

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«Дальневосточный федеральный университет»**

---

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

**Кафедра экономики предприятия**

**Карсакова Кристина Эдуардовна**

**ОРГАНИЗАЦИЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

по образовательной программе подготовки бакалавров  
по направлению 38.03.01 «Экономика»

профиль «Экономика предприятий и организаций (услуги)»

г. Владивосток

2018

Автор работы [подпись]  
« 22 » июня 2018 г.

Консультант (если имеется)  
(подпись) \_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Руководитель ВКР к.э.н., доцент, доцент  
[подпись] У.В. Данилова  
(подпись) (Ф.И.О.)  
« 22 » 06 2018 г.

Назначен рецензент \_\_\_\_\_  
(ученое звание)  
\_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество)

Защищена в ГЭК с оценкой отлично

Секретарь ГЭК (для ВКР)

[подпись] Иванова С.В.  
(подпись) (Ф.И.О.)  
« 27 » июня 2018 г.

«Допустить к защите»  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
(ученое звание)  
[подпись] Резникова С.В.  
(подпись) (Ф.И.О.)  
« 22 » июня 2018 г.

ЗАВЕРЯЮ  
Е.Б. Гафорова [подпись]  
Подпись  
Директор Школы экономики и менеджмента  
Директор/ наименование структурного подразделения  
« 22 » 06 2018 г.

В материалах данной выпускной квалификационной работы не содержатся сведения, составляющие государственную тайну, и сведения, подлежащие экспортному контролю.

Е.А. Тюрина / [подпись] /  
Подпись  
Заместитель директора по науке и инновациям  
Школы экономики и менеджмента  
Уполномоченный по экспортному контролю  
« 22 » 06 2018 г.

## Оглавление

Введение.....	3
1 Теоретические основы эффективного управления современными предприятиями .....	5
1.1 Анализ современных концепций эффективного управления предприятием .....	5
1.2 Принципы построения структур системы управления предприятием...	12
1.3 Методы оценки эффективности управления на предприятии .....	16
Выводы по первому разделу .....	22
2 Разработка рекомендаций по организации эффективного управления на предприятии ПО «УСТЬ-КАМЧАТСК».....	23
2.1 Анализ предприятия как объекта управления, оценка системы управления .....	23
2.2 Разработка рекомендаций по совершенствованию бизнес-процессов предприятия .....	34
2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления на предприятии и оценка их эффективности .....	48
Выводы по второму разделу .....	57
Заключение .....	59
Список использованных источников .....	62
Приложение А Дерево целей предприятия .....	65
Приложение Б SWOT-анализ предприятия.....	66

## Введение

Актуальность работы. Качество системы управления организацией имеет прямое воздействие на показатели эффективности деятельности компании, на динамику их развития, а также на поведение самой организации как системы. Именно система управления организацией даёт результаты, а не используемые ресурсы, какими бы мощными они не были. Так, например, крупная корпорация может позволить себе закупить новейшее технологическое оборудование, самые современные информационные системы, нанять высококвалифицированных специалистов и т.п., но если не будет выстроена система управления организацией со всеми её компонентами и бизнес-процессами, достичь поставленных целей и эффективных результатов деятельности навряд ли получится. Нередко разбалансировка системы управления становится причиной краха организации. Система управления организацией представляет собой процесс установления, регулирования и развития самоорганизованного поведения отдельных индивидов и их групп, образующих организацию как единое целое.

Для руководителя каждого предприятия одна из первостепенных задач – организовать работу финансового сектора и назначить на свои места хороших специалистов. Как правило, управление и организация финансов компании – это задача специально созданных отделов, у руля которых находятся свои руководители. В зависимости от структуры и сферы деятельности компании задачи и зона ответственности таких руководителей может различаться. Чаще всего обязательства финансовых управляющих формируются следующим образом: финансовый директор несет ответственность за планирование бюджета компании и проведение его анализа; главный бухгалтер занимается контролем и учетом капитала предприятия; генеральный директор берет на себя функции общего финансового управления, а также возлагает организаторские функции.

Цель работы – исследовать организацию эффективного управления на предприятии.

Задачи:

- проведен анализ современных концепций эффективного управления предприятием;
- описаны принципы построения структур системы управления предприятием;
- рассмотрены методы оценки эффективности управления на предприятии;
- проведен анализ предприятия как объекта управления, оценка системы управления;
- предложена разработка рекомендаций по совершенствованию бизнес-процессов предприятия;
- представлена разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления на предприятии и оценка их эффективности.

Объект исследования – управление на предприятии.

Предмет исследования – организация эффективного управления.

Методы исследования – анализ, обобщение полученной информации.

Базой исследования послужили труды таких авторов, как К.В. Балдина, который рассматривает проблемные вопросы в управлении предприятием. В.И. Бусов, анализирует современные методы управления предприятием, выделяя наиболее эффективные. В.Н. Вяткин исследует принятие финансовых решений в управлении бизнесом: концепции, задачи, ситуации. Г.Г. Качуляк, описывает критерии и показатели оценки эффективности управленческих решений в предпринимательских структурах. О.С. Коваль дает рекомендации по повышению эффективности управленческих решений в предпринимательских структурах

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

# **1 Теоретические основы эффективного управления современными предприятиями**

## **1.1 Анализ современных концепций эффективного управления предприятием**

Рассмотрим ряд основных перспективных концепций эффективного управления предприятием.

Концепция инновационного менеджмент как инструмент внедрения научно-технического прогресса

Развитие современной экономики определяется научно-техническим прогрессом, а его механизм, с точки зрения влияния на него тех или других фирм, можно распределить на четыре последовательные этапы [5]:

1) основная роль принадлежит фирмам-пионерам. Объединение одержимостью идеей с полной финансовой ответственностью за дело обеспечивает эффективность их разработок, а небольшие размеры компании создают организационные предпосылки успеха;

2) лидерство в осуществлении научно-технического прогресса переходить к большим фирмам. На этом этапе новаторов вытесняют из дальнейших стадий продвижения нового продукта на рынок;

3) дальнейшее развитие процесса проходит на массовом, контролируемом большими фирмами рынка, где недавняя новинка уже преобразованная ими в стандартный товар. Возникает тенденция к поиску ниш, адаптированного к научно-техническому прогрессу, приспособлению товара к специальным запросам отдельных групп потребителей. Центральная роль здесь принадлежит специализированным фирмам;

4) большие компании продолжают текущее усовершенствование товара. Лишь постоянное улучшение характеристик дает возможность большим фирмам сохранять свои позиции на конкурентных рынках. Если же большие фирмы попробуют затормозить прогресс, крепкий удар им наносят

мелкие фирмы, а именно компании имитаторы. Пользуясь ростом неудовлетворенности потребителей качеством стандартных товаров, они захватывают все новые сегменты рынка, а тем временем новое поколение фирм новаторов готовит очередной прорыв в принципиально новой области.

В тот же время практика свидетельствует, что можно получить сравнительные преимущества в конкурентной борьбе, оснащая свое предприятие высококласным оборудованием, но сохранить эти преимущества на протяжении многих лет можно, лишь постоянно создавая новые изделия и применяя новые технологии, а также применяя методы инновационного менеджмента. Разработка новой продукции лежит в основе борьбы за рынок. Эффективное соединение двух процессов - разработка новых изделий и создание новых технологий - увеличивает отдачу от каждого из них. Недаром показатель обновления ассортиментов новой продукции занимает второе место (после доли рынка) в системе приоритетов высшего руководства ведущих японских предприятий.

Подход предприятия к выбору инновационной стратегии зависит от видов его предпринимательской деятельности, которая должна быть способной обеспечить изготовление правил и приёмов для экономически эффективного достижения стратегических целей, начатых на возбуждении заинтересованности всех участников процесса, разработке и реализации стратегических программ. С этих позиций, уместно обратить внимание на теоретические и практические аспекты предпринимательских стратегий, которые детально описал классик современного менеджмента П.Друкер [6]. Это такие четыре типа предпринимательских стратегий: 1) ворваться первым и выполнить массовый удар; 2) напасть быстро и внезапно; 3) найти и захватить "экономическую нишу"; 4) изменить экономические характеристики продукта, рынка или области.

С точки зрения системного подхода, реализовать всю основу, названных выше стратегий должен отдельный функциональный подраздел менеджмента - инновационный менеджмент. Следует отметить, что на

сегодняшний день существует огромное количество научной и учебной литературы по проблемам инновационного менеджмента, но четкого определения самого понятия не существует.

Опыт работы ведущих компаний показывает, что инновационный менеджмент следует рассматривать с двух сторон: во-первых, - это необходимое наличие руководителей, способных осуществлять и направлять инновационную политику; во-вторых - персонал, который владеет достаточной профессиональной компетентностью и уровнем мотивации.

Для успешного осуществления изменений инновационный менеджмент должен быть составной частью внутрипроизводственного управления, путем введения в структуру предприятия инновационных подразделений; укрепление связей предприятия с научно-исследовательскими, конструкторскими и проектными организациями.

Необходимы принципиально новые методы управления людьми и управление деятельностью организации в целом, которое непосредственно зависят от профессионального уровня менеджеров и тех методов и приемов управления, что они используют в своей работе.

Ресурсная концепция в менеджменте.

Ресурсная теория (resource based theory) - одна из теорий существования фирмы в экономике - получила применение в стратегическом менеджменте благодаря работам К.Вернерфельта, Г.Румельта, Дж.Барне, Д.Тиса и др.

С начала 1990-х годов XX века в мировой теории и практике стратегического менеджмента формировался и развивался так называемый ресурсный подход в управлении фирмой. Ресурсная теория обнаруживает связи и объясняет факторы конкурентных преимуществ, их динамику. Цель ресурсной концепции состоит в том, чтобы объяснить создание, использование и восстановление конкурентных преимуществ в понятиях ресурсов фирмы.

Ключевые положения ресурсной теории [1]:



1. Существуют системные расхождения между фирмами, которые вызваны отличиями в ресурсах, которыми управляет фирма, и какие необходимы для реализации стратегии.

2. Ресурсная теория предусматривает, что ресурсы неравномерно распределены среди фирм, что является причиной конкурентных преимуществ или уязвимости компании.

3. Ресурсная теория предусматривает, что ресурсы относительно стабильные. Если конкурентные преимущества фирмы основываются на владении каким-то ресурсом, то фирма старается блокировать или замедлить распространение таких ресурсов.

Ученые сделали вывод, что действительные источники конкурентных преимуществ заключаются не столько в удачных инвестициях в привлекательный бизнес, сколько в умении менеджмента консолидировать разпыленные по компании технологии и производственные привычки в компетенциях (например, управление качеством, системная интеграция), которые наделяют отдельные бизнесы потенциалом быстрой адаптации к непостоянным рыночным условиям.

В частности, работы Хамела и Прахалада не только популяризировали ресурсный подход, а и объяснили менеджерам необходимость отказа в современных условиях конкуренции от традиционных концепций стратегий.

Если раньше (в рамках, например, школ планирования И.Ансоффа и позиционирования М.Портера) суть стратегий просматривалась в оптимальной адаптации фирмы к ее специфическому внешнему окружению и концепция стратегий была, таким образом, реактивной, то в ресурсном подходе она стала проактивной: теперь от фирмы требуется опережающее создание, удержание и развитие специфических для нее ресурсов и компетенций [2].

Ресурсная концепция подчеркивает, что ключом к стойким высоким прибылям есть не повторения модели поведения других фирм (которые нужно, конечно, изучать), а всестороннее развитие уникальности компании

как основы предложения ею потребителям неповторимых товаров и услуг. Фактически содержанием успешных стратегий стало считаться не подавление будь какой ценой соперника в рыночной конкуренции, а создание собственных организационных компетенций, которые тяжело подвергаются копированию другими фирмами как гаранта процветания в бизнесе.

Сегодня в экономической литературе отсутствующее однозначное трактование маркетинг менеджмента. Представители маркетинговых школ большей частью трактуют его, как управление маркетингом, т.е. осуществление управленческой деятельности комплексом "4P", усиливая это направление деятельностью традиционными управленческими функциями, такими, как планирование, оперативное управление и контроль (реже - мотивация).

Вместе с тем менеджеры, рассматривают маркетинг как функцию управления предприятием (организацией). Даже маркетинговая стратегия рассматривается как функциональная стратегия менеджмента фирмой наряду с финансовой, сбытовой и кадровой.

Концепции маркетингового менеджмента - это системы научно обоснованных представлений о закономерностях производственно-сбытовой деятельности и процессы управления ею на предприятиях с акцентом на внешнюю ориентацию [6]. Учитывая меру такой ориентации можно выделить такие концепции призраков маркетингового менеджмента [7]:

- 1) маркетинговый менеджмент как система управления спросом;
- 2) маркетинговый менеджмент как система управления маркетингом на макроэкономическом уровне;
- 3) маркетинговый менеджмент как управление маркетинговой функцией предприятия;
- 4) маркетинговый менеджмент как система управления деятельностью предприятия в целом;
- 5) концепция маркетинговой ориентации;

б) концепция рыночной ориентации.

Первые две концепции фактически воссоздают роль маркетинга в общеэкономических процессах. Вместе с тем 3-6 концепции являются продуктом эволюции менеджмента.

