Белгородский Инженерно-Экономический Институт

Курсовая работа

по менеджменту

На тему

Экономические методы управления предприятием в условиях рыночной экономики

Выполнила

Креминская Оксана

Севастополь 2010

**Содержание**

Введение

Раздел 1. Сущность и функции управления

1.1 Сущность управления

1.2 Задачи и построение механизма управления

1.3 Методы управления деятельностью предприятий в рыночных условиях

1.3.1 Методы управления

1.3.2 Основные принципы управления предприятием в рыночных условиях

2. Методы эффективного управления предприятием на примере «Сабрина»

2.1 Краткая характеристика гостиницы «Сабрина»

2.2 Финансовый анализ гостиницы «Сабрина»

2.3 Расчет экономической эффективности от предлагаемых мероприятий, направленных на улучшение хозяйственной деятельности частной гостиницы «Сабрина»

2.4 Обоснование перевода гостиницы в более высокую категорию

Вывод

Список использованной литературы

**Введение**

Целью деятельности промышленного предприятия является выпуск определенной продукции (выполнение работ, оказание услуг) установленного объема и качества, в определенные сроки. Но при установлении масштабов производства следует исходить не только из народнохозяйственных и индивидуальных потребностей в данной продукции, но и необходимости учитывать достижение максимального уровня ее эффективности. Поэтому оценивать качество работы промышленного предприятия следует, прежде всего, посредством определения экономической эффективности производимой продукции.

Изменение экономических отношений в Украине в связи с переходом к рынку требует уточнения методических основ определения эффективности производства. Переход от плановой экономики к рыночным отношениям вызывает необходимость переоценки не столько сущности эффективности производства, сколько практики ее определения в новых условиях хозяйствования.

В настоящее время предприятия, особенно промышленные, находятся в сложном положении. Это вызвано различными причинами, среди которых можно выделить следующее: проблемы инфляции, проблемы будущих цен на ресурсы; неплатежеспособный спрос; отсутствие реальной программы выхода экономики страны из кризиса; отсутствие практического опыта формирования инвестиционной политики; недостаточность проработки методических вопросов разработки инвестиционных программ; сложность поиска источников финансирования и другое.

В этих условиях особую важность приобретает формирование продуманной и тщательно разработанной производственно-хозяйственной политики предприятия, рассчитанной на долговременную перспективу. Политика предприятия должна строиться от будущего к настоящему, анне наоборот. Сказанное следует понимать так, что предприятие в первую очередь определяется уровень развития, которого оно хочет достигнуть через определенный период, и то каким образом оно будет пытаться это сделать. Проведение экономической реформы, рост промышленного производства, повышение его эффективности, научно-технический прогресс обеспечивается в процессе осуществления капитальных вложений. Высокая эффективность производства является необходимой и решающей предпосылкой систематического расширенного производства. Эффективность производства относится к числу ключевых категорий рыночной экономики, которая непосредственно связана с достижением конечной цели развития производства в целом и каждого предприятия в отдельности.

Экономическая теория определяет, категорию эффективности как результативность производственного процесса, производственной системы или конкретной формы хозяйствования. В наиболее общем виде экономическая производства представляет собой количественное соотношение двух величин – результатов хозяйственной деятельности и производственных затрат (в любой пропорции). Исторически при всех способах производства безотносительно к формам собственности производителя интересует соотношение между затратами и результатами своей деятельности. Сущность проблемы повышения эффективности производства состоит в увеличении в процессе использования имеющихся ресурсов экономических результатов на каждую единицу затрат. Кроме того, повышение экономической эффективности – одна из центральных проблем экономики. Для успешного решения многообразных экономических и социальных задач нет другого пути, кроме резкого повышения эффективности всего общественного производства.

*Целью курсовой работы* является изучение теоретических и методических основ управления предприятием, а так же и внедрение практических рекомендаций по дальнейшему совершенствованию процесса управления предприятия с использованием экономических методов, способствующих поддержанию устойчивого и эффективного функционирования предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие *задачи:*

- дать определение экономическим методам управления предприятием;

-изучить основные виды экономических методов;

- дать оценку рыночной ситуации, характеристику конкурентов и других элементов и факторов конъюнктуры, влияющих на деятельность предприятия;

- оценить внутреннюю маркетинговую среду предприятия;

- дать рекомендации по внедрению конкретных экономических методов.

Предметом исследования являются экономические методы управления и их использование, направлено на повышение экономической эффективности предприятия.

**Раздел 1. Сущность и функции управления**

**1.1 Сущность управления**

Необходимость управления. В соответствии с основными положениями теории систем любой субъект, явление или процесс ( включая предприятие) можно рассматривать как систему. Под системой понимают совокупность взаимосвязанных в одно целое элементов. Элемент системы – это часть целого, которая в процессе анализа не подлежит разделению на составляющие. Следовательно, любая система:

Во- первых, состоит из двух или большего количества элементов;

Во-вторых, каждый элемент системы имеет присущие только ему качественные характеристики;

В- третьих, между элементами системы существуют связи, с помощью которых они влияют друг на друга;

В-четвертых, система не может существовать вне времени и пространства. Система имеет временную сущность (ее состав может быть определен в каждый данный момент), а также свои пределы и внешнюю среду. Первая особенность предприятия как системы состоит в его открытости, т.е. предприятие может существовать только при условии активного взаимодействия с внешней средой (рис.1). Оно «выбирает» из промежуточной и общей внешней среды основные факторы производства, а затем, преобразовывая их в продукцию (товары, услуги, информацию) и отходы, направляет их во внешнюю среду. Условием жизнеспособности системы является полезный (выгодный) обмен между «входом» и «выходом».

Другая особенность предприятия как системы: оно является искусственной системой, созданной человеком ради своих собственных интересов, прежде всего совместного труда. Поэтому очевидной характеристикой любого предприятия является разделение труда.

Внутренняя среда предприятия

Рисунок 1. Взаимодействие предприятия с внешней средой

Промежуточная (специфическая) среда (потребители, поставщики, банки, страховые компании, другие партнеры, а также конкуренты). Внешняя общая среда (экономическая, политико-правовая, социально-культурная, экологическая, международная). Различают две формы разделения труда: горизонтальную и вертикальную. Первая – это разделение трудовых операций на отдельные задания. Результатом горизонтального разделения труда является формирование подразделений предприятия, выполняющих отдельные части общего трансформационного процесса. Поскольку работу на предприятии делят между подразделениями и отдельными исполнителями, кто-то должен координировать их действия , чтобы достичь общей цели деятельности. Поэтому объективно возникает потребность в отделении управленческого труда от исполнительского. Таким образом, необходимость управления связана с процессами разделения труда на предприятии. Управление, которое (в широком понимании) является деятельностью, обеспечивающей координацию работы других людей (трудовых коллективов), также является сложной системой. Дифференциация и координация управленческого труда, формирование уровней управления осуществляются с помощью вертикального разделения труда.

Функция управления. Предприятия различаются между собой по размерам, сферам деятельности, технологическим и другим параметрам, однако все они как системы имеют и определенные общие черты (характеристики), среди которых, в первую очередь, нужно назвать функции направления – объективно обусловленные общие направления или сферы деятельности, совокупность которых обеспечивает эффективное кооперирование совместного труда.

Для выяснения природы и сущности каждой из них необходимо рассмотреть механизм функционирования простейшей искусственной системы (рис 2).

Структура этой модели содержит два элемента: элемент U- управляющий; элемент Е – исполнительный.

Управляющий элемент воспринимает:

- через входной канал импульс из внешней среды(У1);

-через канал обратной связи импульсы, касающиеся его собственного состояния (Х1) и состояния структуры системы (Х2).

На основе воспринятых импульсов управляющий элемент начинает функционировать. Сначала он определяет конкретное (количественное) значение выходного параметра У2, т.е. формулирует цель деятельности системы. Затем он вырабатывает импульс Х3 и посылает его исполнительному элементу (эффектору). Этот импульс имеет характер команды.

На блок –схеме показано, что эффектор воспринимает также импульсы Z1 из внешней сферы. Это так называемые препятствия, мешающие достижению цели управления.

X1 Z1

Y1 X3 Y2

X2

U

Е

Рисунок 2. Блок –схема функционирования простейшей искусственной системы.

Под влиянием команды управляющего элемента и внешних препятствий эффектор начинает функционировать. Результат его деятельности – выходной импульс У2. Но прежде чем послать его во внешнюю среду, эффектор информирует управляющий элемент о выполнении полученной команды Х2 через канал обратной связи. Согласовывая принятую от эффектора информацию с ранее определенной целью деятельности системы, управляющий элемент снова начинает функционировать.

