Федеральное агентство по образованию РФ

Московский Государственный Университет Экономики, Статистики и Информатики (МЭСИ)

БЕЛГОРОДСКИЙ ФИЛИАЛ МЭСИ

Курсовая работа

По дисциплине: Управление проектом

на тему: «Завершение проекта»

Выполнила: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Проверила: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Белгород 2009

Оглавление

Введение

Глава 1. Теоретические основы завершения проекта

1.1 Жизненный цикл проекта

1.2 Пусконаладочные работы

1.3 Приемка в эксплуатацию законченных строительством объектов

1.4 Закрытие контракта

1.5 Выход из проекта

Глава 2. Проведение мероприятий в ООО «Юма», напрваленных на увеличение прибыли

2.1 Оценка потенциала организации

2.1.1 Общая характеристика ООО «Юма»

2.1.2 Анализ рынка розничной торговли продовольственными товарами

2.1.3 Технико-экономический анализ ООО «Юма»

2.2 Разработка направлений совершенствования деятельности организации и их экономическое обоснование

2.2.1 Обоснование мероприятий, направленных на увеличение прибыли и рентабельности ООО «Юма»

2.2.2 Расчет экономической эффективности от внедрения мероприятия 1 «Организация платной автостоянки»

2.2.3 Расчет экономической эффективности от внедрения мероприятия 2 «Реклама»

2.2.4 Комплексная оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий по повышению прибыли и рентабельности

Заключение

Список использованной литературы

# Введение

Проекты нацелены на получение определенных результатов - иными словами, они направлены на достижение целей. Именно эти цели являются движущей силой проекта, и все усилия по его планированию и реализации предпринимаются для того, чтобы эти цели были достигнуты. Проект обычно предполагает целый комплекс взаимосвязанных целей. Например, основной целью проекта, связанного с компьютерным программным обеспечением, может быть разработка информационной системы управления предприятием. Промежуточными целями (подцелями) могут быть разработка базы данных, разработка математического и программного обеспечения, тестирование системы. В разработке базы данных, в свою очередь, также могут быть выделены цели более низкого уровня - разработка логической структуры базы данных, реализация базы данных с помощью СУБД, загрузка данных и так далее.

Тот факт, что проекты ориентированы на достижение цели, имеет огромный внутренний смысл для управления ими. Прежде всего, он предполагает, что важной чертой управления проектами является точное определение и формулирование целей, начиная с высшего уровня, а затем постепенно опускаясь до наиболее детализированных целей и задач. Кроме того, отсюда следует, что проект можно рассматривать как преследование тщательно выбранных целей, и что продвижение проекта вперед связано с достижением целей все более высокого уровня, пока наконец не достигнута конечная цель.

Целью данной курсовой работы является изучение теоретических основ завершения проекта, а также разработка мероприятия по увеличению прибыли ООО «Юма».

Для достижения поставленной цели в данной курсовой работе необходимо решить следующие задачи:

* Рассмотреть основные теоретические положения стадии завершения проекта;
* Дать организационно-экономическую характеристику ООО «Юма»;
* Разработать мероприятия по увеличению эффективности деятельности ООО «Юма».

Объектом исследования является ООО «Юма».

# 

# Глава 1. Теоретические основы завершения проекта

## 

## 1.1 Жизненный цикл проекта

Любой проект от возникновения идеи до полного своего завершения проходит через определенные ряд последовательных ступеней своего развития, полная совокупность ступеней развития образует жизненный цикл проекта. Жизненный цикл проекта принято делить на фазы, фазы - на стадии, стадии - на этапы. Стадии жизненного цикла проекта могут различаться в зависимости от сферы деятельности и принятой системы организации работ. Однако, у каждого проекта можно выделить начальную (прединвестиционную) стадию, стадию реализации проекта и стадию завершения работ по проекту. Это может показаться очевидным, но понятие жизненного цикла проекта является одним из важнейших для менеджера, поскольку именно текущая стадия определяет задачи и виды деятельности менеджера, используемые методики и инструментальные средства.

Руководители проектов разбивают цикл жизни проекта на этапы различными способами. Например, в проектах по разработке программного обеспечения часто выделяются такие этапы как осознание потребности в информационной системе, формулирование требований, проектирование системы, кодирование, тестирование, эксплуатационная поддержка. Однако, наиболее традиционным является разбиение проекта на четыре крупных этапа: формулирование проекта, планирование, осуществление и завершение.

Формулирование проекта по существу подразумевает функцию выбора проекта. Проекты инициируются в силу возникновения потребностей, которые нужно удовлетворить. Однако, в условиях дефицита ресурсов невозможно удовлетворить все потребности без исключения. Приходится делать выбор. Одни проекты выбираются, другие отвергаются. Решения принимаются исходя из наличия ресурсов, и в первую очередь финансовых возможностей, сравнительной важности удовлетворения одних потребностей и игнорирования других, сравнительной эффективности проектов. Решения по отбору проектов к реализации тем важнее, чем масштабнее предполагается проект, поскольку крупные проекты определяют направление деятельности на будущее (иногда на годы) и связывают имеющиеся финансовые и трудовые ресурсы.

Определяющим показателем здесь является альтернативная стоимость инвестиций. Иными словами, выбирая проект "А", а не проект "В", организация отказывается от тех выгод, которые мог бы принести проект "В".

Для сравнительного анализа проектов на данном этапе применяются методы проектного анализа, включающие в себя финансовый, экономический, коммерческий, организационный, экологический, анализ рисков и другие виды анализа проекта. Системы для планирования и управления проектами на этой стадии как правило используются в ограниченном виде, поэтому, мы не будем более подробно останавливаться на данных методах в этой книге.

Планирование. Планирование в том или ином виде производится в течении всего срока реализации проекта. В самом начале жизненного цикла проекта обычно разрабатывается неофициальный предварительный план - грубое представление о том, что потребуется выполнить в случае реализации проекта. Решение о выборе проекта в значительной степени основывается на оценках предварительного плана. Формальное и детальное планирование проекта начинается после принятия решения о его реализации. Определяются ключевые точки (вехи) проекта, формулируются задачи (работы) и их взаимная зависимость. Именно на этом этапе используются системы для управления проектами, предоставляющие руководителю проекта набор средств для разработки формального плана: средства построения иерархической структуры работ, сетевые графики и диаграммы Гантта, средства назначения и гистограммы загрузки ресурсов.

Как правило план проекта не остается неизменным, и по мере осуществления проекта подвергается постоянной корректировке с учетом текущей ситуации.

Осуществление. После утверждения формального плана на менеджера ложиться задача по его реализации. По мере осуществления проекта руководители обязаны постоянно контролировать ход работ. Контроль заключается в сборе фактических данных о ходе работ и сравнении их с плановыми. К сожалению, в управлении проектами можно быть абсолютно уверенным в том, что отклонения между плановыми и фактическими показателями случаются всегда. Поэтому, задачей менеджера является анализ возможного влияния отклонений в выполненных объемах работ на ход реализации проекта в целом и в выработке соответствующих управленческих решений. Например, если отставание от графика выходит за приемлемый уровень отклонения, может быть принято решение об ускорении выполнения определенных критических задач, за счет выделения на них большего объема ресурсов.

Завершение. Рано или поздно, но проекты заканчиваются. Проект заканчивается, когда достигнуты поставленные перед ним цели. Иногда окончание проекта бывает внезапным и преждевременным, как в тех случаях, когда принимается решение прекратить проект до его завершения по графику. Как бы то ни было, но когда проект заканчивается, его руководитель должен выполнить ряд мероприятий, завершающих проект. Конкретный характер этих обязанностей зависит от характера самого проекта. Если в проекте использовалось оборудование, надо произвести его инвентаризацию и, возможно, передать его для нового применения. В случае подрядных проектов надо определить, удовлетворяют ли результаты условиям подряда или контракта. Может быть необходимо составить окончательные отчеты, а промежуточные отчеты по проекту организовать в виде архива.

