

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	6
1.1 Управление организацией – сущность, методы	6
1.2 Функции, методы управления	10
1.3 Основы современного подхода к управлению предприятием	13
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ПРИМЕРЕ ООО «ВАРИАНТ»	19
2.1 Характеристика ООО «Вариант»	19
2.2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Вариант»	25
2.3 Анализ финансового состояния ООО «Вариант» за 2015-2017 год	32
ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ	44
3.1 Комплекс мероприятий по совершенствованию управленческих технологий	44
3.2 Экономический эффект предложенных мероприятий по усовершенствованию управленческих технологий в организации	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	55
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	60
ПРИЛОЖЕНИЯ	64

ВВЕДЕНИЕ

Управление коммерческим предприятием сводится к получению прибыли. Для того, чтобы получать прибыль, необходим эффективный подход к управлению финансами организации. Одним из обобщающих показателей экономической эффективности производства является показатель рентабельности.

Организация в целом, представляет из себя, не что иное, как объединение людей, совместно работающих для достижения определённых целей. Организации существуют дольше, а иногда и значительно дольше, чем в них работают конкретные люди. Таким образом, организации являются временным местом пребывания людей, которые в них работают. Организация, кроме всего прочего, является и социальной системой. То есть не только она использует сотрудников для выполнения поставленных задач, но и сотрудники используют ее для осуществления личных целей и интересов.

Несмотря на это, организация должна относиться к людям, присоединяющимся к ней и проводящим в ней существенную часть своей жизни, так, чтобы не только обеспечить достижение целей организации силами этих людей, но и содействовать хотя бы частичному удовлетворению их собственных интересов и целей. Все это говорит о том, что существует необходимость управления как персоналом, так и предприятием в целом, всеми ресурсами предприятия – будь они трудовые, финансовые, денежные, энергетические, производственные. Вышесказанное обуславливает **актуальность** выбранной темы.

Объектом в выпускной квалификационной работе является управленческая деятельность предприятия ООО «Вариант». Предмет изучения - управленческие технологии и эффективность их использования.

Целью написания настоящей выпускной квалификационной работы является совершенствование системы управленческих технологий в организации.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

1. Изучить теоретические аспекты, сущность и понятие процесса управления предприятием;
2. Изучить теоретические аспекты управления ресурсами предприятия;
3. Дать аналитическую характеристику предприятию;
4. Провести анализ системы функционирования предприятия;
5. На основе проведенного анализа разработать мероприятия по усовершенствованию системы управленческих технологий.

Цель и задачи выпускной квалификационной работы определили ее структуру. Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, основной части, включающей три главы, заключения, списка использованных источников и приложений.

Первая глава выпускной квалификационной работы носит теоретический характер, в ней дается описание методов управления организацией, раскрывается сущность, дается определение основным понятиям, описаны основы современного подхода к управлению предприятием.

Вторая глава выпускной квалификационной работы носит аналитический характер, в ней дается характеристика объекта исследования, проводится анализ коммерческой деятельности и анализ финансового состояния компании.

Третья глава выпускной квалификационной работы носит практический характер, в ней на основе проведенного анализа, предлагаются мероприятия по усовершенствованию управленческих технологий в компании ООО «Вариант».

В условиях постоянно высокой конкуренции от предприятия требуется повышение эффективности и качества оказываемых услуг. Достичь необходимый уровень возможно при условии эффективных форм управления на каждом из этапов. Важная роль в реализации этой задачи отводится экономическому анализу деятельности субъекта хозяйствования. С помощью данного анализа возможен поиск новых стратегий развития, выявление резервов эффективности реализации услуг, оценка результатов деятельности предприятия, что обуславливает научно-практическую значимость темы исследования.

Методологической основой для написания работы послужили научные труды отечественных и зарубежных авторов по проблемам управления предприятием и его ресурсами.

Для наглядности приведенного материала в выпускной квалификационной работе использованы таблицы и рисунки.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1 Управление организацией – сущность, методы

Современное предприятие — это сложная производственная система, включающая такие элементы, как основные фонды, сырье и материалы, трудовые и финансовые ресурсы.

Управление – вид человеческой деятельности, представляющий собой целенаправленное воздействие на людей, активизирующее их совместную деятельность.

Управление – сложный и динамический процесс, управляемый и осуществляемый людьми для достижения поставленной цели. После того как установлены цели управления, необходимо найти наиболее эффективные пути и методы их достижения. Поэтому возникает потребность в применении арсенала средств, которые обеспечивают достижение целей управления, т.е. методов управления.

Система управления - это совокупность действий, определяющих направление управленческой деятельности. Структурно, процесс управления представлен на рисунке 1.

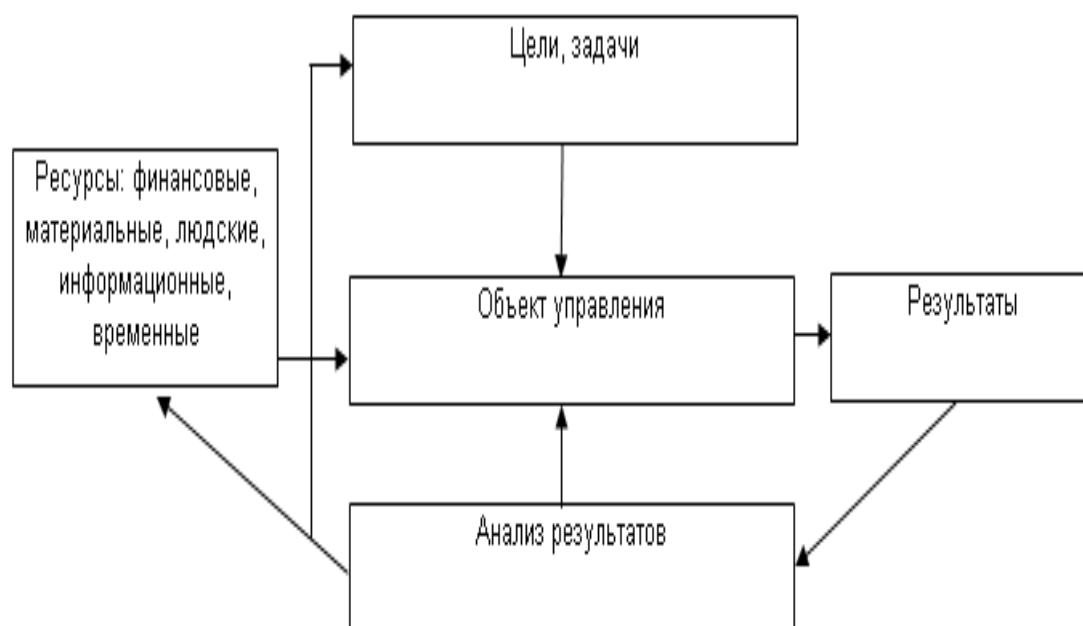


Рис. 1. Схема процесса управления

Система управления должна отвечать современным рыночным условиям:

- обладать высокой гибкостью производства, позволяющей быстро изменять ассортимент продукции;
- быть адекватной сложной технологии производства, требующей совершенно новых видов контроля, организации и разделения труда;
- учитывать серьёзную конкуренцию на рынке товаров и услуг, в корне изменившую требования к качеству продукции, потребовавшую организовать послепродажное обслуживание и дополнительные фирменные услуги;
- учитывать требования к уровню качества обслуживания потребителей и времени выполнения договоров, которые стали слишком высокими для традиционных производственных систем и механизмов принятия решений;
- учитывать изменение структуры издержек производства;
- принимать во внимание необходимость учёта неопределённости внешней среды.

Процесс управления предусматривает согласованные действия, которые обеспечивают осуществление общей цели или набора целей, стоящих перед организацией. Для координации действий должен существовать специальный орган, реализующий функцию управление.

В связи с тем, что работа предприятия разделяется на составляющие части, выполняется различными работниками, кто-то должен координировать и направлять усилия. Деятельность по координации работы других людей составляет сущность управления. Для того, чтобы предприятие действовало успешно, управленческая работа должна четко отделяться от неуправленческой.

Поэтому в любой организации выделяется управляемая и управляющая части. Схема взаимодействия между ними показана на рисунке 2.

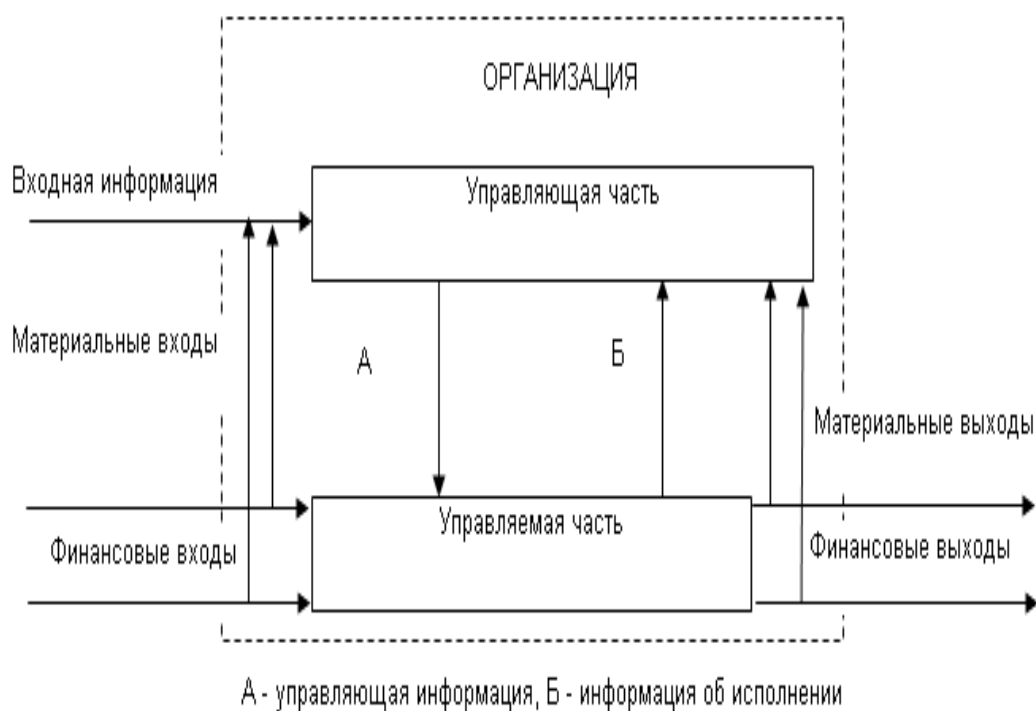


Рис. 2. Взаимодействие управляющей и управляемой части организации

Часть деловой организации, реализующая функции управления, состоит из многих взаимодействующих звеньев и представляет собой управляющую систему, обеспечивающую в рамках организации выполнение ряда специфических функций. На сегодня одним из основных принципов построения любых систем является иерархия. В современной теории организации понятие «иерархия» применяется, в основном, для отражения вертикального подчинения между различными уровнями управления организацией: иерархией властных полномочий, иерархией функций и функциональных обязанностей - соответственно подчинение по службе, функциональное подчинение.

На предприятии должны быть назначены руководители и определен круг их обязанностей и ответственности. В зависимости от уровня управления выделяют руководителей низового звена (или операционных управляющих), среднего звена и высшего звена. К руководителям низового звена относятся младшие начальники, находящиеся непосредственно над рабочими. Они организуют и контролируют выполнение производственных

заданий, отвечают за непосредственное использование сырья и оборудования. [12, с. 112-114]

Руководители среднего звена координируют и контролируют работу младших начальников. Руководители среднего звена — это своеобразный буфер между руководителями высшего и низового звеньев. Они подготавливают информацию для принятия решений руководителями высшего звена и доводят эти решения в виде конкретных заданий низовым руководителям.

Руководство высшего звена представляет высший организационный уровень управления. В предпринимательстве примеры руководителей высшего звена — это президент компании, председатель Совета директоров, вице-президент корпорации и др. Руководители такого уровня принимают важнейшие для предприятия решения и несут за них ответственность. [35, с. 102-104].

Для различных организаций характерны различные виды структур управления. Однако обычно выделяют несколько универсальных видов организационных структур управления, таких, как линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная, матричная. Иногда внутри единой компании (как правило, это крупный бизнес) происходит выделение обособленных подразделений, так называемая департаментизация. Тогда создаваемая структура будет дивизиональной. При этом необходимо помнить, что выбор структуры управления зависит от стратегических планов организации.

Организационная структура регулирует:

- разделение задач по отделениям и подразделениям;
- их компетентность в решении определенных проблем;
- общее взаимодействие этих элементов.

Тем самым фирма создается как иерархическая структура.

Основные законы рациональной организации:

- упорядочение задач в соответствии с важнейшими точками процесса;
- приведение управленческих задач в соответствие с принципами компетентности и ответственности, согласование «поля решения» и доступной информации, способность компетентных функциональных единиц принять к решению новые задачи);
- обязательное распределение ответственности (не за сферу, а за «процесс»);
- короткие пути управления;
- баланс стабильности и гибкости;
- способность к целеориентированной самоорганизации и активности;
- желательность стабильности циклически повторяемых действий.

Перечислим основные виды структур управления и дадим их характеристику (приложение 1).

Таким образом, процесс управления организацией состоит из совокупности действий, которые приводят к определенному результату. В процессе управления выделяют управляемую и управляющую часть. Процесс управления организацией зависит от ее организационной структуры.

1.2 Функции, методы управления

Процесс управления состоит из следующих функций: планирования, организации, мотивации и контроля (рисунок 3).

Функция планирования связана с выработкой решения относительно целей бизнеса и действий для достижения этих целей.

Функция организации состоит в создании определенной структуры для выполнения стратегических и тактических планов предприятия.

Задача функции мотивации состоит в том, чтобы работники хорошо выполняли трудовые обязанности и благодаря этому имели возможность удовлетворять свои материальные и духовные потребности. [28, с. 107-109]

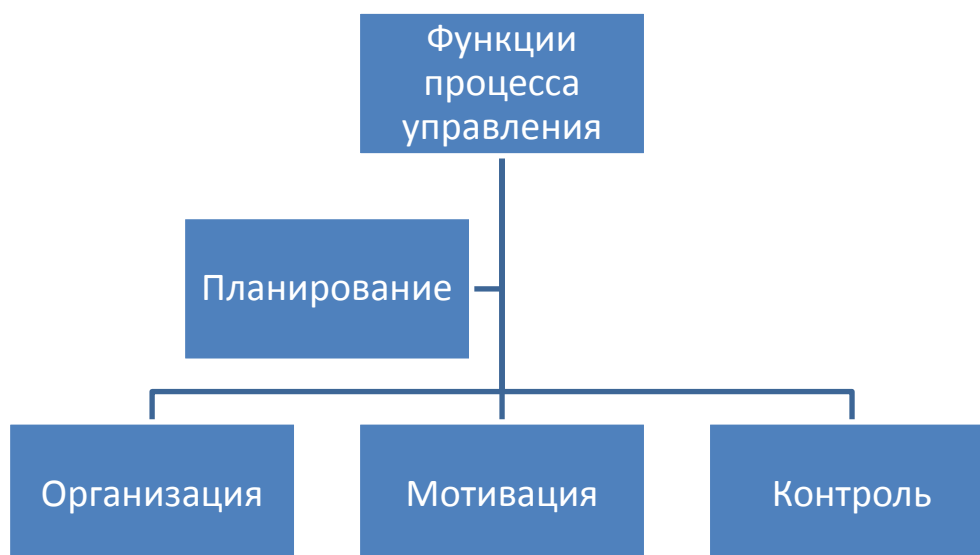


Рис. 3. Функции процесса управления

Функция контроля направлена на своевременное выявление отклонений в выполнении первоначального плана и принятие действенных мер для исправления ситуации.