Если результаты эффектора совпадают с целью, то эффектор получает команду послать выходной импульс У2 во внешнюю среду. В случае несовпадения управляющий элемент вырабатывает новые команды, которыми направляет действия эффектора. Следовательно, в структуре системы управляющий элемент выполняет вполне конкретные функции.

Во-первых, он определяет цель функционирования. Поскольку одной и той же цели можно достичь разными способами, управляющий элемент должен выбрать один из них. При этом под способом достижения цели понимают разработку алгоритма трансформационного процесса, т.е определенное упорядочение операций, которые должны выполнить члены трудового коллектива для достижения цели. Это означает, что управляющий элемент выполняет функцию планирования-процесса определения цели деятельности, предвидения будущего развития и соединения коллективных (индивидуальных) заданий для получения ожидаемого общественного результата.

Во-вторых, каждая операция трансформационного процесса должна иметь своего носителя, т.е. выполняться определенным элементом данной системы. Таким образом, реализация трансформационного процесса предусматривает также и определение и как исполнители должны взаимодействовать между собой. Эти процессы характеризуют сущность организации как функции управления. Организация – это процесс формирования структуры системы, распределение заданий, полномочий и ответственности между работниками предприятия для достижения общей цели его деятельности.

В-третьих, эффектор в системе занимает подчиненное положение, причем, во время протекания трансформационного процесса он может отказаться выполнять свои обязанности, определенные планом. Поэтому для достижения поставной цели руководитель любого уровня должен не только спланировать и организовать работу, но и заставить людей выполнять.

Для этого необходимо создать условия, при которых исполнители понимали бы, что они могут удовлетворить свои личные потребности только тогда, когда будет обеспечено достижение целей предприятия. Это означает, что управляющий элемент должен выполнять надлежащим образом функцию мотивации. Мотивация – это, собственно, и есть процесс побуждения членов трудового коллектива к совместным действиям для достижения поставленной цели.

В-четвертых, для того чтобы предупредить появление внешнего препятствия и возможные отклонения от ожидаемых результатов деятельности системы, управляющий элемент должен устанавливать параметры деятельности эффектора, измерять достигнутые результаты работы, сравнивать их с запланированными, при необходимости – корректировать деятельность, накапливать опыт для совершенствования планирования. Именно этим можно объяснить необходимость выполнения управляющим элементом контролирующих функций. Эти четыре основные функции тесно связаны между собой в едином процессе управления. Плохое планирование или неудовлетворительный контроль так же, как и слабая мотивация труда или неудовлетворительный контроль, отрицательно влияют на результаты деятельности предприятием в целом. С учетом этого важно подчеркнуть, что управление предприятием отражает совокупность взаимосвязанных процессов планирования, организации, мотивации и контроля, обеспечивающих формирование и достижение целей предприятия.

**1.2 Задачи и построение механизма управления**

Современное производственное предприятие представляет собой сложный комплекс, динамизм и слаженность работы которого обеспечивается механизмом управления. Механизм управления предприятием – это, прежде всего, иерархическая система административных органов и управленческих структур, при помощи которой согласованно решаются основные задачи и достигаются цели, стоящие перед предприятием (фирмой), устанавливаются внутренние связи, осуществляется контроль исполнения, используются рычаги воздействия, охватывающие деятельность всех звеньев и работников предприятия – от рабочего до директора. Механизм управления включает следующие компоненты:

-Основные принципы и правила управления (общие и функциональные), нацеленные на решение задач, стоящих перед управляемым объектом;

-функциональную структуру органов управления;

- экономические и юридические законы и ограничения;

- информацию;

-методы, правила и технические средства обработки информации.

Функционирование механизма управления обеспечивается администрацией предприятия. К администрации относят директора предприятия, его заместителей и помощников, начальников цехов, отделов и руководителей других подразделений, а также специалистов, которые подготавливают для руководителей необходимую информацию и документы.

Центральный орган, управляющий производством на предприятии, в лице директора и его заместителей, концентрирует внимание на конечном целевом результате. Контроль и регулирование промежуточных результатов поручается руководителям и специалистам нижних звеньев предприятия. Контроль направлен на недопущение отклонений от достижения поставленной основной цели. Чтобы своевременно достичь заданного результата, орган (лицо) управления осуществляет постоянный контроль, координацию и корректировку деятельности людей на подведомственном участке. Для этого устанавливаются четкая субординация работников, порядок сбора и подготовки необходимой для управления информации ( о расстановке и деятельности персонала на рабочих местах, движения ресурсов в производственном процессе и обороте и т.п.)

Система управления производством представляет собой, таким образом, единый механизм, каждое звено которого выполняет предназначенную ему функцию, взаимосвязанную с функциями других звеньев. Управление можно представить как синтез средств и способов подготовки управленческих решений, организацию и контроль их исполнения. Если на оси У отметить стадии и функции управления, а на оси Х – объекты управления, то координатная плоскость будет охватывать все этапа и объекты управления производством, включая управление информацией, финансами и внешней деятельностью предприятия.

На уровне каждого отдельного взятого предприятия решаются две основные задачи:

- экономическая – получение и наращивание дохода;

- социальная – обеспечение нормальных условий труда и заработной платы персонала:

Управляющие органы в этих условиях должны выполнять следующие задачи:

- Разработка и обоснование эффективного стратегического курса, целей и направлений деятельности предприятия на долговременную перспективу;

-поэтапное разукрупнение и ранжирование стратегического курса и доведения его до уровня текущего и оперативного управления;

- конкретизация общих стратегических и текущих задач предприятия и доведение их до уровня повседневных функций, количественных и качественных оперативных заданий подразделениям и персоналу предприятия;

- набор кадров, их расстановка, распределение обязанностей и регулирование численности, профессионального состава и оплаты труда;

- организация исполнения установленных функций и полученных персоналом предприятия заданий;

- организация надежного и постоянного контроля за качеством и своевременностью выполнения заданий и обязанностей каждым работником предприятия, разработка мер предупреждения возможных отступлений от заданного режима работы предприятия;

- оперативное и повседневное регулирование деятельности предприятия и его структурных подразделений, устранение сбоев в работе, ликвидация диспропорций в производственном процессе, устранение причин, нарушающих нормальный режим работы предприятия;

- повышение эффективности деятельности предприятия за счет обеспечения конкурентоспособности и увеличения объемов выпуска и сбыта продукции, снижения издержек производства, использования достижений науки и техники;

Конкретные задачи, стоящие перед органами управления, различаются на каждом предприятии в зависимости от фактической внутренней и внешней социально-экономической ситуации, размера предприятия и его специализации. Тем не менее, весь комплекс управленческих задач обязано решать руководство любого предприятия (фирмы), даже если в его состав входят 3-5 человек. В противном случае (из-за возможного появления неуправляемых звеньев) оборвется цикл воспроизводства.

**1.3 Методы управления деятельностью предприятий в рыночных условиях**

**1.3.1 Методы управления**

Практическая реализация функций управления осуществляется с помощью системы методов управления. Привести в действие организованную систему, чтобы получить необходимый результат, можно только через влияние на нее управляющего органа или лица. При этом необходимы определенные инструменты согласованного воздействия, которые и обеспечивают достижение поставленных целей. Такие инструменты принято называть методами управления. Методы управления – это способы влияния на отдельных работников и трудовые коллективы в целом, которые необходимы для достижения цели фирмы (предприятия, организации). Управление фирмой (предприятием, организацией) направлено на людей, круг их интересов, прежде всего материальных. Поэтому основой классификации методов управления является внутреннее содержание мотивов, которое положено в основу производственной или любой другой деятельности человека. По своему содержанию мотивы принудительного характера. В соответствии с этим различают экономические, социально-психологические и организационные методы управления.

Содержательна характеристика методов управления. Все названые методы управления органически взаимосвязаны и используются не изолированно, а комплексно. Однако ведущими нужно считать именно экономические методы. Организационные методы создают предпосылки для использования экономических методов. Социально-психологические методы дополняют организационные и экономические и создают в совокупности необходимый арсенал средств управления деятельностью предприятия.

1.Экономические методы управления – это такие методы, которые реализуют материальные интересы человека, связанные с его участием в производственных процессах (любой другой деятельности), путем использования товарно-денежных отношений. Эти методы имеют два аспекта реализации.