## 1.2 Пусконаладочные работы

К пусконаладочным работам относится комплекс мероприятий и работ, выполняемых в период подготовки и проведения индивидуальных испытаний комплексного опробования оборудования.

При этом под оборудованием подразумевается вся технологическая система объекта, т. е. комплекс всех видов оборудования, трубопроводов, сооружений и устройств, обеспечивающих выпуск первой партии продукции или обеспечения услуг, предусмотренных проектом.

Период индивидуальных испытаний включает в себя проведение монтажных и пусконаладочных работ с целью подготовки отдельных машин, устройств, агрегатов и сооружений к их приемке рабочей комиссией для комплексного опробования.

До начала индивидуальных испытаний осуществляются пусконаладочные работы по электротехническим устройствам, автоматизированным системам управления, санитарно- техническому и силовому оборудованию.

Объем и условия выполнения пусконаладочных работ определяются отраслевыми правилами приемки в эксплуатацию законченных строительством объектов, утвержденными соответствующими министерствами и ведомствами РФ по согласованию с Минстроем России.

## 1.3 Приемка в эксплуатацию законченных строительством объектов

В соответствии с [1] и [2] приемку законченных строительством объектов от исполнителя работ (генерального подрядчика) может производить как заказчик, так и любое другое уполномоченное инвестором лицо.

Заказчик вправе привлекать к приемке пользователя объекта (эксплуатирующую организацию), авторов проекта, специализированные фирмы, страховые общества и других юридических и физических лиц, создавая в необходимых случаях приемочные (рабочие) комиссии.

Приемка объектов производственного назначения, строительство которых производилось за счет средств федерального бюджета или льготного кредитования, осуществляется с учетом отраслевых особенностей, устанавливаемых министерствами Российской Федерации и другими органами центральной исполнительной власти по согласованию с Минстроем России, включая приемку объектов в эксплуатацию государственными приемочными комиссиями.

Объекты подобного рода подлежат приемке только в том случае, когда они подготовлен к эксплуатации: укомплектованы эксплуатационными кадрами, обеспечены энергоресурсами, сырьем и др.; на них устранены недоделки и начат выпуск продукции или оказание услуг в объеме, предусмотренном договором подряда.

Предъявляя к приемке объект (очередь, пусковой комплекс, здание, сооружение), исполнитель должен представить рабочей комиссии, либо заказчику следующую документацию:

* перечень организаций, участвующих в производстве СMP с указанием видов выполненных ими работ, фамилий инженерно-технических работников, непосредственно ответственных за их выполнение, и данных о наличии соответствующих лицензий;
* комплект рабочих чертежей на строительство предъявляемого к приемке объекта с надписями о соответствии выполненных в натуре работ этим чертежам или внесенными в них изменениям, сделанными лицами, ответственными за производство строительно-монтажных работ. Указанный комплект рабочих чертежей является исполнительной документацией;
* сертификаты, технические паспорта или другие документы, удостоверяющие качество материалов, конструкций и изделий, применяемых при производстве СМР;
* акты об освидетельствовании скрытых работ и акты промежуточной приемки отдельных ответственных конструкций и узлов (опоры пролетных строений мостов, арок, сводов, подпорных стен, несущих металлических и сборных железобетонных конструкций и т. д.);
* акты об индивидуальных испытаниях смонтированного оборудования;
* акты об испытаниях технологических трубопроводов, внутренних систем холодного и горячего водоснабжения, канализации, газоснабжения, отопления и вентиляции, наружных сетей и сооружений водоснабжения, канализации, теплоснабжения, газоснабжения и дренажных устройств, а также об испытаниях сварных соединений;
* акты о выполнении уплотнения (герметизации) вводов и выпусков инженерных коммуникаций в местах прохода их через подземную часть наружных стен зданий в соответствии с рабочим проектом;
* акты об испытаниях внутренних и наружных электроустановок и электросетей;
* акты об испытаниях устройств телефонизации, радиофикации, телевидения, сигнализации и автоматизации;
* акты об испытания устройств, обеспечивающих взрыво-пожаробезопасность и молниезащиту;
* акты об испытаниях прочности сцепления в кладке несущих стен каменных зданий, расположенных в сейсмических районах;
* журналы производства работ и авторского надзора проектных организаций, материалы обследований и проверок в процессе строительства органами государственного и другого надзора.

Заказчик производит приемку объекта на основе результатов проведенных им проверок, контрольных испытаний и измерений, документов исполнителя работ, подтверждающих соответствие принимаемого объекта утвержденному проекту, нормам, правилам и стандартам, а также заключений органов надзора. Порядок проведения работ по приемке объекта, стадии приемки, объем контроля и методы испытаний принимаются в соответствии с требованиями стандартов, норм и правил [3], а также указаниями проектной или технологической документацией.

Объекты могут быть приняты в целом (в том числе «под ключ»), или по мере завершения отдельных очередей, пусковых комплексов, зданий и сооружений в объеме, предусмотренном в договоре подряда на строительство.

Кроме того, договором подряда устанавливаются:

* стадии приемки, в частности приемка готовности строительной части и отдельных видов строительно-монтажных работ; приемка оборудования после индивидуальных испытаний, пусконаладочных работ и комплексного опробования;
* сдача объектов гарантийную эксплуатацию и т. п.;
* сроки уведомления заказчика исполнителем работ о готовности к приемке;
* гарантии исполнителя работ по качеству и прочие условия.

Органы государственного надзора в течение 15 дней после письменного обращения заказчика дают заключение о соответствии предъявляемого к приемке объекта утвержденному проекту.

Приемка законченного строительством объекта оформляется актом, к которому, помимо документации, представляемой исполнителем, прилагается следующий перечень документов:

* утвержденный проект;
* документы об отводе земельных участков, а по объектам жилищно-гражданского назначения также разрешения на производство СМР;
* документы на специальное водопользование;
* документы на геодезическую разбивочную основу для строительства, а также на геодезические работы в процессе строительства, выполненные заказчиком;
* документы о геологии и гидрологии строительной площадки, о результатах испытаний грунта и анализах грунтовых вод, данные о результатах микросейсморайонировании и экологических изысканиях;
* паспорта на установленное оборудование;
* справки городских и других эксплуатационных организаций о том, что внешние наружные коммуникации холодного и горячего водоснабжения, канализации, теплоснабжения, газоснабжения, энергоснабжения и связи обеспечат нормальную эксплуатацию объекта и приняты ими на обслуживание;
* документы о разрешении на эксплуатацию объектов и оборудования, подконтрольных соответствующим органам государственного надзора Российской Федерации и в случаях, когда выдача таких разрешений предусмотрена положениями об этих органах;
* заключения органов государственногонадзора о соответствии завершенного строительством объекта законодательству, действующим стандартам, нормам и правилам.

Вся документация, прилагаемая к акту приемки законченного строительством объекта, после окончания работы приемочной комиссии должна быть передана заказчику (исполнителю).

Факт ввода в действие принятого объекта регистрируется заказчиком в местных органах исполнительной власти в порядке, установленном этими органами.

В статистическую отчетность введенный в действие объект включается за тот отчетный период, в котором был зарегистрирован факт ввода. Исполнитель работ на основе акта приемки представляет в установленном порядке статистическую отчетность о выполнении договорных обязательств.