Методы управления — это способы влияния на трудовые коллективы и отдельных работников, которые объективно необходимы для достижения множественных целей предприятия. [31, с. 56-58]

По своему содержанию мотивы производственной и другой деятельности людей делятся на материальные, социальные и принудительные. Соответственно этому различают методы управления: экономические; социально-психологические; организационные. [15, с. 85-87] (рисунок 4).

Экономические методы управления реализуют материальные интересы людей в производственных процессах (процессах другой деятельности) посредством использования товарно-денежных отношений. Они имеют два аспекта реализации.

Первый - это управление, которое ориентируется на использование созданного на государственном уровне экономического сегмента общей внешней среды. Его практическая реализация включает формирование систем налогообложения и таможенных пошлин, определение

амортизационной политики, минимальной заработной платы и т. п.[36, с. 115-119].

Второй аспект связан с управлением, сориентированным на использование разнообразных экономических категорий (финансирование, кредитование, ценообразование, экономические санкции и т. п.).

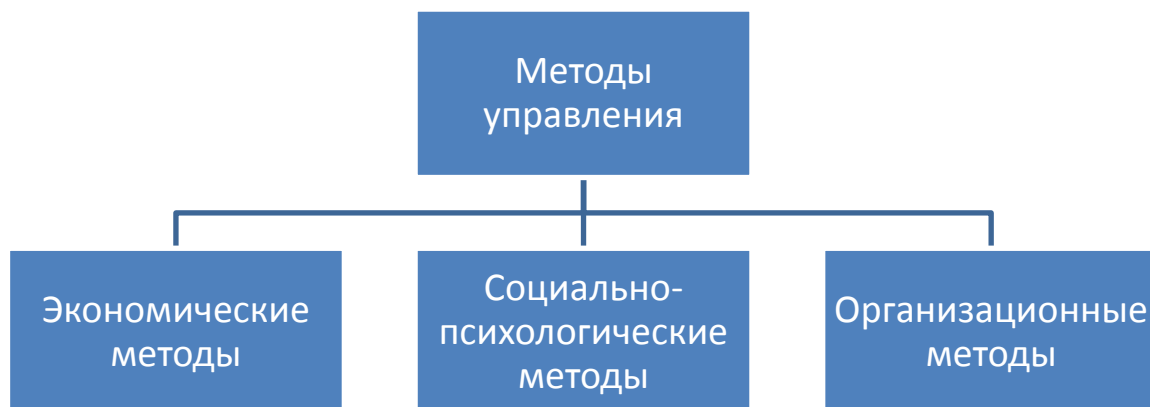


Рис.4.Методы управления

Социально-психологические методы реализуют мотивы социального поведения работников. Уровень современного производства, возрастание общеобразовательного и профессионально-квалификационного уровней обуславливают важные изменения в системе ценностных ориентации и структуре мотивации производственно-хозяйственной деятельности персонала. Традиционные формы материального поощрения постепенно теряют свое бывшее действенное влияние. Все большее значение приобретают такие факторы, как содержательность и творческий характер труда, возможность проявления инициативы, уровень социального признания конкретного труда и т. п. Реализация социально-психологических методов управления осуществляется с помощью разнообразных средств социального ориентирования и регулирования, групповой динамики, разрешения конфликтных ситуаций, гуманизации и демократизации любой общественно-полезной работы. [11, с. 140-143]

Организационные методы управления призваны реализовывать мотивы принудительного характера. Их применение обусловлено заинтересованностью работников в соответствующей совместной организации труда.

Организационные методы управления — это комплекс методов и приемов влияния на работников, базирующийся на использовании организационных отношений и административной власти руководителей. Все такие методы управления разделяют на регламентные и распорядительные. [29, с. 45-49]

Суть регламентных методов состоит в формировании структуры и иерархии управления, делегировании полномочий и ответственности работникам, определении ориентиров деятельности подчиненных, предоставлении методической, инструктивной и другой помощи исполнителям.

Распорядительные методы управления охватывают оперативную организационную работу, то есть определение и распределение конкретных задач исполнителям, контроль за их выполнением, проведение совещаний и т. п.

Управление предприятием осуществляется менеджментом организации и основывается на основных методах и функциях управления. Процесс управления состоит из следующих функций: планирования, организации, мотивации и контроля. Существуют следующие методы управления: экономические; социально-психологические; организационные.

1.3 Основы современного подхода к управлению предприятием

Охарактеризуем основные черты управления предприятием как процесса с точки зрения теории управления.

В общем виде процесс управления во всех сферах деятельности можно представить в виде так называемой «петли управления», включающей

циклическую последовательность следующих этапов: прогноз – планирование – контролируемая деятельность по реализации планов – учет и анализ результатов – коррекция прогнозов и планов (рисунок 5).

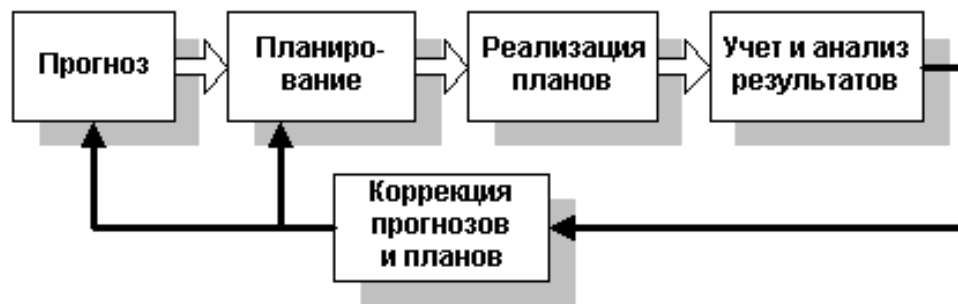


Рис. 5. Обобщенная схема управления предприятием

Процесс управления имеет иерархическую структуру и включает несколько подуровней по направлениям деятельности (производство, сбыт, снабжение, финансы и др.), которые в свою очередь включают соответствующие подпроцессы.

Процесс управления предприятием реализуется в рамках системы управления предприятием. В рамках системы управления можно выделить объект управления и управляющую часть. В качестве объекта управления здесь выступает производственный процесс, а в качестве управляющей части – управленческие службы предприятия. Система управления предприятием функционирует на основе установленных документально (положения о подразделениях, должностные инструкции и т.п.) или сложившихся практически правил. На каждом уровне иерархии системы управления в той или иной степени реализуется набор функций управления, входящих в рассмотренную выше «петлю управления». [18, с. 51-52]

В процессе управления предприятиями, необходимо эффективное решение комплекса задач, основные виды которых в общем случае могут быть определены следующим образом

- управление финансами;
- управление производством;
- управление сбытом и снабжением;

- управление внутренними службами;
- управление кадрами.

В зависимости от особенностей и масштаба предприятия каждый из выделенных видов может включать в себя значительное число отдельных задач. В принципе подобные задачи возникают и при управлении малым предприятием, однако их реальный объем позволяет обеспечить удовлетворительное решение традиционными средствами бухгалтерского учета.

В общем случае на предприятии можно выделить как минимум три вида учета:

- оперативный учет – обеспечивает сбор первичной информации и является основным поставщиком данных для остальных видов учета;
- управленческий учет – направлен на получение информации для детального анализа деятельности предприятия, прогнозирования и принятия решений;
- бухгалтерский учет – обеспечивает получение необходимой бухгалтерской отчетности;

Особенностью решения задач управления на средних и крупных предприятиях является необходимость использования в качестве одной из основ для принятия решений данных управленческого учета.

Управленческий учет представляет собой систему сбора, обработки и предоставления информации высшему менеджменту для принятия последним различных управленческих решений. В этом его главное отличие от традиционного финансового (бухгалтерского) учета, ориентированного главным образом на внешних пользователей – кредиторов, акционеров, фискальные органы. Существующая система бухгалтерской отчетности все в меньшей степени отвечает современным требованиям к полноте, достоверности, оперативности информации, необходимой руководству предприятия. Управленческий учет является информационным

инструментом контроллинга – концепции управления деятельностью предприятия путем реализации следующей циклической последовательности действий: оценка текущего состояния - принятие управленческих решений – составление плана реализации принятых решений – контроль реализации плана – анализ нового текущего состояния (сравните с «петлей управления», рассмотренной выше). [16, с. 81-83]

К настоящему времени разработаны десятки методологий построения формализованных моделей функционирования предприятия и концепций построения систем управления.

Укрупненно методы построения моделей предприятий можно разделить на структурные и объектно-ориентированные. Каждая из этих групп методов включает в себя несколько вариантов конкретных методик. Структурные методы на сегодняшний день имеют наибольшее распространение, поэтому их мы рассмотрим в первую очередь.

Структурные методы

Структурным принято называть такой метод исследования системы или процесса, который начинается с общего обзора объекта исследования, а затем предполагает его последовательную детализацию.

Структурные методы имеют три основные особенности:

- расчленение сложной системы на части, представляемые как «черные ящики», а каждый черный ящик реализует определенную функцию системы управления;
- иерархическое упорядочение выделенных элементов системы с определением взаимосвязей между ними;
- использование графического представления взаимосвязей элементов системы;

Модель, построенная с применением структурных методов представляет собой иерархический набор диаграмм, графически изображающих выполняемые системой функции и взаимосвязи между ними. Попросту говоря, это рисунки, на которых показан набор прямоугольников,

определенным образом связанных между собой. В диаграммы также включается текстовая информация для обеспечения точного определения содержания функций и взаимосвязей. Использование графического представления процессов существенно повышает наглядность модели и облегчает процесс ее восприятия. От обычных рисунков, с помощью которых можно представить процесс управления, структурные диаграммы отличаются тем, что выполняются по вполне определенным правилам, а процесс их составления и анализа поддерживается соответствующим программным обеспечением. [19, с. 120-122]

В составе методологий структурного анализа к наиболее распространенным можно отнести следующие:

- SADT (Structured Analysis and Design Technique) – технология структурного анализа и проектирования;
- DFD (Data Flow Diagrams) – диаграммы потоков данных;
- ERD (Entity-Relationship Diagrams) – диаграммы «сущность-связь»;
- STD (State Transition Diagrams) – диаграммы переходов состояний.

Объектно-ориентированный подход к построению моделей системы управления отличается от структурного большим уровнем абстракции и основывается на представлении системы в виде совокупности объектов, взаимодействующих между собой путем передачи определенных сообщений. В качестве объектов предметной области могут служить конкретные предметы или абстрагированные сущности – заказ, клиент и т.п.

В результате применения объектно-ориентированного подхода модель системы также, как и при использовании структурных методов, представляется совокупностью диаграмм, которые строятся по определенным правилам. Одним из примеров объектно-ориентированных методологий может служить методология UML (Unified Modeling Language).

Итак, в рамках системы управления можно выделить объект управления и управляющую часть. Объектом управления является производственный процесс, а в качестве управляющей части – управленческие службы предприятия. Система управления предприятием функционирует на основе установленных документально или сложившихся практически правил. На каждом этапе управления используются составные части управления предприятием: прогноз – планирование - контролируемая деятельность по реализации планов – учет и анализ результатов - коррекция прогнозов и планов.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ПРИМЕРЕ ООО «ВАРИАНТ»

2.1 Характеристика ООО «Вариант»

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Вариант» зарегистрировано в качестве юридического лица 16 августа 2004 года, основной государственный регистрационный номер: 1045900359735, выдан: ИФНС по Дзержинскому району г. Перми. Форма собственности – частная. Строительная компания расположена по адресу: город Пермь, ул. Краснофлотская, 31 (рис.6).

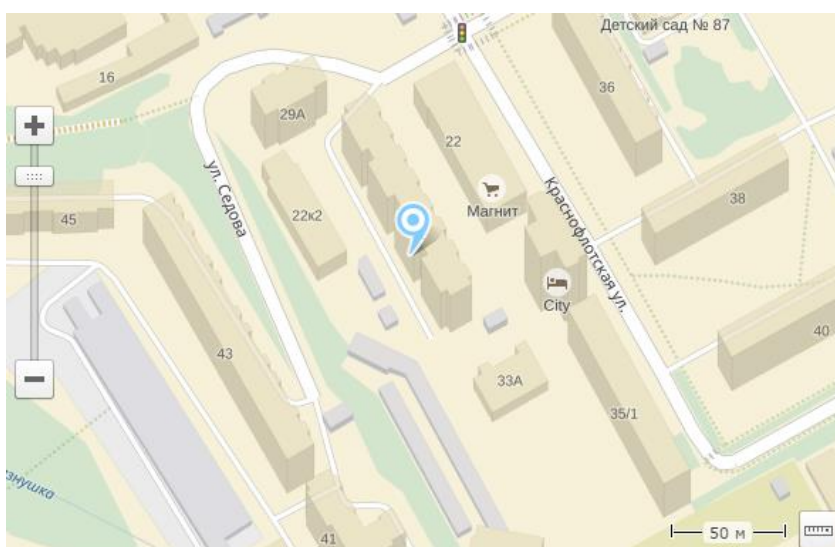


Рис. 6. Расположение компании ООО "Вариант" на карте города Перми

Основные виды деятельности компании ООО "Вариант":

- выполнение проектных работ;
- выполнение строительно-монтажных работ;
- работа по защите конструкций и оборудования;
- все виды отделочных и фасадных работ;
- технологический инжиниринг

Задачи деятельности строительной компании ООО «Вариант»:

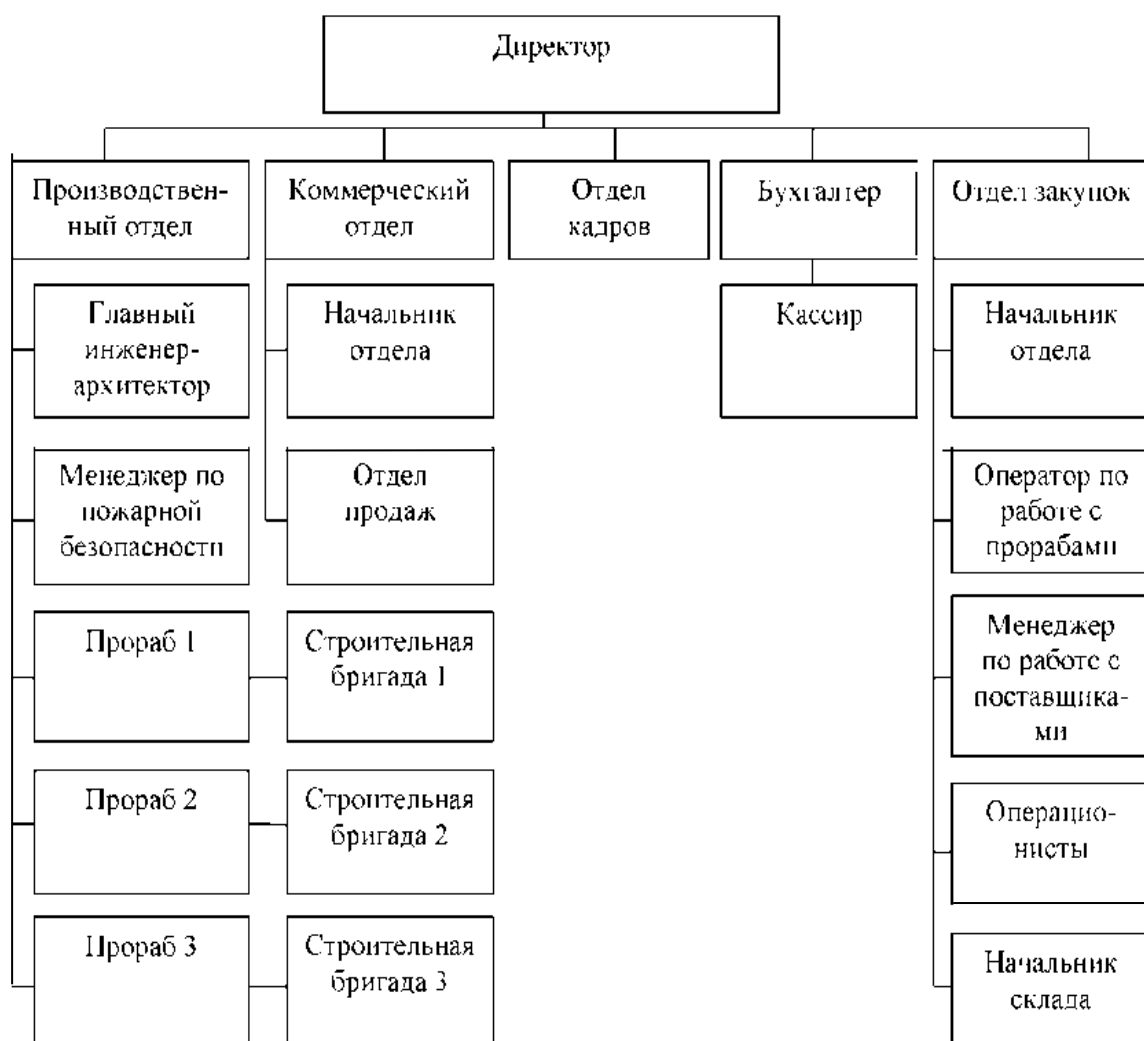
- 1) удовлетворение потребностей клиентов – первоочередная задача каждого сотрудника;
- 2) создание плодотворной рабочей среды и привлекательных условий труда;

3) способность перестраиваться в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды;

4) сохранение стабильности, вне зависимости от условий внешней и внутренней среды;

5) лидерование в сфере строительства.

На рисунке 7 представлена организационная структура управления компании.



**Рис.7. Организационная структура управления компании ООО
"Вариант"**

Далее обратимся к структуре персонала. Рассмотрим структуру персонала по положению в организации, возрасту, стажу работы, уровню образования.

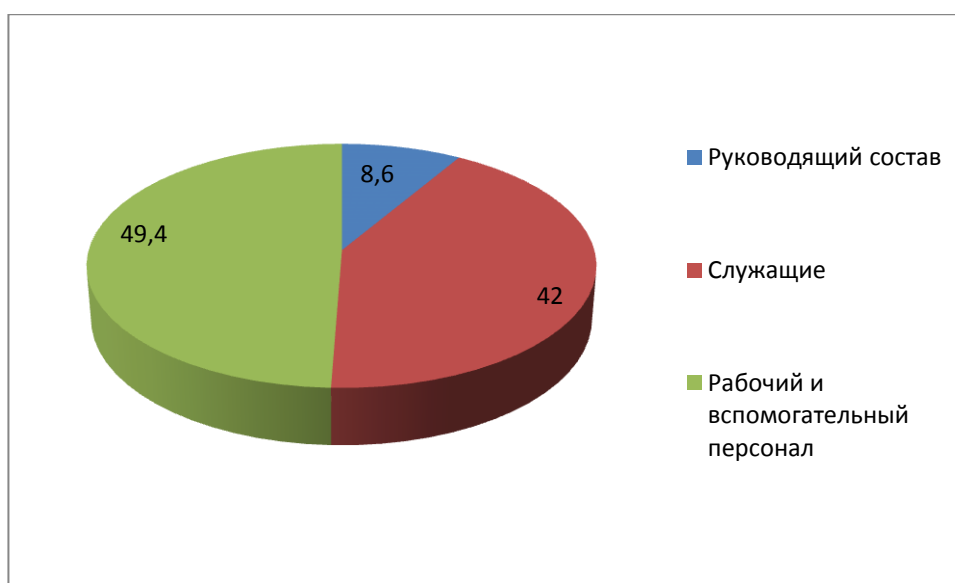
Структура персонала по положению в организации

Положение в организации	Число сотрудников, чел.	Удельный вес, %
Руководящий состав	7	8,6
Служащие	34	42,0
Рабочий и вспомогательный персонал	40	49,4
Всего	81	100,0

В строительной компании «Вариант» работает 81 человек. Общая численность руководящего состава – 7 человек, что составляет 8,6% от общего количества сотрудников. Служащие составляют 34 человека, что в процентном выражении составляет 42%. В состав служащих входят сотрудники отдела кадров, коммерческого отдела, операционисты, менеджеры и пр.

Рабочий и вспомогательный персонал составляет 40 человек, что составляет 49,4%.

Графически структура персонала по положению в организации представлена на рисунке 8.

**Рис.8. Структура персонала по положению в организации**

Далее представим структуру персонала ООО «Вариант» по возрасту (таблица 2).

Таблица 2

Структура персонала по возрасту

Возраст	Число сотрудников, чел.	Удельный вес, %
От 26 до 35 лет	28	34,6
От 36 до 45 лет	31	38,3
От 46 до 55 лет	19	23,5
Старше 55 лет	3	3,6
Всего	81	100,0

Далее представим данные графически (рисунок 9).

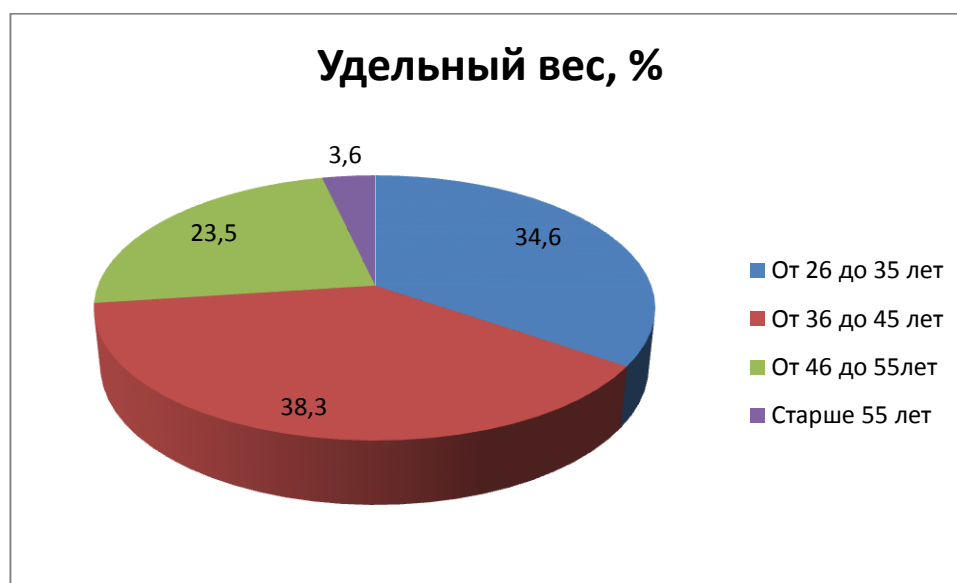


Рис. 9. Структура персонала ООО «Вариант» по возрасту

Как мы можем видеть из представленных данных, для ООО «Вариант» в данный момент не актуальна проблема постарения персонала. Многочисленная часть персонала (38,3%) – находятся в возрасте от 36 до 45 лет. Далее идет персонал с возрастом от 26 до 35 лет (34,6%). Вместе эти группы составляют более 70%, что говорит о том, что коллектив организации достаточно молодой.

Сотрудники компании имеют высшее, среднее и среднее специальное образование. Подавляющее большинство сотрудников с высшим и средним специальным образованием.

Далее представим структуру персонала ООО «Вариант» по стажу работы (таблица 3).

Таблица 3

Структура персонала по стажу работы

Стаж работы	Число сотрудников	Удельный вес, %
От 1 года до 3-х лет	30	37,0
От 3-х до 5 лет	36	44,4
От 5-ти до 10-ти лет	10	12,3
Свыше 10-ти лет	5	6,3
Всего	81	100,0

Представим данные графически (рисунок 10).

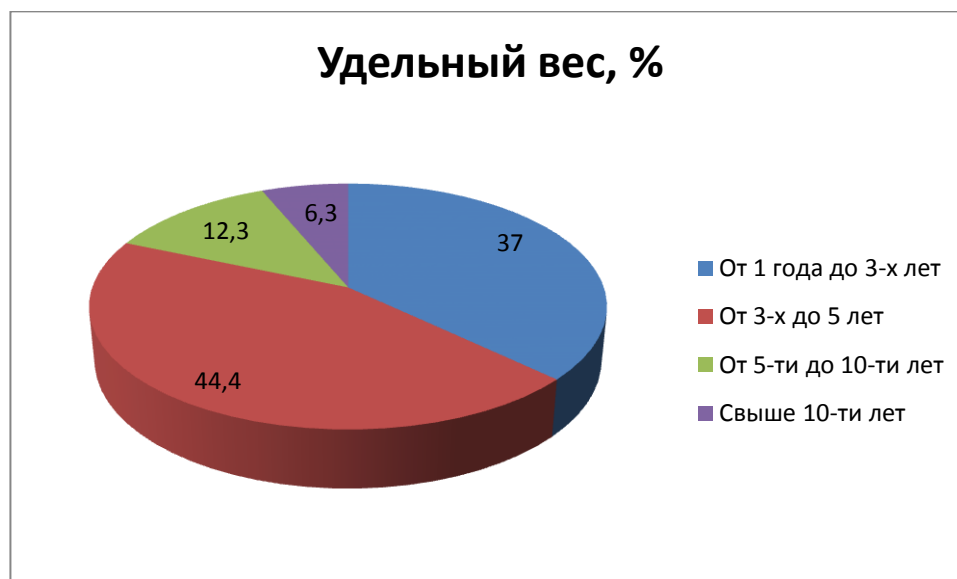


Рис. 10. Структура персонала ООО «Вариант» по стажу работы

Согласно представленным выше данным, можно сделать вывод, что для исследуемой компании ООО «Вариант» характерен высокий уровень текучести персонала. Данный аспект является проблемным, он негативно отражается на деятельности организации.

37,0% сотрудников имеют стаж до 3х лет, 44,4% от 3-х до 5-ти лет. Данная информация говорит о том, что большее количество вновь пришедших сотрудников остается работать, однако существует и текучесть кадров.

Далее представим структуру персонала ООО «Вариант» по уровню образования (таблица 4).

Таблица 4

Структура персонала по уровню образования

Стаж работы	Число сотрудников	Удельный вес, %
Высшее образование	38	46,9
Среднее профессиональное образование	33	40,7
Среднее образование	10	12,4
Итого	81	100,0

Представим данные графически (рисунок 11).

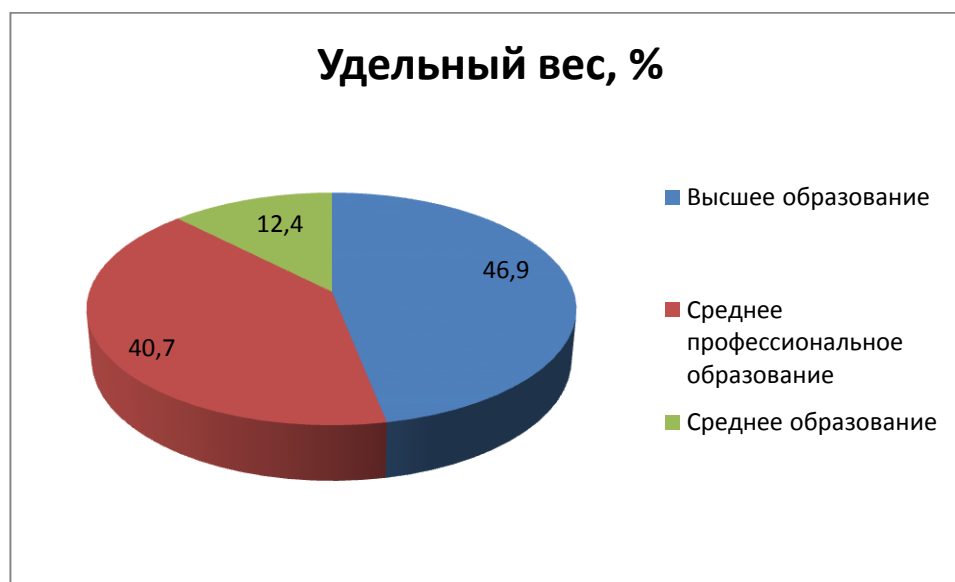


Рис.11. Структура персонала ООО «Вариант» по уровню образования

На производстве трудоустроено подавляющее большинство сотрудников со средним профессиональным и средним образованием, квалификация данных сотрудников соответствует требованиям компании.

Служащие и высшее руководство в большей степени имеют высшее образование.

Этот уровень персонала позволяет работать компании на высоком профессиональном уровне. Потенциал компании к росту и достижению высоких финансовых результатов достаточно велик.

В целом, мы видим, что кадровый потенциал компании сформирован, правда, проблемным моментом является достаточно высокий уровень текучести кадров в компании.

2.2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Вариант»

Анализ внутренней и внешней среды осуществляется с целью изучения факторов, которые должны быть учтены при формулировании конкретных целей и выборе стратегии фирмы. Рассмотрим факторы, которые оказывают наибольшее воздействие на деятельность компании ООО «Вариант». Основными конкурентами строительной компании ООО "Вариант" являются компании "Главстрой", "Авангард - строй", "Никсон".

Анализ коммерческой деятельности компании ООО «Вариант» начнем с определения доли рынка среди основных игроков и представим в виде рисунка 12.