Первый аспект характеризует процесс управления, ориентированный на использование, созданного на общегосударственном уровне экономического сегмента внешней среды. Сущность этого аспекта:

- формирование системы налогообложения субъектов хозяйствования;

- определение действенной амортизационной политики, обеспечивающей обновление (воспроизводство) материальных и нематериальных активов предприятия;

- установление государством минимального уровня заработной платы и пенсий и п.т.

Второй аспект экономических методов управления связан с управленческим процессом, ориентированным на использование разнообразных экономических рычагов, таких как финансирование, кредитование, ценообразование, штрафные санкции и т.п.

2. Социально-психологические методы управления реализуют мотивы социального поведения человека. Уровень современного производства, рост общеобразовательного и профессионально-квалификационного уровня работников являются причиной существенных изменений в системе ценностных ориентации и в структуре мотивации трудовой деятельности людей. Традиционные формы материального поощрения постепенно теряют свое приоритетное стимулирующее влияние.

Все большую значимость приобретают такие факторы, как содержательность и творческий характер труда, возможности проявления инициативы, общественное признание, моральное поощрение и т.п. Поэтому понимание закономерностей социальной психологии и индивидуальной психики работника является необходимым условием эффективного управления производством или любым другим видом деятельности. Практическая реализация социально-психологических методов управления осуществляется с помощью различных способов социального ориентирования и регулирования, групповой динамики, решения конфликтных ситуаций, гуманизации труда и т.п.

3. Организационные методы управления базируются на мотивах принудительного характера. Их существование и практическое применение обусловлены заинтересованностью людей в совместной организации труда. Организационные методы управления – это комплекс способов и приемов влияния на работников, основанных на использовании организационных отношений и административной власти руководства. Все организационные методы управления делятся на регламентные и распорядительные.

Содержание регламентных методов состоит в формировании структуры и иерархии управления, делегировании полномочий и ответственности определенным категориям работников фирмы, определении ориентиров деятельности подчиненных, предоставлении методической, инструктивной и другой помощи исполнителям. Распорядительные методы управления охватывают текущую (оперативную) организационную работу и базируются, как правило, на приказах руководителей предприятий (организаций). Они предусматривают определение конкретных заданий для исполнителей, распределение этих заданий между ними, контроль выполнения, проведение совещаний по вопросам текущей деятельности фирмы (предприятия, организации). Профессионально умелое применение экономических, социально – психологических и организационных методов управления в большинстве случаев обеспечивает достаточно эффективное хозяйствование.

**1.3.2 Основные принципы управления предприятием в рыночных условиях**

Принцип – это правило, требование, идея управления и его основа. Основные принципы определяют философию и стратегию руководства предприятием и его звеньями. В определенной мере они призваны служить рекламой предприятия. На основе выработанных принципов корректируются цели деятельности предприятий, уточняются приоритеты, формулируется его политика, разрабатываются методы. Реализация принципов, целей, приоритетов и политики предприятий осуществляется с помощью соответствующих рабочих методик, инструкций, положений, нормативов. Последние формируют реальный механизм управления экономикой. Хозяйственный механизм управления не может быть разрозненным набором методик и распоряжений, абстрагированным от реальных задач производства. А эти задачи, в свою очередь, определяются не только внутрипроизводственным распорядком и государственным законодательством, но и объективными законами производства (включая закон соответствия уровня развития интеллектуального и производственного потенциала общества характеру общественно-производственных и политических отношений). Средства производства (машины, оборудование, здания, сооружения, материалы, инструменты) и люди, приводящие их в действие, - это интеллектуальный и материально-производственный потенциал предприятия и страны в целом. Установленные производственные отношения на предприятии определяют роль и место каждого работника в процессе производства и распределения дохода. В едином производственном процессе взаимодействуют порой тысячи людей. От качества и оперативности работы каждого из них зависит конечный результат – итог деятельности огромного коллектива. Вот почему необходим научный подход, научно обоснованные принципы организации управления экономикой и прежде всего на микроуровне – на уровне отдельных предприятий (фирм).

Различают следующие основные стороны организации управления производством: функциональная (профессионально направленная), количественная, пространственная и временная. На их основе строятся как общие, так и частные (характерные для отдельных предприятий и сфер деятельности) принципы управления. Среди общих принципов управления – принципы целевой совместимости и сосредоточения; непрерывности и надежности функционирования системы управления; планомерности, пропорциональности и динамизма управления; демократизма и целесообразности в распределении прав, обязанностей и ответственности; научной обоснованности принимаемых решений; эффективности управления; совместимости личных, коллективных и государственных интересов в управлении. Принцип целевой совместимости и сосредоточения заключается в создании связанной целенаправленной системы управления, при которой все ее звенья образуют единый механизм, направленный на решение общей задачи. Работа отдельных цехов, производственных участков, лабораторий, отделов строится таким образом, чтобы в конечном итоге в заданное время появилась именно та продукция, в которой нуждается потребитель. Принцип непрерывности и надежности означает создание таких организационно-хозяйственных и технических условий, при которых достигаются устойчивость и непрерывность заданного режима производственного процесса. Решение этой задачи определяется:

- надежность и слаженность функционирования как самой управляющей системы и ее органов, так и управляемого объекта;

- наличием обратной связи между всеми компонентами управляющих органов и управляемыми объектами;

- заранее предусмотренными процедурами и конкретными мерами устранения возникающих помех.

Принцип планомерности, пропорциональности и динамизма выражается в том, что система управления должна быть нацелена на расширение не только текущих, но и долговременных задач развития предприятия. При этом система хозяйственного управления поэтапно связывает во времени действия людей и расходуемые ими ресурсы. Для этого работа и функции кооперирующих и связанных звеньев каждого работника на первом этапе строго разграничиваются. После этого деятельность связанных звеньев поэтапно в динамике увязывается между собой в единую синхронно действующую систему. Завершение одного этапа – обработки заготовок и т.п. Связать все последовательные этапы производственного процесса, определяющие деятельность предприятия в будущем с его конкретной работой в данный момент, можно только с помощью планирования (долговременного, текущего и оперативного). Планирование, по общему мнению специалистов, прежде всего «направлено не на контроль текущей, а на проектирование будущей деятельности фирмы».

Продолжительный период от принятия решения (например, освоить изготовление нового изделия) до его реализации (выхода с изделием на рынок) поэтапно должен быть увязан с конкретными исполнителями, а также с объемами ресурсов и источниками финансирования. Большинство предприятий специализируется на выпуске не одного, а десятков изделий, каждое из которых необходимо систематически обновлять и совершенствовать. При этом не следует выходить за рамки имеющихся финансовых и материальных ресурсов и главное – обеспечивать стабильный ритм текущего производства. В таких условиях только жесткая система взаимосвязанных долгосрочных и текущих планов и соответствующих баланс позволяет предприятию стабильно работать и развивать производство. Если в 1999 г. Принимается решение освоить, допустим, новую модель автомобиля и выйти с ней на рынок в 2005г, то уже в 1999 – 2001 надо приступить к разработке проекта такой машины, изготовить опытные образцы и провести их испытание. В 2002 -2003 гг. Следует разработать проект технологии изготовления автомобиля, спроектировать необходимую инструментальную оснастку и оборудование. После этого в течение 1-2 лет осуществляется работа по размещению заказов, получению заказов и монтажу оборудования, проводятся маркетинговые исследования, определяются поставщики сырья, материалов и комплектующих изделий, проводятся маркетинговые исследования, определяются каналы сбыта продукции и готовятся кадры для работы на новом оборудовании. Вся эта подготовительная работа должна быть строго внутренне увязана и обеспеченна поэтапным финансированием в соответствии с заранее разработанным планом. Демократический принцип распределения функций управления основан на методах и правилах общественного разделения труда. Согласно этим правилам, за каждым органом и лицом хозяйственного руководства, начиная, допустим, с директора завода и заканчивая производственным бригадиром, закрепляется определенная часть управленческой работы (функция). Различные по содержанию управленческие функции распределяются таким образом, чтобы, образно говоря, каждый делал свое дело, которое знает и за исполнение которого отвечает. Как правило, подготовка управленческого решения и ответственность за его реализацию на практике возлагается на орган, который:

- лучше всего осведомлен о состоянии дел на объекте, по которому принимается решение;

- больше всего заинтересован в реализации и высокой эффективности принятого решения;

- в состоянии нести материальную, юридическую и административную ответственность за качество принятого решения и полноту его реализации.