Наиболее популярные определения маркетингового менеджмента сегодня группируются вокруг концепции «4P». Представители разных школ и научных течений старались по-своему трактовать комплекс маркетинга и прибавлять к нему определенные элементы. Так, Ф. Котлер утверждает, что маркетинг менеджмент (маркетинговое управление) - процесс планирования и реализации политики ценообразования, продвижение и распределения идей, продуктов и услуг, направленный на осуществление обменов, которые удовлетворяют как индивидов, так и организации [8]. Данное определение маркетинг менеджмента было признано как официальное Американской ассоциацией маркетинга. Питер Дойль отмечает, что маркетинг менеджмент - это деятельность по выявлению целевых рынков, изучение потребностей потребителей, которые их образуют, разработка товаров, установление цен на них, выбора способов продвижения и распределения с целью осуществления обмена, который удовлетворяет потребности заинтересованных групп [9].

За годы своего существования концепция "4P" приобрела существенные дополнения. Так, появились такие принципиально новые блоки элементов, как people (люди, покупатели, потребители), personal (персонал, служащем фирмы), partnership (дружеские отношения), physical evidence (материальные свидетельства), process (процессы), preffered suppliers (продолжительные отношения) и др.

Концепция реинжиниринга в менеджменте как процесс усовершенствования функций управления.

Динамичность современной бизнес среды, которая проявляется в важных изменениях в технологиях, рынках сбыта и потребностях потребителей, предопределяет неослабевающий интерес отечественных

теоретиков и практиков менеджмента к инструментам и методам управления, которые оказывают содействие усовершенствованию деятельности организации, повышению результативности и эффективности управления ею.

Среди них - изменение концептуальных подходов к формированию организационной архитектуры. Структурно функциональный подход, который использовался подавляющим большинством больших отечественных предприятий еще до недавнего времени, существенно снижал скорость их реакции на смену внешних условий, служил причиной чрезмерные затрат на содержание административно-управленческого персонала и обеспечения выполняемых функций [10].

Недостатки структурно-функционального подхода к управлению деятельностью особенно проявляются на больших предприятиях, где осуществляется численное количество разных по характеру и направленности процессов. Функциональное управление разрывает процессы изготовления продукции на фрагменты, усложняя менеджменту поиск путей повышения их эффективности, а затем - конкурентоспособности продукции. Данная проблема признается отечественными научными работниками как актуальная, поскольку существование и развитие бизнеса в конкурентной среде невозможен без существенного усовершенствования тех звеньев, которые формируют конкурентоспособность конечного продукта.

Одним из основных направлений создания эффективной системы управления бизнесом ныне считается использование процессного подхода, в пределах которого приобрела популярность концепция реинжиниринга бизнес-процессов.

Несмотря на то, что концепция реинжиниринга возникшая в пределах процессного подхода к управлению, можно с очевидностью видеть ее связь с системным подходом. Системный подход рассматривает каждую организацию как открытую систему, которая находится в состоянии динамического равновесия с внешней средой. Ведь рост конкурентных

возможностей организации, ее динамическое и целостное развитие обеспечивается не каким-то одним ее элементом, а результатом тесного взаимодействия всех ее составляющих, задействованных в бизнеспроцессах. Стремясь улучшить бизнес процессы организации, учитывают и изучают связи между элементами, которые принимают участие в их осуществлении, исследуют их обоюдное влияние, определяют характер зависимости от внешней среды [11].

Много компаний использовали концепцию реинжиниринга для усовершенствования существующих и разработка новых бизнес-процессов.

Основным средством реинжиниринга считаются информационные технологии, которые дают возможность революционизировать много традиционных видов предпринимательской деятельности. Использование компьютеров и современных методов связи дает возможность не только ускорить прием заказов или быстрее обмениваться информацией внутри организации, а и позволяют достичь принципиально нового качества ведения бизнеса при условии пересмотра использованных на предприятии методов и концепций менеджмента.

## **1.2 Принципы построения структур системы управления предприятием**

Общая эффективность управления предприятием (организацией) состоит из эффективности управления отдельными функциональными подсистемами - маркетингом, человеческими ресурсами, финансовыми ресурсами, производством, логистикой и так далее, а также в значительной степени зависит от того, как сбалансировано управление всеми подсистемами на уровне общего управления, то есть на уровне генерального менеджмента.

Также эффективность управления предприятием (организацией) рассматривается под стратегическим и оперативно-тактическим углом зрения.

Также её необходимо рассматривать в разрезе различных систем предприятия, например [12]:

- Эффективность системы привлечения ресурсов.
- Эффективность системы эффективного использования ресурсов организации.
- Эффективность системы координации бизнес-процессов.
- Эффективность системы контроля во всех областях деятельности предприятия.
- Эффективность системы целеориентации предприятия.
- Эффективность системы принятия решений.
- Эффективность системы мотивации персонала.
- Эффективность системы оценки деятельности предприятия.
- Эффективность системы прогнозирования.
- Эффективность системы обучения персонала.

Также эффективность управления предприятием (организацией) имеет два важных измерения – экономическое и результативное. Результативное измерение сообщает о том, насколько предприятие успешно выполняет поставленные задачи в области обеспечения необходимого объема производства, продаж и других маркетинговых задач. А экономическое измерение сообщает о том, насколько затратным является такой способ достижения поставленных целей.

Ещё одно разделение областей управления необходимо провести по двум категориям: объектно-логического управления (ОЛУ) и социально-психологического управления (СПУ) [13]:

Объектно-логическое управление (ОЛУ).

Совершаемые управленческие действия: предвидеть, прогнозировать, анализировать, планировать, решать, организовывать (разрабатывать и внедрять, ...) приказывать, давать указания, ставить задачи, координировать, контролировать.

Объектами управления являются: процесс, функция, информация, а также человек, подразделение - как элемент процесса, исполнитель функции и т.п.

Объектно-логическое управление часто называют административным.

Социально-психологическое управление (СПУ).

Совершаемые управленческие действия: мотивировать (призывать, вдохновлять, поощрять и наказывать и т.п.), обучать, развивать, наставлять, проявлять заботу, осуществлять поддержку.

Объектами управления являются: человек - как социальный объект, являющийся эмоциональной и духовной личностью, имеющий свои взгляды, ценности, интересы; группа - как социум, задействованные в процессах, выполняющие функции и задачи.

Только гармоничное сочетание двух этих компонентов в итоге создаёт полноценный менеджмент и открывает путь к эффективному управлению [14]:

Эффективный менеджмент = ОЛУ+СПУ.

Когда эти все факторы сводятся в единую систему, то получается многомерная модель, в которой прослеживается сложное переплетение причинно-следственных связей. Видя такую сложную картину взаимозависимостей, большинство собственников даже не пытаются в ней разобраться, так как являются по своей сути предпринимателями, а рутина системного управления навеивает на них скуку.

Инженер-механик Г.Эмерсон был американским последователем идей А.Файоля. Гаррингтон Эмерсон внес в науку управления такие понятия как производительность или эффективность. Эффективность (производительность) — понятие, введённое им впервые, означает максимально выгодное соотношение между совокупными затратами и экономическими результатами.

Эмерсона интересовали вопросы целостной организации предприятия и повышения эффективности управления. На основании своего опыта бизнес-

консультанта, он сформулировал систему из 12 принципов повышения производительности труда.

Принципы эффективного управления Эмерсона [16]:

- чётко поставленные цели — исходный пункт управления;
- здравый смысл, состоящий в признании ошибок и поиска их причин;
- компетентная консультация на основе привлечения профессионалов с целью совершенствования управления;
- дисциплина, обеспеченная честной регламентацией деятельности, контролем, своевременным поощрением;
- справедливое отношение к персоналу;
- быстрый, надёжный, полный, точный и постоянный учёт, необходимый руководителю для принятия адекватных управленческих решений;
- диспетчирование по принципу «лучше бы диспетчировать спланированную работу, чем планировать работу, для которой не проводится диспетчирование»;
- нормы и расписание, способствующие поиску и реализации резервов;
- нормализация условий труда, посредством которой обеспечивается такое сочетание времени, условий и себестоимости, при котором достигаются наилучшие результаты;
- нормирование операций, что означает стандартизацию средств их выполнения, регламентацию времени;
- письменные стандартные инструкции с целью чёткого закрепления всех правил выполнения работ;
- вознаграждение за производительность, призванное стимулировать труд каждого работника.

Эффективность стратегического управления предприятием (организацией) имеет более высокий приоритет по сравнению с оперативным



управлением, хотя оба эти компонента для успеха в бизнесе крайне важны. Стратегическое управление обозначает направление движения (вектор направления всех усилий организации) и создаёт системы отслеживания курса. Оперативное управление обеспечивает скорость продвижения предприятия по выбранному стратегическому курсу. Если правильно выбрано направление, то предприятие даже с невысокой скоростью может опередить конкурентов. Но если направление выбрано неправильно, то предприятие может двигаться быстрыми темпами в неправильном направлении и, соответственно, своей цели не достигнет.

### **1.3 Методы оценки эффективности управления на предприятии**

Деятельности предприятия, как правило, основывается на анализе разных финансовых показателей, таких как чистая прибыль, рентабельность инвестиций, рыночная стоимость предприятия. Однако, представляя список финансовых коэффициентов, на основании которых будут постановлять стратегические решения, необходимо учитывать преимущества и недостатки использования этих показателей на практике. В американской практике управленческого учета рекомендации из использование показателей для оценки эффективности деятельности предприятия изложенные в стандарте управленческого учета "Измерение эффективности предприятия" (Statement on Management Accounting "Measuring entity performance"; SMA 4D). Стандарт предлагает использовать следующие показатели, на основе которых будет оцениваться эффективность управления компанией [17]:

- чистая прибыль и прибыль на акцию;
- денежные потоки;
- рентабельность инвестиций;
- остаточный доход;
- стоимость компании.

Но единого подхода как к определению эффективности, так и к определению эффективности управления деятельностью предприятия в научной литературе не существует. Наиболее распространенными направлениями являются определения эффективности управления как соотношение полученного результата с затратами (ресурсами) деятельности предприятия; соотношение полученного результата с намеченными целями.

Известный ученый в сфере управления П.Друкер, подчеркнул, что результативность является следствием того, что "делаются нужные и правильные вещи". А эффективность - следствие того, что "эти вещи создаются правильно" [18]. Планирование в этом случае выполняет большую роль, решая вопрос о том, какими должны быть цели организации, которая должна делать организация и как это делать. Именно с помощью планирования руководство предприятия стремится установить основные направления для принятия решений, которые обеспечат этот процесс как единое целое.

Оценивание внутренней эффективности управления предприятием должны основываться на обобщенной оценке эффективности по отдельным элементам, которые составляют целостную систему управления предприятием.

Для эффективного управления мотивацией персонала ее необходимо исследовать и оценивать. В то же время измерение мотивации — сложная методическая проблема [19]. Рассмотрим ряд методов анализа функции мотивации.

Опросы - применяются для оценки степени удовлетворенности персонала. Формы опросов могут быть различными: интервью, анкета. Диагностическое интервью, требует значительных затрат времени и сил, поэтому применяется для оценки уровня мотивации менеджеров. Также, с использованием мнения руководителей подразделений можно понять характеристику сложившейся ситуации в отделах, таким образом оценив общий уровень мотивации сотрудников.

Психологические тесты, который включает серию вопросов, по ответам на которые судят о психологических качествах сотрудника.

Проективные методики. При их использовании основной акцент делается на диагностику скрытой мотивации сотрудника, причем скрытой, в том числе, и для самого сотрудника.

Знание мотивационных компонентов позволяет менеджеру составить «мотивационную карту» сотрудника. Информацию о выявленных движущих мотивах и потребностях сотрудника используют при разработке комплекса мероприятий по мотивации сотрудников [20].

Рассмотрим ряд направлений, которые могут быть использованы в практике деятельности отечественных предприятий для повышения эффективности управления.

Отметим, что сегодня важным фактором производства, кроме тех, что стали классическими (работа, капитал, земля) становится информация, знание и, прежде всего - научное знание. Поэтому важной проблемой в менеджменте отечественных предприятий является процесс формирования процесса добывания, использование и распространение новых знаний, направленных на создание продуктов (услуг). Именно знания являются движущей силой интенсификации и развития экономики, так как обеспечивают высокий уровень конкурентоспособности предприятий страны.

Знание накапливает человеческий потенциал и в этом понимании он становится интеллектуальным капиталом, который принадлежит каждой организации и повышает ее стоимость.

Характерной особенностью последних десятилетий стал беспрецедентный по темпам процесс развития современных информационных технологий, которые включают средства обработки информации и новые средства коммуникаций. Но важно принципиально подчеркнуть, что новая экономика не исчерпывается информационным

аспектом, а представляет качественно новый технологический уровень всего хозяйствования, включая действующие продуктивные силы общества [21].

Изучению причин экономического роста посвященные исследования многих ученых-экономистов. Так, первые попытки исследования этого процесса принадлежат А. Смиту. К середине XVIII ст. господствовала мысль, согласно что единственным средством увеличения национального богатства было достижение удовлетворительного торгового баланса.

В дальнейшем принципиально важным выводом было то, что экономика характеризовалась нейтральным влиянием научно-технического прогресса. Итак, одним из важнейших направлений повышения эффективности управления предприятием является построение системы менеджмента на основе концепции менеджмента знаний, а внедрение данной концепции возможно при реинжиниринге бизнес-процессов компании.

Эффективность управления – это результативность деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления (организации в целом и (или) её подразделений), так и субъекта управления (собственно управленческой деятельности), причем эти показатели имеют количественные и качественные оценки [22].

Из определения эффективности управления следует, что её можно рассматривать в [23]:

широком смысле это эффективность функционирования управляемой системы в целом и (или) её элементов;

узком смысле это результативность собственно управленческой деятельности.