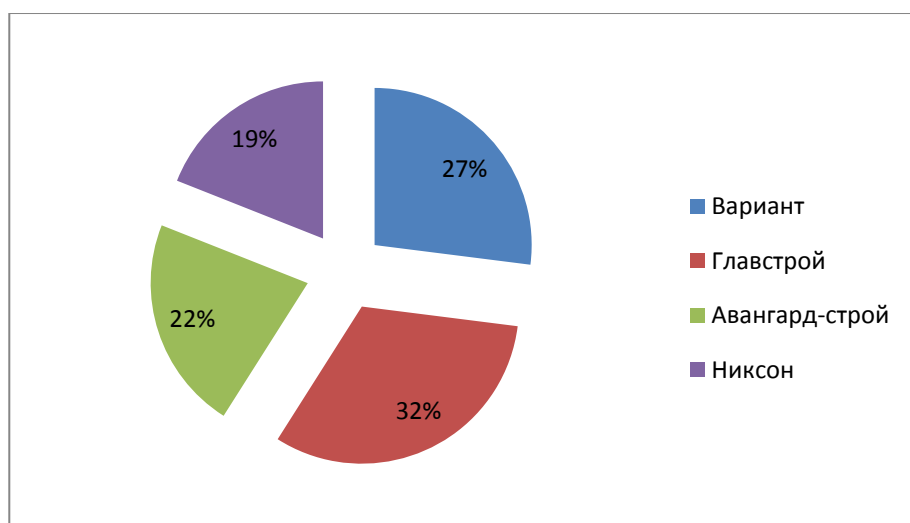


Рис.12. Доли основных участников рынка

Проанализировав доли основных участников рынка, видно, что основным из крупных конкурентов компании ООО "Вариант" является

компания "Главстрой". Отличительной особенностью конкурирующей компании является низкая стоимость некоторых строительных материалов. Однако, качественные характеристики строительных материалов значительно ниже, чем у компании ООО "Вариант".

В таблице 5 представлены роли компаний и изменения конкурентной позиции участников рынка.

Таблица 5

Роль компании на рынке и изменение конкурентной позиции участников рынка

Компания	Существующая роль на рынке (конкурентная позиция)	Динамика конкурентной позиции
«Вариант»	Сильная позиция	Улучшение конкурентной позиции
«Главстрой»	Лидер	Быстрое улучшение конкурентной позиции
«Никсон»	Слабая позиция	Быстрое ухудшение конкурентной позиции
«Авангард -строй»	Сильная позиция	Ухудшение конкурентной позиции

Анализ таблицы 6 показывает, что все компании являются виолентами. У компаний есть индивидуальные разработки в области строительства, что позволяет им длительное время оставаться «на плаву», и получать прибыль от своей деятельности.

Методом экспертных оценок проведем анализ сильных и слабых сторон компании ООО «Вариант» с ее основным конкурентом «Главстрой», максимальное значение показателя равно 5 (табл.6).

Таблица 6

Анализ сильных и слабых сторон в сравнении с основным конкурентом

Внутренние ресурсы	Вариант	Главстрой
МАРКЕТИНГ		
доля рынка	4	4
образ марки и фирмы	5	4
уровень обслуживания потребителя	5	3
реклама	2	3
уровень цен	4	3
ИТОГО:	20	17

Анализ данных таблицы 7 позволяет сделать вывод о том, что компания ООО "Вариант" находится в более выгодном положении по отношению к предприятию "Главстрой". Это объясняется рядом причин. У компании ООО "Вариант" качество обслуживания клиентов выше, чем у конкурентов. Таким образом, компания ООО "Вариант" занимает на рынке более устойчивое положение по сравнению с компанией "Главстрой". И имеет большие возможности дальнейшего роста и в финансовом и экономическом плане. Проведем STEP - анализ компании ООО "Вариант" (табл.7).

Таблица 7

STEP – анализ ООО «Вариант»

Экономические факторы	Технологические факторы
- влияние инфляции - динамика ставки рефинансирования - ставка налогообложения - сезонность некоторых видов строительных работ; - основные внешние издержки: транспорт, энергоносители, коммуникации - платёжеспособный спрос - повышение цен поставщиков - снижение покупательной способности потребителей	- влияние разработок на деятельность компании - усовершенствования необходимого технического оборудования и процессов на производстве
Социальные факторы	Политические факторы
- тенденции образа жизни - модели поведения клиентов - мнения и отношения клиентов - представления СМИ - демографическая ситуация	- будущие изменения в законодательстве - текущее законодательство на рынке - государственное регулирование конкуренции

Таким образом, видно, что экономические и технологические факторы для компании ООО "Вариант" имеют важное значение. Для определения стратегических шансов компании ООО "Вариант" необходимо выявить способы реализации сильных сторон фирмы и нивелировать слабые на основе существующих возможностей и прогнозируемых угроз внешней среды, применяют метод SWOT- анализа. Для проведения SWOT – анализа

составим список возможностей и угроз, сильных и слабых сторон, которые представим в таблице 8.

Таблица 8

SWOT - анализ компании ООО «Вариант»

Возможности	Сильные стороны
Возможность использования навыков и технологических новшеств. Увеличение доли рынка. Возможность расширения ассортимента предлагаемых услуг населению, чтобы удовлетворять больше их потребности. Увеличение платежеспособного спроса. Возможности снижения стоимости на определенные виды строительных материалов.	Оперативность достижения соглашений и принятия решений. Скорость внедрения принятых решений. Стабильность и долгосрочность взаимоотношений. Благоприятный (стабильный) имидж. Наличие квалифицированных специалистов. Устойчивой финансовой положение.
Угрозы	Слабые стороны
Медленный рост рынка. Неблагоприятное изменение налогового законодательства. Растущая требовательность клиентов и поставщиков. Усиление уровня конкуренции. Рост инфляции. Выход на рынок конкурентов с низкими издержками. Снижение спроса. Неплатежеспособность покупателя.	Отсутствие четких стратегий в развитии предприятия. Недостаточно эффективные каналы распространения и продвижения предлагаемых услуг. Неудовлетворительная программа маркетинга.

Такие возможности, как увеличение доли рынка, возможность использования навыков и технологических новшеств, ослабление позиций конкурентов, возможность расширения ассортимента предлагаемых услуг населению, чтобы удовлетворять больше их потребности, увеличение платежеспособного спроса, быстрый рост рынка имеют для строительной компании большое значение и их нужно обязательно использовать.

Такие угрозы, как усиление уровня конкуренции, растущая требовательность клиентов и поставщиков, неплатежеспособность потребителя нужно учитывать и пытаться устранить. Кроме того, следует внимательно отнестись к ликвидации таких угроз, как неблагоприятное

изменение налогового законодательства, выход на рынок конкурентов с низкими издержками. Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства предприятия. Необходимо внимательно отслеживать их развитие.

В таблице 9 составлена матрица SWOT компании ООО «Вариант».

Таблица 9

Матрица SWOT для компании ООО «Вариант»

СИВ	СИУ
Благоприятный стабильный имидж. Способность противостоять конкурентному давлению. Опыт работы в данной отрасли. Гибкая система оплаты. Расширение рынков сбыта. Возможность использования навыков и технологических новшеств при выпуске новой продукции. Увеличение платежеспособного спроса.	Гибкая система оплаты. Растущая требовательность клиентов и поставщиков. Усиление уровня конкуренции. Снижение спроса.
СИВ	СИУ
Отсутствие четких целей и стратегий в развитии предприятия. Недостаточно эффективные каналы распространения и продвижения услуг. Увеличение платежеспособного спроса.	Отсутствие четких целей и стратегий в развитии предприятия. Растущая требовательность клиентов и поставщиков. Усиление уровня конкуренции.

Проведем анализ факторов внутренней среды, основных угроз и возможностей (приложение 2).

Вывод: как видно из приложения 2, сильные стороны компании преобладают над слабыми. Неважные показатели в сфере маркетинга. Желательно скорейшее изменение сложившейся ситуации. Сильные стороны финансового фактора превосходят слабые, необходимо отметить, что к преимуществам сильных сторон относится финансовая стабильность предприятия. Главный изъян – в маркетинговом факторе – полностью отсутствует рекламная компания, это может привести к тому, что у компании произойдет снижение спроса на услуги компании, следовательно, компания получит меньше прибыли.

В таблице 10 представлен итоговый анализ деятельности компании ООО «Вариант».

Таблица 10

Итог анализа деятельности ООО «Вариант»

Факторы	Сильные стороны	Слабые стороны	Последствия
Маркетинг	Отличная репутация в отношении предлагаемых строительных услуг, имеет удобное местоположение	Отсутствие рекламы, следовательно, низкая известность на рынке.	Падение спроса на услуги компании, возможно, потеря клиентов
Финансы	Высокая доходность капитала, финансовая стабильность	Невысокая стоимость капитала доступность капитальных ресурсов	Благополучное финансовое состояние фирмы
Технология	Своевременная поставка товара	Несовременное строительное оборудование	Потеря клиентов, увеличение стоимости предлагаемых услуг
Организация	Инициативное руководство, достаточно преданные организации работники, достаточная квалификация руководства и сотрудников, низкая реакция на изменение рыночной ситуации	Низкая оперативность принятия решений, увеличение штата сотрудников	Нескоординированная работа фирмы

Существенным минусом организационного фактора является низкая оперативность принятия управленческих решений. Компании необходимо исправить этот недостаток.

Анализ факторов внешней среды, основных угроз и возможностей представлен в приложении 3.

Вывод по приложению 3: практически любая угроза ведет за собой цепь негативных факторов, конечным звеном которой всегда являются финансовые убытки, а вслед за этим и, возможно, падение репутации компании. И наоборот, любая возможность дает компании ООО «Вариант»

шанс упрочить свое место на строительном рынке, а также, при возможности, продвигаться дальше.

В таблице 11 представлен список основных угроз и возможностей компании «Вариант».

Таблица 11

Список основных угроз и возможностей компании ООО «Вариант»

Угроза	Возможность	Последствия для компании	Возможные меры для избежания угрозы или не использование возможностей
Потеря клиента		Финансовые потери, а в случае потери крупного клиента, значительные; возможно, уменьшение з/платы сотрудников или сокращение штата. Падение репутации компании.	Всевозможные меры для удержания клиента: скидки, дополнительные услуги. Поиск альтернативных решений проблемы с клиентом
	Появление клиента	Дополнительный источник поступления финансовых средств	Скидки, рассрочки платежа, дополнительные услуги, заключение договора на длительный срок.
Преимущества конкурентов		Потеря клиентов как существующих, так и потенциальных; потеря занимаемой доли рынка	Нахождение и устранение причин отставания от конкурентов. Постараться «обойти» конкурента другими преимуществами
	Слабость конкурентов	Увеличение занимаемой доли рынка, появление новых клиентов	Постараться упрочить свои позиции на данной нише рынка. При очень бедственном положении конкурента, предложить ему объединиться для устранения других конкурентов
Потеря поставщика		Срыв поставок, финансовые убытки, потеря клиентов, падение авторитета фирмы, поиск нового поставщика	Улучшение деловых отношений, рассмотрение и, если возможно, решение существующей проблемы; иметь контракт с поставщиком на экстренные заказы

Угроза	Возможность	Последствия для компании	Возможные меры для избежания угрозы или не использование возможностей
	Появление нового поставщика	Выбор между поставщиками, наиболее приемлемых условий для заключения контрактов	Перезаключение договоров имеет смысл делать только тогда, когда новый поставщик имеет хорошую репутацию или значительно более выгодные условия для сотрудничества
Введение дополнительных налогов		Повышение стоимости строительных работ	Попытка получения налоговых льгот
	Предоставление государством субсидии	Снижение стоимости на строительные услуги и увеличение объемов продаж	Попытка получения новых субсидий

Проведя стратегический анализ организации ООО «Вариант», следует отметить, что у компании отсутствует рекламная компания, это может привести к тому, что у компании произойдет снижение объемов продаж, следовательно, компания получит меньше прибыли. Компания ООО «Вариант» является конкурентоспособным и имеет несколько стратегических возможностей: компания должна прилагать все усилия для сохранения и увеличения своей доли на рынке и дальнейшего развития основных конкурентных преимуществ.

2.3 Анализ финансового состояния ООО «Вариант» за 2015-2017 год

При анализе финансового состояния организации, первым пунктом проведем анализ имущественного положения. Основная задача анализа имущественного положения — дать оценку динамики и структуры активов, и в первую очередь, основных средств предприятия, которые в значительной мере определяют производственный потенциал предприятия. Для проведения

оценки имущественного положения предприятия необходимо, в первую очередь, проанализировать актив баланса.

Анализ активов предприятия представлен в таблице 12.

Таблица 12

Анализ активов предприятия, тыс.руб.

Показатель	2015 год		2016 год		2017 год		Изменение			
							Абсолютное, (+/-)		Относительное, (%)	
	Сумма, тыс.руб.	Структура, %	Сумма, тыс.руб.	Структура, %	Сумма, тыс.руб.	Структура, %	2016 / 2015	2017 / 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
Внеоборотные активы всего, в т.ч.	119	39,02	127	10,34	159	9,45	8	32	+6	+25
Основные средства	115	37,70	123	10,02	155	9,22	8	32	+6	+26
Оборотные активы всего, в т.ч.	186	60,98	1101	89,66	1523	90,55	915	422	В 5р.	+38
Запасы	102	33,44	88	7,17	106	6,3	-14	+18	-14	+20
Дебиторская задолженность до 12 мес.	69	22,62	921	75,0	1350	80,2	+852	+429	В 13р.	+46
Денежные средства	11	3,6	90	7,32	65	3,86	+79	-25	В 8р.	-28
Итого активов	305	100	1228	100	1682	100	923	454	В 3р.	+37

На основании данных таблицы 12 можем сделать вывод, что в 2017 году активы увеличились на 37% к уровню 2016 года, в 2016 году активы выросли в 3 раза к уровню 2015 года.

Значительный рост активов в 2016 году произошел за счет роста дебиторской задолженности в 13 раз с 69 тыс.руб. в 2015 году до 921 тыс.руб. в 2016 году. Денежные средства выросли в 8 раз к уровню 2015 года и составляли 90 тыс.руб.

В 2016 году значительно изменилась структура активов- 10% от объема активов занимают внеоборотные активы, в частности основные средства, 89% составляют оборотные активы. Среди оборотных активов 7% приходится на запасы, а 75 % на дебиторскую задолженность. Денежные средства занимают 7,32 % в составе активов предприятия.

В 2017 году ситуация практически не поменялась – внеоборотные

активы составили 9% (в том числе основные средства также составляют 9%), оборотные активы составляли 90%. Из них 6% занимали запасы, а 80,2% дебиторская задолженность.

Графически структура активов в 2017 году представлена на рисунке 13.