Принцип научной обоснованности методов и правил управления исходит из того, что методы, формы и средства управления должны быть строго обоснованы и выверены практикой. Производство – та среда, где на основе законов природы и законов общественного развития синтезируется законы производства. Последние действует также неотвратимо, как и законы природы. Поэтому знание законов производства для каждого специалиста в такой же мере необходимо, как скажем, знание законов физики и биологии. Работать на производстве и не знать его законов – означает работать вслепую.

Например, если нарушается закон пропорциональности развития производства, то одних изделий изготовляется чрезмерно много, а других – мало. Возникает дисбаланс – затоваривание одними видами продуктов и дефицит других. Происходит массовое обесценение труда. Не удовлетворяются потребности предприятий и населения. Выравнивание баланса достигается за счет невосполнимых потерь, гибели неукомплектованных изделий, бесцельно, неэффективно затраченного труда.

Если нарушается другой закон производства – закон оплаты труда в соответствии с его качеством и количеством, то резко снижаются производительность труда и качество продукции. Коллектив предприятия начинает равняться на отсталого работника, имеющего самые низкие показатели производительности и качества продукции и слабую дисциплину труда, который становится своеобразным лидером. Таким образом, в результате выравнивания оплаты происходит выравнивание затрат на самом нижнем, не производительном уровне, исчезают стимулы к проявлению инициативы. Тем самым наносится невосполнимый экономический и материальный урон предприятию и обществу в целом. Нарушение связи между мерой труда и мерой потребления не только деформирует отношение к труду, сдерживает рост его производительности, но ведет к искажению принципа социальной справедливости. Следовательно, законы развития экономики нельзя нарушать. Их надо знать и уметь использовать применительно к конкретным условиям производства.

Принцип научной обоснованности, разумеется, не может быть реализован лишь на основе знаний законов производства. Его соблюдение возможно только на основе непрерывного сбора, переработки и анализа информации (научно-технической, экономической, правовой пр.). Для этого требуется использование новейшей компьютерной техники и математических методов. Важнейшим условием нормального функционирования механизма управления экономикой на всех уровнях(и, разумеется, прежде всего на предприятиях) является достаточная информационная и техническая вооруженность труда управленческого персонала. Принцип эффективности управления вызван наличие многовариантных путей достижения одной и той же поставленной цели. Предприятия находятся в постоянном поиске эффективных решений в области техники и организации производства, выпуска конкурентоспособной продукции. В условиях свободного рынка руководитель обязан постоянно быть в поиске и даже рисковать, чтобы не отставать от конкурентов.

Порой лучше не принимать никакого решения, чем принимать необдуманное и неправильное. Неправильное решение лишь отдаляет предприятие от поставленной цели. Чем масштабнее принимаемые решения, тем более тщательно они должны быть обоснованы. После принятия управленческого решения должны приниматься организационные, административные и экономические меры по его реализации и контролю за ходом исполнения. В противном случае теряется время и обесцениваются ресурсы. Принцип совместимости личных, коллективных и государственных интересов определяется общественным характером производства. Предприятия размещаются в населенных пунктах и используют местные природные ресурсы. Они не должны допускать загрязнения водного и воздушного бассейнов, нерационального использования выделяемых им природных ресурсов. За эксплуатацию указанных ресурсов предприятия обязаны вносить соответствующую плату. Кроме того, предприятия не могут решать ряд проблем без помощи государственных и местных органов власти. Это формирование кадров, организация систем водо- и теплоснабжения, канализации, энергопитания, транспортного и медицинского обслуживания и пр. Многие предприятия и целые отрасли нуждаются в государственной поддержке. Местные органы обязаны проявлять работу о занятости населения, следовательно, и о развитии предприятий, размещенных на подведомственной территории. Такое содружество и взаимный контроль в настоящее время становится практической необходимостью. При отсутствии необходимых контактов между предприятиями и соответствующими органами власти нередко принимаются экономически необоснованные решения.

**Раздел 2. Методы эффективного управления предприятием на примере гостиницы «Сабрина»**

**2.1 Краткая характеристика гостиницы «Сабрина»**

Частная гостиница «Сабрина» состоит из двухэтажного корпуса, строенного в викторианском стиле. Корпус находится в 35 м. от моря, в курортной зоне г.Севастополя, имеет удобные подъездные пути. Прилегающая территория корпуса благоустроена, но недостаточно. В корпусе находится:

-компьютерный зал для детей;

-парикмахерская;

- бильярдный зал;

Вблизи гостиницы расположен ряд магазинов. Городские и междугородние телефоны установлены в вестибюле. Гостиница «Волна» имеет также собственный пляж, на который организована доставка автотранспортом. Пляж оборудован в соответствии с государственными требованиями.

Юридический адрес комплекса: Автономная Республика Крым, г.Севастополь, ул. Революции,34.

Согласно лицензии, гостиница «Сабрина» осуществляет следующие виды деятельности:

-организация приема и обслуживания иностранных туристов в Украине;

-организация приема и обслуживания отечественных туристов в Украине;

-экскурсионная деятельность, которая осуществляется при условии найма экскурсоводов, имеющих лицензию Министерства курортов и туризма.

Основные услуги, предоставляемые в гостинице «Волна»:

- размещение в жилых помещениях, оборудованных необходимым набором мебели, жестким и мягким инвентарем;

- организация и проведение плановых туристических походов и экскурсий в сопровождении экскурсоводов;

- предоставление услуг питания в гостинице;

- пользование санитарно – бытовыми помещениями, гладильными комнатами, помещениями для стирки белья, сушилками;

-транспортное обслуживание, в том числе предоставление автобусов для проведения плановых экскурсионных мероприятий.

Рассмотрим технические характеристики гостиницы. Имеется водопровод, канализация, круглосуточное горячее централизованное водоснабжение. Телефонизировано 50% номеров, имеется ксерокс и факс.

Рассмотрим структуру номерного фонда, которую представим в виде таблицы 2.1.

Таблица 2.1. Структура номерного фонда частной гостиницы «Сабрина»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Номерной фонд | Количество номеров | Количество мест | Площадь номера, кВ.м |
| 1 комн. 2-х местн.полулюкс | 3 | 6 | 12 |
| 1.комн. 2-х местн | 7 | 14 | 10 |
| 1 комн. 1 местн. | 10 | 10 | 9 |
| 1 комн. 3-х местн. | 2 | 6 | 8 |
| Всего | 22 | 36 |  |

Кадровый аппарат представляет собой в основном укомплектованный и профессионально подготовленный коллектив. Работники ведущих профессий являются высококачественными специалистами со стажем работы в данной структуре 8 – 10 и более лет.

Частная гостиница «Сабрина» специализируется на приеме и обслуживании туристов, приехавших в г. Евпаторию с целью отдыха и оздоровления, поэтому он ориентирован на размещение клиентов на длительный срок (более 1 недели) и имеет свойственное для курортных гостиниц колебание спроса на гостиничные места в зависимости от сезона.

Произведем оценку конкурентов гостиничного комплекса «Сабрина» расположенного в г. Севастополе. В результате оценки деятельности были получены следующие выводы:

1.На функционирование гостиницы оказывает сильное влияние сезонный фактор;

2.Основными группами клиентов являются:

-молодые семи (без детей);

-молодежные группы туристов;

- служебные лица

3. Исходя из характеристики клиентов можно предположить, что частная гостиница «Сабрина» специализируется на приеме и обслуживании туристов, приехавших в г.Севастополь с целью отдыха и оздоровления, поэтому он ориентирован на размещение клиентов на длительный срок (более 1 недели)

4. Основными конкурентами гостиницы являются:

а) «Дельфин», цены в данной гостинице от 60 до 90 гр. В день. Качество предоставления на высоком уровне. Особое внимание необходимо уделить тому, что «Дельфин» является одним из основных конкурентов также из-за большего количества услуг, которые она предоставляет. «Дельфин» в своей деятельности нацелена по большей части на прием гостей из ближнего зарубежья. Также одним из преимуществ данной гостиницы является то, что она находится долгое время на рынке данных услуг, имеет постоянную клиентуру и репутацию.

б) «Магнолия», цены в ТОК достигают диапазона 75 – 110 гр. Вследствие высокого уровня сервиса, широкого диапазона услуг. «Магнолия» относится к гостиницам с категорией «4 звезды».