Для комплексной оценки текущего состояния системы управления специалисты предполагают проводить анализ по следующим направлениям [24]:

оценка инвестиционной деятельности;

управление финансами;

эффективность внутренних бизнес-процессов;  
 инновации и развитие инфраструктуры;  
 обучение и развитие персонала  
 взаимоотношение с клиентами;  
 анализ процесса управления организацией в разрезе указанных аспектов позволит наиболее полно ответить на основные вопросы (Рисунок 1.)



Рисунок 1 – Основные вопросы при оценке системы менеджмента компании

[25]

В англоязычной литературе понятие эффективности менеджмента выражается двумя ключевыми терминами:

managerial effectiveness – т.н. «системная» эффективность;

management efficiency – т.н. «операционная» эффективность;

Системная эффективность зависит от того, насколько рационально организовано управление, т.е. от состава и количества звеньев, их

подчиненности, распределения функций. Иными словами, эффективность системы управления определяется качеством организационной структуры, процессов управления, а от качеств конкретных управленцев не зависит.

Операционная эффективность, т.е. соотношение между результатами управленческой деятельности и затрачиваемыми усилиями, напротив, в первую очередь определяется деловыми качествами менеджера, а также тем, насколько рационально используется их потенциал.

На рисунке 2 приведена система методов, которые могут быть использованы при оценке менеджмента организации.

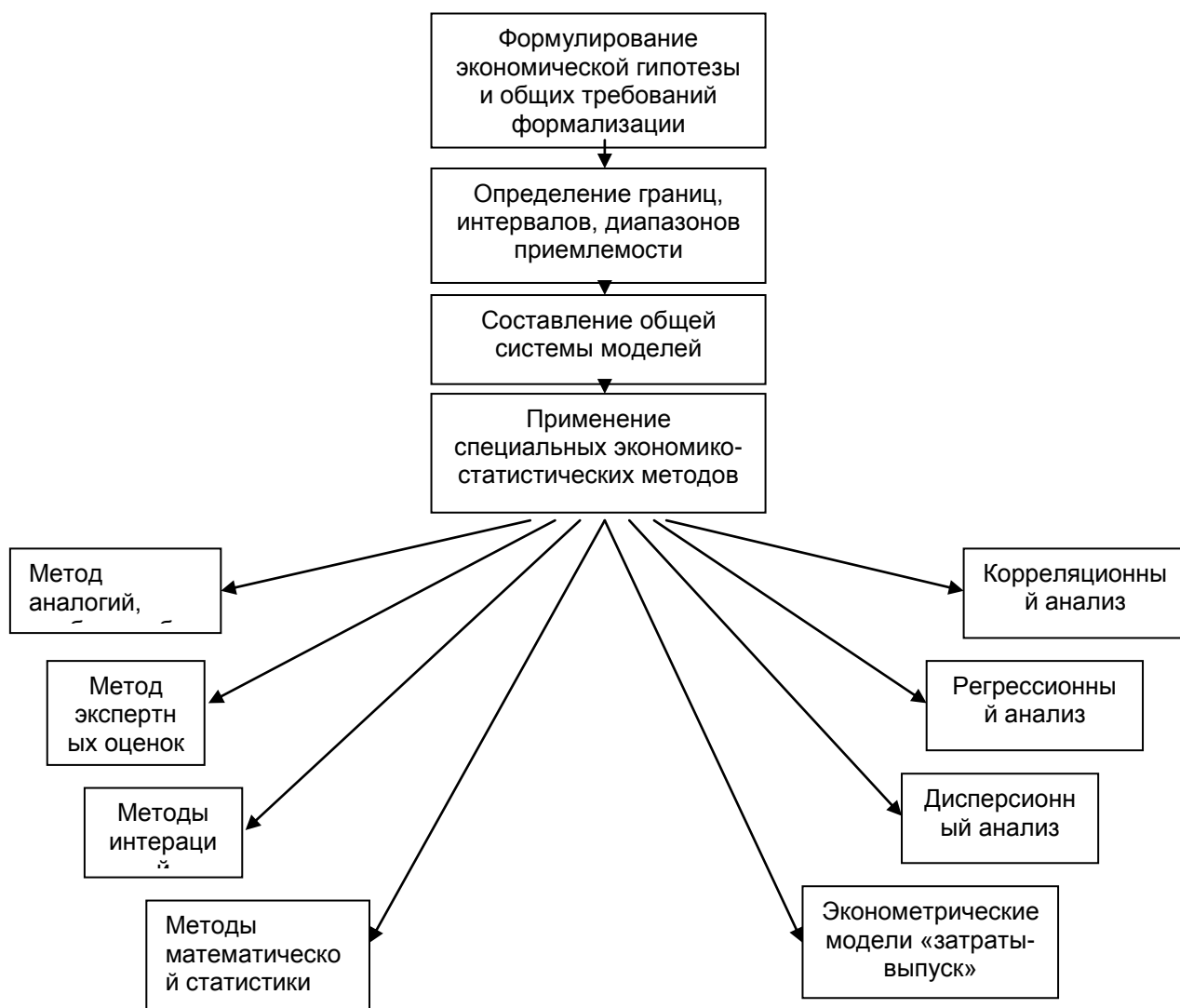


Рисунок 2 – Система методов, которые используются при оценке менеджмента предприятия [26]

Применение системных моделей объясняется следующими преимуществами при выборе наилучших вариантов системы управления организацией:

- логическая ясность структуры при определении взаимосвязи элементов;

- возможность ввода в модели качественной и экспертной информации.

В общей модели стоимости управления учитываются все количественные и качественные параметры.

### **Выводы по первому разделу**

В результате комплексного теоретического исследования в первой главе работы обосновано, что основными функциями управления в организации есть: планирование; организация; лидерство (руководство); мотивация; контроль. Считаем, что функция лидерства (руководства) есть функционально необходимой для процесса управления организацией. На практике функции управления тесно связанные друг с другом. Их взаимодействие обеспечивает успешное функционирование организации в рыночных условиях, несмотря на внешние или внутренние факторы влияния.

В главе выяснено, что оценка менеджмента компании является сложной научно-практической задачей и базируется на ряде методов. Полученные теоретические обобщения позволили перейти к практическому рассмотрению проблем управления на предприятии, чему и посвящена вторая глава выпускной квалификационной работы.

## **2 Разработка рекомендаций по организации эффективного управления на предприятии по УСТЬ-КАМЧАТСК**

### **2.1 Анализ предприятия как объекта управления, оценка системы управления**

ПО «Усть-Камчатск» расположено по адресу: Камчатский край, Усть-Камчатский район, поселок Усть-Камчатск, Советская улица, дом 2а, квартира 13.

Дерево целей представлено в приложении А.

Предприятие осуществляет свою деятельность в соответствии с частью 1 ст. 87 Гражданского кодекса РФ (далее - ГК РФ).

Потребительское общество образовано с целью получения прибыли на основе удовлетворения потребностей физических и юридических лиц в производимой продукции, выполняемых работах и оказываемых услуг в сферах, определяемых предметом деятельности.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральным законом, предприятие занимается только на основании специального разрешения - лицензии.

Основная цель предприятия связана не только с получением прибыли, но развитием социальных инициатив, охраной окружающей среды в соответствии с установленными стандартами.

Предприятие ПО «Усть-Камчатск» осуществляет следующие задачи:

- обеспечение стабильности производственной деятельности, путем формирования краткосрочных и долгосрочных программ развития;
- формирование социальной политики, направленной на обеспечение доходов работников и их семей, выполнение социальных обязательств;
- производство только высококачественной продукции;



- реализация направлений по сокращению уровня травматизма и обеспечения безопасных условий труда;
- снижение негативных последствий от влияния производственных факторов на окружающую среду;
- формирование ценностей, направленных на расширение масштабов объема производства.

Основные экономические показатели, характеризующие размер производства, представим в таблице 1.

Таблица 1 – Экономические показатели деятельности предприятия

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	2017 г. в % к 2015г.
1	2	3	4	5
1.Выручка, тыс. руб.	397452	436791	610070	153,5
2.Себестоимость продаж, тыс. руб.	349757	387386	559682	160,0
3.Валовая прибыль, тыс. руб.	47695	49405	50388	105,6
4.Рентабельность производства, %	13,6	12,8	9,0	66,0
5.Средняя численность работников, чел.	1338	1346	1352	101,0
6.Производительность труда, тыс.руб./чел.	297,0	324,5	451,2	151,9

Составлено: по данным организации

Таким образом, можно отметить, что предприятие ПО «Усть-Камчатск» является динамично развивающимся. Об этом свидетельствуют значения основных показателей экономической деятельности. За 2015 – 2017 гг. произошло увеличение выручки на 53,5%, валовой прибыли на 5,6%, рентабельность производства сократилась на 34%. Численность работников увеличилась на 1%, однако темп роста производительности труда опережает темп роста численности - показатель производительности труда стал выше на 51,9 %, прежде всего, за счет увеличения выручки.

Наглядно динамику экономических показателей деятельности предприятия представим на рисунке 3.

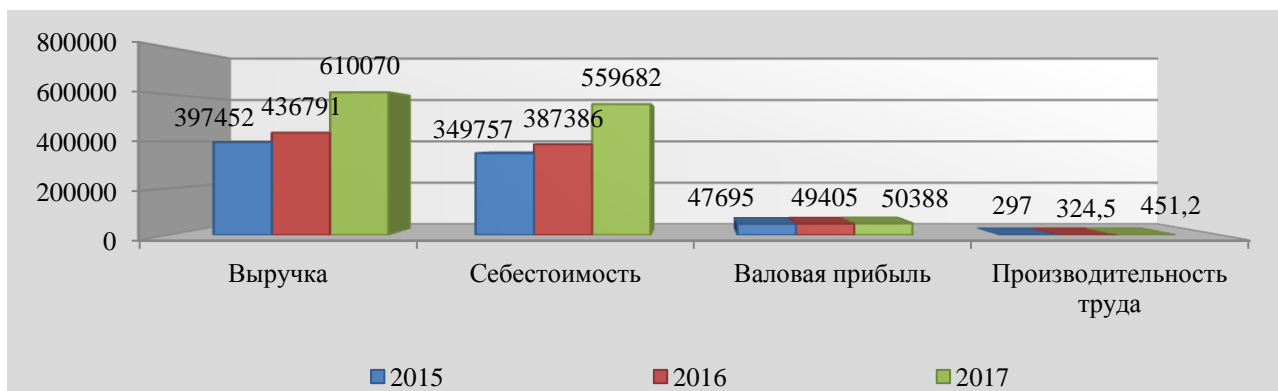


Рисунок 3 – Динамика экономических показателей предприятия

Составлено: по данным организации

Динамика основных экономических показателей деятельности предприятия показывает опережающее увеличение себестоимости производства по отношению к выручке от продаж, что не является положительным моментом в деятельности предприятия и определяет снижение уровня рентабельности производства.

Предприятие располагает самым современным оборудованием как отечественного так и импортного производства, которые на территории Российской Федерации только начинают применяться. Новое технологичное оборудование и автотранспортные средства повышают производительность.

Организационная структура управления на предприятии ПО «Усть-Камчатск» является линейно-функциональной. Возможности использования такой структуры управления заключаются в следующем:

- структура повышает ответственность руководителя предприятия за конечный результат деятельности;
- способствует повышению эффективности использования рабочей силы;
- позволяет легче контролировать деятельность каждого исполнителя.

Директор, специалисты и рабочие организационной структуры предприятия выполняют свои обязанности на основе Трудового кодекса Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ и в соответствии с Должностными инструкциями.

Графическое представление организационной структуры ПО «Усть-Камчатск» показано на рисунке 4:



Рисунок 4 – Организационная структура управления

Составлено: по данным организации

Директор представляет интересы своего предприятия, обеспечивает высокий уровень эффективности производственной деятельности, контролирует рациональное использование все своих ресурсов: материальных, трудовых и финансовых, следит за обновлением технического и технологического потенциала.

Персонал предприятия имеет значительную ценность в производственном процессе.

На предприятии в настоящее время идет серьезная работа по разработке системы мотивации трудовой деятельности, которая включает в себя систему вознаграждений, карьерного роста сотрудников, оценка достижений персонала.

Разрабатывается комплекс мер по обеспечению социальными льготами и компенсациями, соответствующих практике более крупных горнодобывающий предприятий.

Одной из задач является обеспечение предприятия квалифицированными кадрами. В рамках общей программы развития персонала решаются задачи по привлечению, удержанию, обучению и развитию персонала.

Немаловажным аспектом в области управления персоналом является охрана труда. Приоритетной задачей тут выступает сохранение здоровья работников и обеспечение безопасности труда. Предприятие стремится к исключению несчастных случаев в процессе выполнения работ, так как специфика производства связана с повышенным травматизмом.

Все происшествия и несчастные случаи расследуются в соответствии с законодательством Российской Федерации и корпоративными требованиями предприятия.

Основная стратегия по управлению трудовыми ресурсами на перспективу включает следующие позиции: производственный контроль, аудит и планирование, управление рисками производственных процессов, борьбу с повторяющимися нарушениями, пропаганда здорового образа жизни.

Первым этапом анализа финансовой деятельности предприятия является оценка состава и структуры имущества предприятия, которое в денежном выражении отражено в годовой бухгалтерской отчетности – форма №1 «Бухгалтерский баланс». Для анализа динамики состава и структуры имущества необходимо изучить данные о состоянии имущества за определенный период времени.

С этой целью, в таблице 2 на основе бухгалтерской отчетности предприятия ПО «Усть-Камчатск» проведем анализ состава и структуры имущества в динамике за 2015-2017 гг.