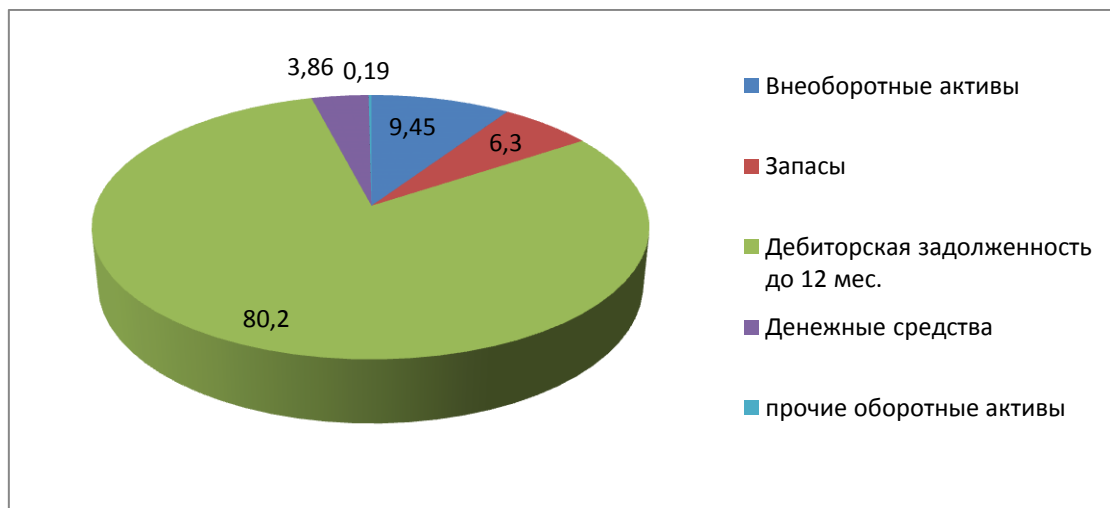


Рис. 13. Структура активов ООО «Вариант» в 2017 году

Таким образом, в составе активов предприятия наблюдается постоянное увеличение дебиторской задолженности, а также варьирование уровня запасов.

Далее проведем анализ пассива баланса предприятия, то есть источников формирования имущества.

Анализ источников формирования имущества представлен в приложении 4.

Исходя из данных приложения 4, можем сделать вывод, что на протяжении всего исследуемого периода наблюдался рост пассивов предприятия.

В 2016 году пассив баланса увеличился за счет роста нераспределенной прибыли с 186 тыс.руб. в 2015 году до 1556 тыс.руб.

В 2017 году пассив баланса увеличился за счет роста кредиторской задолженности в 2,4 раза с 22 тыс.руб. до 76 тыс.руб., а также банковских кредитов с 4 тыс.руб. до 9 тыс.руб.

Структура источников формирования имеет следующий вид: 2015 году практически 50% занимает капитал и резервы, 4,92% составляют долгосрочные обязательства, 21,64% занимают краткосрочные обязательства, в том числе 13,44% задолженность перед поставщиками и подрядчиками, 4,26% задолженность перед персоналом организации, 2,3% задолженность перед государственными внебюджетными фондами.

В 2016 году наблюдалось значительно повышение капитала и резервов до 98,21% от всей структуры источников имущества предприятия, 0,3% составляли долгосрочные обязательства, 1,79%- долгосрочные обязательства. В том числе 0,98% поставщики и подрядчики, 0,08% - задолженность перед персоналом организации, 0,16%- задолженность перед государственными внебюджетными фондами, 0,41%- задолженность по налогам и сборам.

В 2017 году структура активов практически не поменялась – 94,95% составляют капитал и резервы, 0,54% долгосрочная кредиторская задолженность, 4,52% краткосрочная задолженность.

Графически структура пассива баланса представлена на рисунке 14.

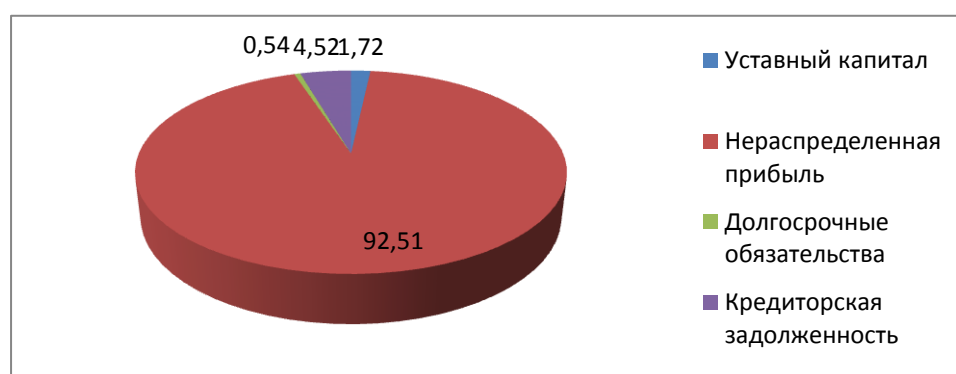


Рис.14. Структура пассивов ООО «Вариант» в 2017 году

Таким образом, в изменении структуры пассива баланса отмечается рост капитала и резервов предприятия, за счет роста нераспределенной прибыли. Отмечается колебание уровня долгосрочной кредиторской задолженности. Стоит отметить что, постоянно колеблется и уровень краткосрочной задолженности, в частности задолженности перед поставщиками, подрядчиками, персоналом, бюджетом и внебюджетными фондами.

Далее проведем анализ платежеспособности предприятия.

Платежеспособность и ликвидность – это основные характеристики финансового состояния любой компании. Анализ платежеспособности позволяет оценить финансовые возможности компании в целом, когда потребуется погашение задолженности. Под ликвидностью понимается достаточность имеющихся средств и других вариантов для оплаты долгов.

Анализ коэффициентов ликвидности представлен в таблице 13.

Таблица 13

Анализ коэффициентов ликвидности

Показатель	Норм. Ограничение	2015 год	2016 год	2017 год	Изменение (+/-)	
					2016/2015	2017/2016
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,7	0,14	4,1	0,7	+3,96	-3,4
Коэффициент срочной ликвидности	0,8-1,0	1,05	45,9	16,6	+44,85	-29,3
Коэффициент текущей ликвидности	≥ 2	2,4	50	18	+47,6	-32

Коэффициент абсолютной ликвидности не достигает минимальной границы нормального ограничения, что говорит о том, что предприятие не способно расплатиться по своим срочным обязательствам. В 2016 году коэффициент абсолютной ликвидности значительно превышает нормативные значения, а в 2017 году попадает в нормальное ограничение, что говорит о нормализации наиболее ликвидных активов предприятия.

Коэффициент срочной ликвидности на протяжении исследуемого периода превышает нормальное ограничение, что связано со значительными размерами дебиторской задолженности

Коэффициент текущей ликвидности укладывается в нормативное ограничение. Данный коэффициент говорит о том, что при наступлении экстренных случаев, предприятие способно расплатиться по своим обязательствам активами.

Далее проведем анализ деловой активности.

Оценка деловой активности направлена на анализ результатов и эффективность текущей основной производственной деятельности.

Оценка деловой активности на качественном уровне может быть получена в результате сравнения деятельности данного предприятия и родственных по сфере приложения капитала предприятий. Такими качественными, (т.е. неформализуемыми) критериями являются: широта рынков сбыта продукции; наличие продукции, поставляемой на экспорт; репутация предприятия, выражающаяся, в частности, в известности клиентов, пользующихся услугами предприятия, и др. Количественная оценка делается по двум направлениям:

- 1) степень выполнения плана (установленного вышестоящей организацией или самостоятельно) по основным показателям, обеспечение заданных темпов их роста;

- 2) уровень эффективности использования ресурсов предприятия.

Проанализировав деловую деятельность предприятия (приложение 5), можно сделать вывод, что отдача активов в 2017 году снизилась на 42% в связи с опережающими темпами роста активов над выручкой предприятия. По причине недостаточных темпов наращивания выручки предприятия произошло снижение и оборачиваемости основных фондов, оборотных средств, отдачи собственного капитала – все эти показатели в 2017 году снизились по сравнению с 2016 годом.

Стоит отметить, что оборачиваемость запасов, затрат увеличилась. Так, оборачиваемость запасов и затрат 2017 года увеличилась на 10% к уровню 2016 года.

Динамика показателей оборачиваемости представлена на рисунке 15.



Рис. 15. Динамика показателей оборачиваемости ООО «Вариант» в 2016-2017 году

Далее проведем анализ прибыли и рентабельности предприятия. Прибыль хозяйствующего субъекта — обобщающий показатель, характеризующий конечный результат деятельности предприятия. Он измеряется абсолютными и относительными показателями. Абсолютный показатель — это сумма прибыли (валовая прибыль, прибыль от операционной деятельности, прибыль от обычной деятельности до налогообложения, чистая прибыль). Относительные показатели прибыльности — система показателей рентабельности. Показатели рентабельности характеризуют степень использования ресурсов предприятия и затрат в соотношении с суммой прибыли.

Показатели прибыли и рентабельности рассчитаны в приложении 6.

Прибыль до налогообложения в 2016 году увеличилась на 14% к уровню 2015 года и составляла 1124 тыс. руб., в 2017 году данный показатель снизился на 56% и составлял 489 тыс. руб.

Чистая прибыль также в 2016 году увеличилась на 17% (данный показатель равен 920 тыс. руб.), в 2017 году произошло снижение чистой прибыли на 58%, показатель составил 391 тыс. руб.

Прибыль от реализации снизилась в 2016 году на 2% к уровню 2015 года, а в 2017 году снижение произошло на 58% к уровню 2016 года. Так, в 2016 году прибыль от реализации составила 1124 тыс. руб., а в 2017 году 473 тыс. руб.

Общая рентабельность в 2016 году составила 91%, а в 2017 году уже 29%, снижение произошло на 72% в 2016 году и 68% в 2017 году. Чистая рентабельность в 2016 году составляла 74%, в 2017 году 24%. Снижение произошло на 71% и 69% соответственно.

Рентабельность собственного капитала составляла также 76% и 24% в 2016 году и в 2017 году. Снижение произошло на 78% и 68% соответственно. Рентабельность реализации в 2016 году составляла 26%, а в 2017 году снизилась до 11%.

Показатели рентабельности имели тенденцию к снижению как в 2016, так и в 2017 году. В 2016 году снижение рентабельности обусловлено опережающими темпами роста собственного капитала, затрат, активов над темпами роста прибыли. В 2017 году произошло значительное снижение прибыли предприятия, что привело к снижению показателей рентабельности.

Для роста прибыли и рентабельности необходимо предпринимать меры, направленные на рост прибыли, рост объемов продаж, снижению затрат как производственных, так и управленческих, коммерческих.

Далее проведем анализ финансовой устойчивости предприятия. Для начала проведем анализ финансовой устойчивости на основании трехкомпонентного показателя финансовой устойчивости (приложение 7).

Для начала проведем анализ показателей, на основании которых рассчитывается трехкомпонентный показатель финансовой устойчивости. На протяжении 2015 – 2017 года происходит увеличение фактического наличия собственных оборотных средств в результате значительного превышения капитала и резервов предприятия над основными средствами. Данный показатель в 2015 году составлял 105 тыс. руб., в 2016 г. – 1079 тыс. руб., в 2017 г. – 1447 тыс.руб.

Прослеживается рост и собственных долгосрочных источников в результате роста собственных оборотных средств и незначительного колебания долгосрочных обязательств. Размер собственных долгосрочных источников в 2015 составил 120 тыс. руб., в 2016 г. – 1083 тыс. руб., в 2017 г. – 1456 тыс. руб.

Общая сумма собственных и заемных источников равна размеру собственных долгосрочных источников в результате того, что на предприятии не имеется краткосрочных займов.

В результате расчета было определено, что в 2015 году наблюдалось нормальная устойчивость финансового состояния (011), в 2016 и 2017 году абсолютная устойчивость финансового состояния (111). Это говорит о том, что обязательства предприятия полностью покрываются его собственными источниками, практически без дополнительного привлечения заемных источников формирования капитала.

Далее для определения финансовой устойчивости предприятия рассчитаем коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость (таблица 14).

Итак, коэффициент финансового риска говорит о том, что 0,06 копеек заемных средств в 2017 году предприятие привлекло на рубль собственных средств, в 2016 году этот показатель составлял 0,02, а в 2015 году – 0,36.

Коэффициент долга также показывает, что заемные средства составляют 0,26% от валюты баланса в 2015 году, 0,02% в 2016 году и 0,05% в 2017 году. Данный показатель говорит о заемных средствах в виде кредитов, займов, однако на предприятии имеется просроченная кредиторская задолженность, на оплату которой у предприятия недостаточно средств, так как они входят в состав дебиторской задолженности. Это является одной из важных проблем предприятия.

Коэффициент автономии показывает собственные средства к валюте баланса, их у предприятия достаточно: в 2015 году доля собственных средств

к валюте баланса составила 0,73 %; в 2016 году – 0,98% и в 2017 году. – 0,95%.

Таблица 14

Коэффициенты финансовой устойчивости

Показатель	Характеристика	Норм. Критерий	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Коэффициент финансового риска	Показывает сколько заемных средств компания привлекла на рубль собственных	< 0,7	0,36	0,02	0,06
Коэффициент долга	Отношение заемных средств к валюте баланса	< 0,4	0,26	0,02	0,05
Коэффициент автономии	Отношение собственных средств компании к валюте баланса	> 0,5	0,73	0,98	0,95
Коэффициент финансовой устойчивости	Отношение итога собственных и долгосрочных заемных средств к валюте баланса	0,8-0,9	0,78	0,98	0,95
Коэффициент маневренности собственных источников	Отношение собственных оборотных средств к сумме собственных источников	0,5	0,47	0,89	0,9
Коэффициент устойчивости структуры мобильных средств	Отношение чистого оборотного капитала ко всему оборотному капиталу	–	0,64	0,98	0,94
Коэффициент обеспеченности оборотного капитала собственными источниками	Отношение собственных оборотных средств к оборотным активам	> 0,1	0,56	0,98	0,94

Собственные источники находятся в достаточно маневренной форме, так как отношение собственных источников и оборотных средств приближается к 50% на протяжении всего исследуемого периода. Динамика показателей представлена на рисунке 16.

Также, у предприятия имеется достаточно собственных средств для финансирования оборотного капитала, эта тенденция прослеживается на протяжении всего исследуемого периода.

Таким образом, все показатели за исследуемый период отвечают нормативным ограничениям, что говорит о финансово устойчивом положении предприятия.