Проведем оценку конкурентоспособности частной гостиницы «Сабрина», используя матрицу «цена- качество» и получим:

Матрица конкурентоспособности частной гостиницы «Сабрина»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Ц  Е  Н  А | Высокое | ТОК «Дельфин» | Гостиница «Мрия» | Частные лица |
| Среднее | ТОК «Магнолия» | Гостиница «Сабрина» | - |
| Низкое | - | - | - |
| Качество | Высокое | Среднее | Низкое |

Исходя, из матрицы мы видим, что гостиницу «Сабрина» имеет среднюю устойчивую позицию, но проведение мероприятий по переходу гостиницы в категорию повыше (на данный момент она относится к гостиницам второй категории) переведет предприятие на уровень с ТОК «Магнолия».

В разделе 2.2 разработаем план перехода гостиницы в более высокую категорию и определим влияние мероприятий на выручку. Исходя из матрицы, определим влияние планируемых мероприятий на выбор стратегии. На данный момент, учитывая медленный рост рынка и слабую конкурентную позицию по сравнению с ТОК «Украина», «Евпатория» можно отметить следующие варианты:

-сокращение расходов;

-диверсификация;

- сокращение;

- ликвидация;

При проведении мероприятий гостиница совершит переход при определении конкурентной позиции и тогда станет возможным следующий выбор стратегического развития:

- центрированная диверсификация;

-конгломеративная диверсификация;

-совместное предприятие в новой области;

**2.2 Финансовый анализ гостиницы «Сабрина»**

Структура активов и источников их создания исследуется с помощью сравнительного аналитического баланса. При составлении и анализе сравнительного баланса используют приемы горизонтального и вертикального анализа.

Таблица 2.3. Анализ стоимости и структуры предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа активов (имещества) | На начало 2009 | | На конец 2009 | | Изменение за период | | |
| Сумма | Уд.вес, % | Сумма | Уд.вес, % | Абсолютное | В % к началу | В структуре, % |
| Всего активов | 37920 | 100,0 | 38290 | 100,0 | 370 | 0,975 | - |
| 1) необоротные активы | 18900 | 49,84 | 18100 | 47,27 | -800 | -4,23 | -2,57 |
| 2) обротные активы | 184 | 51,16 | 20190 | 53,73 | 1770 | 9,6 | 2,57 |
| -запасы | 5700 | 15,03 | 5900 | 15,4 | 200 | 3,5 | 0,37 |
| -дебиторы | 4520 | 11,92 | 4900 | 12,79 | 380 | 8,4 | 0,87 |
| -денежные средства и их эквиваленты | 200 | 0,52 | 190 | 0,49 | -10 | -5,0 | -0,03 |
| -текущие финансовые инвестиции | - | - | - | - | - | - | - |
| 3) затраты будущих периодов | - | - | - | - | - | - | - |

Как показывают данные таблицы 2.3, общая сумма имущества санатория за период увеличилась на 370 тыс. грн., и наконец года составила 38 290 тыс. гр. Общая сумма активов увеличилась за счет прироста объема оборотных средств, удельный вес который вырос на 2,57% со снижением необоротных активов на 2,57%.

Таким образом, произошло перераспределение средств в сторону более мобильных – необоротных средств, объем которых вырос на 1770 тыс. гр. Особо выросли (таблица 2.3) :

- запасы на 200 тыс.гр.

-дебиторская задолженность на 380 тыс. гр.

Общий удельный вес вышеуказанный статей оборотных средств вырос за период на 1.24%. Такое изменение свидетельствует о положительной тенденции предприятия – повышается мобильность средств, следовательно, растет оборачиваемость денежных ресурсов, увеличивается защита денежных средств от обесценивания за счет вложения их в запасы. Повышение мобильной части Актива привело к сокращению денежных средств на 10 тыс. гр., что отразилось на снижении удельного веса на 0.03% от общей суммы активов. Повышение дебиторской задолженности на 380 тыс. гр. (в удельном весе Актива рост на 0.87%) свидетельствует о будущих отсрочках платежей в бюджет. Имущество предприятия формируется за счет собственного и заемного капитала свидетельствуют о финансовой независимости предприятия. Задание аналитика отделить виды финансирования активов в зависимости от сроков погашения обязательств.

Таблица 2.4. Анализ капитала и источников формирования активов

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа имущества | На начало 2009 | | Н конец 2009 | | Изменение за период | | |
| Сумма | Уд.вес, % | Сумма | Уд.вес, % | Абсолютное | В % к началу | В структуре, % |
| Всего капитала (валюта баланса) | 37920 | 100,0 | 38290 | 100,0 | 370 | 0,975 | - |
| 1) собственный капитал | 31500 | 83,07 | 31570 | 82,45 | 70 | 0,22 | -0,62 |
| 2) заемный капитал | 5820 | 16,93 | 6820 | 17,55 | 1000 | 17,18 | 0,62 |
| -долгосрочные обязательства | - | - | - | - | - | - | - |
| - краткосрочные кредиты банков | - | - | - | - | - | - | - |
| -текущие обязательства и кредиторская задолженность | 5820 | 16,93 | 6820 | 17,55 | 1000 | 17,18 | 0,62 |
| 3) дожоды будущих лиц | - | - | - | - | - | - | - |

Как показывают данные таблицы 2.4, общее повышение источников средств за период составило 370 тыс. гр. Он был получен за счет более скорого прироста заемных средств, чем собственного капитала. При этом доля собственных источников в общей сумме Пассива составила 83.07% и за отчетный период уменьшилась относительно на 0.22%, но в стоимостном выражении произошло увеличение собственного капитала предприятия на 70 тыс. гр. Заемные средства предприятия за рассматриваемый период увеличились за счет увеличения текущих обязательств. Высокий удельный вес собственного капитала позволяет судить о том, что фирма работает на собственном капитале.

Рассчитаем наличие собственного оборотного капитала.

Таблица 2.5. Расчет наличия собственного оборотного капитала

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Усл. Об. | На начало периода | | На конец года | | Изменения за период | | |
| Сумма | Уд. Вес, % | Сумма | Уд. Вес, % | Абсолютное | В % к началу | В структуре |
| 1) собственный капитал | СК | 31500 | 83,07 | 31570 | 82,45 | 70 | 0,22 | -0,62 |
| 2)обеспечение будущих затрат и платежей | ОП | - | - | - | - | - | - | - |
| 3)необоротные активы | НА | 18900 | 42,84 | 18100 | 47,27 | -800 | -4,23 | -2,57 |
| 4) наличие собственного оборотного капитала | СОК | 315-18900= 12600 | 33,22 | 31570-18100=  13470 | 35,18 | 870 | 6,9 | 1,96 |
| 5) валюта баланса | А | 37920 | 100,0 | 38290 | 100,0 | 370 | 0,975 | - |

Расчеты показывают, что за рассматриваемый период произошло увеличение собственного оборотного капитала на 870 тыс. гр.

На изменение оказали влияние следующие факторы:

- увеличение собственного капитала предприятия (за счет нераспределенной прибыли) на 70 тыс. гр.;

- снижение необоротных активов на 800 тыс. гр.

Учитывая, что собственный оборотный капитал должен направляться на финансирование оборотных активов и в первую очередь на финансирование запасов и товаров рассчитаем обеспеченность собственным оборотным капиталом.

Таблица 2.6. Анализ обеспеченности запасов и товаров собственным оборотным капиталом

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Усл. Обоз. | На начало периода | На конец периода | Отклонение | |
| Абсолютное | В % |
| 1) наличие собственного оборотного капитала | СОК | 12600 | 13470 | 870 | 6,9 |
| 2) запасы и товары | З | 5700 | 5900 | 200 | 3,5 |
| 3) обеспеченность собственным оборотным капиталом | СОК-З | 12600- 5700= 6900 | 7570 | 670 | 9,71 |

Расчет, провиденный в таблице 2.6 показывает, за период увеличилась обеспеченность собственным капиталом медленно реализуемых активов, таких как запасы на 670 тыс. гр.

На это повлияли 2 фактора:

- увеличение объема собственного оборотного капитала на 6.9%, что в абсолютном выражении составляет 870 тыс. гр.;

- прирост запасов и товаров предприятия на 3.5% или на 200 тыс. гр.

На финансовое состояние предприятия существенное влияние оказывает эффективность использования оборотных активов – скорость (срок) возращения авансированных средств в виде чистого дохода ( выручки от реализации продукции, работ, услуг). Для оценки оборачиваемости оборотных средств используются показатели:

- коэффициент оборачиваемости = ЧД: ОА;

- продолжительность одного оборота = Д : Коб;

- коэффициент закрепления оборотных активов = ОА : ЧД;

Ускорение оборачиваемости капитала содействует уменьшению потребности в оборотном капитале, приросте объемов продукции и увеличению прибыли.