Таблица 2 – Сравнительный аналитический баланс ПО «Усть-Камчатск» за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Показатели баланса	2015 год	2016 год	2017 год	Темп роста за 2015-2017 г.	
				абсолютное. измен.	в %
1	2	3	4	5	6
<b>АКТИВ</b>					
I. Внеоборотные активы	418908	425496	414783	-4125	99,0
- в % к итогу баланса	67,4	68,2	66,3	-1,1	98,4
Нематериальные активы	334	334	334	0	100,0
- в % к внеоборотным	0,08	0,08	0,08	0	100,0

активам					
Основные средства	403190	408608	401566	-1624	99,6
- в % к внеоборотным активам	96,2	96,0	96,8	0,6	100,6
Долгосрочные финансовые вложения	15384,0	16554,0	12883,0	-2501	83,7
- в % к внеоборотным активам	3,7	3,9	3,1	-0,6	83,8
II. Оборотные активы	202999	198218	210688	7689	103,8
- в % к итогу баланса	32,64	31,78	33,68	1,0	103,2
Запасы	49514	50223	52599	3085	106,2
- в % к оборотным активам	24,39	25,34	24,97	0,6	102,4
НДС по приобретенным ценностям	5910	6114	6847	937	115,9
- в % к оборотным активам:	2,91	3,08	3,25	0,3	111,7
Дебиторская задолженность (в течение года)	112638	99544	87993	-24645	78,1
- в % к оборотным активам:	55,49	50,22	41,76	-13,7	75,3
Денежные средства	34937	42337	63249	28312	181,0
- в % к оборотным активам:	17,21	21,36	30,02	12,8	174,4
БАЛАНС	621907	623714	625471	3564	100,6
III. Капитал и резервы	516445	522953	552664	36219	107,0
- в % к итогу баланса:	83,04	83,84	88,36	5,3	106,4
Уставный капитал	56300	56300	56300	0	100,0
- в % к капиталам и резервам	10,90	10,77	10,19	-0,7	93,5
Резервный капитал	200471	204015	211877	11406	105,7
- в % к капиталам и резервам	38,82	39,01	38,34	-0,5	98,8
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	259674	262538	284487	24813	109,6
- в % к капиталам и резервам	50,28	50,20	51,48	1,2	102,4
IV. Долгосрочные обязательства	1850	2124	1963	113	106,1
- в % к итогу баланса:	0,30	0,34	0,31	0,01	103,3
Отложенные налоговые обязательства	1850	2124	1963	113	106,1
- в % к долгосрочным обязательствам	100	100	100	0,00	100,0
V. Краткосрочные обязательства	103612	98737	70844	-32768	68,4
- в % к итогу баланса:	16,66	15,83	11,33	-5,3	68,0
Заемные средства	57337	53404	33621	-23716	58,6
- в % к краткосрочным	55,34	54,09	47,46	-7,9	85,8

обязательствам					
Кредиторская задолженность	46275	45333	37223	-9052	80,4
-в % к краткосрочным обязательствам	44,66	45,91	52,54	7,9	117,6
БАЛАНС	621907	623714	625471	3564	100,6

Составлено: по данным организации

Анализируя полученные показатели, можно сделать следующие выводы. Общая стоимость имущества ПО «Усть-Камчатск» за 2015-2017 гг. увеличилась к 2017 г. на 3564 тыс. руб. или 0,6%, что связано с увеличением стоимости оборотных активов на 7689 тыс. руб. или 3,8%.

Величина внеоборотных активов сократилась на 4125 тыс. руб. или 1%, прежде всего, за счет сокращения величины основных средств на 1624 тыс. руб. или 0,4% и долгосрочных финансовых вложений на 2501 тыс. руб. или 16,3%. Долгосрочные финансовые вложения не участвуют в производственном обороте, поэтому их уменьшение положительно сказывается на результатах финансовой деятельности. Долгосрочные финансовые вложения связаны с инвестиционной деятельностью предприятия, так за период 2015-2016 гг. наблюдается увеличение долгосрочных финансовых вложений на 1170 тыс. руб., однако сокращение в 2017 г. говорит об отсутствии инвестиционной деятельности за период 2016-2017 гг.

Стоимость оборотных активов предприятия за 2015-2017 гг. увеличилась на 3,8%, что вызвано увеличением денежных средств на 28312 тыс.руб. или 81% и запасов на 3085 тыс. руб. или 6,2%. Тут же стоит отметить снижение величины дебиторской задолженности на 24645 тыс. руб. или 21,8%, что является положительной тенденцией. Доля оборотных активов в общей стоимости активов увеличилась, то есть опережающий темп роста оборотных активов – 3,8% над темпом роста активов – 0,6% оценивается положительно.

Увеличение величины денежных средств на 81% отражается на платежеспособности предприятия, в данном случае, положительно.

Положительной оценки заслуживает формирование собственного капитала. Так, величина капитала и резервов увеличилась на 36219 тыс. руб. или на 7%, что связано с увеличением нераспределенной прибыли на 24813 тыс. руб. или 9,6% и величиной резервного капитала на 11406 тыс. руб. или 5,7%.

Увеличение долгосрочных обязательств вызвано вследствие увеличения отложенных налоговых активов на 6,1%.

Краткосрочные обязательства предприятия сократились на 32668 тыс. руб или 31,6% за счет возврата краткосрочных займов на 41,4% и расчетов с поставщиками и подрядчиками на 19,6%.

Очевидно, что баланс ПО «Усть-Камчатск» является рациональным и прогнозирует дальнейшее стабильное развитие предприятия.

На рисунке 5 представим структуру активов предприятия.

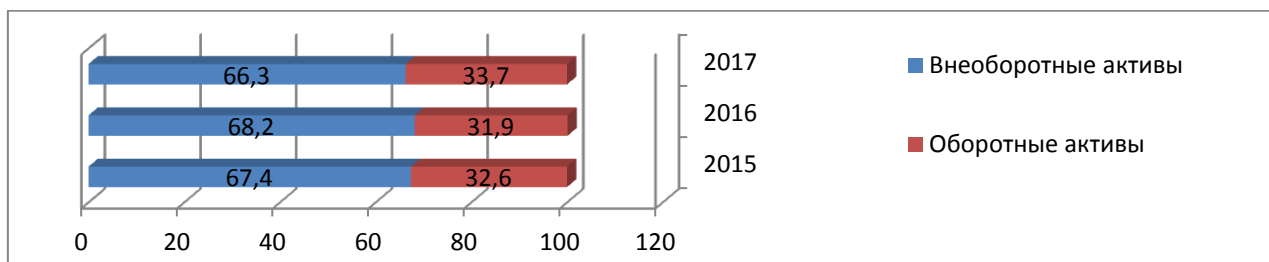


Рисунок 5 – Структура активов предприятия, %

Составлено: по данным организации

Удельный вес внеоборотных активов в активах составляет 66,3%, а удельный вес оборотных активов составляет 33,7% в 2017 г., что является нормальным соотношением для производственного предприятия.

Структуру пассивов предприятия рассмотрим на рисунке 6.

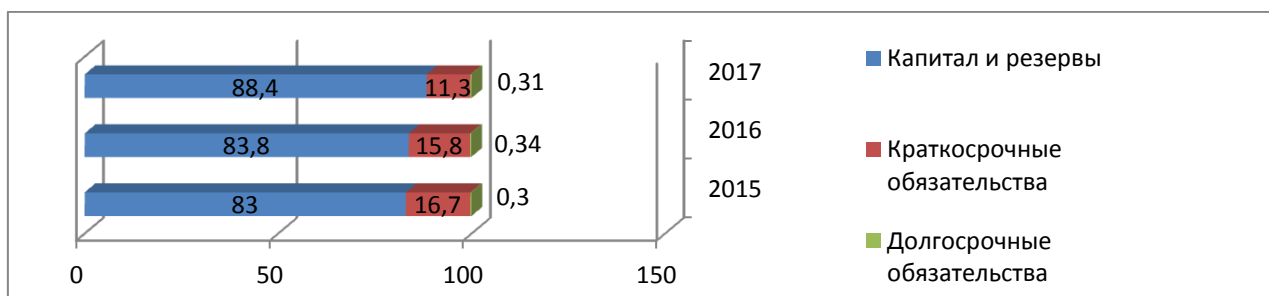


Рисунок 6 – Структура пассивов предприятия

Составлено: по данным организации

Доля собственного капитала предприятия составляет 88,4%, то есть политика предприятия направлена на то, что самые долгосрочные затраты предприятие погашает, в первую очередь, за счет собственных средств. Об этом также свидетельствует отсутствие долгосрочных кредитов и займов.

На основе анализа ликвидности баланса, можно оценить способность предприятия оплачивать свои краткосрочные обязательства, определить уровень платежеспособности и определить возможности по предупреждению банкротства за счет быстрой реализации отдельных видов активов.

Показатели ликвидности баланса определяют инвестиционную привлекательность предприятия, так как их состояние характеризует уровень инвестиционных рисков в краткосрочном периоде.

Для оценки инвестиционной привлекательности на основе показателей ликвидности важно проанализировать динамику изменения этих показателей, что представляет определенную ценность для инвесторов.

Расчет коэффициентов ликвидности относительно ПО «Усть-Камчатск» произведем в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ показателей ликвидности предприятия

Показатель	Норматив	2015 год	2016 год	2017 год
1	2	3	4	5
Коэффициент текущей ликвидности	Не менее 2	1,6	1,9	2,3
Коэффициент быстрой ликвидности	0,7-1,0	1,2	1,4	1,7
Коэффициент абсолютной ликвидности	Не менее 0,2	0,3	0,4	0,6

Составлено: по данным организации

Таким образом, в динамике за 2015-2017 гг. коэффициент текущей ликвидности, который характеризует общую ликвидность предприятия, увеличивался и к концу 2017 г. составил 2,3, что выше нормативного значения и оценивается положительно. То есть предприятие не испытывает



трудности в покрытии краткосрочных обязательств и активно использует свои оборотные средства.

Коэффициент быстрой ликвидности за три года увеличился с 1,2 до 1,7, что значительно превышает нормативное значение. В этом случае стоит сделать вывод об улучшении платежеспособности предприятия и ускорении оборачиваемости собственных оборотных средств, вложенных в запасы.

Коэффициент абсолютной ликвидности в 2015 – 2016 гг. соответствует нормативному значению, однако в 2017 г. данный коэффициент превышает 0,5, что может свидетельствовать о нарушении структуры капитала, вызванном увеличением доли неработающих активов в виде денежных средств на счетах. Такая тенденция существует на предприятии, так как в 2017 г. по отношению к 2015 г. величина денежных средств в структуре баланса увеличилась на 81%.

Динамику показателей ликвидности рассмотрим на рисунке 7.

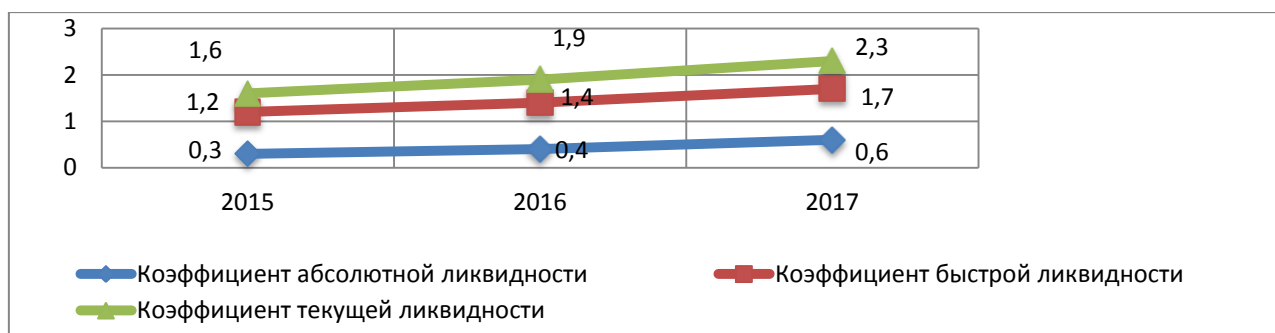


Рисунок 7 – Динамика показателей ликвидности

Составлено: по данным организации

В результате анализа стоит отметить, что показатели ликвидности определяют высокий уровень инвестиционной привлекательности и свидетельствуют о платежеспособности предприятия.

Анализ показателей финансовой устойчивости предприятия позволяет оценить инвестиционные риск, связанный с определением структуры инвестиций, а также принять оптимальное решение по финансированию текущей деятельности предприятия. Инвестиционная привлекательность

напрямую зависит от степени финансовой независимости предприятия. [14, с. 126]

Расчет основных показателей, характеризующих финансовую устойчивость предприятия, проведем на основе данных бухгалтерского баланса (форма №1) и представим в таблице 4.

Таблица 4 – Расчет показателей финансовой устойчивости

Показатель	Норматив	Расчет коэффициента	2015 год	2016 год	2017 год
1	2	3	4	5	6
1. Коэффициент финансовой независимости (автономии)	>0,5	$\frac{с.1300}{с.1700}$	0,83	0,84	0,88
2. Коэффициент маневренности собственного капитала	0,2-0,5	$\frac{с.1300-с.1100}{с.1300}$	0,19	0,19	0,25
3. Коэффициент структуры долгосрочных вложений		$\frac{с.1400}{с.1100}$	0,004	0,005	0,005
4. Коэффициент концентрации заемного капитала		$\frac{с.1400+с.1500}{с.1700}$	0,17	0,16	0,12
5. Коэффициент финансовой устойчивости		$\frac{с.1300+с.1400}{с.1700}$	0,83	0,84	0,88
6. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами		$\frac{с.1300-с.1100}{с.1200}$	0,48	0,49	0,65

Составлено: по данным организации

Значение коэффициента финансовой независимости, превышающее нормативное значение и увеличиваясь в динамике, свидетельствует о росте финансовой устойчивости в целом. В этом случае предприятие готово оплатить свои обязательства по первому требованию кредиторов.

