

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого  
ИНЖЕНЕРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра «Экономика и менеджмент в энергетике»

Проект допущен к защите  
Зав. кафедрой  
д.э.н., проф. Афанасьев М.В.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2015г.

## ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

Тема: Оптимизация системы управления предприятием малого и среднего бизнеса

Специальность: 080507 «Менеджмент организации»

Выполнил студент: гр. 53703/5 Комаров Данил Сергеевич  
(№ группы) (Ф.И.О., подпись)

Руководитель: К.э.н., Доцент Аврова Инна Андреевна  
(уч. степень, должность, Ф.И.О., подпись)

Санкт-Петербург  
2015г.

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого  
ИНЖЕНЕРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра «Экономика и менеджмент в энергетике»

«Утверждаю»  
Зав. кафедрой  
д.э.н., проф. Афанасьев М.В.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2015г.

З А Д А Н И Е  
ПО ДИПЛОМНОМУ ПРОЕКТИРОВАНИЮ

Студенту Комарову Данилу Сергеевичу

(фамилия имя отчество, № группы)

1. Тема дипломного проекта Оптимизация системы управления предприятием малого и среднего бизнеса
2. Срок сдачи студентом законченного проекта \_\_\_\_\_
3. Исходные данные к проекту ООО«Арт-Декор»  
(базовая организация, направление работы, заказ производства)

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

4. План-график дипломного проектирования

| № и содержание этапов проектирования                          | Дата сдачи |             |
|---|------------|-------------|
|   | Плановая   | Фактическая |
| 1. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО«Арт-Декор» |            |             |
| 2. Теоретические основы системы управления предприятия        |            |             |
| 3. Рекомендации по оптимизации системы управления             |            |             |
| 4. Оценка эффективности разработанных мероприятия             |            |             |
| 5. Окончательное редактирование текста                        |            |             |

5. Консультанты по проекту (с указанием относящихся к ним разделов работы)

\_\_\_\_\_

6. Дата выдачи задания \_\_\_\_\_

Руководитель К.э.н. Доцент Аврова Инна Андреевна

(должность, фамилия имя отчество, подпись)

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_  
(дата)

Комаров Данил Сергеевич  
(Ф.И.О. студента, подпись)

## АННОТАЦИЯ

дипломного проекта

студента Комарова Данила Сергеевича  
(фамилия имя отчество)

на тему: Оптимизация системы управления предприятием малого и среднего бизнеса

Дипломный проект содержит:  
\_100\_ листов, \_19\_ таблиц, \_5\_ рисунков.

---

Объектом исследования является ООО «Арт-Декор», предмет исследования - система управления предприятием, целью проекта является анализ системы управления и определение мероприятий по её оптимизации.

В структуре данного проекта содержится 3 раздела: в первый входят общие сведения об объекте исследования, а также проводится финансовый анализ, во втором разделе приведены теоретические основы по существующей теме, в третьем разделе приведена разработка предложений по устранению проблемы на базе определённых методик.

В ходе написания дипломного проекта были успешно реализованы все поставленные задачи, вследствие чего удалось раскрыть данную тему со всех сторон.

Автор дипломного проекта Комаров Данил Сергеевич  
(подпись, фамилия имя отчество)

Руководитель проекта Аврова Инна Андреевна  
(подпись, фамилия имя отчество)

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |    |
|--|----|
| Введение.....  | 5  |
| 1. Анализ объекта дипломного исследования.....   | 7  |
| 1.1. Данные об обществе .....  | 7  |
| 1.2. Миссии и цели ООО«Арт-Декор».....   | 8  |
| 1.3. Управление в ООО«Арт-Декор» .....   | 11 |
| 1.4.Анализ финансовых и технико-экономических показателей<br>производственно-хозяйственной деятельности..... | 14 |
| 2. Теоретические положения финансового управления предприятием .....   | 41 |
| 2.1. Предмет и цели системы управления предприятием .....  | 41 |
| 2.2. Сущность и принципы управления финансами предприятий .....  | 44 |
| 2.3. Пути оптимизации финансов в системе управления предприятием .....                                       | 52 |
| 3. Основные направления оптимизации финансов в системе управления<br>предприятием ООО«Арт-Декор» .....       | 70 |
| 3.1. Разработка комплекса мероприятий по осуществлению механизмов<br>финансовой стабилизации.....            | 70 |
| 3.2. Построение системы непрерывного планирования и оперативного<br>управления на ООО «Арт-Декор».....       | 78 |
| 3.3. Разработка мероприятий по повышению эффективности управления<br>денежными потоками .....                | 89 |
| Заключение .....   | 95 |
| Список использованной литературы.....  | 99 |