Приемка заказчиком от исполнителя работ не дает права на ввод его в действие без согласования его с органами Госстройнадзора и другими органами надзора, которым этот объект подконтролен, а также без разрешений на эксплуатацию объекта и оборудования тех органов, в положениях о которых предусмотрена выдача таких разрешений.

Заказчик, исполнитель работ, проектная организация и другие участники инвестиционного процесса в установленном порядке несут ответственность за нарушение требований законодательства, техники безопасности, строительных, санитарных и других норм, а также за ущерб, который может нанести объект правам и интересам граждан, юридических лиц и государства.

В таблице 1 показана структура распределения ответственности между участниками инвестиционного процесса.

Таблица 1

Структура распределения ответственности

|  |  |
| --- | --- |
| Заказчик (застройщик) | * Подготовка к эксплуатации и выпуску продукции (оказанию услуг) вводимых в действие объектов; * Проведение комплексного опробования оборудования; * Наладка технологических процессов; * Ввод в эксплуатацию производственных мощностей и объектов в установленные сроки; * Выпуск продукции (оказание услуг) и освоение проектных мощностей в   нормативные сроки |
| Проектные организации | * Соответствие мощностей и других технико-экономических показателей объектов проекту; * Вопросы, связанные с проектированием |
| Научно-исследовательские организации | * Соответствие выданных ими исходных данных для проектирования достижениям научно-технического прогресса |
| Строительно-монтажные организации | * Качество и сроки выполнения строительно-монтажных работ; * Проведение индивидуальных испытаний смонтированного оборудования; * Устранение недоделок; * Своевременный ввод в действие производственных мощностей и объектов |

## 1.4 Закрытие контракта

В связи с отсутствием в отечественной практике нормативных документов, регулирующих процесс закрытия контракта, в основу настоящего раздела положены результаты изучения зарубежного опыта [4 и 5].

Основными этапами закрытия контракта являются:

* проверка финансовой отчетности;
* паспортизация;
* выявление невыполненных обязательств;
* завершение невыполненных обязательств;
* гарантийное обслуживание и окончательные расчеты.

Проверка финансовой отчетности включает в себя проверку финансовой отчетности заказчика и подрядчика.

Проверка финансовой отчетности заказчика включает:

* проверку полноты выписки фактуры на весь объем завершенных работ;
* согласование полученных платежей с представленными счетами-фактурами;
* проверку наличия документации по изменениям;
* контроль суммы удержаний, произведенных заказчиком.

Проверка финансовой отчетности исполнителя включает:

* проверку платежей поставщикам и субподрядчикам;
* соответствие суммы заказов закупкам по накладным поставщиков;
* поиск просроченных платежей поставщику;
* подтверждение соответствующих удержаний.

Результаты такой проверки позволяют получить данные для подготовки окончательных финансовых отчетов по проекту.

Паспортизация представляет собой один из важных элементов организации закрытия контракта и заключается в регистрации заказчиком ранее представленной ему документации.

В качестве последней могут выступать: документация, характеризующая технические условия используемого сырья и материалов, сертификаты и т. д. При правильном управлении инвестиционным процессом вопросы паспортизации решаются своевременно, а не только на этапе закрытия контракта.

Невыполненные обязательства должны быть завершены полностью на этапе закрытия контракта, однако их выявление должно осуществляться постоянно в течение всего времени выполнения контракта.

В результате проверки устанавливаются:

* объемы работ, не требующие дополнительных усилий и готовых к закрытию;
* объемы работ, требующих завершения для выполнения договорных обязательств.

На этапе завершения невыполненных обязательств предпринимаются усилия для исправления брака и устранения недоделок. В случае если эти усилия дорогостоящи и длительны, руководитель проекта должен урегулировать проблемы с заказчиком путем уступок с его стороны в отношении некоторых требований или путем уплаты штрафа.

Если работа своевременно не выполнена, то должен рассматриваться вопрос об изменении контракта. Ведение переговоров с целью изменения условий контракта производится до его закрытия и окончательных платежей. Все изменения в контракте утверждаются заказчиком, и до его утверждения никакие дополнительные работы не выполняются. Информацию о выполнении всех работ по контрактам руководитель проекта передает комиссии, принимающей объект.

Закрытие контракта должно сопровождаться завершением расчетов по нему, т. е. выпиской счета для осуществления окончательного платежа.

Оплата подрядных работ при сдаче объекта в эксплуатацию зависит от качества выполнения СМР. Если в процессе сдачи объекта в эксплуатацию обнаружены дефекты, оплата выполненных подрядных работ производится за вычетом «гарантийного резерва». Данный резерв создается подрядчиком до начала строительства и возвращается ему при отсутствии строительных дефектов. Несмотря на наличие такого механизма, как «гарантийный резерв», затраты, связанные с исправлением дефектов, могут быть весьма существенными. В ряде стран эти затраты достигают 1—1,5% годового объема инвестиций.

Как правило, в контрактах предусматриваются штрафные санкции за нарушение сроков строительства. Если объект не закончен к установленному времени, заказчик предъявляет подрядчику требование об уплате неустойки. Специально оговоренные условия позволяют заказчику предъявить подрядчику счет на ликвидацию ущерба за каждый день просрочки строительства. Сумма ущерба и размер премий за досрочный ввод объекта в эксплуатацию заранее указываются в условиях контракта.

При окончательных расчетах учитывается экономия или перерасход денежных средств на проект. Если в процессе строительства подрядчик сократил издержки производства по каким-либо работам по сравнению с контрактной ценой, он получает вознаграждение.

При завершении проекта осуществляется подготовка итогового отчета, в котором описаны все проблемы строительства, пусконаладки и организации эксплуатации. Этот отчет отражает опыт реализации проекта и используется для последующих проектов.

Гарантийное обслуживание осуществляется после закрытия контракта не командой, работающей над проектом, а функциональной группой, ответственной за гарантийное обслуживание. Этой группе передается:

* техническая информация;
* оборудование;
* инструменты;
* средства обучения;
* руководство по эксплуатации;
* чертежи;
* результаты испытаний;
* различные материалы фирм-поставщиков.

Условия гарантийного обслуживания оговариваются в контракте.

## 1.5 Выход из проекта

Для выхода из проекта необходимо проанализировать причины снижения эффективности реализации проекта, в том числе по показателям продолжительности строительства, роста цен на основные строительные материалы, повышения стоимости выполнения строительно-монтажных работ, роста расходов на оплату труда, повышения роста конкуренции в отрасли и спада экономической активности в отрасли, в которой реализуется инвестиционный проект; возрастания объемов заемных инвестиционных ресурсов, повышения ставки процента за кредит в связи с изменением конъюнктуры рынка, недостаточно обоснованного выбора подрядчиков для реализации проекта, ужесточения системы налогообложения и пр.

Основным критерием для принятия решения по выходу из проекта должен служить ожидаемый уровень доходности в изменившихся условиях его реализации. Продолжать реализацию следует при выполнении следующего условия:



где Эдпр — ожидаемая доходность реального проекта в изменившихся условиях реализации;

Сдр — средняя ставка депозитного процента на денежном рынке;

ПР— уровень «премии» (дополнительной доходности) за риск, связанный с осуществлением реального инвестирования;

ПЛ — уровень «премии» (дополнительной доходности) за ликвидность с учетом прогнозируемого увеличения продолжительности реализации реального проекта.

Эффективными формами выхода из проекта являются следующие:

* отказ от реализации проекта до начала строительно-монтажных работ;
* продажа частично реализованного проекта в форме объекта незавершенного строительства;
* продажа объекта на стадии его эксплуатации;
* привлечение на любой стадии реализации проекта дополнительного паевого постороннего капитала с минимизацией своего паевого участия;
* раздельная продажа основных видов активов реализуемого проекта.