Коэффициент маневренности собственного капитала в 2015-2016 гг. немного ниже нормативного значения, однако в 2017 г. показывает хороший результат, то есть, к концу 2017 г. предприятие обладает способностью самостоятельно поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять его за счет собственных источников.

Коэффициент структуры долгосрочных вложений принимает низкие значения, что говорит об отсутствии зависимости от долгосрочных кредитов и займов.

Значение коэффициента концентрации капитала определяет долю заемных средств в составе имущества предприятия, в течение трех лет наблюдается тенденция снижения данного показателя, то есть удельный вес заемных средств снизился с 17% до 12 %, тогда как доля собственного капитала предприятия увеличилась с 83% до 88%.

Значение коэффициента финансовой устойчивости равно значению коэффициента финансовой независимости, так как у предприятия отсутствуют долговые обязательства.

Значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами показывает, что доля собственных оборотных средств за период 2015-2017 гг. возросла с 48% до 65%.

Таким образом, все показатели свидетельствуют о достаточно высоком уровне финансовой устойчивости предприятия.

## **2.2 Разработка рекомендаций по совершенствованию бизнес-процессов предприятия**

Рассмотрим контрольный лист АМА, при помощи которого компания ПО «Усть-Камчатск» может определить свои сильные и слабые стороны. Используем метод контрольного листа АМА (Таблица 5).

Таблица 5 - Контрольный лист АМА для компании ПО «Усть-Камчатск»

Показатели оценки	1	2	3	4	5
<b>Финансы</b>					
Показатели ценности и роста бизнеса				+	
Доход на активы			+		
Показатели эффективности инвестиций				+	

Норма прибыли				+	
Показатели финансовой устойчивости				+	
Производство					
Система контроля качества					+
Полнота нагрузки					+
Организация и управление					
Квалифицированный персонал				+	
Соблюдение норм управляемости				+	
Четкость разделения полномочий и функций					+
Соответствие организационной культуры целям и стратегии				+	
Вовлеченность работников в общие корпоративные ценности				+	
Способность предприятия к изменениям			+		
Маркетинг					
Доля рынка				+	
Репутация компании					+
Широта ассортимента			+		
Конкурентоспособность продукции				+	
Раскрученность бренда					+
Качество обслуживания					+
Технология					
Новые продукты				+	
Соответствие требованиям российских и международных стандартов					+

Составлено: по данным организации

Используя эти данные можно определить и оценить сильные и слабые стороны, для чего воспользуемся SNW анализом. В отличие от анализа слабых и сильных сторон он предполагает среднерыночное состояние (N). Для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным, когда компания по всем ключевым позициям находится в состоянии (N), и только по одной в состоянии (S). Данный метод рассмотрен в таблице 6.

Таблица 6 - SNW анализ компании ПО «Усть-Камчатск»

Стратегические позиции и характеристики	Качественная оценка		
	S	N	W
Показатели ценности и роста бизнеса		+	
Ассортимент выпускаемой продукции/услуг		+	
Финансовая устойчивость		+	
Качество выпускаемой продукции/услуг	+		
Репутация компании	+		
Ориентация на потребителя	+		
Объем продаж		+	

Составлено: по данным организации

Для заполнения 5-го среза «Организация и управление» нам поможет COPS-анализ этого можно использовать методику COPS-анализа (Culture – культура, Organization – организация, People – люди, HR-Systems – системы управления персоналом).

– Культура

Сотрудники компании - это достаточно сплоченный коллектив, который понимает и разделяет основные ценности и цели компании. В ПО «Усть-Камчатск» ценят вклад каждого сотрудника в деятельность организации.

Все сотрудники компании проходят 24 часовое обучение.

Качество услуг считается важнейшей составляющей в компании.

– Организация

Структура компании способствует слаженной и бесперебойной работе.

ПО «Усть-Камчатск» удалось избежать иерархической структуры организации, поэтому у них нет формальной организационной структуры, что положительно сказывается на управлении деятельностью.

Функции и обязанности сотрудников прописаны в корпоративных правилах и должностных инструкциях.

– Люди

Все сотрудники компании четко понимают свои функции и обязанности, беспрекословно выполняя их.

Все сотрудники заботятся о своих клиентах, удовлетворяя их нужды.

За выполненный план и хорошую работу сотрудники поощряются премиями.

– Системы

В компанию отбираются те сотрудники, которые разделяют идеологию и готовы относиться к своей работе как делу всей своей жизни.

Каждый сотрудник знает, что его ждет за эффективную трудовую деятельность.

Таким образом, применив COPS-анализ, мы видим «проблемные» точки компании, которые необходимо учесть при разработке новой стратегии или внесении изменений в существующую.

Матрица ЕТОМ-анализа макросреды компании представим в таблице 7.

Таблица 7 – Матрица ЕТОМ-анализа макросреды компании:

Фактор	Событие	Вес фактора (1-5)	Важность фактора (1-15 баллов)	Влияние на стратегию компании
экономический	темпы экономического роста	3	10	30
	уровень инфляции	2	5	10
	уровень производительности труда	2	-3	-6
Итого: 34				
социальный	особенности менталитета в разных регионах	2	6	12
	изменение вкусов/взглядов/предпочтений	3	13	39
Итого: 51				
политический	государственное регулирование в области предпринимательской деятельности	3	-3	-9

	государственное регулирование в данной отрасли	3	-2	-6
Итого: -15				
технологический	нахождение конкурентных преимуществ на рынке за счет развития технологической базы	2	4	8
	борьба за экологическую чистоту производства/телефонов	3	5	15
	несоответствие стандартов и различие процессов сертификации продуктов компаний в разных регионах	4	8	32
Итого: 55				
конкурентный	укрупнение бизнеса конкурентов	4	12	48
	ожесточение конкуренции на рынке	4	10	40
Итого: 98				
Сумма положительной составляющей оценки:				238
Сумма отрицательной составляющей оценки:				-15

Составлено: по данным организации

Суммируя данные таблицы можно прийти к выводу, что в макросреде бизнеса компании преобладают позитивные факторы. При этом компания может воздействовать на внешние условия.

Проведем SWOT-анализ анализируемой компании (приложение Б).

По результатам проведенного TOWS-анализа можно определить маркетинговую стратегию фирмы. Так как компания работает на развивающемся рынке и с высокой конкуренцией, то для неё наилучшей будет стратегия, нацеленная на расширение специальных программ для своих потенциальных клиентов, согласно которым можно будет обслуживать клиентов, в то время, когда они идут куда-то, совершают покупки, путешествуют, взаимодействуя с третьими организациями, которые разделяют ценности компании.

Стратегия фокусирования заключается в том, чтобы выбрать определенный сегмент в отрасли и нацелиться на него, чтобы эта группа

потребителей выделяла компанию на фоне других конкурентов. Соответственно, задача компании выглядеть привлекательно именно для своих потенциальных потребителей. В данном случае можно выбрать узкую аудиторию, которая будет существенно отличаться от остальной аудитории.

Оценка общей эффективности прежней стратегии рассчитывается по формуле:

$$КСП = \frac{I_f - I_k}{I_o - I_r} * \frac{S_f}{S_o} * \frac{C_f}{C_o}, \quad (1)$$

где: КСП – конкурентоспособность текущей стратегии предприятия;

$I_f, I_k, I_o, I_r$  – фактический, критический, оптимальный, резервный уровни капиталовложений;

$S_f, S_o$  – фактический и максимально возможный потенциал предприятия;

$C_f, C_o$  – оценки его действующей и оптимальной стратегии.

Показатели оценки комплексного показателя потенциала предприятия в таблице 8.

Таблица 8 - Показатели оценки комплексного показателя потенциала предприятия

Потенциал (ресурсная база) предприятия	Оценка потенциала предприятия, баллы		Относительный уровень потенциала $S_f/S_o$
	Действующий $S_f$	Оптимальный $S_o$	
Финансы	4	5	0,8
Производство	3	4	0,75
Технологии (инновации)	2	3	0,66
Маркетинг	3	3	1,00
Организация и управление	4	4	1,00
ИТОГО (среднее арифметическое)			0,84

Составлено: по данным организации



Показатели оценки эффективности действующей стратегии предприятия в таблице 9.

Таблица 9 - Показатели оценки эффективности действующей стратегии предприятия:

Условия стратегии	Оценка стратегии, баллы		Относительный уровень стратегии $C_f/C_o$
	Действующая $C_f$	Оптимальная $C_o$	
Политика роста	4	4	1,00
Рыночная дифференциация	4	4	1,00
Продуктовая дифференциация	3	4	0,75
ИТОГО (среднее арифметическое)			0,92

Составлено: по данным организации

Отношение капиталовложений будет принято в формуле за 1.

$$\frac{I_F - I_K}{I_o - I_R} = 1; \quad \frac{S_F}{S_o} = 0,84 \quad \frac{C_F}{C_o} = 0,92$$

Таким образом, получаем:

Если подставить полученные цифры в исходную формулу, то получим:  $KCP = 1 * 0,84 * 0,92 = 0,77$ . Следовательно, эффективность действующей стратегии предприятия составляет 77% и для компании она является низким показателем, поэтому требуется пересмотр стратегии.

Для определения реагирования компании на внешние стратегические факторы построим матрицу EFAS (External Strategic Factors Analysis Summary), приведенную в таблице 10.

Таблица 10 - Матрицу EFAS ПО «Усть-Камчатск»

Внешние стратегические факторы	Вес (0-1)	Оценка реакции (0-10)	Взвешенная оценка
<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b>			
1. Возможность расширения и концентрированного роста	0,35	6	2,1
2. Расширение возможностей конкурентной	0,4	7	2,8

борьбы, основанной на качестве услуг/продукции и имидже			
3.Лояльная позиция конкурентов	0,25	4	1
Суммарная оценка	1		5,9
<b>УГРОЗЫ</b>			
1.Выход на рынок новых сильных конкурентов	0,35	4	1,4
2.Изменение потребительского предпочтения клиентов и их переориентация на других операторов	0,45	2	0,9
3.Негативный сдвиг в курсах валют	0,2	3	0,6
Суммарная оценка	1		2,9

Составлено: по данным организации

Таким образом, по данным таблицы 9 видно, что в целом роль факторов, относящихся к группе «Возможности» выше, чем по группе «Угрозы». Это означает, что на рынке быстрого питания есть хорошие перспективы стратегического развития, которые данная компания ПО «Усть-Камчатск» может использовать.

Выделим основную продукцию анализируемой компании:

- Хлебо-булочные изделия (СЕБ 1)
- Выпечка (СЕБ 2)
- Напитки (СЕБ 3)
- Тесто (СЕБ 4)

Построим матрицу McKinsey относительно выделенных СЕБ. Для этого составим матрицу конкурентоспособности анализируемой компании по продуктам (Таблица 11).

Таблица 11 - Конкурентоспособность компании по продуктам

Фактор	Вес, %	СЕБ 1	СЕБ 2	СЕБ 3	СЕБ 4
1	2	3	4	5	6
<b>Рынок</b>	<b>20</b>				
Текущая доля на рынке	5	6	5	5	4
Репутация компании	9	9	8	7	7
Эффективность ценовой политики	6	8	6	7	7

Конкуренция	30				
Качество продукции	10	10	8	8	7
Конкурентоспособность компании	8	10	6	6	6
Рост доли на рынке	7	8	6	6	5
Отсутствие слабых сторон	5	9	5	5	5
<b>Финансы</b>	<b>26</b>				
Рентабельность продаж	7	9	7	7	6
Возможности финансирования	7	7	6	5	5
Стоимость рабочей силы	6	8	7	7	7
Операционная деятельность	6	8	7	6	6
<b>Технология и организация</b>	<b>24</b>				
Заинтересованность сотрудников	9	9	7	8	8
Гибкость и возможность к адаптации	5	8	7	6	6
Организационная готовность	5	9	7	6	6
Наличие ресурсов и мощностей	5	9	6	5	5
<b>Итоговые значения</b>	<b>100</b>	<b>8,59</b>	<b>6,66</b>	<b>6,44</b>	<b>6,15</b>

Составлено: по данным организации

Построим матрицу привлекательности рынка по продуктам компании (Таблица 12, 13).

Таблица 12 - Привлекательность рынка по продуктам/услугам

Фактор	Вес, %	СЕБ 1	СЕБ 2	СЕБ 3	СЕБ 4
1	2	3	4	5	6
<b>Рынок</b>	<b>46</b>				
Размер рынка	10	8	9	7	6
Рост рынка	14	7	8	6	6
Наличие неудовлетворенности спроса	7	2	4	2	5
Чувствительность к цене	9	6	8	5	4
Сезонное колебание продаж	6	5	5	2	2
<b>Конкуренция</b>	<b>15</b>				
Доступность заменяющих продуктов/услуг	7	6	8	7	5

Уровень конкуренции	8	7	9	8	5
Финансы и экономика	21				
Прибыльность продукта/услуги	14	9	6	7	7
Барьер вхождения на рынок	7	8	4	4	3
Технологии	18				
Требования к оборудованию	4	5	4	1	1
Сложность производства	6	4	3	5	5
Социальные и политические факторы	8	6	6	4	4
Итоговые значения	100	6,48	6,54	5,3	4,87

Составлено: по данным организации

Таблица 13 - Итоговые значения для построения модели GE/McKinsey

Название продукта	Продажи	Конкурентоспособность	Привлекательность рынка
СЕБ 1	3,3	8,59	6,48
СЕБ 2	2,2	6,66	6,54
СЕБ 3	2,8	6,64	5,3
СЕБ 4	2,7	6,15	4,87

Составлено: по данным организации

На рисунке 8 приведено положение стратегических бизнес – единиц на матрице GE/McKinsey.