## **ВВЕДЕНИЕ**

Темой дипломной работы является оптимизация системы управления предприятием малого и среднего бизнеса. Так как любая организация заинтересована в успехе своей деятельности и достижении поставленных целей, то она обязана проводить правильную внутреннюю и внешнюю политику, умело использовать свои ресурсы и контролировать деятельность. Одной из важных систем предприятия является система управления, без неё невозможно обеспечить стабильную работу, эффективную деятельность и лидирующую позицию на рынке.

Актуальность выбранной для исследования темы дипломной работы "Оптимизация системы управления предприятием малого и среднего бизнеса" заключается в том, что современная система управления должна быть постоянно направлена на обеспечение оптимальной адаптации к увеличивающимся проблемам функционирования и развития производственной деятельности организаций.

Система управления предприятиями должна обладать гибкостью производства, учитывать серьезную конкуренцию на рынке товаров (услуг), учитывать требования к уровню качества обслуживания потребителей, принимать во внимание необходимость учета неопределенности внешней среды и для реализации этих условий существует объективная необходимость в исследованиях, анализе существующего положения.

Оптимизация системы управления предприятием – важная задача, без решения которой предприятие не может оставаться конкурентноспособным. Любая организация в своей предпринимательской деятельности стремится к совершенству. Для успешного развития предприятия необходимо эффективное управление. Под управлением понимается совокупность целенаправленных действий, включающих оценку ситуации, оценку состояния объектов управления, выбор управляющих воздействий, реализация этих воздействий.

Повышение результативности системы и методов управления – одно из наиболее актуальных условий повышения эффективности организаций. Именно

от оперативности, экономичности и надежности управления зависит эффективность финансово-производственной деятельности хозяйственных организаций. Поэтому исследование основ управления и повышения результативности системы управления хозяйственной организации, ориентированных на успешный результат функционирования организации, является одной из приоритетных задач в работе менеджмента, что предопределило актуальность темы работы.

Объект исследования – Общество с ограниченной ответственностью ООО «Арт-Декор».

Предмет исследования – система управления предприятием на ООО«Арт-Декор».

Цель дипломного проекта – анализ системы управления и определение мероприятий по её оптимизации на примере предприятия ООО«Арт-Декор».

Основные задачи дипломного проекта:

- рассмотреть теоретические основы системы управления;
- провести комплексный анализ деятельности ООО«Арт-Декор»;
- провести анализ системы оплаты труда на предприятии;
- разработать мероприятия по оптимизации системы управления на ООО«Арт-Декор»;
- оценить социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

В качестве информационной базы для написания дипломного проекта были использованы:

- учебники и учебные пособия по заданной тематике;
- актуальная периодическая литература (журналы: и др.);
- официальная отчетность ООО«Арт-Декор».

# 1. АНАЛИЗ ОБЪЕКТА ДИПЛОМНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

## 1.1. Данные об обществе

Строительно-реставрационная фирма «Арт-Декор» начала свою деятельность в 2002 году. Имея производственные площади (столярные и лепные мастерские, слесарные участки), сотрудники фирмы принимали участие в реставрационных проектах памятников не только городского и федерального, но и мирового масштаба.

Общество «Арт-Декор» действует на основании настоящего Устава, в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», а также иным применимым законодательством. Общество относится к корпоративным юридическим лицам, является непубличным хозяйственным обществом, уставной капитал которого разделён на доли, находится на территории РФ, Санкт-Петербург, город Пушкин.

Высшим органом управления «Арт-Декор» является: общее собрание участников, единоличным исполнительным органом является директор. В соответствии с настоящим Уставом в состав участников могут входить физические лица и организации, а так же организации с участием иностранных граждан и юридических лиц, а так же иностранные юридические лица и граждане, которые оплатили свои доли в его уставном капитале, срок на который учреждено общество неограничен.