Высвобождению оборотных средств осуществляется по формуле:

(ЧД : Д)\* (Т1 – Т0)

Таблица 2.7. Анализ оборачиваемости активов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Усл. Обоз. | Ед. изм | Значение | | Отклонение |
| На начало | На конец |
| 1) чистый доход | ЧД | Тыс. гр. | 4280 | 3880 | -400 |
| 2) среднегодовые оборотные активы активы, из них | ОАср | Тыс. гр. | 19305 | 19305 | - |
| 3) дебиторская задолженность | Дз | Тыс. гр. | 4710 | 4710 | - |
| 4) число дней в периоде | Д | Дни | 360 | 360 | - |
| 5) коэффициент оборачиваемости | Коб | Раз | 0,221 | 0,2 | -0,021 |
| 6) коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности | Кобд | Раз | 0,908 | 0,823 | -0,085 |
| 7) продолжительность оборота оборотных активов | Т | Дни | 1629 | 1800 | 171 |
| 8) период инкассации дебиторской задолженности | Тд | Дни | 396,5 | 437,4 | 40,9 |
| 9) коэффициент закрепления оборотных активов | Кзак | Гр. | 4,51 | 4,97 | 0,46 |

Рассчитаем высвобождение (потребность) оборотных средств:

(3880:360)\* (1800- 1629) = 1841,67тыс. гр.- прирост потребности в оборотном капитале.

Расчеты, приведенные выше, показывают, что, несмотря на прирост оборотных средств предприятия и увеличение собственного оборотного капитала существует проблема в увеличении оборачиваемости оборотных активов.

Последствия проблемы видны по следующим аспектам:

- уменьшение чистой выручки на 400 тыс. гр.

- увеличение сроков оборачиваемости обротных активов на 171 день, что привело к сокращению числа оборотов на 0,02 пункта.

Как следствие негативных факторов, на предприятии выросла потребность в дополнительном привлечении оборотных средств на сумму 1841,67 тыс. гр. Скорее всего, будет привлекаться заемный капитал, сто несомненно, ухудшит показатель финансовой независимости и ликвидности, которые как покажут дальнейшие расчеты, оставляют желать лучшего.

Важнейшим показателем, характеризующим, финансовое положение предприятия является текущая ликвидность, то есть отсутствие у предприятия просроченных займов, а также наличие денежных средств и их эквивалентов для погашения текущей ликвидности.

В то же время значительные свободные денежные средства на текущем счете иметь не желательно, так как они не только обесцениваются, но и не используются в коммерческой деятельности предприятия.

Показатели платежеспособности, как правило, определяются с помощью коэффициентов, так как относительные величины больше отражают сущность показателей. Оценка платежеспособности проводится на основании характеристик ликвидности текущих активов.

Понятия платежеспособности и ликвидность предприятия можно отожествлять, но ликвидность более значительное понятие, так как от ликвидности активов более значительное понятие, так как от ликвидности активов баланса, их наличия и структуры зависит платежеспособность предприятия, поэтому активы можно разделить на 4 группы срочности погашения. Ликвидность актива означает возможность его превращения в денежные средства. Анализ ликвидности проводится сопоставлением ликвидных групп по активу с помощью коэффициентов, определяемых и оцениваемых в динамике и в сравнении с их оптимальным значением.

Таблица 2.8 Анализ текущей платежеспособности предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Значения | | Отклонения за период |
| На начало периода | На конец периода |
| 1) денежные средства и их эквиваленты | 200 | 190 | -10 |
| 2) текущие финансовые инвестиции | - | - | - |
| 3) дебиторы | 4520 | 4900 | 380 |
| 4) запасы | 5700 | 5900 | 200 |
| Всего оборотных активов | 18420 | 20190 | 1770 |
| 5) затраты будущих периодов | - | - | - |
| 6) текущие обязательства | 5820 | 6820 | 1000 |
| 7) доходы будущих периодов | - | - | - |
| 8) рабочий капитал | (18420+0)- (5820+0) = 12600 | (20190+0) -(6820+0) = 13370 | 770 |
| 9) коэффициент абсолютной ликвидности | 200\ 5820=0,034 | 190\6820 =0,028 | -0,006 |
| 10) коэффициент критической ликвидности | 4520+200\5820 = 0,81 | 4990+1901\6820 = 0,755 | -0,06 |
| 11) коэффициент общей ликвидности | 18420\5820= 3,16 | 20190\6820 =2,96 | -0,2 |

Исходя из расчетов, проведенных в таблице 2.8, можно сделать следующие выводы:

- за период на предприятии произошло снижение коэффициентов ликвидности, что говорит об ухудшении финансового состояния предприятия;

-снижение абсолютной и критической ликвидности говорит о том, что предприятие на данный момент может погасить только 77.8% задолженности, что говорит о малой платежеспособности;

- необходимо отметить перспективную платежеспособность предприятия, то есть оплату предприятием займов за счет реализации актвов медленно реализуемых (например, запасов).

Одно из важных заданий анализа – оценка перспективной платежеспособности предприятия, которая характеризует финансовую устойчивость предприятия. Финансовая устойчивость предприятия оценивается абсолютными показателями финансовой стойкости. Абсолютные показатели финансовой стойкости связаны с источниками финансирования запасов, когда наличие собственного оборотного капитала – минимальное условие финансовой устойчивости.

На основании баланса выполним анализ финансовой устойчивости в таблице 2.9.

Таблица 2.9. Расчет показателей финансовой устойчивости

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Усл. Об. | На начало периода | На конец периода | Отклонение |
| 1) собственный капитал | СК | 31500 | 31570 | 70 |
| 2) обеспечение будущих выплат и платежей | ОП | - | - | - |
| 3)необоротные активы | НА | 18900 | 18100 | -800 |
| 4) собственный оборотный капитал | СОК | 12600 | 13470 | 870 |
| 5)долгосрочные обязательства | ДО | - | - | - |
| 6) наличие собственных оборотных средств покрытия запасов | СОК+ДО | 12600 | 13470 | 870 |
| 7) краткосрочные обязательства | КО | 5820 | 6820 | 1000 |
| 8) общий размер основных источников покрытия запасов | СОК+ДО+КО | 18420 | 20290 | 1870 |
| 9) запасы | З | 5700 | 5900 | 200 |
| !0) излишек (+), дефицит (-) СОК для покрытия запасов | +СОК-СОК | 12600-5700=6900 | 134700-5900=7570 | 670 |
| 11) излишек (+), дефицит (-) СОК и долгосрочных обязательств | +СОК-СОК | 6900 | 7570 | 670 |
| 12) излишек (+), дефицит(-) собственных источников покрытия запасов | +СОК | 120=580-5700 | 920=6820-5900 | 800 |
| 13) тип финансовой стойкости |  | абсолютная | абсолютная |  |
| 14) запас стойкости (р.12 :ЧД)\* 360 | ЗС | 120:4280\*360 = 10,1 | 920:3880\*360 = 85,3 | 75,2 |
| 15) излишек (+), дефицит (-) капитала на 1 гр. Запасов (р.12 : р.9) | КЗ | 120\5700=0,02 | 920\5900=0,15 | 0,13 |

Как видно из расчетов, на предприятии на данный момент абсолютная финансовая стойкость, вызванная тем, что произошел прирост собственного оборотного капитала, обеспечивающего запасы (то есть отток средств из оборота предприятия). Необходимо также отметить такой фактор, как незначительный объем обязательств предприятия. Рыночная финансовая стойкость предприятия характеризуется состоянием и соотношением собственных заемных средств и анализируется с помощью системы финансовых коэффициентов. Финансовые коэффициенты рассчитываются в динамике и сопоставляются с оптимальным значением этих коэффициентов, учитывая которые дается оценка финансовой стойкости предприятия.

В таблице 2.10 приведены коэффициенты финансовой стойкости.