Продукция СЕБ 1 (хлебо-булочные изделия), которая относится к победителям необходимо всячески развивать, тем более это основная деятельность ПО «Усть-Камчатск».

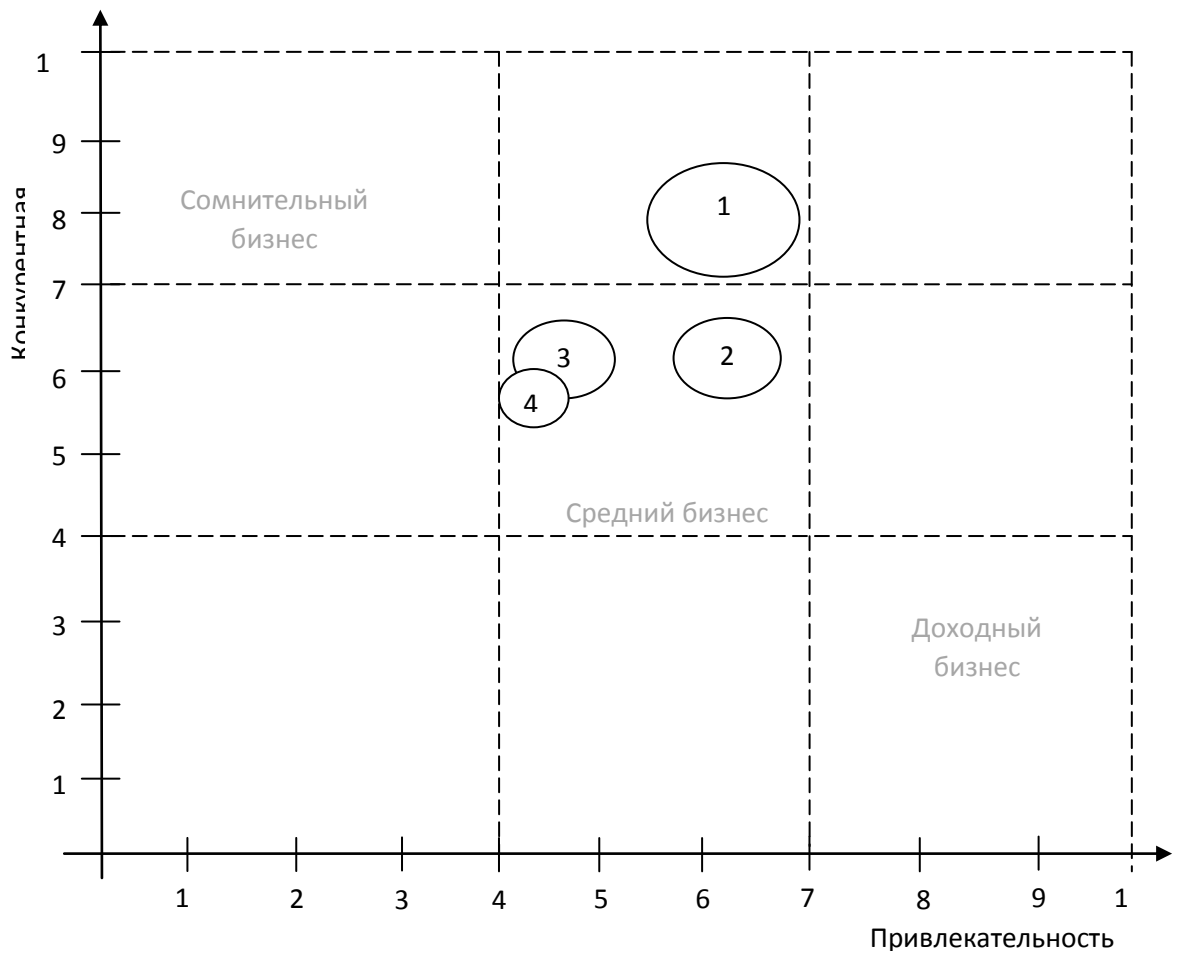


Рисунок 8 - Положение стратегических бизнес-единиц на матрице  
GE/McKinsey

Составлено: по данным организации

Метод SPASE-анализа заключается в оценке четырех групп факторов для компании. Каждый фактор оценивается по шкале от 0 до 6. Проведем такую оценку факторов для анализируемой компании (Таблицы 14-17).

Таблица 14 - Фактор стабильности обстановки (ES)

Технологические изменения	мало	0	1	2	3	4	5	6	много
Темпы инфляции	низкие	0	1	2	3	4	5	6	высокие
Изменчивость спроса	малая	0	1	2	3	4	5	6	большая
Диапазон цен конкурирующих продуктов	малый	0	1	2	3	4	5	6	большой
Препятствия для доступа на рынок	мало	0	1	2	3	4	5	6	много
Давление конкурентов	слабое	0	1	2	3	4	5	6	сильное
Ценовая эластичность спроса	негибкая	0	1	2	3	4	5	6	гибкая
Итого (среднее)		2,6							

Составлено: по данным организации

Таблица 15 - Фактор промышленного потенциала (IS)

Потенциал роста	малый	0	1	2	3	4	5	6	большой
Потенциал прибыли	малый	0	1	2	3	4	5	6	большой
Финансовая стабильность	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
Уровень технологии	простая	0	1	2	3	4	5	6	сложная
Степень использования ресурсов	неэффективное	0	1	2	3	4	5	6	эффективное
Капиталоинтенсивность	большая	0	1	2	3	4	5	6	малая
Легкость доступа на	легко	0	1	2	3	4	5	6	сложно

рынок									
Производительность, использование производительных мощностей	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
Итого (среднее)		3,6							

Составлено: по данным организации

Таблица 16 - Факторы конкурентных преимуществ (СА)

Доля рынка	большая	0	1	2	3	4	5	6	средняя
Качество продукции	высокое	0	1	2	3	4	5	6	низкое
Жизненный цикл	начальный	0	1	2	3	4	5	6	конечный
Цикл замены продукта	фиксированный	0	1	2	3	4	5	6	сменяемый
Лояльность покупателей	сильная	0	1	2	3	4	5	6	слабая
Использование мощностей конкурентами	сильное	0	1	2	3	4	5	6	слабое
Вертикальная интеграция	высокая	0	1	2	3	4	5	6	низкая
Итого (среднее)		2,4							

Составлено: по данным организации

Таблица 17 - Фактор финансового потенциала (FS)

Прибыль на вложения	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
Финансовая зависимость	несбалансированная	0	1	2	3	4	5	6	сбалансированная
Ликвидность	несбалансированная	0	1	2	3	4	5	6	сбалансированная
Необходимый / имеющийся капитал	большой	0	1	2	3	4	5	6	малый
Поток средств	слабый	0	1	2	3	4	5	6	сильный
Легкость ухода с рынка	малая	0	1	2	3	4	5	6	большой
Риск предприятия	большой	0	1	2	3	4	5	6	малый
Итого (среднее)		3,4							

Составлено: по данным организации

Проведя оценку значения каждого фактора и вычислив среднее значение по каждой группе, построим радар SPASE, как показано на рисунке

9.

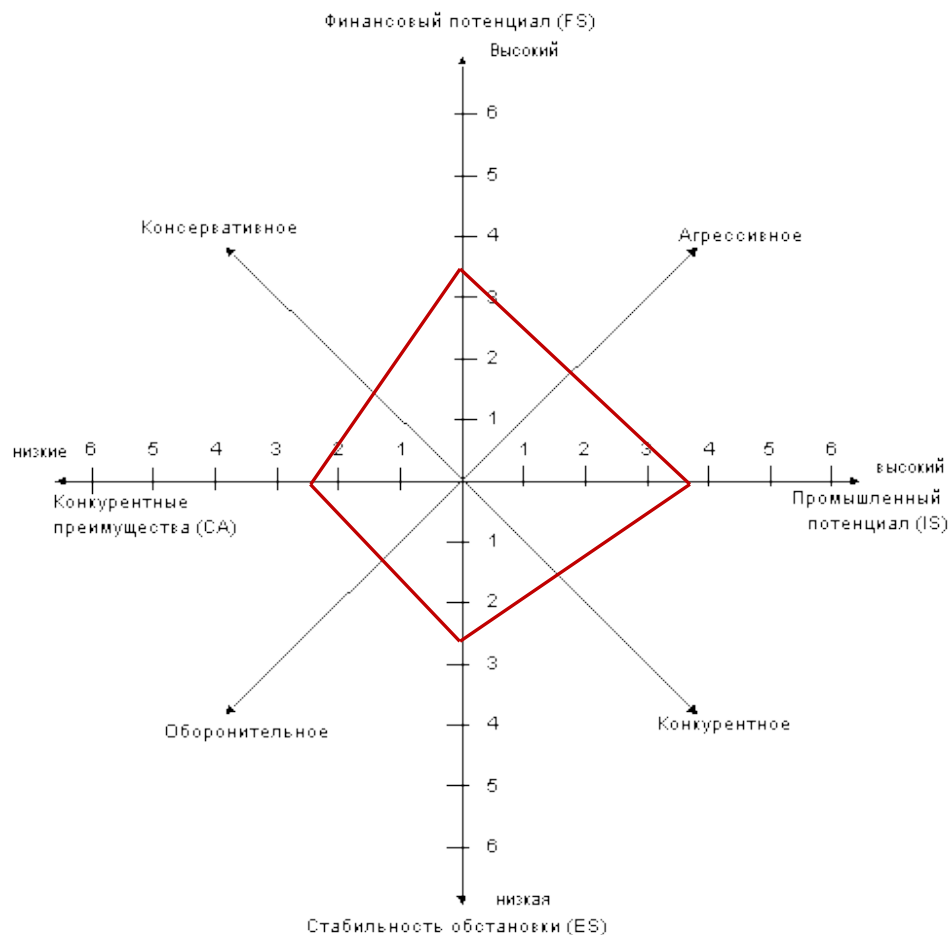


Рисунок 9 - Радар SPASE-анализа

Составлено: по данным организации

По форме радара сделаем ряд выводов. Полученный радар близок к агрессивной форме – это состояние типично в привлекательной отрасли промышленности с незначительной неопределенностью обстановки. Компания получает конкурентные преимущества, которые она может сохранить и приумножить с помощью финансового потенциала. Угрозы незначительны, необходимо сконцентрироваться на обеспечении интересов. Следует нивелировать угрозы путем расширения услуг/производства и продаж, ценовой борьбой с конкурентами.



## **2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления на предприятии и оценка их эффективности**

В исследуемой организации ведется лишь краткосрочное планирование, не организовано планирование денежных потоков, наблюдается отсутствие необходимого внимания показателям оборачиваемости активов и задолженности, работа по стратегическому планированию финансовых ресурсов не ведется совсем.

Из данных выводов определены три основные проблемы ПО «Усть-Камчатск»:

- 1) отсутствие четкой структуры и конкретных задач системы управления финансами;
- 2) неэффективное управление дебиторской задолженностью;
- 3) длительный период оборачиваемости средств предприятия и снижение рентабельности.

По данным проведенного финансового анализа разработаны рекомендации, направленные на совершенствование управления финансами ПО «Усть-Камчатск»:

- 1) совершенствование структуры управления финансами данного предприятия путем обособления финансиста с конкретизацией основных функций по проведению анализа финансового состояния организации и стратегического планирования;
- 2) проведение факторинговой операции с целью уменьшения дебиторской задолженности, что обусловлено экономической выгодой в виде сокращения самой дебиторской задолженности в плановом периоде на 788 тыс. руб. и периода ее оборота на 39 дней, а также в связи с высвобождением 738 тыс. руб. происходит увеличение денежных средств в 2 раза, что ведет к увеличению коэффициента абсолютной ликвидности на 1,2% в плановом периоде по сравнению с текущими данными, придавая предприятию в будущем стабильное финансовое положение;

3) повышение эффективности деятельности ПО «Усть-Камчатск» путем увеличения численности работников на 12 человек с целью создания еще двух комплексных бригад. Данная рекомендация оправдывает себя ростом выручки от выполненных работ и валовой прибыли на 1961 тыс. руб. и 1302 тыс. руб. соответственно в плановом периоде по сравнению с 2015 годом, что приведет к повышению показателей рентабельности затрат и продаж на 17% и 0,7% соответственно в 2016 году по сравнению с базовыми данными, что обуславливает благоприятные тенденции финансового развития ПО «Усть-Камчатск» и повышение конкурентоспособности.

Дополнительно высвобожденные денежные средства могут быть направлены на погашение части кредиторской задолженности, в первую очередь, задолженность по расчетам с поставщиками.

Проведенный анализ состояния управления финансовыми ресурсами на предприятии ПО «Усть-Камчатск» выявил недостатки в управлении финансами. На предприятии происходит снижение деловой активности, показателей рентабельности деятельности предприятия. Увеличение сроков оборачиваемости кредиторской задолженности свидетельствует о понижении ликвидности предприятия и снижении его финансовой устойчивости в долгосрочной перспективе.