Управление инвестиционным портфелем предприятия предполагает одновременно с принятием решения о выходе из реального инвестиционного проекта (или продажи части финансовых инструментов из портфеля финансовых инвестиций) выработать решение о возможных формах реинвестирования капитала. Если у инвестора имеются новые проекты, то следует отдавать предпочтение им, в противном случае следует в портфель финансовых инвестиций подобрать эффективные финансовые инструменты, в случае недостаточной проработанности этих решений необходимо инвестировать в краткосрочные сберегательные сертификаты. В этой высоколиквидной и доходной форме высвободившийся капитал всегда готов к обеспечению финансирования новых реальных проектов или финансовых инструментов.

Вопросы выбора объектов реинвестиции должны решаться на базе оценки показателей эффективности в соответствии с методами ранжирования проектов.

# Глава 2. Проведение мероприятий в ООО «Юма», направленных на увеличение прибыли

## 

## 2.1 Оценка потенциала организации

### 

### 2.1.1 Общая характеристика ООО «Юма»

Общество с ограниченной ответственностью «Юма» создано на основании решения №1 от 4 апреля 2007 г. единственного участника в соответствии с уставом общества, ФЗ «Об Обществах с ограниченной ответственностью», Гражданским кодексом РФ, иным законодательством РФ. Место нахождения общества: 187320, Ленинградская область, Кировский район, город Шлиссельбург, улица 1-го Мая 4, а/я № 37. Место нахождения общества определяется местом его государственной регистрации. Форма собственности – частная.

Общество создано в целях извлечения прибыли за счёт осуществления предпринимательской деятельности и удовлетворения общественных потребностей в предоставляемых Обществом товарах и услугах. Предметом деятельности Общества являются:

- розничная торговля в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями;

- прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах;

- розничная торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в специализированных магазинах;

- розничная торговля алкогольными и другими напитками.

Общество обладает полной хозяйственной самостоятельностью и для достижения уставных целей своей деятельности от своего имени совершает сделки, приобретает имущественные и неимущественные права, несёт обязанность, является истцом и ответчиком в суде. Структура данной организации принадлежит к линейному типу структур. Такая структура характеризуется непосредственным воздействием руководителя на управляющее звено по всем функциям управления. Линейный руководитель единолично отвечает за работу подчиненных звеньев. Ему подчинены исполнители нижестоящих подразделений.

Такая структура применяется при небольших объемах работ и численности работников. Линейная структура обеспечивает полное выполнение принципа единоначалия, повышает ответственность руководителя за конечные результаты труда.

В рассматриваемой организации единоличным исполнительным органом является директор. Он выполняет следующие функции:

- без доверенности действует от имени общества, в том числе представляет его интересы и осуществляет сделки;

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

- рассматривает текущие и перспективные планы работ;

- обеспечивает выполнение планов деятельности общества;

- определяет организационную структуру общества;

- утверждает договорные тарифы на услуги и цены на продукцию общества;

- организует бухгалтерский учет и отчетность;

- утверждает правила, процедуры и другие внутренние документы общества;

- принимает решения по другим вопросам, связанным с текущей деятельностью общества.

Организационная структура ООО «Юма» представлена на рисунке 1.

Организация достаточно обеспечена нужными трудовыми ресурсами и рационально их использует. Руководство текущей деятельностью осуществляет директор. Штат ООО «Юма» составляет: 1 директор, 2 бухгалтера, 1 продавец-кассир, 7 продавцов, 1 кладовщик, 1 охранник.

###### Директор

Главный бухгалтер

Старший продавец-кассир

|  |
| --- |
| Зав. складом |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Бухгалтер |  | Охранник  Продавцы  7 человек |

Рис.1. Организационная структура ООО «Юма»

Директор Общества издает приказы о назначении на должности работников общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания.

Организация самостоятельно устанавливает формы, системы и размер оплаты труда своих работников, а также другие виды их дохода в соответствии с действующим законодательством, для этого существует штатное расписание, в котором определены должности, численность сотрудников, месячная тарифная ставка или их должностной оклад. В рассматриваемой организации применяется повременно-премиальная система оплаты труда.

Менеджер должен знать следующее:

-ассортимент, характеристику, классификацию, назначение и характер применения товаров;

-основные требования стандартов и технических условий, предъявляемые к качеству товаров;

- основные виды сырья и материалов, идущих на изготовление товаров;

- правила обмена товаров;

- гарантийные сроки пользования товарами;

- пути сокращения товарных потерь, затрат труда, материалов.

Кладовщик несет ответственность за сохранность товаров и материальных ценностей. Он должен знать:

- ассортимент, характеристику, назначение товаров;

- комплектование товаров;

- правила расшифровки артикула и маркировки;

- правила хранения товаров.

### 2.1.2 Анализ рынка розничной торговли продовольственными товарами

Сегодня российский рынок розничной торговли продуктами питания находится в стадии динамичного развития, на нем наблюдается высокая конкуренция между торговыми сетями, предлагающими широчайший ассортимент товаров на любой вкус. В то время как развитие западного рынка розничной торговли происходило под влиянием постепенного изменения запросов потребителей, в России большинство торговых сетей начинали свою работу, придерживаясь уже разработанных форматов, что помогло каждой из них создать свой имидж в глазах покупателей в достаточно короткие сроки.

Темпы развития рынка розничной торговли продуктами питания заставляют тщательно и подробно изучать складывающуюся ситуацию. Начиная с февраля 2007 года, компания WorkLine Research (COMCON-SPb) проводит инициативное исследование Retail Image Tracking (RIT–Food) для регулярного анализа и оперативного наблюдения за изменениями в продовольственном сегменте розничного рынка. Исследование проводится при помощи телефонного опроса с использованием возможностей контакт-центра WorkLine Сontact. Сейчас генеральную совокупность исследования представляют жители Москвы и Санкт-Петербурга в возрасте от 18 до 59 лет, но в дальнейшем планируется расширение географии данного исследования.

В ходе исследования для данного рынка были определены несколько ключевых индексов, таких как известность торговых сетей, уровень интереса покупателей к определенным торговым сетям и имидж магазинов рассматриваемого формата.

Безусловно, одним из важнейших показателей при оценке развития отрасли является известность ее основных игроков. Особенно важен уровень спонтанного знания, который демонстрирует степень актуализации названий магазинов в сознании покупателей. Итоги очередной волны исследования, пришедшейся на март 2008 года, показали, что покупатели достаточно хорошо ориентируются в розничных сетях. В Москве и Санкт-Петербурге можно выделить по 6 наименований торговых сетей, известных более чем 80% жителей. Таким образом, можно сказать, что рынок продуктового ритейла двух столиц на данный момент достаточно хорошо развит и высокобрендирован.

Розничные сети «Перекресток» и «Пятерочка» по уровню известности входят в число лидеров в обеих столицах. В остальном списки лидеров разнятся. Так, жители Москвы хорошо знают сети «Ашан», «Копейка», «Рамстор» и «Седьмой континент», а Санкт-Петербурга – «Дикси», «Карусель», «Ленту» и «О’кей».\* Эти же сети лидируют и по числу покупателей в обоих городах.

Помимо известности в ходе исследования оценивался и уровень интереса к торговой сети. Он определялся путем сравнения количества совершивших покупки в магазине за последние 30 дней с аналогичным показателем прошлой волны исследования. Чем выше данный индекс, тем больше у магазина круг постоянных покупателей. Так, можно утверждать, что за последний год в Петербурге значительно возрос интерес к сетевым торговым точкам «Карусель», «Семь я» и «Перекресток» (рис. 2).