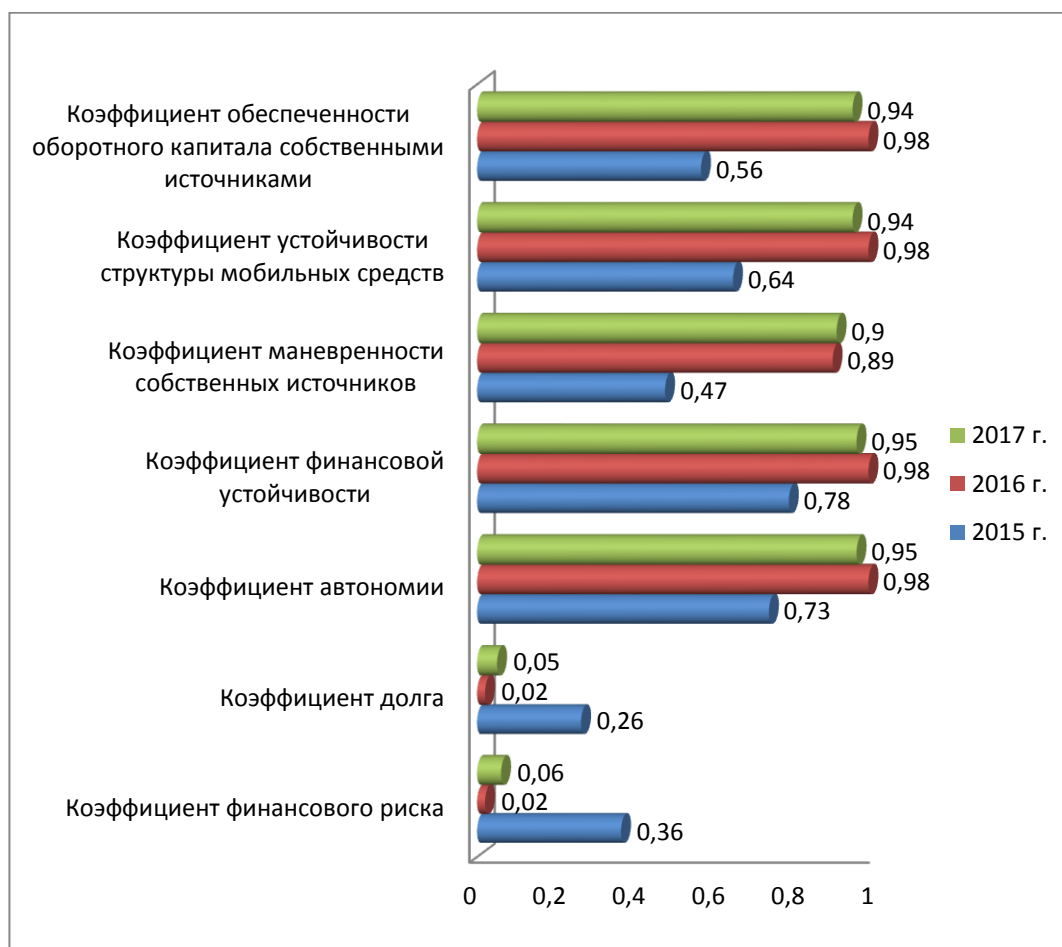


Рис. 16. Динамика показателей финансовой устойчивости в ООО «Вариант» в 2016-2017 году

В результате проведенного анализа можем сделать следующие выводы:

- в ООО «Вариант» существует некоторая текучесть кадров, сотрудники вновь пришедшие на работу в 50% случае не дорабатывают до 3-х летнего стажа;
- низкоэффективные каналы продвижения и распространения предлагаемых услуг;
- отсутствие рекламных мероприятий, что является рисками в постоянно усиливающейся конкурентной среде;
- снижение показателей выручки, чистой прибыли за 2017 год;
- рост дебиторской задолженности.

В третьей части работы будут разработаны мероприятия, направленные на повышение технологий управления в рамках маркетинга, финансов, кадровой политики, а именно:

- разработка процесса адаптации и наставничества вновь пришедших сотрудников;
- разработка рекламной кампании;
- рост продаж в результате рекламной кампании, что приведет к повышению выручки и чистой прибыли организации.

ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

3.1 Комплекс мероприятий по совершенствованию управленческих технологий

Система адаптации сотрудников

Система адаптации является начальным моментом формирования карьеры, от эффективности системы адаптации в значительной степени зависит карьерный рост работника в будущем и кадровый потенциал организации в целом.

Система адаптации, существующая в ООО «Вариант» носит фрагментарный характер и не может быть признана эффективной. Необходимо сформировать новый, более комплексный подход к системе адаптации.

Система адаптации должна состоять из следующих частей:

Первая часть, прием в компанию - должна реализовываться специалистом по работе с персоналом (в нашем случае- специалист службы персонала), она состоит из следующих этапов:

- 1) оформление необходимых документов, заполнение анкеты и похождения тестирования;
- 2) специалист по работе с персоналом, знакомит с организационной структурой и историей компании, рассказывает об основных видах деятельности и корпоративной культуре;
- 3) затем проводится вводный инструктаж (по технике безопасности и противопожарной безопасности).

Вторая часть – введение в подразделение должна реализовываться непосредственным руководителем. Он знакомит работника местом работы, его ролью в подразделении его задачами и функциями и назначает ему наставника.

Наставник выбирается из числа высококвалифицированных работников и имеет большой опыт работы. Он знакомит новичка с

должностными обязанностями, должностными инструкциями которыми в дальнейшем он будет руководствоваться в своей работе.

Наставник и руководитель подразделения в течение трех дней должны составить план профессионального развития на период адаптации. Работник знакомится с планом и информируется о критериях оценки и подписывается работником. Затем план профессионального развития утверждается руководителем подразделения. Наставник контролирует выполнение плана и оказывает посильную помощь. В период адаптации работника должен проводиться предварительный анализ выполненной работы. Период адаптации работы сотрудника осуществляется в первые 6 месяцев его работы.

Естественно, что наставника необходимо материально поощрять за выполнение новых функций. При этом лучше совместить как материальное поощрение, так и моральное.

В качестве материального поощрения предложена надбавка к заработной плате в размере 10% ежемесячно.

Формы морального поощрения, которые могут быть применены к наставнику следующие: объявление благодарности, благодарственное письмо от руководства, внесение записи в трудовую книжку, награждение почетной грамотой.

Введение института наставничества положительно скажется на работе новых сотрудников, так как у них будет опытный помощник, к которому они всегда смогут обратиться за помощью или советом. Наставник может контролировать действия новичка и давать им конкретную оценку, справляется ли он со своими обязанностями или нет.

Эффективность мероприятия заключается в снижении текучести кадров персонала в среднем на 5%, а также более быстром погружении нового сотрудника в работу организации.

Внедрение рекламной кампании

Для того, чтобы предприятие было узнаваемо и реализация продукции была успешной и прибыльной, необходимо проводить рекламную кампанию.

Основная цель рекламной кампании - информировать покупателей о необходимости покупки необходимых услуг именно в ООО «Вариант».

На основании проведенного в пункте 2.2 анализа, можем сделать вывод, что рекламные мероприятия в организации отсутствуют, в наличии имеется только сайт. Разработаем рекламные мероприятия, которые будут основаны на рекламе на транспорте, баннерной рекламе в интернете, в журналах и рекламе на телевидении (таблица 15).

Таблица 15

Рекламная кампания по продвижению услуг ООО «Вариант»

Компонент рекламной кампании	Описание	Стоимость
Интернет-реклама	Интернет-реклама представлена рекламными баннерами на страницах таких поисковиков как 59.ru, infomir59.ru, 46roper.ru Информация о предприятии будет транслироваться в течении месяца .	Стоимость рекламы составит 15000 руб с Интернет-страницы в месяц. Размещение на страницах будет также в течение 3х месяцев Общая стоимость составит $15000 \times 3 \times 3 = 135000$ руб.
Реклама на транспорте	В автобусах будут наклеены рекламные баннеры с рекламой услуг компании.	Стоимость производства баннеров составит 12 000 руб. Предположительно реклама будет размещена в 6 автобусах. Средняя стоимость размещения в месяц составляет 3000 руб. Стоимость рекламы имеет варьирующие цены в зависимости от перевозчика. Бюджет составит: $12000 \times 6 = 72000$ руб. $3000 \times 6 \times 3 = 54\,000$ руб. Стоимость затрат: 126 000 руб.
Реклама в лифтах	В лифтах домов города будут развешаны рекламные буклеты	Стоимость рекламы в месяц составит 28100 руб. (281 лифт в городе)- компания IMEDIA. Предполагается размещение в течение 3х месяцев. Стоимость составит 84 300 руб.

Таким образом, стоимость рекламных мероприятий составит: 345,3 тыс.руб. на 3 месяца. Предполагается, что в результате рекламных мероприятий выручка предприятия увеличится в среднем на 30-35 % в год.

Мероприятие по снижению дебиторской задолженности

Для более действенного возврата дебиторской задолженности предлагается схема мероприятий, которая представлена в таблице 16.

Также, в качестве рекомендаций по взысканию задолженности с целью ускорения оборачиваемости денежных средств руководству предприятия было предложено:

- создать систему оценки клиентов, которая бы суммировала все риски, связанные с деловым партнером. Общая зависимость от такого партнера будет включать его дебиторскую задолженность, услуги в работе, предназначенные этому клиенту. Установить формальные лимиты кредита каждому клиенту, которые будут определяться общими отношениями с этим клиентом, потребностями в денежных средствах и оценкой финансового положения конкретного клиента;

- сделать менеджеров отдела продаж ответственными за наблюдением и обновлением статуса клиента. Привязать оплату их труда к реальному сбору денежных средств с клиентов, с которыми они работают.

В случае с имеющейся на предприятии кредиторской и дебиторской задолженности, не требуются значительные затраты средств для устранения данного вида задолженности.

Качество договорных отношений с клиентом, анализ финансового состояния дебиторской, кредиторской задолженности, контроль сроков погашения долгов, работа с проблемной задолженностью, инвентаризация долгов- все это входит в должностные обязанности бухгалтера по работе с покупателями, заказчиками, поставщиками и подрядчиками, а также менеджеров по продажам, которые непосредственно работают с дебиторами и кредиторами.

Мероприятия по повышению качества управления дебиторской задолженностью

Мероприятие	Описание мероприятия
1.Создание на предприятии целевой группы, непосредственно работающей с дебиторской задолженностью	Целевая группа может состоять из сотрудников отделов маркетинга, сбыта, бухгалтерии. Численность группы зависит от масштабов предприятия- в ООО «Вариант» это 2 человека (бухгалтер по расчетам и сотрудник отдела продаж). Целью работы данной группы является минимизация временных интервалов между моментами завершения работы, отгрузки продукции и предъявления платежных документов.
2. Составление и анализ мониторинга дебиторов	Определяются мероприятия, необходимые для возврата задолженности и суммы возврата. При этом рассматривается процедура оплаты счетов и направление документов по надлежащим адресам.
3. Разработка плана мероприятий по работе с конкретными контрагентами с указанием сроков, ответственных, оценкой затрат и полученного эффекта.	Мероприятия по работе с дебиторской задолженностью в ООО «Вариант» включают: - телефонные переговоры; - письменные напоминания на официальном уровне. В письме указывается необходимость согласования графика погашения задолженности к фиксированному сроку; - выезды к контрагентам;
4.Внесение информации о планируемых суммах возвращения задолженности.	Планирование сроков и объемов увеличения и погашения дебиторской задолженности необходимо вести в комплексе с финансовым планированием на предприятии. Важно отметить, что при составлении плана (бюджета) продаж готовой продукции предприятия необходимо указывать, какое ее количество отгружается с образованием дебиторской задолженности. Запланированное движение задолженности следует контролировать. Для этого необходима оперативна бухгалтерская информация.
5.Разрабатывается и утверждается положение о мотивации за результат	Анализируя финансовый план, сроки и объем задолженности, можно определить различные варианты скидок от цены на отгруженную продукцию в зависимости от сроков погашения ее задолженности.

Основной статьей затрат по вышеперечисленным мероприятиям является оплата труда персонала. При этом сотрудники вновь не

набираются, а работают те сотрудники, которые на данный момент работают в ООО «Вариант».

Месячная заработная плата бухгалтера по работе с покупателями, заказчиками 22 тыс.руб. в месяц, а менеджера по работе с клиентами 25 тыс.руб.

Мотивация сотрудников в данном случае – материальная, которая определяется в ежемесячном режиме.

Если дебиторская задолженность сокращена на:

- до 25%, премия составляет 3000 руб. к заработной плате;
- 26-50%, премия составляет 6000 руб. к заработной плате;
- 51-75%, премия составляет 9000 руб. к заработной плате;
- 76-100%, премия составляет 12000 руб. к заработной плате.

Следовательно, основными затратами по внедрению мероприятия является премиальная часть заработной платы, а также взносы в фонды (30% от уровня заработной платы).

Учтем, что средний уровень премии составляет 6000 руб. в месяц (заккрытие текущей дебиторской задолженности на 50%) (таблица 17).

Таблица 17

Затраты на оплату труда при реализации мероприятия по работе с задолженностью

Показатель	Сумма, руб.
Премиальная часть заработной платы бухгалтера в год	72 000 (6 000*12)
Премиальная часть заработной платы сотрудника отдела продаж в год	72 000 (6 000*12)
Отчисления на социальные нужды с премиальной части заработной платы	$(72\,000 + 72\,000) * 30\% = 43\,200$
Итого затраты, связанные с оплатой труда	187 200

В состав целевой группы по мониторингу, финансовому

планированию входит бухгалтер по работе с дебиторами, кредиторами, менеджер, так как они наиболее освещены в этом вопросе, поэтому вся работа с задолженностью возложена на них, непосредственно за работу с задолженностью отвечают руководители подразделений, работающие с поставщиками, подрядчиками, покупателями, а также главный бухгалтер.

В результате мероприятия ожидается, что дебиторская задолженность сократится с 1350 тыс. руб. до 270 тыс. руб.

Рост выручки и чистой прибыли ожидается в результате внедрения рекламных мероприятий, экономический эффект будет показан в следующем пункте работы.

3.2 Экономический эффект предложенных мероприятий по усовершенствованию управленческих технологий в организации

По итогам пункта 3.1 были предложены следующие мероприятия:

Внедрение системы адаптации персонала для снижения текучести кадров и более быстрому приспособлению сотрудников к рабочему процессу. В дальнейшем адаптация персонала сказывается на атмосфере работы в коллективе и комфортности работы для сотрудников.

Материальной мотивацией сотрудника – наставника является поощрение в размере 10% ежемесячно.

Ниже представим затраты по внедрению мероприятия (таблица 18).

Таблица 18

Затраты по внедрению системы адаптации новых сотрудников

Расчет	Комментарий
$25\,000 \cdot 10\% = 2\,500$ руб. в месяц	Средняя заработная плата работников в организации составляет 25 000 руб. Рассчитана премия сотрудника- наставника в размере 10% от заработной платы в месяц
$2\,500 \cdot 6 = 15\,000$ руб.	Система адаптации сотрудника рассчитана на 6 месяцев, в результате наставник будет получать премиальную часть в течение 6-ти месяцев
$15\,000 \cdot 10 = 150\,000$ руб.	В среднем за год в ООО «Вариант» приходит 10 новых сотрудников. Значит, стоимость затрат на них составит 150 т. р.

Представим структуру персонала по стажу работы (табл. 19).