Для улучшения финансового положения в рамках предлагаемой стратегии предотвращения банкротства для предприятия ПО «Усть-Камчатск» и рационализации управления его финансовыми ресурсами предлагаются следующие мероприятия организационного, способствующие улучшению финансовых показателей предприятия ПО «Усть-Камчатск»:

- разработать платежный календарь. Контролировать состояние расчетов с поставщиками и заказчиками, что поможет в максимальной степени обеспечить необходимую абсолютную ликвидность денежного потока предприятия, то есть его платежеспособность в рамках краткосрочного периода. Его разработка необходима еще на стадии планирования;

- ввести в практику на постоянной основе проведение финансового анализа деятельности предприятия. Сформировать информационно-аналитическую базу, для своевременного выявления проблем финансового состояния предприятия.

- с целью снижения издержек на хранение и обеспечения непрерывной деятельности предприятия провести инвентаризацию производственных запасов, выявить неликвидные, испорченные, дефицитные запасы, определить оптимальный объем производственных запасов;

- проведение инвентаризации основных средств с целью выявления технически непригодного оборудования и дальнейшей его продажи для получения прибыли; - снятия с производства убыточной, низко рентабельной неконкурентоспособной продукции;

- улучшение использования основных фондов за счет повышения качества ремонтного обслуживания, что поможет сэкономить на покупке нового дорогостоящего оборудования;

- продажи излишних основных фондов, а также сдачи их в аренду, что приведет к получения дополнительных средств. Данные мероприятия помогут получать дополнительную прибыль и обеспечат более эффективную работу предприятия, так как верно принятые изменения техники и технологии в строительной отрасли играют немаловажную роль и способствуют улучшению деятельности компании.

Для улучшения управления финансами на предприятии необходимо провести изменения в организационно-управленческой структуре компании ввести должность финансового менеджера и разработать его должностные инструкции.

Качество управления запасами повышается, ведь оборачиваемость этого элемента активов в 2016 г. по сравнению с 2015 г. выросла. Эффективность управления дебиторской задолженностью снизилась, ведь значение показателя оборачиваемости уменьшилось на 0,02 оборотов в год.

Эффективность работы компании была низкой. Говоря о факторах,

стоит заметить, что снижение чистой прибыли и рост суммы привлеченных активов, имели негативное влияние на рентабельность активов. Показатель окупаемости активов и рентабельность собственного капитала составили говорят о том, что существуют более привлекательные альтернативы вложения средств собственниками.

ПО «Усть-Камчатск» зависит от заемного капитала и способно самостоятельно профинансировать только 5,22% активов. Это говорит о высоком уровне финансовых рисков. Это не значит, что компания обанкротится в ближайшей перспективе, однако это может произойти, если доступ к внешним источникам финансирования будет ограничен.

Анализ достаточности капитала для финансирования запасов говорит о том, что в ПО «Усть-Камчатск» проблемное финансовое положение в 2016 г. Не хватает собственных оборотных средств и долгосрочных заемных средств для формирования запасов материалов, сырья, товаров.

Анализ финансовой устойчивости предприятия показал, что предприятие за весь анализируемый период имеет проблемное финансовое состояние.

Происходит рост дебиторской задолженности в условиях снижения выручки, что указывает на значительное отвлечение средств компании дебиторами (в основном клиентами). Как результат, ПО «Усть-Камчатск» необходимо привлекать дополнительные финансовые средства, а это ведет к повышению финансовых расходов. Такая тенденция свидетельствует о необходимости разработки комплексной и системной политики управления коммерческим кредитованием, что позволит удерживать уровень задолженности перед компанией на должном уровне.

Необходимо, чтобы инвесторы оставляли всю сумму чистой прибыли в ПО «Усть-Камчатск» для того, чтобы обеспечить стабильное финансовое положение.

Для обеспечения стабильного повышения уровня сбыта продукции и услуг предприятия необходимо повышать лояльность клиентов, проводить

системную маркетинговую политику, постоянно повышать ценность продукции. Разработкой маркетингового плана с детализацией целей, тактических приемов и инструментов стимулирования сбыта, ценовой политики, особенностей позиционирования продуктов и услуг, затрат и т.д. должны заниматься профессионалы.

Предприятие должно стремиться к оптимальной структуре баланса, которая имеет вид таблица 18.

Таблица 18 - Модель гармоничной структуры баланса предприятия для случая отсутствия долгосрочных обязательств [30]

Актив	Пассив
$BOA \geq 0,24$	$CK = 0,62$
$OA \leq 0,76$	$KO = 0,38$
Валюта = 1,0	Валюта = 1,0

В данной модели в структуру актива баланса заложена максимальная доля оборотных активов. При этом в случае отсутствия долгосрочных обязательств максимум 38% капитала будет вложено в собственные оборотные средства.

Доля внеоборотных активов не должна превышать 62%, а доля оборотных активов, соответственно, быть меньше 38%. Модель устойчивого баланса будет иметь вид (рисунок 10).

Для того, чтобы улучшить основные показатели деятельности ПО «Усть-Камчатск», ей стоит пересмотреть структуру заемного капитала. То есть вместо привлечения краткосрочных кредитов и снижения кредиторской задолженности лучше увеличить объем долгосрочных обязательств.

Актив	Пассив
$BOA < 0,62$	$CK = 0,62$
$OA > 0,38$	Все обязательства = 0,38
Валюта = 1,0	Валюта = 1,0

Рисунок 10 - Модель оптимальной структуры баланса для предприятия ПО «Усть-Камчатск»

Составлено: по данным организации

В таблице 19 представлены мероприятия, направленные на повышение финансовой устойчивости ПО «Усть-Камчатск».

Таблица 19 - Мероприятия по повышению финансовой устойчивости ПО «Усть-Камчатск»

Состав мероприятий	Внутренний эффект получаемый организацией
Улучшение работы по взысканию дебиторской задолженности	Повышение доли денежных средств, ускорение оборачиваемости оборотных средств, рост обеспеченности собственными оборотными средствами, увеличение высоколиквидных оборотных активов
Ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности	Ритмичности поступления средств от дебиторов, большой «запас прочности» по показателям платежеспособности, снижение кредиторской задолженности
Улучшение использования свободных денежных средств за счет краткосрочных финансовых вложений	Увеличение прибыли за счет финансовых краткосрочных вложений
Сдача в аренду свободных площадей	Увеличение прибыли за счет сдачи в аренду неиспользованных площадей
Внедрение системы скидок покупателям	Ускорение оборачиваемости средств за счет привлечения новых покупателей с более устойчивым финансовым состоянием

Таким образом, для повышения финансовой устойчивости необходимо:

- 1) следить за соотношением дебиторской и кредиторской задолженности;
- 2) провести анализ запасов и ликвидировать запасы, которые неликвидны;
- 3) увеличить собственный капитал за счет роста чистой прибыли;
- 4) следует активизировать маркетинговую деятельность, разработать программы лояльности клиентов, увеличивать ценность продукта ПО «Усть-Камчатск» для потребителя. Компании целесообразно разработать

системную политику управления дебиторской задолженностью. Для этого необходимо разделить всех покупателей на несколько групп зависимо от уровня их платежеспособности и определить индивидуальные условия отсрочки платежа для каждой из групп;

5) низкая рентабельность собственного капитала свидетельствует о необходимости применения активных мер. Менеджменту стоит взвесить такие альтернативы как: привлечение дополнительного заемного капитала для интенсификации операционной работы, интенсификация маркетинговой, снижение неэффективных расходов;

6) ПО «Усть-Камчатск» следует уделить особенное внимание построению качественной системы управления финансовыми рисками. В текущих условиях зависимость от заемного капитала является слишком высокой, поэтому необходимо вовремя предсказывать и реагировать на угрозы потери платежеспособности;

7) для снижения риска потери ликвидности необходимо увеличивать сумму оборотных средств и уменьшать сумму текущих обязательств;

8) для повышения чистой прибыли можно предложить сдавать в аренду неиспользуемые на предприятии площади;

9) повысить прибыль можно за счет активной рекламной компании;

10) необходимо рассмотреть возможность диверсификации производства.

По данным аналитических отчетов выявлено, что необходима оптимизация общего размера дебиторской и кредиторской задолженности ПО «Усть-Камчатск».

Первым этапом является анализ дебиторской и кредиторской задолженности за предшествующие годы. На основе проведенного анализа нужно разрабатывать принципы кредитной политики по отношению к покупателям, чтобы улучшить финансовое состояние ПО «Усть-Камчатск» и снизить риски инфляционных потерь. До сих пор в руководстве ПО «Усть-

Камчатск» не было замечено мер по формированию данных принципов, все было пущено на «самотек».

Фактически в субъекте хозяйствования реализуется агрессивный тип политики кредитования покупателей, который приводит к негативным последствиям. В свою очередь кредиторы ПО «Усть-Камчатск» делают жестче режим кредитования – требуют предоплаты. При этом нарушается финансовое равновесие между оборотом дебиторской задолженности и кредиторской задолженности. В связи с этим необходимо пересмотреть политику кредитования.

Для ПО «Усть-Камчатск» наиболее приемлемым является принцип реализации своих продукции и товаров с отсрочкой платежа клиентам, которые достаточно давно являются покупателями этой организации. Этот кредит обязательно при невозможности заплатить клиентом должен предоставляться сроком только до 1 месяца, так как для хорошей работы ПО «Усть-Камчатск» необходимо постоянное «присутствие» денежных средств в ликвидной форме. Все это обеспечит средний уровень кредитного риска хозяйствующего субъекта. Данного типа кредитная политика называется «умеренной». Она в целом отвечает интересам предприятия, потому что не сдерживает объемы реализации и позволяет контролировать риск инфляционных потерь.

При вводе в действие данного принципа ПО «Усть-Камчатск» рекомендуется сформировать механизм управления дебиторской задолженностью: сроки и формы напоминаний потребителям о дате платежей (приемлемой является периодичность 1 раз в неделю); возможность пролонгирования долга с возможным начислением процентов согласно ставке рефинансирования Банка России; обязательным является разработка условий возбуждения дела о банкротстве несостоятельных дебиторов.

При управлении дебиторской задолженности можно предложить работать по условиям предоставления скидки: 4/10 net 30. Условия продаж услуг: 4/10 net 30 означают: предприятие предоставляет скидку в 4% при



условии оплаты в 10-дневный срок при договорном сроке оплаты в 30 дней.

Примем, что инфляционный рост цен в среднем составляет 0,54% в месяц (исходя из уровня инфляции в год).

Найдем индекс цен для старого варианта предоставления скидки в 3%, где средний срок задолженности был 3 месяца, следовательно,  $n = 90/30 = 3$ :

$$I_{ц} = (1,0054)^3 + \frac{(1,0054)^3}{30} = 1,05.$$

При новом варианте предоставления скидки 4% предприятием индекс цен так будет равным 1,0417, так как срок будет 1,5 месяца (45 дней по условию); если предоставлять скидку 2,5% при сроке оплаты 60 дней, то индекс цен будет равен 1,0445; если предоставлять скидку 1% при оплате в 90 дней, то индекс цен равен 1,05.

Так как норма рентабельности товаров (отношение прибыли к себестоимости) у предприятия в среднем составляет 11,64% ( $5512/(42656+4612+95)*100$ ), то можно рассчитать также доход от альтернативных вложений капитала под данную рентабельность.

Представим данное решение в таблице 20.

Таблица 20 - Расчет эффекта от предоставления скидки ПО «Усть-Камчатск», руб.

Показатели	Предоставлен ие скидки по условию 4/10 net 45	Предоставле ние скидки по условию 2,5/40 net 60	Предоставлен ие скидки по условию 1/70 net 90	Предоставлен ие старой скидки 3%
Индекс цен	1,0417	1,0445	1,05	1,05
Коэффициент дисконтирования	0,960	0,957	0,952	0,952
Потери от инфляции с каждой 1000 руб.	1000- 0,96*1000=4	1000- 0,957*1000= =49	1000- 0,952*1000= =48	1000- 0,952*1000=48
Потери от предоставления скидки с каждой 1000 руб.	1000*4/100=4 0	1000*2,5/100 =25	1000*1/100=1 0	1000*3/100=30
Всего потери, руб.	44	74	58	78
Доход от альтернативных	(1000-	(1000-25)*	(1000-10)*	(1000-

вложений капитала, руб.	40)*0,1164*0,96= 107	*0,1164*0,957= 109	*0,1164*0,957= 110	30)*0,1164*0,952=107
Финансовый результат, руб.	107-44 = 63	109-74=35	110-58=52	107-78=29

Составлено: по данным организации

Коэффициент дисконтирования показывает временную стоимость денег. Так как в месяц инфляция составляет 0,0417%, то коэффициент дисконтирования:  $1/1,0417 = 0,960$ ; при инфляции 0,0445 коэффициент дисконтирования – 0,957. При старом варианте коэффициент дисконтирования:  $1/1,05 = 0,952$ .

Следовательно, из представленных в таблице 20 данных видно, что при предоставлении нового варианта скидки в 4% для ПО «Усть-Камчатск» финансовый результат с каждой тысячи рублей будет положительным в размере 63 руб. (это самый выгодный вариант из трех представленных), а старый вариант 3%-ной скидки приносит с каждой тысячи в условиях инфляции финансовый результат в размере 29 руб. Эффект очевиден и соответствует 34 руб. (63-29).

Предложенные мероприятия по управлению дебиторской задолженностью позволят снизить ее в первый год на 40%, во второй до 50%, а через три года и вовсе забыть проблему роста дебиторской задолженности.