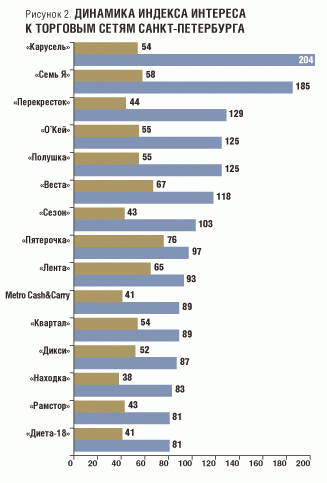


Рис.2. Динамика индекса интереса к торговым сетям Санкт-Петербурга

Помимо крупных гипермаркетов, расположенных зачастую вдали от жилых кварталов, важнейшим сегментом рынка продуктовых розничных сетей являются магазины у дома. Несмотря на постоянный рост благосостояния населения и увеличение числа автовладельцев, доля ориентированных на такой формат покупателей остается достаточно высокой. Однако люди, «поневоле» лояльные к близким «Дикси», «Копейке» или «Пятерочке», все чаще оказываются в других магазинах, что повышает их требования к оформлению и сервису. Несмотря на определенные перемены к лучшему в некоторых магазинах перечисленных сетей, приходится констатировать отсутствие радикальных изменений их восприятия в сознании потребителей.

В северной столице основные магазины сети «Копейка» в 2005 году были куплены компанией «Агроторг» (управляющей компанией «Пятерочки») и стали работать под брендом «Пятерочка». В результате в Санкт-Петербурге «Пятерочка» по числу покупателей превосходит все остальные продуктовые магазины. В первом квартале 2008 года 64% респондентов сообщили, что за последние 30 дней совершали покупки в «Пятерочке». Год назад то же самое утверждали 67% опрошенных жителей Петербурга. Так же как и в Москве, в северной столице посетители «Пятерочки» жалуются на очереди в кассу, испорченные продукты, несоответствие цены на ценнике реальной цене по чеку, тесноту, отсутствие нужных товаров на полках. И все же низкие цены и возможность делать покупки рядом с домом заставляют потребителей приходить в «Пятерочку» снова и снова. Схожая ситуация возникает и в отношении магазинов сети «Дикси», где за последние 30 дней совершили покупки 24% петербуржцев.

Рассматривая динамику рынка в целом, можно отметить, что на данном этапе продолжается отток покупателей из более дешевых магазинов в более комфортные и дорогие. Поскольку сегмент магазинов у дома на сегодняшний день представлен, главным образом, не очень уютными дискаунтерами и несетевыми магазинами, покупатели в больших городах все чаще предпочитают гипермаркеты.

### 

### 2.1.3 Технико-экономический анализ ООО «Юма»

**Матрица SWOT**

В исследовании управления сегодня большую роль играют экспертные методы оценок. Одним из разновидностей таких методов является оригинальный метод SWOT-анализа. Применяя метод SWOT, удается установить связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями.

Таблица 2

SWOT-анализ ООО «Юма»

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества:   * Опытный персонал * Высокий уровень обслуживания покупателей * Индивидуальный подход к покупателю * Умеренный уровень цен * Реализация товаров определенных групп по сниженным ценам * Проверенный и надежный поставщик | Слабые стороны:   * Расположение в непосредственной близости от зоны отдыха * Постоянный контингент покупателей * Малый приток новых клиентов * Наличие конкурентов в непосредственной близости, а также рынка и ярмарок * Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия |
| Возможности:   * Расширение ассортимента * Проведение презентаций * Наличие зоны отдыха в близлежащем парке | Угрозы:   * Строительство торгового комплекса по близости * Возможный отток покупателей * Кражи товарно-материальных ценностей сотрудниками |

# 

# Итак, после проведения SWOT-анализа более четко представляются преимущества и недостатки компании, ситуация на рынке. Это позволяет выбрать оптимальный путь развития, избежать опасностей и максимально эффективно использовать имеющиеся в распоряжении ресурсы, попутно пользуясь предоставленными рынком возможностями.

**Анализ ассортимента**

Результаты финансово-хозяйственной деятельности во многом определяются ассортиментом предлагаемых продукции или услуг. В составе товарной или реализованной продукции могут быть изделия с низким уровнем рентабельности либо невостребованные изделия. Чтобы избежать нежелательных последствий, необходимо изучать факторы, воздействующие на спрос данных видов продукции, с целью поиска путей минимизации или недопущения потерь. Отсюда следует, что хозяйствующий субъект должен постоянно работать по формированию товарного ассортимента.

Ассортимент товаров, реализованных в 2007 и 2008 году ООО «Юма» представлен в таблице 3.

Таблица 3

Анализ объема и ассортимента реализованной продукции ООО «Юма» в 2007-2008гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид закупаемого товара | Сумма (тыс. руб.) 2007г. | Сумма (тыс. руб.) 2008г. | Изменения | |
| +/- | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Бакалея в фасовке | 932,9 | 1015,4 | 82,5 | 8,1 |
| Кондитерские изделия без крема | 693,8 | 703,2 | 9,4 | 1,3 |
| Гастрономия в заводской упаковке | 714,5 | 715,3 | 0,8 | 0,1 |
| Мороженое | 472,4 | 497,3 | 24,9 | 5,0 |
| Молочная продукция в  заводской упаковке | 840,6 | 854,3 | 13,7 | 1,6 |
| Напитки:алкогольные, безалкогольные, Пиво | 798,6 | 812,4 | 13,8 | 1,7 |
| Табачные изделия | 564,1 | 571,6 | 7,5 | 1,3 |
| Сопутствующие предметы личной гигиены | 652,7 | 702,6 | 49,9 | 7,1 |
| Полуфабрикаты глубокой заморозки в заводской упаковке | 682,5 | 735,6 | 53,1 | 7,2 |
| ИТОГО | 6352,1 | 6607,7 | 255,6 | 3,9 |
| НДС | 577,5 | 600,7 | 23,2 | 3,9 |
| ИТОГО без НДС | 5774,6 | 6007 | 232,4 | 3,9 |

Анализ данных таблицы 3 показывает, что в целом ассортимент и объем реализуемых товаров в 2007-2008гг. остался без изменений. В 2008 году объем реализуемой продукции увеличился по всем статьям ассортимента ООО «Юма». При этом уплаченный НДС составил в 2007г. – 577,5 тыс. руб., а в 2008г. – 600,7 тыс. руб.

**Анализ себестоимости услуг ООО «Юма» в 2007-2008 гг.**

Важным показателем, характеризующим работу ООО «Юма», является себестоимость продукции и услуг. От ее уровня зависят финансовые результаты деятельности фирмы. Анализ себестоимости продукции и услуг имеет очень важное значение. Для расчета себестоимости продукции и услуг ООО «Юма» в 2007-2008 гг. необходимо проанализировать затраты, произведенные предприятием в процессе деятельности.

Анализ себестоимости продукции направлен на выявление возможностей повышения эффективности использования материальных, трудовых и денежных ресурсов в процессе производства, снабжения и сбыта продукции. Изучение себестоимости продукции позволяет дать более правильную оценку уровню показателей прибыли и рентабельности, достигнутому на предприятиях.

В таблице 4 подведен анализ затрат, включенных в себестоимость продукции ООО «Юма» в 2007 и 2008 году.