Таблица 19

Структура персонала по стажу работы

Стаж работы	Число сотрудников до внедрения мероприятия	Удельный вес, %	Число сотрудников после внедрения мероприятия	Удельный вес, %
От 1 года до 3-х лет	30	37,0	15	18,5
От 3-х до 5 лет	36	44,4	36	44,4
От 5-ти до 10-ти лет	10	12,3	25	30,9
Свыше 10-ти лет	5	6,3	5	6,2
Всего	81	100,0	81	100,0

На основании представленных данных мы можем сделать вывод, что в результате внедрения мероприятия количество сотрудников со стажем работы 5-10 лет увеличится до 30,9%, стажем работы 1-3 года сократится с 37,0% до 18,5%.

Затраты по внедрению рекламной кампании представлены в пункте 3.1, они составляют 345,3 тыс. руб., затраты по оптимизации дебиторской задолженности также представлены в п 3.1, они составят 187,2 тыс. руб.

На основании данных таблицы 20 можем сделать следующие выводы: в результате предложенных мероприятий наблюдался рост выручки на 35%, выручка в плановом периоде составит 5817 тыс. руб.

Экономический эффект по внедрению мероприятий представлен в таблице 20.

Таблица 20

Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Показатель	2017 год	План	Отклонение	
			Абсолютное, +/-	Относительное, %
Выручка, тыс. руб.	4309	5817	+1508	+35,0
Себестоимость, тыс. руб.	3836	5257	+1421	+37,0
Прибыль от продаж, тыс. руб.	473	560	+87	+18,4
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	489	576	+87	+17,8
Чистая прибыль, тыс. руб.	391	461	+70	+17,9
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	1350	270	-1080	-80,0
Оборачиваемость дебиторской задолженности, об.	3,2	21,5	+18,3	В 6,7 раз

Рост себестоимости произошел на 37%, себестоимость составит 5257 тыс. руб. Рост себестоимости происходит за счет следующих факторов:

- рост переменных затрат в составе себестоимости с 2110 тыс. руб. до 2849 тыс. руб.;

- постоянные затраты в составе себестоимости остаются неизменными и составляют 1726 тыс. руб.;

- в составе себестоимости учтены затраты на наставничество в период адаптации- 150 тыс. руб. в год;

- в составе себестоимости учтены затраты на рекламные мероприятия – 345,3 тыс. руб. в год;

- в составе себестоимости учтены затраты на работу с дебиторской задолженностью 187,2 тыс. руб. в год.

В результате роста выручки и себестоимости, прибыль от продаж увеличилась на 18,4% и составляла 560 тыс. руб., чистая прибыль также имела тенденцию к росту и составит 461 тыс.руб. в плановом периоде.

В дальнейшем ожидается, что рекламные мероприятия дадут свой эффект и выручка будет оставаться на более высоком уровне (в случае качественного оказания услуги, клиентоориентированности), однако при этом затраты на рекламные мероприятия снизятся.

Также стоит отметить, что уровень дебиторской задолженности планируется сократить в 6,7 раз, при этом дебиторская задолженность составит 270 тыс. руб., а оборачиваемость составит 21,5 об.

Динамику показателей в результате внедрения мероприятий представим на рисунке 17.

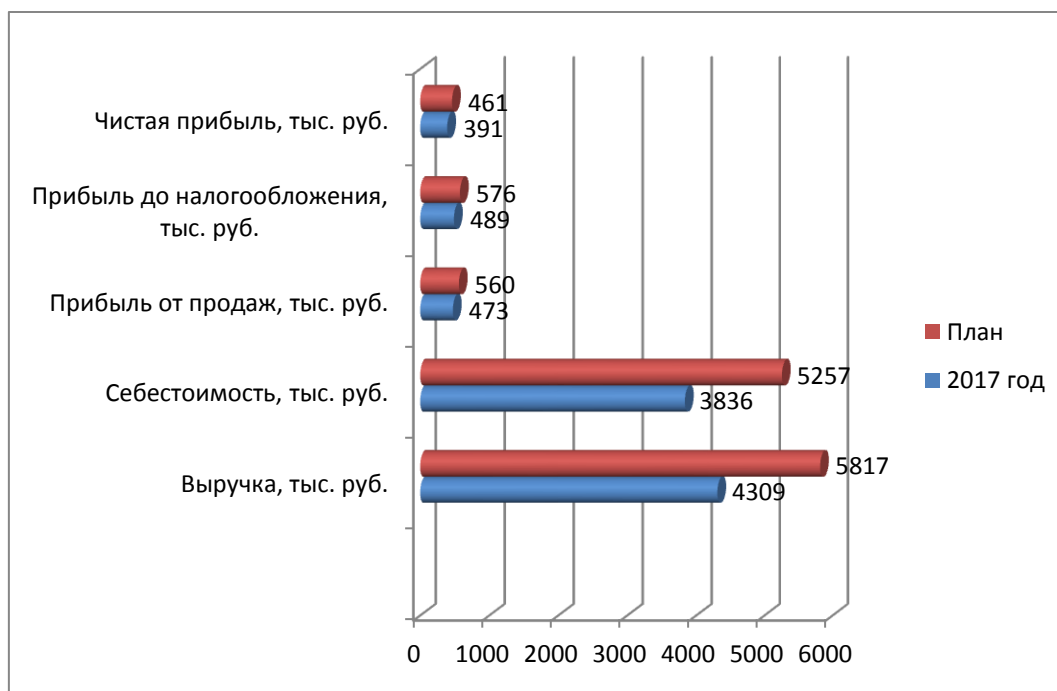


Рис. 17. Динамика финансовых показателей деятельности при внедрении мероприятий в ООО «Вариант»

Таким образом, по третьей главе можно сделать следующие выводы:

- в результате мероприятий по системе адаптации новых сотрудников, и введении института наставничества, эффективность в снижении текучести кадров персонала в среднем составит 5 %.

- мероприятия по внедрению рекламной кампании повысят доход предприятия, увеличат узнаваемость, покажут имидж предприятия, вследствие чего выручка предприятия увеличится в среднем на 30-35%.

- в результате мероприятий по снижению дебиторской задолженности ожидается, что дебиторская задолженность сократится, увеличится рост выручки и себестоимости, увеличится прибыль от продаж.

Таким образом, в результате проведенного анализа можем сделать вывод, что мероприятия экономически эффективны и целесообразны для предприятия, их можно рекомендовать внедрить в практику работы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление – сложный и динамический процесс, управляемый и осуществляемый людьми для достижения поставленной цели. После того как установлены цели управления, необходимо найти наиболее эффективные пути и методы их достижения. Пути и методы достижения целей формируются при помощи грамотно построенной системы управления, структуры управления.

Система управления – это совокупность действий, определяющих направление управленческой деятельности. В любой организации выделяется управляемая и управляемые части.

Для различных организаций характерны различные виды структур управления. Однако обычно выделяют несколько универсальных видов организационных структур управления, таких, как линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная, матричная.

Достижение целей осуществляется при правильно подобранных и использованных методах управления, а также применении функций управления в практической деятельности. Процесс управления состоит из следующих функций: планирования, организации, мотивации и контроля

Методы управления — это способы влияния на трудовые коллективы и отдельных работников, которые объективно необходимы для достижения множественных целей предприятия. Различают методы управления: экономические; социально-психологические; организационные.

Процесс управления имеет иерархическую структуру и включает несколько подуровней по направлениям деятельности (производство, сбыт, снабжение, финансы и др.), которые в свою очередь включают соответствующие подпроцессы.

Процесс управления предприятием реализуется в рамках системы управления предприятием. В рамках системы управления можно выделить объект управления и управляющую часть. В качестве объекта управления

здесь выступает производственный процесс, а в качестве управляющей части – управленческие службы предприятия.

На каждом этапе управления используются составные части управления предприятием: прогноз – планирование – контролируемая деятельность по реализации планов – учет и анализ результатов – коррекция прогнозов и планов.

Во второй главе работы была дана характеристика организации, а также проведен анализ управленческих процессов. В результате проведенного анализа, были сделаны следующие выводы.

В ООО «Вариант» существует некоторая текучесть кадров, сотрудники вновь пришедшие на работу в 50% случае не дорабатывают до 3-х летнего стажа, а именно 37,0% сотрудников имеют стаж до 3х лет, 44,4% от 3-х до 5-ти лет.

На основании проведенного анализа внутренних и внешних сторон организации, можем сделать вывод, что в ООО «Вариант» отсутствует рекламная компания, это может привести к тому, что у компании произойдет снижение объемов продаж, следовательно, компания получит меньше прибыли.

Компания ООО «Вариант» является конкурентоспособным и имеет несколько стратегических возможностей: компания должна прилагать все усилия для сохранения и увеличения своей доли на рынке и дальнейшего развития основных конкурентных преимуществ.

У компаний есть индивидуальные разработки в области строительства, что позволяет им длительное время оставаться «на плаву», и получать прибыль от своей деятельности.

Также в рамках анализа был проведен анализ имущественного положения организации и финансовых результатов. В 2017 году активы увеличились на 37% к уровню 2016 года, в 2016 году активы выросли в 3 раза к уровню 2015 года.

Значительный рост активов в 2016 году произошел за счет роста дебиторской задолженности в 13 раз с 69 тыс.руб. в 2015 году до 921 тыс.руб. в 2016 году.

В изменении структуры пассива баланса отмечается рост капитала и резервов предприятия, за счет роста нераспределенной прибыли. Отмечается колебание уровня долгосрочной кредиторской задолженности.

Чистая прибыль в 2016 году увеличилась на 17% (данный показатель равен 920 тыс.руб.), в 2017 году произошло снижение чистой прибыли на 58%, показатель составил 391 тыс.руб.

Общая рентабельность в 2016 году составила 91%, а в 2017 году уже 29%, снижение произошло на 72% в 2016 году и 68% в 2017 году. Чистая рентабельность в 2016 году составляла 74%, в 2017 году 24%. Снижение произошло на 71% и 69% соответственно.

Показатели рентабельности имели тенденцию к снижению как в 2016, так и в 2017 году. В 2016 году снижение рентабельности обусловлено опережающими темпами роста собственного капитала, затрат, активов над темпами роста прибыли. В 2017 году произошло значительное снижение прибыли предприятия, что привело к снижению показателей рентабельности.

Для роста прибыли и рентабельности необходимо предпринимать меры, направленные на рост прибыли, рост объемов продаж, снижению затрат как производственных, так и управленческих, коммерческих.

Таким образом, в результате проведенного анализа были выявлены проблемы и в процессе управления персоналом (текучесть кадров при стаже 1-3 года), и в процессе управления маркетинговой деятельностью (отсутствие рекламных мероприятий, процессов продвижения услуги на рынке), и в процессе управления финансовой деятельностью (снижение прибыли, увеличение дебиторской задолженности).

Для устранения вышеперечисленных проблем в третьей главе работы были предложены мероприятия.

Система адаптации новых сотрудников, что является начальным моментом формирования карьеры, от эффективности системы адаптации в значительной степени зависит карьерный рост работника в будущем и кадровый потенциал организации в целом.

Введение института наставничества положительно скажется на работе новых сотрудников, так как у них будет опытный помощник, к которому они всегда смогут обратиться за помощью или советом. Наставник может контролировать действия новичка и давать им конкретную оценку, справляется ли он со своими обязанностями или нет.

Эффективность мероприятия заключается в снижении текучести кадров персонала в среднем на 5%, а также более быстром погружении нового сотрудника в работу организации.

Внедрение рекламной кампании. Для того, чтобы предприятие было узнаваемо и реализация продукции была успешной и прибыльной, необходимо проводить рекламную кампанию.

Основная цель рекламной кампании - информировать покупателей о необходимости покупки необходимых услуг именно в ООО «Вариант».

Стоимость рекламных мероприятий составит: 345,3 тыс.руб. на 3 месяца. Предполагается, что в результате рекламных мероприятий выручка предприятия увеличится в среднем на 30-35 % в год.

Мероприятие по снижению дебиторской задолженности предполагает создание систему оценки клиентов, которая бы суммировала все риски, связанные с деловым партнером. При этом менеджеры отдела продаж являются ответственными сотрудниками за наблюдением и обновлением статуса клиента.

Также мероприятие предполагает создание на предприятии целевой группы, непосредственно работающей с дебиторской задолженностью, составление и анализ мониторинга дебиторов, разработка плана мероприятий по работе с конкретными контрагентами с указанием сроков, ответственных, оценкой затрат и полученного эффекта.

В результате мероприятия ожидается, что дебиторская задолженность сократится с 1350 тыс. руб. до 270 тыс. руб.

В результате предложенных мероприятий наблюдался рост выручки на 35%, выручка в плановом периоде составит 5817 тыс. руб. Рост себестоимости произошел на 37%, себестоимость составит 5257 тыс. руб.

В результате роста выручки и себестоимости, прибыль от продаж увеличилась на 18,4% и составляла 560 тыс. руб., чистая прибыль также имела тенденцию к росту и составит 461 тыс.руб. в плановом периоде.

В дальнейшем ожидается, что рекламные мероприятия дадут свой эффект и выручка будет оставаться на более высоком уровне (в случае качественного оказания услуги, клиентоориентированности), однако при этом затраты на рекламные мероприятия снизятся.

В результате проведенного анализа можем сделать вывод, что мероприятия экономически эффективны и целесообразны для предприятия, их можно рекомендовать внедрить в практику работы.

Мы исследовали управленческие ресурсы компании ООО «Вариант»», изучили теоретические аспекты управленческих ресурсов предприятия, проанализировали систему функционирования компании ООО «Вариант», выявили проблемы компании ООО «Вариант» и предложили комплекс мероприятий по их устранению. Таким образом, цель выпускной квалификационной работы достигнута, задачи решены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Книги

1. Алексеев Ю.П. Теория управления: учебник / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. – М.: Издательство РАГС, 2012. – 557 с.
2. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. – М.: Дело, 2014. – 275 с.
3. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. – М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. – 288 с.
4. Басовский, Л.Е. Менеджмент: учеб. Пособие для студ. Вузов, обуч. По экон. И упр. Спец. / Л.Е.Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 214 с.
5. Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2013. – 274 с.
6. Вахрушина М.А., Сидорова М.И., Борисова Л.И. Стратегический управленческий учет. М.: Рид Групп, 2013. – 215 с.
7. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р.Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 320 с.
8. Виханский, О.С. Менеджмент: учебное пособие / О.С.Виханский, А.И.Наумов. – 4-е изд., перераб. И доп. – М.: Экономистъ, 2014. – 669 с.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: Гардарики, 2013. – 296 с.
10. Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. – Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2014. – 600 с.
11. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2013. – 635 с.
12. Данько, Т.П., Голубев, М.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 416 с.