### **Выводы по второму разделу**

При правильном управлении эффективно срабатывает постоянное наблюдение за долгами. Большинство клиентов, как правило, платят своевременно. Кроме того, желательно делать проверку состояния счетов, проводя аудит дебиторской и кредиторской задолженности. По его результатам выявляются слабые и сильные стороны деятельности фирмы, а также предлагаются соответствующие меры, направленные на улучшение ее финансового состояния. Основные шаги аудиторской проверки следующие:

- 1) Изучение учредительных документов, учетной политики организации.
- 2) Анализ первичной документации, увязка финансовой документации с условиями договоров и расценок, действующих на тот момент.
- 3) Оценка расчетных документов, сравнение с отчетными формами.
- 4) Определение достоверности данных в бухгалтерском балансе и его приложениях.

## Заключение

В результате проделанной работы решены следующие задачи: проведен анализ современных концепций эффективного управления предприятием; описаны принципы построения структур системы управления предприятием; рассмотрены методы оценки эффективности управления на предприятии; проведен анализ предприятия как объекта управления, оценка системы управления; предложена разработка рекомендаций по совершенствованию бизнес-процессов предприятия; представлена разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления на предприятии и оценка их эффективности.

Так как компания работает на развивающемся рынке и с высокой конкуренцией, то для неё наилучшей будет стратегия, нацеленная на расширение специальных программ для своих потенциальных клиентов, согласно которым можно будет обслуживать клиентов, в то время, когда они идут куда-то, совершают покупки, путешествуют, взаимодействуя с третьими организациями, которые разделяют ценности компании.

Стратегия фокусирования заключается в том, чтобы выбрать определенный сегмент в отрасли и нацелиться на него, чтобы эта группа потребителей выделяла компанию на фоне других конкурентов. Соответственно, задача компании выглядеть привлекательно именно для своих потенциальных потребителей. В данном случае можно выбрать узкую аудиторию, которая будет существенно отличаться от остальной аудитории.

Компания получает конкурентные преимущества, которые она может сохранить и приумножить с помощью финансового потенциала. Угрозы незначительны, необходимо сконцентрироваться на обеспечении интересов. Следует нивелировать угрозы путем расширения услуг/производства и продаж, ценовой борьбой с конкурентами.

Компания уже давно применяет технологии для развития - например, в ПО «Усть-Камчатск» несколько лет существует программа лояльности,

которая позволяет оптовым покупателям получать скидки. Этот шаг помогает создавать для покупателей персонализированные предложения. Компания может анализировать привычки пользователей и предлагать им услуги, которые они бы не стали пробовать в других случаях, - и таким образом стимулировать спрос и желаемое поведение.

Таким образом, компания ПО «Усть-Камчатск» становится ближе к клиенту, рассказывает о новых продуктах, улучшает систему лояльности, тем самым заботится о клиенте.

Стратегия концентрированного роста является, по сути, наиболее привлекательной для компании. Она наименее затратна, а условия ее применения наиболее перспективны.

Финансовый анализ выступает как «способ накопления, трансформации и использования информации финансового характера, необходимой для оценки текущего и перспективного финансового состояния предприятия, меняющегося под воздействием внешней и внутренней среды и управленческих решений в целях оценки его финансовых результатов, финансовой устойчивости и эффективности деятельности».

Как составная часть экономической науки, финансовый анализ образует теоретическую основу экономической работы в организации. Он имеет свой предмет, объекты, субъекты, цели, задачи, источники информации, принципы, методы, инструментарий и т.д.

Цели финансового анализа достигаются в результате решения определенного взаимосвязанного набора задач. Несомненно, основной задачей является эффективное управление финансовыми ресурсами предприятия. При проведении анализа деятельности субъекта специалистами отмечается взаимосвязь операционного и финансового циклов, но при этом ими описываются различные стороны функционирования предприятия.

Результаты трехкомпонентного теста показывают, что предприятие ПО «Усть-Камчатск» находится в неустойчивом финансовом состоянии. Организация испытывает недостаток собственных оборотных средств, не

использует долгосрочных заемных источников для финансирования текущей производственной деятельности.

Проведенный анализ состояния управления финансовыми ресурсами на предприятии ПО «Усть-Камчатск» выявил недостатки в управлении финансами. На предприятии происходит снижение деловой активности, показателей рентабельности деятельности предприятия. Увеличение сроков оборачиваемости кредиторской задолженности свидетельствует о понижении ликвидности предприятия и снижении его финансовой устойчивости в долгосрочной перспективе.

## СПИСОК использованных источников

1. Авруцкая С.Г., к.х.н., доцент кафедры менеджмента и маркетинга РХТУ им. Д.И. Менделеева, статья «Постановка управленческого учета на российских малых и средних предприятиях: организационно-управленческий аспект». – М.: ИНФРА-М, 2016. – 378 с.
2. Авилова В. В., Власичева В. А., Ламберова Н. А. Управление инновациями: учебное пособие. Казань: КГТУ, 2016. 99 с.
3. Андрейчиков А. В., Андрейчикова О. Н., Белобров Н. В. Модели и инструментальные средства для синтеза и планирования оптимального портфеля проектов на основе эволюционных методов. Волгоград: Политехник, 2015. 151 с.
4. Ахобадзе Т. Д. Методы решения задач оптимизации инвестиционных программ в реальном секторе экономики: автореф. дисс. ... к.э.н. СПб., 2017. 23 с.
5. Астахов, В. П. Бухгалтерский финансовый учет / В. П. Астахов.- М.: Финансы и статистика, 2016.- 768с.
6. Антипина Е.С. Развитие финансового капитала и его организационно-экономических форм в условиях глобализации // Актуальные вопросы современной науки. – Новосибирск.: ООО «Центр развития научного сотрудничества». 2016 – с.238-236.
7. Абрегова, М.К. Организация учёта затрат и результатов по системе «директ-костинг» / М.К. Абрегова // Terra Economicus. - 2015. - Т. 6. № 1-2. - С. 7-9.
8. Аверчев И. Управленческий учет. Классификация затрат. Концепция и терминология // Московский бухгалтер. - 2017. - №4. С. 49-85.
9. Адамов Н. Классификация затрат в управленческом учете // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2017.- №36. С.45-92.
10. Бондаренко, Н.Н. Методы и источники финансирования реальных инвестиций / Н.Н. Бондаренко, Н.М. Ольховик // Известия ОГАУ . – 2017. – №36 -1. – С.140-144

11. Броневи́ч, Ю.С. Оценка экономической эффективности инвестиций / Ю.С. Броневи́ч // Вестник Камчатского государственного технического университета. – 2017. – № 14. – С. 35 - 42.
12. Боровков, П.С. Трансфертное ценообразование в контексте управления по центрам ответственности: за и против / П.С. Боровков, М.А. Фомин // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. - 2016. - № 3. - С. 67-73.
13. Басовский Л. Е. Финансовый менеджмент /Л.Е. Басовский / Учебник. - М., Инфра-М, 2015. – 506 с.
14. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: Учебный курс / И.А. Бланк / - К.: «Ника-Центр», Эльга - 2016. – 528 с.
15. Бороненкова С.А. Комплексный финансовый анализ в управлении предприятием: Учебное пособие / С.А. Бороненкова. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 336 с.
16. Балабанов, И. Т. Основы финансового менеджмента: Учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 775с.
17. Бальжинов А.В., Михеева Е.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Учебное пособие. - Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2016. - 119 с.
18. Белоножко М.Л. Государственные и муниципальные финансы: учебник / М.Л. Белоножко, А.Л. Скифская. - СПб: ИЦ «Интермедия», 2015. - 208 с.
19. Бухалков М.И. Планирование на предприятии: Учебник. – 2-е изд., - М.: ИНФРА-М, 2016. – 473 с.
20. Балдин К.В. Управленческие решения / К.В. Балдин. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 496 с.
21. Бусов В.И. Управленческие решения / В.И. Бусов. – М.: Юрайт, 2013. – 256 с.
22. Высоцкий Л.Л. Моделирование в управлении: практикум / Л.Л. Высоцкий; СибАГС. – Новосибирск: СибАГС, 2016. – 236 с.



23. Вяткин В.Н. Принятие финансовых решений в управлении бизнесом: концепции, задачи, ситуации / В.Н. Вяткин. – М.: Ява, 2016. – 89 с.
24. Голиков, О.И. Основы классификации и методы управления затратами в системе стратегического управленческого учета / О.И. Голиков, Н.А. Николаева // Азимут научных исследований: экономика и управление. - 2016.- № 1. - С. 26-30.
25. Истомин Е.П. Управленческие решения / Е.П. Истомин. – М.: Андреевский Издательский дом, 2016. – 248 с.
26. Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебник / Г.Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2014. – 452 с.
27. Качуляк Г.Г. Критерии и показатели оценки эффективности управленческих решений в предпринимательских структурах // Российское предпринимательство. – 2015. – № 11 Вып. 2 (102). – С. 25-30.
28. Коваль О.С. Рекомендации по повышению эффективности управленческих решений в предпринимательских структурах / О.С. Коваль // Международный журнал экспериментального образования. – 2016. – №10. – С. 30-39.
29. Коробко В.И. Теория управления: учеб. пособие / В.И. Коробко. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 383 с.
30. Кузьмина Т.И. Управленческие решения / Т.И. Кузьмина. – М.: МГОУ, 2015. – 340 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Дерево целей предприятия ПО «Усть-Камчатск»

Стать лидером на рынке хлебо-булочных изделий

Расширить производство

Проводить грамотную  
инвестиционную политику

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### SWOT-анализ предприятия

#### SWOT-анализ компании ПО «Усть-Камчатск»

	Возможности	Угрозы
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Новые каналы распределения</li> <li>2. Расширение бренда</li> <li>3. Повышение уровня платёжеспособности населения</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост цен продукцию</li> <li>2. Рост инфляции</li> <li>3. Потеря потенциальных клиентов</li> </ol>
<p style="text-align: center;">Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Раскрученность бренда</li> <li>2. Высокое качество услуг</li> <li>3. Квалифицированный персонал</li> <li>4. Хорошая репутация</li> <li>5. Высокое качество обслуживания</li> <li>6. Широкий выбор ассортимента</li> </ol>	<p>SO-стратегия - стратегия расширения рынка, направленная на продолжение работы в регионах.</p>	<p>ST-стратегия - стратегия имиджевой дифференциации, обращение большего внимания к продвижению.</p>
<p style="text-align: center;">Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая цена на продукцию</li> <li>2. Увеличение числа конкурентов</li> <li>3. Цена услуг/товаров оказывает основное влияние на прибыль фирмы</li> </ol>	<p>WO-стратегия - стратегии продвижения (реклама, PR, стимулирующие акции, дисконтные карты, маркетинг в социальных сетях, продукт-плейсмент).</p>	<p>WT-стратегия - стратегии снижения издержек и оптимального ценообразования, позволяющие избежать потери клиентов из-за усиления конкуренции в отрасли, а также роста инфляции и цен.</p>

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра экономики предприятия

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студентки Карсаковой Кристины Эдуардовны  
специальность (направление) 8.03.01 Экономика (Экономика предприятий и организаций (услуги))  
группа Б1501аз

Руководитель ВКР

к.э.н., доцент Данилова Ульяна Валентиновна

на тему: Организация эффективного управления предприятием

«27» июня 2018 г.

**1 Актуальность ВКР, ее научное значение и соответствие заданию**

Современная система управления фирмой, предприятием, действующим в условиях рыночной экономики, предполагает создание условий, необходимых для эффективного функционирования и развития производственной деятельности. Система управления (принципы, методы, организационная структура), которая порождена объективной необходимостью и закономерностями рыночных отношений хозяйствования, связана с ориентацией фирмы на спрос и потребности рынка, на использование новейших научно-технических достижений, регулирование межфирменных отношений. Особенность современного менеджмента состоит в его направленности на обеспечение рационального ведения хозяйства на уровне фирмы в условиях дефицитности ресурсов, необходимости достижения высоких конечных результатов с минимальными затратами. Работа актуальна и полностью соответствует заданию.

**2 Достоинства работы:** умение работать с литературой, последовательно и грамотно излагать материал, оригинальность идей, раскрытие темы, достижение поставленных целей и задач

Самостоятельно выбрана тема исследования, обоснована необходимость реализации мероприятий по некоторым направлениям деятельности предприятия, аргументированы рекомендации по решению проблем организации эффективного управления. Использован широкий спектр инструментов для проведения экономического анализа. Полно и последовательно изложены теоретические знания о проблеме. Тема раскрыта, цели достигнуты.

**3 Недостатки и замечания (как по содержанию, так и по оформлению)**

Недостаточно обосновано увеличение численности работающих на 12 человек. Предложения и рекомендации носят декларативный характер и не имеют глубокого экономического обоснования. Оценка эффективности предложенных мероприятий вызывает сомнение. Недостаточно аргументирована необходимость совершенствования управления кадровой системой предприятия. Имеются недостатки редакционного характера.

**4 Целесообразность внедрения, использование в учебном процессе, публикации и т.п.**

После доработки возможно внедрение предложений на практике. Отдельные рекомендации могут быть использованы на аналогичных предприятиях.

**5 Степень самостоятельности, ответственности и работоспособности выпускника**

Исследование выполнено самостоятельно с высокой степенью ответственности. ВКР проверена в системе SafeAssign LMS BB – оригинальный текст 87%.

**Заключение:** заслуживает оценки **ХОРОШО** и присвоения квалификации **БАКАЛАВР ЭКОНОМИКИ**

Руководитель ВКР

«01» июня 2018 г.

к.э.н., доцент Данилова У.В.