ Под ред. В. К. Сенчагова, А. И. Архипова - М.: «Проспект», 2000. - 496 с.
36. Финансы: учебное пособие/ Под редакцией проф. А. М. Ковалевой: 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 384 с.: ил.
37. Хелферт Э. Техника финансового анализа /Пер. с англ. под ред. Белых Л.П. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996 - 70 с.
38. Шеремет А.Д., Сайфуллин Р.С. Методика финансового анализа. - М.: ИНФРА-М,2000.-208с.29. Шишкин А. К., Вартанян С. С. Бухгалтерский учет и финансовый ана­лиз на коммерческих предприятиях: Практическое руководство. 3-е изд. доп. - М.: ИНФРА - МЛ 996. - 268

17. 05. 2006г.