Общество с ограниченной ответственностью обладает полной хозяйственной самостоятельностью, обособленным имуществом, имеет свой самостоятельный баланс, расчётный и иные счета в банках на территории России и за рубежом, от своего имени самостоятельно выступает участником гражданского оборота, приобретает и осуществляет имущественные и личные неимущественные права, несёт обязанности, может выступать в качестве истца и ответчика в суде, в арбитражном или третейском суде

В порядке , установленном законодательством, общество вправе иметь представительства и филиалы на территории России и за границей, создавать организации с правами юридического лица или участвовать в их создании, а также участвовать в капитале других юридических лиц.

Для обеспечения своей деятельности ООО «Арт-Декор» имеет печать со своей символикой и наименованием, бланки, может иметь товарный знак, знак обслуживания, зарегистрированные в установленном порядке, другие реквизиты с фирменной символикой.

Отличительной чертой организации является сочетание передовых строительных технологий, уникальной ручной работы мастеров, и применение высококачественных материалов, что позволяет специалистам компании выполнять строительные и реставрационные работы в соответствии с требованиями КГИОП с безупречным качеством.

## **1.2. Миссии и цели ООО «Арт-Декор»**

Общество является коммерческой организацией , соответственно оно преследует в качестве основной цели своей предпринимательской деятельности извлечение максимальной прибыли и обладает общей гражданской правоспособностью. Оно может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом.

Миссия организации , а также цели по основным направлениям деятельности организации представлены на рисунке 1:





Рис. 1. Миссия и цели ООО «Арт-Декор»

Общество выполняет и оказывает большой спектр услуг в строительной , реставрационной, декоративно-прикладной и других родственных сферах.

К основным видам её деятельности можно отнести:

- Строительно-монтажные работы , в том числе: подготовка строительной площадки , возведение несущих и ограждающих конструкций и сооружений до 40 м , работы по устройству внутренних инженерных систем, работы по защите конструкций и оборудования, отделочные работы ( внутри помещений и фасадов зданий), осуществление функций генерального подрядчика;
- Дверные блоки, оконные блоки , балконные блоки
- реконструкция и капитальное строительство зданий промышленного и гражданского назначения;
- архитектурно-строительное проектирование;
- обследование технического состояния зданий и сооружений;
- ремонтно-реставрационные , консервативные и восстановительные работы, в том числе: реставрация, воссоздание и укрепление фундаментов, реставрация и

воссоздание кирпичных кладок, реставрация и воссоздание конструкция и декора из естественного камня, реставрация и воссоздание деревянных конструкций и деталей, реставрация и воссоздание кровель, реставрация и воссоздание художественного литья;

- аренда, наём либо покупка недвижимого и движимого имущества;
- сдача в аренду , наём, либо продажа недвижимого и движимого имущества, находящегося в собственности Общества;
- разработка, производство и реализация самостоятельно или совместно с другими предприятиями , организациями и физическими лицами продукции производственного назначения и товаров народного потребления;
- оказание транспортно-экспедиторских услуг ( в том числе междугородние и международные перевозки грузов), сдача в аренду( в том числе долгосрочную) оборудования и других технических средств;
- создание и развитие сети складов , терминалов и контейнерных станций для обработки грузов;
- создание, эксплуатация и коммерческое использование объектов промышленного, жилищного и культурно-бытового назначения ( гостиницы, мотели, кемпинги, зоны отдыха , автостоянки, предприятия общественного питания);
- осуществление дизайнерской, художественно-оформительской , редакционно-издательской и полиграфической деятельности;
- производство и реализация предметов интерьера, декоративно-прикладного, ювелирного и изобразительного искусства , сувениров и продукции народных промыслов;

- торгово-закупочная деятельность, в том числе оптовая торговля;
- транспортные услуги и автосервисное обслуживание , авторемонтные услуги;

Общество осуществляет свою деятельность путём:

- проведения работ и оказания услуг по заказам юридических лиц и граждан, на основании заключенных договоров или в инициативном порядке на условиях, которые определены договорённостью;

- выполнения работ ,поставок продукции, оказания услуг в кредит, оказания финансовой или иной помощи на условиях, определённых договорённостью сторон;
- участия в деятельности юридических лиц путём приобретения их акций , внесения вкладов в уставной капитал, внесения паевых взносов;
- создания юридических лиц с участием иностранных юридических лиц и граждан в соответствии с действующим законодательство РФ.