13. Дафт, Ричард Л. Менеджмент: учебное пособие / Л. Дафт. – Спб.: Питер, 2012. – 863 с.
14. Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.
15. Калаков, Н.И. Методология прогностического исследования в глобалистике: учеб. Пособие для вузов / Н.И.Калаков. – М.: Академ. Проект: Культура, 2012. – 746 с.
16. Коргова, М.А. Менеджмент: краткий курс: учеб. Пособие / М.А. Коргова. – Ростов н/Д: Феникс, 2012. – 378 с.
17. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – Москва : Юрайт, 2012. – 640 с.
18. Коротков, Э.М., Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова, - М.: Дашков и К, 2013. – 272 с.
19. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятий. М.: ИНФРА-М, 2012. – 436 с.
20. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ. О.И. Медведь]. – М.: Вильямс, 2012. – 672 с.
21. Минцберг, Генри. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру / Генри Минцберг; пер. с англ. О.И.Медведь. – М. : ЭКСМО, 2013. – 463 с.
22. Оганесян И.А. Управление персоналом организации. – М.: Амалфея, 2012. – 438 с.
23. Портер М. Конкурентное преимущество. М.: Альпина Бизнес Букс, 2012 – 314 с.
24. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина. – М.: Академцентр, 2013. – 240 с.
25. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы управления персоналом, М.: Дело, 2013. – 336с.

СЕРИАЛЬНЫЕ И ДРУГИЕ ПРОДОЛЖАЮЩИЕСЯ РЕСУРСЫ

Журнал

26. Безрукова Т. Стратегическое управления устойчивым развитием предприятия // Менеджмент и маркетинг. – 2012. - № 3 – С. 57-62.

27. Бородин Е. М., Крупнова А. В., Бородин А. Н. Стратегический менеджмент // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2014. – Т. 20. – С. 1781–1785.

28. Жемчугов А.М. Цель предприятия и стратегия ее достижения. Концептуальные основы Международный журнал «Проблемы теории и практики управления» №5 2014 г. С. 75-80.

29. Жемчугов А.М., Сильная стратегия предприятия. Разработка и реализация Журнал «Стратегический менеджмент» №4 2014 с. 304-314.

30. Михайлова Е. А., Основы бенчмаркинга // Менеджмент в России и за рубежом, № 1, 2015. – С.41.

31. Овчинникова О.В. Как и какую информацию нужно собирать для формирования маркетинговой стратегии//Маркетинг и маркетинговые исследования.-2012.-№4.-с.294-305

32. Снигирев А.Н. Интернет-сайт как эффективный инструмент достижения стратегических целей компании// Маркетинг и маркетинговые исследования.-2012.-№2.-с.138-146

33. Тихонова А.В. Обзор статей Жемчуговых А.М. и М.К., посвященных вопросам управления современным предприятием Приволжский научный вестник. 2014. № 12-1 (40).

Электронные ресурсы

34. Официальный сайт строительной компании ООО «Вариант» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://variant.perm.ru/>

35. Галяутдинов Р.Р. Матрица БКГ: что такое, как построить и проанализировать // Сайт преподавателя экономики. [2014]. URL: <http://galyautdinov.ru/post/matrica-bkg> (дата обращения: 23.04.2017).

36. Карпов А.А. “Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса” [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.rik-company.ru/strategy_analysis.html

37. Институт комплексных стратегических исследований.- <http://www.icss.ac.ru>

38. Минин А. Сайт как инструмент маркетинга.- http://www.i2r.ru/static/255/out_22845.shtml

39. Росбизнес консалтинг <http://www.rbc.ru>

40. Справочно-правовая система Консультант <http://www.consultant.ru>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Виды и характеристика структур управления

Структура управления	Характеристика
Линейная структура	Характерна вертикаль: высший руководитель — линейный руководитель (подразделения) — исполнители. Имеются только вертикальные связи. В простых организациях отдельные функциональные подразделения отсутствуют. Эта структура строится без выделения функций.
Линейно-штабная структура	Аналогична линейной структуре, но управление сосредоточено в штабах. Появляется группа работников, которые непосредственно не дают распоряжений исполнителям, но выполняют консультационные работы и готовят управленческие решения.
Функциональная организационная структура	При функциональной структуре происходит деление организации на элементы, каждый из которых имеет определенную функцию, задачи. Она характерна для организаций с небольшой номенклатурой, стабильностью внешних условий. Здесь имеет место вертикаль: руководитель — функциональные руководители (производство, маркетинг, финансы) — исполнители. Присутствуют вертикальные и межуровневые связи. Недостаток — функции руководителя размыты.
Линейно-функциональная структура	Совмещает линейную и функциональную структуру. Основные связи — линейные, дополняющие — функциональные.
Дивизиональная структура	Распределение обязанностей происходит не по функциям, а по выпускаемой продукции или по регионам. В свою очередь в дивизиональных отделениях создаются свои подразделения по снабжению, производству, сбыту и т. д. При этом возникают предпосылки для разгрузки вышестоящих руководителей путем освобождения их от решения текущих задач. Децентрализованная система управления обеспечивает высокую эффективность в рамках отдельных подразделений. Недостатки: рост расходов на управленческий персонал; сложность информационных связей.
Матричная структура	Суть матричных структур состоит в том, что в действующих структурах создаются временные рабочие группы, при этом руководителю группы в двойное подчинение передаются ресурсы и работники других подразделений. При матричной структуре управления формируются проектные группы (временные), реализующие целевые проекты и программы. Эти группы оказываются в двойном подчинении, создаются временно. Этим

	достигается гибкость в распределении кадров, эффективная реализация проектов. Недостатки — сложность структуры, возникновение конфликтов. Примером могут служить авиакосмическое предприятие, телекоммуникационные компании, выполняющие крупные проекты для заказчиков.
--	--

Приложение 2

Анализ факторов внутренней среды компании ООО «Вариант»

Факторы внутренней среды	Оценка качества					Важность
	5	4	3	2	1	
1.МАРКЕТИНГ						
1.1 Известность компании на рынке			+			0,6
1.2 Доля рынка				+		0,4
1.3 Репутация в отношении качества		+				0,8
1.4 Репутация в отношении предлагаемых услуг (обслуживание)	+					1
1.5 Реклама					+	0,2
1.6 Эффективность продаж		+				0,8
1.7 Местоположение	+					1
2.ФИНАНСЫ						
2.1 Стоимость капитала				+		0,4
2.2 Доступность капитальных ресурсов			+			0,6
2.3 Доходность капитала		+				0,8
2.4 Финансовая стабильность		+				0,8
3.ТЕХНОЛОГИИ						
3.1 Современное оборудование			+			0,6
3.2 Удовлетворение покупательского спроса		+				0,8
3.3 Соблюдение сроков строительства	+					1
3.4 Ассортимент предлагаемых услуг		+				0,8
3.5 Затраты на обслуживание строительной техники		+				0,8
4.ОРГАНИЗАЦИЯ						
4.1 Средний штат сотрудников		+				0,8
4.2 Квалификация и способности сотрудников		+				0,8
4.3 Реакция на изменение рыночной ситуации			+			0,6
4.4 Преданность работе сотрудников			+			0,6
4.5 Инициативность руководства		+				0,8
4.6 Оперативность принятия решений				+		0,4

Анализ факторов внешней среды компании ООО «Вариант»

Факторы внешней среды	Оценка качества					Важность
	5	4	3	2	1	
ФАКТОРЫ ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ:						
1.ПОКУПАТЕЛИ						
1.1 Крупные клиенты		+				0,8
1.2 Мелкие клиенты		+				0,8
1.3 Угроза неплатежа со стороны клиентов			+			0,6
1.4 Угроза потери клиентов			+			0,6
1.5 Важность появления нового клиента		+				0,8
2.КОНКУРЕНТЫ						
2.1 Преимущества			+			0,6
2.2 Слабость			+			0,6
2.3 Борьба с конкурентами		+				0,8
3.ПОСТАВЩИКИ						
3.1 Надежность		+				0,8
3.2 Необходимость поиска нового поставщика					+	0,2
3.3 Репутация		+				0,8
3.4 Цены поставок		+				0,8
4.ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ БАЗА						
4.1 Устойчивость законов, по которым работает компания			+			0,6
4.2 Возможность появления новых законов		+				0,8
4.3 Субсидии			+			0,6
4.4 Налоги		+				0,8
ФАКТОРЫ КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ						
5.Уровень социально-экономического развития		+				0,8
6.Уровень научно-технического развития экономики		+				0,8
7.Экономические кризисы внутри страны			+			0,6

**Анализ источников формирования имущества ООО «Вариант»,
тыс.руб.**

Показатель	2015 год		2016 год		2017 год		Изменение			
	Сумма, тыс. Руб.	Структур а, %	Сумма, тыс. Руб.	Структу ра, %	Сумма, тыс. Руб.	Структу ра, %	Абсолютн ое, (+/-)		Относительное , (%)	
							2016 / 2015	201 7/2 016	2016/ 2015	2017/ 2016
Капитал и резервы всего, в т.ч.	224	71,1	1206	97,89	1597	94,95	982	391	В 5,4р.	+32
Уставный капитал	29	9,51	29	2,36	29	1,72	0	0	0,00	0,00
Нераспределенная прибыль	186	57,70	1165	94,87	1556	92,51	989	391	В 5,6 р.	+34
Долгосрочные обязательства, в т.ч.	15	4,92	4	0,32	9	0,54	-11	5	-73	В 1,2р.
Кредиты банков	15	4,92	4	0,32	9	0,54	-11	5	-73	В 1,2р.
Краткосрочные обязательства всего, в т.ч.	66	21,64	22	1,79	76	4,52	-44	54	-67	В 2,4 р.
Кредиторская задолженность всего, в т.ч.	66	21,64	22	1,79	76	4,52	-44	54	-67	В 2,4р.
Поставщики и подрядчики	41	13,44	12	0,98	60	3,57	-29	48	-71	В 4р.
Задолженность перед персоналом орг-ии	13	4,26	1	0,08	10	0,59	-12	9	-92	В 9р.
Задолженность перед гос. Внебюджетными фондами	7	2,30	2	0,16	-	-	-5	-	-71	-
Задолженность по налогам и сборам	3	0,98	5	0,41	4	0,24	2	-1	+67	-20
Прочие кредиторы	2	0,6	2	0,16	2	0,12	0	0	0,00	0,00
Итого пассивов	305	100	1232	100	1682	100	927	450	В 3р.	+37

Анализ деловой активности предприятия ООО «Вариант»

Показатель	2016 год	2017 год	Изменение	
			Абсолютное, +/-	Относительное, %
1.Выручка от реализации, тыс.руб.	3887,5	4264	376,5	+10
2.Всего активов в среднем за год, тыс.руб.	766,5	1455	688,5	+90
3.Основные средства в среднем за год, тыс.руб.	119	139	20	+17
4.Оборотные средства в среднем за год, тыс.руб.	643,5	1312	668,5	+104
5.Запасы и затраты в среднем за год, тыс.руб.	48	42	-6	-13
6.Дебиторская зад-ть в среднем за год, тыс.руб.	495	1135	+640	В 2,3р.
7.Денежные средства в среднем за год, тыс.руб.	50,5	77,5	+27	+53
8.Собственный капитал в среднем за год, тыс.руб.	715	1401,5	686,5	+96
9.Отдача всех активов, руб.	5,07	2,93	-2,14	-42
10.Отдача основных фондов, руб.	32,67	30,68	-1,99	-6
11.Оборачиваемость, об.			-	-
а)Оборотных средств	6,04	3,25	-2,79	-47
б)Запасов и затрат	81	101	+20	+25
в)Дебиторской зад-ти	7,8	3,7	-4,1	-53
г)Денежных средств	77	55	-22	-29
12.Отдача собственного капитала, об.	5,44	3,04	-2,39	-44

Анализ прибыли и рентабельности предприятия

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Изменение			
				Абсолютное, (+/-)		Относительное, (%)	
				2015/ 2016	2016/ 2017	2015/ 2016	2016/ 2017
1. Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс.руб.	982,00	1 124,00	489,00	142,00	-635,00	+14	-56
2. Налог на прибыль, тыс.руб.	195,00	174,00	75,00	-21,00	-99,00	-11	-57
3. Чистая прибыль, тыс.руб.	787,00	920,00	391,00	133,00	-529,00	+17	-58
4. Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс.руб.	3 556,00	4 219,00	4 309,00	663,00	90,00	+19	+2
5. Затраты на пр-во реализованной прод-ии, тыс.руб.	2 411,00	3 094,00	3 836,00	683,00	742,00	+28	+24
6. Прибыль (убыток) от реализации продукции, работ, тыс.руб.	1 145,00	1 124,00	473,00	-21,00	-651,00	-2	-58
7. Стоимость активов на конец года, тыс.руб.	305,00	1 228,00	1 682,00	923,00	454,00	В 3р.	+37
8. Стоимость собственного капитала на конец года, тыс.руб.	224,00	1 206,00	1 606,00	982,00	400,00	В 4р.	+33
9. Основные средства пр-ва на конец года, тыс.руб.	115,00	123,00	155,00	8,00	32,00	+7	+26
10. Оборотные средства в ТМЦ на конец года, тыс.руб.	112,00	99,00	110,00	-13,00	11,00	-12	+11
11. Итого производственных фондов на конец года, тыс.руб.	227,00	222,00	265,00	-5,00	43,00	-2	+19
12. Общая рентабельность предприятия, %	321,97	91,53	29,07	-230,44	-62,46	-72	-68
13. Чистая рентабельность предприятия, %	258,03	74,92	23,25	-183,11	-51,67	-71	-69
14. Рентабельность собственного капитала, %	351,34	76,29	24,35	-275,05	-51,94	-78	-68

15.Общая рентабельность производственных фондов, %	442,34	424,15	184,53	-18,19	-239,62	-4	-56
16.Рентабельность реализации, %	27,62	26,64	11,35	-0,97	-15,29	-4	-57

Анализ финансовой устойчивости ООО «Вариант»

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Изменение			
				Абсолютное, (+/-)		Относительное, (%)	
				2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
1.Капитал и резервы, тыс.руб.	224	1206	1606	982	400	В 4р.	+33
2.Внеоборотные активы, тыс.руб.	119	127	159	8	32	+7	+25
3.Фактическое наличие собственных оборотных средств, тыс.руб.	105	1079	1447	974	368	В 9р.	+34
4.Долгосрочные обязательства, тыс.руб.	15	4	9	-11	5	-73	В 1,2 р.
5.Собственные и долгосрочные источники, тыс.руб.	120	1083	1456	963	373	В 8р.	+34
6.Краткосрочные кредиты и займы, тыс.руб.	0	0	0	0	0	-	-
8.Производственные запасы и затраты, тыс.руб.	112	99	110	-13	11	-12	+11
9.Излишек (+), недостаток (-) собственных источников, тыс.руб.	-7	980	1337	987	357	X	X
10. Излишек (+), недостаток (-) собственных источников и долгосрочных источников, тыс.руб.	8	984	1346	976	362	X	X
11. Излишек (+), недостаток (-) всех источников для покрытия запасов	8	984	1346	976	362	X	X
12. Тип финансовой ситуации	011	111	111	x	x	x	x