Таблица 2.10. Расчет коэффициентов финансовой стойкости

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Усл. Об. | значение | | отклонение |
| На начало | На конец |
| 1) всего капитала | К | 37920 | 38290 | 370 |
| 2)собственный капитал | СК | 31500 | 31570 | 70 |
| 3)обеспечение будущих платежей и выплат | ОП | - | - | - |
| 4) необоротные средства | НА | 1890 | 18100 | -800 |
| 5)оборотные активы | ОА | 18420 | 20190 | 1770 |
| 6) собственный оборотный капитал | СОК | 12600 | 13470 | 870 |
| 7)долгосрочные обязательства | ДО | - | - | - |
| 8) коэффициент автономии | Ка | 0,83 | 0,824 | -0,006 |
| 9)коэффициент финансовой зависимости | Кфз | 1,2 | 1,21 | 0,01 |
| 10) коэффициент финансовой стойкости | Кфс | 0,83 | 0,824 | -0,006 |
| 11) коэффициент собственного оборотного капитала | Км | 0,4 | 0,42 | 0,02 |
| 12) коэффициент обеспеченности собственным оборотным капиталом | Ко | -0,31 | -0,33 | -0,22 |
| 13) коэффициент загрузки амортизации | Кза | 1,015 | 1,055 | 0,04 |

Как показывают расчеты, на предприятии произошло незначительное ухудшение показателей финансовой стойкости, так как:

- произошло увеличение зависимости от внешних кредиторов на 0,01 пункта;

- несмотря на прирост собственного оборотного капитала (рабочего капитала), продолжает ощущаться нехватка данного вида средств, причем она прогрессирует;

- снизился показатель автономии предприятия на 0,006 пункта;

Кроме того, руководству предприятию срочно необходимо обратить внимание на сильную изношенность оборудования, так как показатель в несколько раз превосходит оптимальное значение. В соответствии с законом Украины «Об установлении платежеспособности заемщика, или признании его банкротом» от 14.05.95 №2343 финансовые менеджеры и аналитики на основании данных о текущей и перспективной платежеспособности могут прогнозировать финансовое положение предприятия на будущее и возможность угрозы банкротства предприятия.

Под банкротством понимается установленная в судебном порядке финансовая неспособность должника осуществить платежи по своим обязательствам.

К состоянию банкротства предприятие может привести ухудшение всех показателей, определяющих его финансовую устойчивость, тем самым на них базируется анализ вероятности наступления такого состояния. Одним из показателей, характеризующего возможность банкротства является коэффициент утраты платежеспособности.

Основанием для признания предприятия неплатежеспособным является:

- значение общего коэффициента ликвидности меньше оптимального «2»

- обеспеченность собственным оборотным капиталом активов меньше 0,5

Предприятия Украины могут использовать тест, предложенный Е. Альтманом в 1983:

3,107 К1+0,995 К2+0,42К3+0,83К4+0,717К5

Предельное значение индекса -1,23. По этому значению сравнивается расчетное значение для конкретного предприятия, если значение меньше 1,23 предприятию в ближайшее 2-3 года угрожает банкротство; если больше 1.23 – предприятие имеет стабильное финансовое состояние.

В таблице 2.11 проведем расчет показателей.

Таблица 2.11. Расчет значения коэффициентов для определения вероятности банкротства

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Усл. Об. | На начало периода | На конец периода | Отклонение за период |
| 1) активы, имущество | А | 37920 | 38290 | 370 |
| 2) общая прибыль до налогообложения | По | 1890 | 1220 | -670 |
| 3) чистый доход (выручка) | ЧД | 4280 | 3880 | -400 |
| 4) собственный капитал | СК | 31500 | 31570 | 70 |
| 5) заемный капитал | ЗК | 5820 | 6820 | 1000 |
| 6) нераспределенная прибыль | НР | 550 | 620 | 70 |
| 7) собственный капитал | СОК | 12600 | 13470 | 870 |
| 8) К1 | - | 0,05 | 0,03 | -0,02 |
| 9)К2) | - | 0,11 | 0,1 | -0,1 |
| 10)К3 | - | 5,41 | 4,63 | -0,78 |
| 11)К4 | - | 0,014 | 0,016 | 0,002 |
| 12)К5 | - | 0,33 | 0,35 | 0,02 |

Подставим значения коэффициентов в приведенную выше формулу и получим:

- на начало = (3,107\*0,05)+(0,995\*0,11)+(0,42\*5,41)+(0,847\*0,014)+ +(0,717\*0,33)=0,15+0,11+2,27+0,01+0,23=2,77

-на конец периода = (3,107\*0,03)+(0,995\*0,1)+(0,42\*4,63)+(0,847\*0,016)

+(0,717\*0,35)=0,09+0,1+1,94+0,01+0,25=2,39

Как показывает расчет, до состояния банкротства пока еще далеко, но настораживает факт значительного снижения коэффициента вероятности банкротства. Сокращение составило 0,38 пункта. Кроме того видно, что уровень стабильности поддерживается исключительно за счет соотношения собственного и заемного капитала, а не за счет прибыльности и объема рабочего капитала, что и говорит о недостаточности свободных средств фирмы. Показатель показывает, что пока показатель возможности банкротства низкий, имеет тенденцию к снижению.

Предприятие может избежать банкротства, если в ближайшее время выполнит комплекс мер, направленных на ускорение оборачиваемости оборотных средств, прежде всего за счет наведения порядка в организации МТС с целью не допустить накопления сверхнормативных запасов сырья, материалов, запасов, готовой продукции; ускорения оборачиваемости расчетов за отгруженную продукцию и на этой основе – ускорение оборачиваемости средств, выложенных в дебиторскую задолженность и других средств в сфере расчетов.

Проведем анализ отклонений показателей хозяйственной деятельности предприятия за 2006 в таблице 2.12.

Таблица 2.12. Анализ показателей хозяйственной деятельности предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Конец 2008 | Конец2009 | Темп прироста, % |
| Выручка от реализации услуг | 118 076 | 244 528 | 107,1 |
| НДС | 23 615,2 | 48 905,6 | 107,1 |
| Акциз | - | - | - |
| Другие отчисления от дохода | - | - | - |
| Чистый доход (выручка) от реализации | 94 460,8 | 195 622,4 | 17,1 |
| Себестоимость реализованной продукции | 88 557 | 136 935,7 | 54,63 |
| Валовая прибыль | 5 903,8 | 58 686,7 | В 8,9 раз вырос |
| Прочие операционные доходы | - | - | - |
| Прочие операционные расходы | 903,8 | 686,7 | -24,02 |
| Финансовые результаты от операционной деятельности | 5000 | 58000 | В 11 раз вырос |
| Доход от участия в капитале | - | - | - |
| Прочие финансовые доходы | - | - | - |
| Прочие доходы | - | - | - |
| Финансовые расходы | 4000 | 8000 | В 2 раза вырос |
| Потери от участия в капитале | - | 40000 | -100 |
| Прочие расходы | - | 8930 | -100 |
| Финансовые результаты от обычной деятельности | 1000 | 1070 | 7 |
| Налог на прибыль от обычной деятельности | 200 | 214 | 7 |
| Финансовые результаты от обычной деятельности | 800 | 856 | 7 |
| Чрезвычайные доходы (расходы) | - | - | - |
| Налоги с чрезвычайной прибыли | - | - | - |
| Чистая прибыль | 800 | 856 | 7 |

Как показывает проведенные выше расчеты, на предприятии за рассматриваемый период сложились следующие трудности:

- снижение уровня рентабельности на 1,52%, вызванное:

А) сокращением чистой выручки от реализации продукции на 400 тыс. гр.

Б) резким увеличением прямых материальных затрат на 620 тыс. гр.

Снижение уровня оборачиваемости оборотных средств, что привело к:

А) дополнительной потребности в рабочем капитале на 1841,67 тыс. гр.

Б) снижению коэффициента обеспеченности собственным оборотным капиталом;

-сокращение уровня ликвидности предприятия

С целью решения данных проблем можно порекомендовать следующие мероприятия:

1) высвободить средства, авансированные в дебиторскую задолженность в сумме 4800 тыс. гр;

2) провести инвентаризацию дебиторской задолженности, определите ее реальную стоимость;

3) оптимизировать амортизационную политику, что позволить исправить ситуацию с большим уровнем изношенности необоротных активов.