Таблица 4

Анализ затрат, включенных в себестоимость продукции ООО «Юма» в 2007 -2008 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Затраты | 2007г. (тыс.руб.) | 2008г. (тыс.руб.) | Изменения | |
| +/- | % |
| Материальные затраты | 3378,4 | 3457,5 | 79,1 | 2,3 |
| Оплата труда персонала (в т.ч. ЕСН) | 645,1 | 737,3 | 92,16 | 12,5 |
| Амортизация основных средств | 5,6 | 6,4 | 0,8 | 0,16 |
| Аренда помещений | 240 | 240 | - | - |
| Транспортные расходы | 61,4 | 65,7 | 4,3 | 6,5 |
| Коммунальные платежи | 52,4 | 52,4 | - | - |
| Общая себестоимость | 4382,9 | 4559,3 | 176,4 | 3,9 |

В результате анализа таблицы 4 установлено что материальные затраты возросли в 2008 году по сравнению с 2007 на 3,9 %.

Расходы на оплату труда персонала возросли по сравнению с 2007 годом на 12,5 %. Транспортные расходы возросли на 6,5% вследствие увеличения объема продаж.

Затраты на аренду помещений и коммунальные платежи не изменились, так как платежи в связи с этими видами себестоимости производились по долгосрочным договорам, заключенным на долгосрочный период.

Основная доля приходится на материальные затраты и затраты на оплату труда персонала. Самая меньшая доля приходится на амортизацию основных средств.

Анализ основных показателей рентабельности и эффективности деятельности предприятия в 2007-2008 гг.

Анализ основных показателей рентабельности и эффективности деятельности предприятия представлены в таблице 5.

Таблица 5

Показатели рентабельности и эффективности деятельности ООО «Юма» в 2007-2008 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Един. измер. | 2007г. | 2008г. | Изменения | |
| +/- | % |
| Выручка (без НДС) | т. р. | 5774,6 | 6007 | 232,4 | 3,9 |
| Себестоимость | т. р. | 4382,9 | 4559,3 | 176,4 | 3,8 |
| Стоимость основных производственных фондов | т. р. | 49,9 | 48,4 | -1,5 | -3 |
| Численность работающих | Чел. | 10 | 12 | 2 | 16,7 |
| Фонд оплаты труда | т. р. | 645,12 | 737,28 | 92,16 | 12,5 |
| Производительность труда (с.1/c.4) | т. р./чел | 577,5 | 500,6 | -76,9 | -15,4 |
| Средняя заработная плата (с.5/с.4) | т. р./чел | 64,5 | 61,4 | -3,1 | -5 |
| Балансовая прибыль (с.1 – с.2) | т. р. | 1391,7 | 1447,7 | 56 | 3,8 |
| Фондоотдача (с.1/с.3) | Руб | 115,7 | 124,1 | 8,4 | 6,8 |
| Рентабельность продукции (прибыль на рубль затрат) (с.8/с.2)х100 | % | 31,7 | 31,8 | 0,1 | X |
| Рентабельность продаж (с.8/c1)х100% | % | 24,1 | 24,1 | - | X |

В процессе анализа деятельности ООО «Юма» в 2007-2008 гг. установлено, что в результате реализации товаров выручка от реализации в 2007г. составила 6352,1 тыс. руб., а в 2008г. – 6607,7 тыс. руб., то есть возросла на 3,9 %, материальные затраты на приобретение товаров, вошедшие в себестоимость продукции предприятия, в 2007г. составили 3378,4 тыс. руб., а в 2008 г. – 3457,5 тыс. руб. При этом уплаченный НДС составил в 2007г. – 577,5тыс. руб., а в 2008г. – 600,7 тыс. руб. Балансовая прибыль в 2008 г. выросла на 3,8 %.

Стоимость основных производственных фондов уменьшилось в 2008 году по сравнению с 2007 годом на 1,5 т.р., данное изменение произошло вследствие того, что закупки ОПФ в 2008 не происходило. Численность персонала в 2008 году возросло на 2 человека, что увеличило показатель фонд оплаты труда на 92,16 т.р. (12,5%). Рост численности персонала привело к снижению показателя производительность труда на 76,9 т.р. (-15,4), так как рост выручки в 2008 году был незначителен, 3,9%.

# 2.2 Разработка направлений совершенствования деятельности организации и их экономическое обоснование

Разработанный план мероприятий по совершенствованию деятельности ООО «Юма» представлен на рисунке 3.

Мероприятия по увеличению прибыли и показателей рентабельности

**ООО «Юма»**

Снижение себестоимости товаров

Увеличение объема

продаж

Повышение эффективности использования имеющихся площадей

Сокращение персонала

Реклама

Организация платной автостоянки

Рекламные акции

Интернет, газеты, журналы,

проспекты

Рис.3 План мероприятий по совершенствованию деятельности ООО «Юма»

### 2.2.1 Обоснование мероприятий, направленных на увеличение прибыли и рентабельности ООО «Юма»

Размеры прибыли предприятия ООО «Юма» находятся в тесной зависимости от доли прибыли в цене единицы продукции и скорости обращения товаров.

Увеличению прибыли предприятия ООО «Юма» способствует рост продажи товаров, обусловленный ростом числа новых покупателей, объемов покупок постоянными клиентами, снижением цен и стоимости самого процесса реализации.

В свою очередь такая возможность прироста товарооборота зависит от уровня организации торговли, степени внедрения маркетинга, эффективности управленческих решений.

В частности, новых покупателей можно привлечь более совершенной, чем у других предприятий, выкладкой товаров, хорошей, высокой репутацией и специализацией предприятия ООО «Юма», дополнительными торговыми услугами, легкостью приобретения (отсутствие очередей, широкий выбор товаров и т. п.), предложением покупателям товаров с учетом их покупательских привычек.

На решение об увеличении покупок клиентами влияют: демонстрация продукции, уровень реализации идей (связанных с удобствами для покупателя, полнотой ассортимента и т. п.), наличие в продаже товаров, пользующихся спросом населения, сопутствующих изделий, реклама принудительного ассортимента, уровень цен.

Увеличение объемов реализуемой продукции в результате снижения стоимости торговых услуг возможно при реальном снижении стоимости предназначенной к реализации продукции, ускорении оборачиваемости товарных запасов, повышении управляемости запасами и закупками, ликвидации неходовых товаров, широком внедрении самообслуживания, повышении эффективности использования торговых площадей.

**Мероприятие 1**

Первым мероприятием увеличения прибыли и повышения показателей рентабельности производственной деятельности ООО «Юма » является более эффективное использование складских помещений. Дополнительно установлены стеллажи для хранения, что повысит коэффициент использования площадей.

На повышение показателей прибыли и повышения эффективности использования имеющихся площадей ООО «Юма» повлияет организация платной автостоянки.

В городе не очень широкие дороги и во многих местах стоянка машин запрещена, т.к. они мешают проезжающему транспорту, поэтому данное мероприятие является крайне актуальным и привлекательным.

Предприятие имеет удобное месторасположение вблизи дороги. Это мероприятие целесообразно потому что, не потребует дополнительных инвестиций, так как осуществляется вблизи магазина со всеми необходимыми коммуникациями.

Другой, не менее важной проблемой является нехватка мест, специально предназначенных для хранения автомобилей. Несмотря на то, что во всех уголках города размещены гаражи, их количество явно недостаточно для того, чтобы удовлетворить потребности всех нуждающихся в них. Более того, их стоимость достаточно высока и вполне сравнима с ценой автомобиля. В таких условиях новоиспеченные владельцы автотранспортных средств, в большинстве случаев не обладающие средствами на покупку гаража, вынуждены искать другие места хранения для своих «железных друзей».