2.3 Расчет экономической эффективности от предлагаемых мероприятий, направленных на улучшение хозяйственной деятельности частной гостиницы «Волна»

Таблица 2.13. Перечень требований с целью достижения гостиницей категорий «3 звезды»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| требования | \*\* | \*\*\* | Необходимые преобразования |
| 1. Здания и прилегающая к нему территория |  |  |  |
| Вывеска: |  |  |  |
| Освещаемая или светящаяся |  | + | Добавить эмблему |
| Светящаяся с эмблемой |  | + |
| Вход для гостей |  |  |  |
| Из гостиницы |  | + | Организовать вход в гостиницу с улицы. Это возможно, так как оно расположено на 1 этаже и имеет подходящее для этого архитектурно – планировочное решение |
| С улицы |  | + |
| Добавить в парикмахерской зал для маникюра и педикюра | + | + | Добавить зал |
| Оборудовать тренажерный зал |  | + | Возможно, так как у гостиницы имеется подвальное помещение, соответствующее нормальному использованию |
| Автостоянка: |  |  |  |
| Количество мест от количества номеров не менее 25% |  | + | Гостиница не имела охраняемой автостоянки, поэтому необходимо оборудовать соответственно прилегающую территорию |

Для осуществления данных мероприятий необходимо осуществить следующие расходы:

Таблица 2.14. Примерные расходы на проведение мероприятий

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование расходов | Объем расходов, гр. |
| 1. затраты на вывеску | 35000+100 ежемесячно |
| 2. затраты на энергию в связи со святящейся вывеской | 100 в месяц |
| 3. открытие дополнительного зала состоит |  |
| В том числе: | 3000+1150 ежемесячно |
| Оборудование для зала | 1500 |
| Зеркала и инвентарь | 1500 |
| Наем работников (2 работника) | 900 в месяц |
| Затраты энергии | 250 в месяц |
| 4. тренажерный зал: | 85000+620 в месяц |
| Наем инструктора | 370 в месяц |
| Закупка тренажеров | 85000 |
| Затраты энергии | 250 в месяц |
| 5. открытие автостоянки: | 19000+2000 в месяц |
| Строительное монтажные работы | 10500 |
| Строительство будки | 8500 |
| Наем сторожей и охраны (4 человека) | 450\*4=1800 |
| Затраты энергии в месяц | 200 в месяц |

Диаграмма 2.1 (в тыс. гр.)

**2.4 Обоснование перевода гостиницы в более высокую категорию**

Наиболее целесообразно будет мероприятия в следующей последовательности :

1. монтаж и установка вывески;
2. оборудование автостоянки;
3. открытие маникюрного зала;
4. открытие тренажерного зала;

Это вызвано рядом причин:

- Евпатория – курортный город и летом имеет много гостей. С целью привлечения внимания необходимо в первую очередь проводить те мероприятия, которое к себе;

- расходы на вывеску и автостоянку относительно небольшие и поэтому их необходимо проводить в первую очередь;

Необходимость проведения данных мероприятий заключается в следующем:

1. гостиница в межсезонный период года заполнена примерно на 30% и ее деятельность является убыточной, расходы окупаются только в летний период. Проведение мероприятий приведет к наполняемости гостиницы на 75%, что позволит частному предприятию если не получать прибыль, то хотя бы не нести убытки.

2.проведение мероприятий позволит гостинице поднять цены за счет предоставления большего количества услуг, более высокого уровня сервиса и получать прибыль за счет проведения дополнительных видов деятельности.

Конкурентам гостиницы «Сабрина» в городе Севастополе являются следующее:

1. ТОК «Магнолия», цены в данной гостинице от 60 до 90 гр. в день. Качество предоставления на высоком уровне. Особое внимание необходимо уделить тому, что «Магнолия» является одним из основных конкурентов также из-за большего количества услуг, которые она предоставляет. ТОК «Магнолия» в своей деятельности нацелена по большей части на прием гостей из ближнего зарубежья. Относится рассмотренный конкурент к двухзвездочным гостинцам. Также одним из преимуществ данной гостиницы является то, что она находится долгое время на рынке данных услуг, имеет постоянную клиентуру и репутацию.
2. ТОК «Дельфин», цены в ТОК достигают диапазона 75-110 гр. Вследствие высокого уровня сервиса, широкого диапазона услуг. ТОК «Дельфин» относится к гостиницам с категорией «3 звезды».

Исходя из рассмотрения конкурентов, можно определить примерный диапазон цен и уровень выручки за год (до и после введения мероприятий). Цена за проживание в гостинице (в соответствии с тарифом) без учета налогов составит 45 гр. (включая налоги 54 гр.), в «полулюкс» номерах – 45+8=53 (с учетом налогов 64 гр.)

Таким образом, объем выручки в таблице 2.15

Таблица 2.15. Прогнозный объем дневной выручки до и после введения мероприятий (гр.)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| категория | зима | | весна | | лето | | Осень | |
| до | после | до | после | до | после | до | после |
| 1 комн 2-х местн. Полулюкс | 1\*64\*2 =128 | 2\*64\*2 =256 | 1\*64\*2 =128 | 2\*64\*2 =256 | 3\*64\*2 =384 | 3\*64\*2 =384 | 1\*64\*2 =128 | 2\*64\*2 =256 |
| 1 комн.2-х мест. | 2\*54\*2  =216 | 5\*54\*2 =540 | 2\*54\*2 =216 | 5\*54\*2 =540 | 7\*54\*2=756 | 7\*54\*2 =756 | 2\*54\*2 =216 | 5\*542 =540 |
| 1комн. 1 местн. | 3\*54 =162 | 8\*54 =432 | 3\*54 =162 | 8\*54 =432 | 10\*54=540 | 10\*54= 540 | 3\*54 =162 | 8\*54=432 |
| 1 комн.3-мест. | 1\*54\*3 162 | 2\*54\*3 =324 | 1\*54\*3 =162 | 2\*54\*3 =324 | 2\*54\*3=324 | 2\*54\*3 =324 | 1\*54\*3 =162 | 2\*54\*3 =324 |
| Всего | 668 | 1552 | 668 | 1552 | 2004 | 2004 | 668 | 1552 |

Из расчетов видно, что зимой и летом выручка не изменилась, а в отношении весны – та же ситуация. Но из этого можно сделать вывод, что предприятие стабильно получает выручку и нет подозрений на ухудшение заполняемости.

**Выводы**

1. В микроэкономическом анализе главным объектом является фирма. Это объясняется тем, что в современной экономике предприятия (фирмы) производят основную массу товаров и услуг. Функционирование фирм обеспечивают предприниматели. Предпринимательские способности – экономический ресурс, в состав которого следует включать прежде всего предпринимателей, предпринимательскую инфраструктуру, а также предпринимательскую этику и культуру.

2. Предприятия (фирмы) представляют собой самостоятельные хозяйственные единицы разных форм собственности, объединившие экономические ресурсы для овеществления коммерческой деятельности. Под последней понимается деятельность по производству товаров и оказанию услуг для третьих лиц, физических и юридических, которая должна приносить предприятию коммерческую выгоду, а именно прибыль.

3. Конечно целью деятельности фирмы является упрочение ее позиций на рынке, и прежде всего за счет максимизации прибыли.

4. Основой рабочий инструмент фирмы – это ее конкурентная стратегия. Под ней понимается механизм реализации конкурентного преимущество – это ценовые и качественные характеристики продукции фирмы, которые выгодно отличают ее конкурентов и обеспечивают устойчивое положение на рынке.

5.Конкурентоспособность фирмы – это ее реальная и потенциальная способность изготавливать и реализовывать товары или оказывать услуги, которые по ценовым и не ценовым (качественным) характеристикам более привлекательны, чем товары и услуги других фирм-конкурентов.

6. Эффективным методом главных направлений конкурентной борьбы на рынке является модель основных конкурентных сил, влияющих на положение фирмы: конкурентной силы других поставщиков аналогичной продукции, фирм – потенциальных конкурентов, фирм – поставщиков товаров-заменителей. А также конкурентных позиций поставщиков ресурсов и покупателей продукции.

7. Все направления конкурентоспособности фирмы находят отражение в ее долгосрочной стратегии. Долгосрочная стратегия фирмы – это план ее деятельности, определяющий перспективные цели развития, также пути их реализации.

**Список используемой литературы**

1. Вихранский О.С., Наумов А.И Менеджмент – М : Экономисть 2003
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика \ М: Центр экономики и маркетинга, 2003 – 208с.
3. Большаков А.С Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика-СПб: Питер, 2000
4. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов, М: ЮНИТИ «Банки и биржи», 2009
5. Дракер П.Ф . Практика менеджмента, М: 2008
6. Крейнина М Операционный левередж как инструмент планирования прибыли от продаж \ М Крейнина //Финансовый менджмент – 2005 -№1 с. 6-11
7. Ладанов И.А. Практический менеджмент: М:1995
8. Румянцева З.П Общее управление организацией. Теория и практика. М: ИНФРа М , 2006
9. Саймон Г,А и др. Менеджмент в организациях. М: Экономика 2008
10. Тихонравов Ю.В. Теория управления. Учебный курс. М: Вестник2008
11. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник М: ЗАО»Бизнес школа» 2007- 640с.