**Мероприятие 2**

Вторым мероприятием по росту прибыли, рентабельности и увеличению объема продаж является реклама. Руководством фирмы было принято решение провести дополнительную рекламу ООО «Юма» в газетах и журналах, а также в Интернете. Важную роль в потреблении газетной рекламы играет ее привычность. Безусловно, плюсом газетной рекламы является ее ненавязчивость. Она не перебивает информационный поток, как на радио или ТВ. Люди читают ее исключительно по собственной воле.

# Газеты и журналы интересны читателям не только с точки зрения содержания объявлений, но и по удобству чтения. Их можно читать любое количество раз. Поэтому такая реклама требует меньшего количества повторов. Газеты, журналы и рекламу в них можно читать в любое удобное время и в любом месте. Если реклама в газете или журнале заинтересовала человека, он легче может сохранить ее, показать кому – либо, обсудить, передать, многократно усилив, таким образом, ее воздействие. Люди порой хранят заинтересовавшее объявление годами.

Мировая паутина за короткий срок сумела создать практически точную копию мира. Теперь, не выходя из-за рабочего стола, можно вести бизнес и многое другое. Поэтому размещение информации о магазине в интернете также является необходимым средством повышения узнаваемости магазина.

Наибольшее взаимодействие предполагает рекламная акция, целью которой является побуждение покупателей приобрести товара на определенную сумму с целью получения подарка. Рекламная акция является наиболее эффективным, а зачастую и единственно возможным способом убедить людей в чем бы то ни было. В результате рекламы продажи увеличиваются на 5 %.

Анализ возможностей увеличения объема продаж ООО «Юма» показал, что существует возможность роста объема продаж предприятия при проведении дополнительной рекламы товаров и услуг ООО «Юма» и при проведении рекламных акций.

### 2.2.2. Расчет экономической эффективности от внедрения мероприятия 1 «Организация платной автостоянки»

Первым мероприятием по увеличению прибыли и повышения эффективности использования, имеющихся площадей ООО «Юма», является организация платной автостоянки.

Предложено установить тарифы: для легковых автомобилей – 50 рублей, для грузовых автомобилей 100 рублей, для грузовых автомобилей с прицепом 120 рублей, для автомобилей иностранных граждан – 150 рублей. При бронировании места заранее на месяц установить дополнительную систему скидок в размере 5%.

Предприятие имеет удобное месторасположение вблизи дороги. Это мероприятие целесообразно потому что, не требует:

1. дополнительных инвестиций, так как осуществляется вблизи офиса и склада со всеми необходимыми коммуникациями;
2. прироста численности персонала, так как охранник магазина может осуществлять прием платежей за пользование автостоянкой, а также нести материальную ответственность за сохранность транспорта.

Для реализации данного мероприятия произведем расчет выручки и дополнительных затрат:

1. планируемая выручка в месяц не менее 30000 руб.; в год 360000 руб.
2. заработную плату вспомогательным рабочим установить в размере 5% от суммы поступившей выручки, согласно отработанному времени. 30000\*5%=1500 рублей в месяц; в год - 18000 рублей.
3. отчисления от фонда оплаты труда на обязательное пенсионное страхование – 14% 1500 \* 14% = 210 рублей в месяц, в год 2520 рублей.

4) Произведем расчет ЕНВД:

Налоговой базой для исчисления суммы единого налога признается величина вмененного дохода, рассчитываемая, как произведение базовой доходности и величины физического показателя. Для платных автостоянок физическим показателем является площадь стоянки и базовая доходность равна 50 руб. в месяц. (в ред. Федерального закона от 31.12.2002 № 191-ФЗ).

ЕН=ВД\*15%, ВД=физ.показатель\*БД\*К1\*К2\*К3

К2=1; К3=1,132; ВД=50\*50\*1\*1,132=2830 руб.;ЕН=7924\*15%=424,5 руб.в месяц. Единый налог на вмененный доход в год: 424,5\*12=5094 руб.

Результаты мероприятия представлены в таблице 6.

Таблица 6

Основные финансовые результаты от организации платной автостоянки за год

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Наименование показателя | Един. измер. | До | После | Изменения | |
| +/- | % |
| 1 | Выручка (без НДС) | т. р. | 6007 | 6367 | 360 | 5,6 |
| 2 | Себестоимость | т. р. | 4559,3 | 4584,8 | 25,5 | 0,5 |
| 3 | Стоимость основных производственных фондов | т. р. | 48,4 | 48,4 | -1,5 | -3 |
| 4 | Численность работающих | Чел. | 12 | 12 | - | - |
| 5 | Фонд оплаты труда | т. р. | 737,28 | 757,8 | 20,5 | 2,7 |
| 6 | Производительность труда (с.1/c.4) | т. р./чел | 500,6 | 530,6 | 30 | 5,6 |
| 7 | Средняя заработная плата (с.5/с.4) | т. р./чел | 61,4 | 63,1 | 1,7 | 2,8 |
| 8 | Балансовая прибыль (с.1 – с.2) | т. р. | 1447,7 | 1782,2 | 334,5 | 18,8 |
| 9 | Фондоотдача (с.1/с.3) | Руб | 124,1 | 131,5 | 7,4 | 5,6 |
| 10 | Рентабельность продукции (прибыль на рубль затрат)(с.8/с.2)х100 | % | 31,8 | 38,9 | 7,1 | Х |
| 11 | Рентабельность продаж (с.8/c1)х100% | % | 24,1 | 28 | 3,9 | Х |

### 2.2.3 Расчет экономической эффективности от внедрения мероприятия 2 «Реклама»

Вторым мероприятием по увеличению прибыли и увеличению объема продаж является реклама. В проектной части дипломного проекта было предложено провести дополнительную рекламу ООО «Юма» в газетах, журналах, в Интернете, а также проведение рекламных акций.

Стоимость рекламы в газетах, журналах и в Интернете составит 15000 руб. Наибольшее взаимодействие предполагает рекламная акция, целью которой является убеждение в покупке товара на определенную сумму с целью получения подарка. Затраты на проведение презентаций составили 5000 руб., в итоге стоимость проведения рекламы составила 20000 рублей. Но как уже говорилось в проектной части, в результате рекламы и рекламных акций продажи увеличились на 5 %, таким образом выручка увеличилась на 300 тыс. руб. При этом затраты на закупку также возросли на на 152 тыс. руб. Кроме того, затраты на проведение мероприятия 2 составят 20 тыс. руб. В целом себестоимость увеличится на 172 тыс.руб.

Результаты мероприятия представлены в таблице 7.

Таблица 7.

Основные финансовые результаты от мероприятия 2 (реклама) за год

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Наименование показателя | Един. измер. | До | После | Изменения | |
| +/- | % |
| 1 | Выручка (без НДС) | т. р. | 6007 | 6307 | 300 | 4,7 |
| 2 | Себестоимость | т. р. | 4559,3 | 4731,3 | 172 | 4,7 |
| 3 | Стоимость основных производственных фондов | т. р. | 48,4 | 48,4 | -1,5 | -3 |
| 4 | Численность работающих | Чел. | 12 | 12 | - | - |
| 5 | Фонд оплаты труда | т. р. | 737,28 | 737,28 | - | - |
| 6 | Производительность труда (с.1/c.4) | т. р./чел | 500,6 | 525,6 | 25 | 4,7 |
| 7 | Средняя заработная плата (с.5/с.4) | т. р./чел | 61,4 | 61,4 | - | - |
| 8 | Балансовая прибыл (с.1 – с.2) | т. р. | 1447,7 | 1575,7 | 128 | 8,1 |
| 9 | Фондоотдача (с.1/с.3) | Руб. | 124,1 | 130,3 | 6,2 | 4,8 |
| 10 | Рентабельность продукции (прибыль на рубль затрат) (с.8/с.2)х100 | % | 31,8 | 33,3 | 1,5 | Х |
| 11 | Рентабельность продаж (с.8/c1)х100% | % | 24,1 | 25 | 0,9 | Х |

### 2.2.4 Комплексная оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий по повышению прибыли и рентабельности

В таблице 8 представлены общие финансовые показатели по двум мероприятиям.

Таблица 8

Технико-экономические показатели эффективности проекта

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Наименование показателя | Един. измер. | До | 1 | 2 | После | Изменения | |
| +/- | % |
| 1 | Выручка (без НДС) | т. р. | 6007 | 360 | 300 | 6667 | 660 | 10 |
| 2 | Себестоимость | т. р. | 4559,3 | 25,5 | 172 | 4756,8 | 197,5 | 4,2 |
| 3 | Стоимость основных производственных фондов | т. р. | 48,4 | - | - | - | - | - |
| 4 | Численность работающих | Чел. | 12 | - | - | 12 | - | - |
| 5 | Фонд оплаты труда | т. р. | 737,28 | 20,5 | - | 757,8 | 20,5 | 2,7 |
| 6 | Производительность труда (с.1/c.4) | т. р.  /чел | 500,6 | 30 | 25 | 555,6 | 55 | 9,9 |
| 7 | Средняя заработная плата (с.5/с.4) | т. р.  /чел | 61,4 | 1,7 | - | 63,1 | 1,7 | 2,7 |
| 8 | Балансовая прибыль (с.1 – с.2) | т. р. | 1447,7 | 334,5 | 128 | 1910,2 | 462,5 | 24,2 |
| 10 | Фондоотдача (с.1/с.3) | Руб | 124,1 | 7,4 | 6,2 | 137,7 | 13,6 | 10 |
| 11 | Рентабельность продукции (прибыль на рубль затрат)(с.8/с.2)х100 | % | 31,8 | 7,1 | 1,5 | 40,4 | 8,6 | Х |
| 12 | Рентабельность продаж (с.8/c1)х100% | % | 24,1 | 3,9 | 0,9 | 28,9 | 4,8 | Х |

Данные, приведенные в таблице 8, позволяют сделать следующие выводы:

1. первое мероприятие дало рост показателей рентабельности продукции на 7% и рентабельности продаж на 3,9%. Положительно на эффективность работы предприятия повлияло увеличение выручки на 360 т.р., что повысило показатели балансовая прибыль на 334,5, фондоотдача на 7,4т.р., производительность труда на 30т.р., фондоотдача – 7,4т.р. Рост показателей себестоимость продукции на 25,5 т.р., фот – 20,5т.р., средняя заработная плата – 1,7 т.р., конечно снижает показатели результативности, но без затрат невозможно увеличить прибыль.

2. второе мероприятие дало рост показателей рентабельности продукции на 1,5% и рентабельности продаж на 0,9%. Положительно на эффективность работы предприятия повлияло увеличение выручки на 300 т.р., что повысило показатели балансовая прибыль на 128т.р., производительность труда на 25т.р., фондоотдача – 7,4т.р. Рост показателей себестоимость продукции на 172 т.р., самое большое значение этого показателя среди трех предложенных мероприятий.

Проведем расчет показателей эффективности проекта:

Экономический эффект

NPV= 660/(1+0,17)-197,5=366,6

Внутренняя норма доходности

Для определения внутренней нормы доходности возьмем барьерную ставку минимума за 17 %, а максимальную ставку 30%

IRR= 17+(30-17)\*660/(1+0,17)-197,5/(660/(1+0,17)-197,5-660/(1+0,3)-197,5)= 30\*366,6/(366,6-310,2)=10998/56,4=195

Индекс рентабельности

PI= доход/вложения=660/197,5=3,3

Срок окупаемости проекта= первоначальные инвстиции/ежегодный доход=197,5/660 =0,3 года, или за 4 месяца.

Как видно из рассчитанных показателей, данные мероприятия являются эффективными.

# Заключение

Эксплуатационные испытания и закрытие контракта являются основными этапами завершения проекта, в процессе которых устанавливается соответствие решений, принятых заказчиком при разработке концепции проекта, результатом, полученным при его реализации, а также производятся окончательные расчеты с исполнителем (подрядчиком).

Выход из проекта является вынужденным, но необходимым решением в условиях снижения эффективности реализации проекта, в том числе по показателям продолжительности строительства, роста цен на основные строительные материалы, повышения стоимости выполнения строительно-монтажных работ, роста расходов на оплату труда, повышения роста конкуренции в отрасли и спада экономической активности в отрасли, в которой реализуется инвестиционный проект; возрастания объемов заемных инвестиционных ресурсов, повышения ставки процента за кредит в связи с изменением конъюнктуры рынка, недостаточно обоснованного выбора подрядчиков для реализации проекта, ужесточения системы налогообложения и пр. Основным критерием для принятия решения по выходу из проекта должен служить ожидаемый уровень доходности в изменившихся условиях его реализации.

Что касается практической части данной курсовой работы то можно сделать следующие выводы:

Проведенный в работе анализ формирования прибыли и уровня рентабельности ООО «Юма» позволил выявить ряд проблемных аспектов:

-анализ деятельности ООО «Юма» в 2007-2008 гг. показал, что в целом предприятие работало эффективно, в 2008г. произошло увеличение балансовой прибыли на 3,8 %, выручка от реализации увеличилась на 3,9 %, при увеличении себестоимости на 3,8 %, рентабельность производства увеличилась на 0,1 %;

-анализ возможностей увеличения объема продаж ООО «Юма» позволяет сделать вывод, что целесообразно провести мероприятия, направленные на увеличение прибыли, такие как:

- организация платной автостоянки.

- реклама.

- снижение численности персонала

После проведения мероприятий получены следующие результаты:

- при организации платной автостоянки, при незначительном увеличении себестоимости на 0,5 %, увеличилась выручка на 5,6%, балансовая прибыль возросла на 18,8%.

- после проведения рекламы, балансовая прибыль увеличилась на 8,1%, при увеличении себестоимости на 4,7%.

- проведение всех мероприятий приведет к увеличению выручки от реализации товара на 10 %, себестоимости на 4,2 %.

В результате проведенных мероприятий основные показатели эффективности проекта изменятся на:

-фонд оплаты труда увеличится на 2,7%;

-балансовая прибыль увеличится на 24,2 %;

-рентабельность продукции возрастет на 8,6 %;

-рентабельность продаж возрастет на 4,8 %;

-производительность труда увеличится на 9,9 %;

-фондоотдача увеличится на 10 %.

# Список использованной литературы

1. Временное положение по приемке законченных строительством объектов: Письмо Минстроя России от 09.07.93 № БЕ-19-11/13.
2. СНиП 3.01.04-87 «Приемка в эксплуатацию законченных строительством объектов. Основные положения».
3. Справочное пособие заказчика-застройщика. Монахов Н.И. — М.: Стройиздат, 1990.
4. Управление проектами: Толковый англо-русский словарь-справочник / Под ред. В.Д. Шапиро. — М.:Высшая школа, 2000.
5. Управление инвестициями. В 2 т. / В.В. Шеремет, В.М. Павлюченко, В.Д. Шапиро и др. — М.: Высшая школа, 1998.
6. Управление проектами/Под ред. В.Д. Шапиро. — СПб.: ДваТрИ, 1996.
7. Управление проектами. Зарубежный опыт/Под ред. В.Д. Шапиро. — СПб.: ДваТрИ, 1993.
8. Интернет-ресурс www.projectmanagement.ru