Общество обязано соблюдать законодательство , вовремя производить обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды , соблюдать правила ведения бухгалтерского учёта , порядок и сроки представления государственной статистической отчётности.

### **1.3. Управление в ООО «Арт-Декор»**

Высшим органом управления общества является общее собрание участников , собрание в свою очередь может быть очередным и внеочередным. Все участники общества имеют полное право присутствовать , участвовать в собрании , принимать участие в обсуждении вопросов повестки дня и голосовать при принятии решений. Каждый участник имеет на собрании число голосов, пропорциональное его доле в уставном капитале Общества.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется директором. Директор избирается на общим собранием участников или третьих лиц сроком на пять лет.

Исполнительный орган подотчетен общему собранию. Его компетенция определяется ГК РФ, ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», настоящим уставом ,а также положением о директоре Общества.

К основным обсуждаемым темам на собрании можно отнести такие как:

- Определение направлений деятельности организации, а так же о возможности участия в ассоциациях и других объединениях коммерческих организаций;
- Изменение размера уставного капитала , а так же и самого устава при необходимости;

- Избрание и досрочное прекращение полномочий ревизионной комиссии;
- Утверждение годовых отчётов и годовых бухгалтерских балансов;
- Принятие решения о распределении чистой прибыли между участниками общества;
- Утверждение и принятие документов которые регулируют внутреннюю деятельность организации;
- Утверждение аудитора и определения размера оплаты его услуг и назначение аудиторской проверки ;
- Принятие решений о реорганизации или ликвидации;
- Создание филиалов и представительств, утверждение положений о них;
- Решение вопросов об одобрении крупных сделок;

К компетенции собрания относится так же решение иных вопросов, отнесённых уставом и законодательством РФ к компетенции Общего собрания участников Общества.

Очередное общее собрание проводится один раз в год и созывается Директором, оно должно осуществляться не ранее чем через два месяца и не позднее чем через четыре месяца после окончания финансового года.

Внеочередное собрание проводится в любых случаях, если проведения требуют интересы участников. Директор обязан в течение пяти дней с даты получения требования о проведении внеочередного собрания рассмотреть данное требование и принять решение о проведении или об отказе.

Директор либо иной орган или лица, созывающие собрание, обязаны не позднее чем за тридцать дней до его проведения уведомить об этом каждого участника заказным письмом по адресу, указанному в списке участников.

В уведомлении должны быть указаны время и место проведения, а также предполагаемая повестка дня. Очередное и внеочередное собрание созывается Директором Общества.

Любой участник ООО «Арт-Декор» вправе вносить предложения о включении в повестку дня дополнительных вопросов не позднее, чем за пятнадцать дней до его проведения.

При подготовке собрания всем его участникам предоставляются следующие материалы и информация: годовой отчёт , заключение ревизионной комиссии и аудитора по результатам проверки годовых отчётов и годовых бухгалтерских балансов, проект изменений и дополнений , проекты внутренних документов. Указанная информация и материалы в течение тридцати дней до проведения собрания должны быть предоставлены всем участникам для ознакомления. Из вышеперечисленного видно что наличие и роль собрания очень важна , благодаря ему участники могут более эффективно и за меньшие сроки решать проблемы возникающие как внутри так и снаружи общества , а так же планировать на будущее такие важные аспекты как направления деятельности , стратегия развития , что обеспечит выживаемость и удержание рынка.

Директором Общества может быть трудоспособное физическое лицо , не ограниченное в гражданской дееспособности , обладающее необходимыми профессиональными знаниями и опытом практической управленческой деятельности . Решения об избрании директора принимаются путём открытого голосования. Деятельность директора осуществляется на платной основе . В его полномочия входит осуществление текущего руководства хозяйственной деятельностью Общества . При этом он совершает любые действия, необходимые для реализации данной функции, кроме решения вопросов, отнесённых к компетенции общего собрания и ревизионной комиссии.

Ниже приведена организационная структура ООО "Арт-Декор"

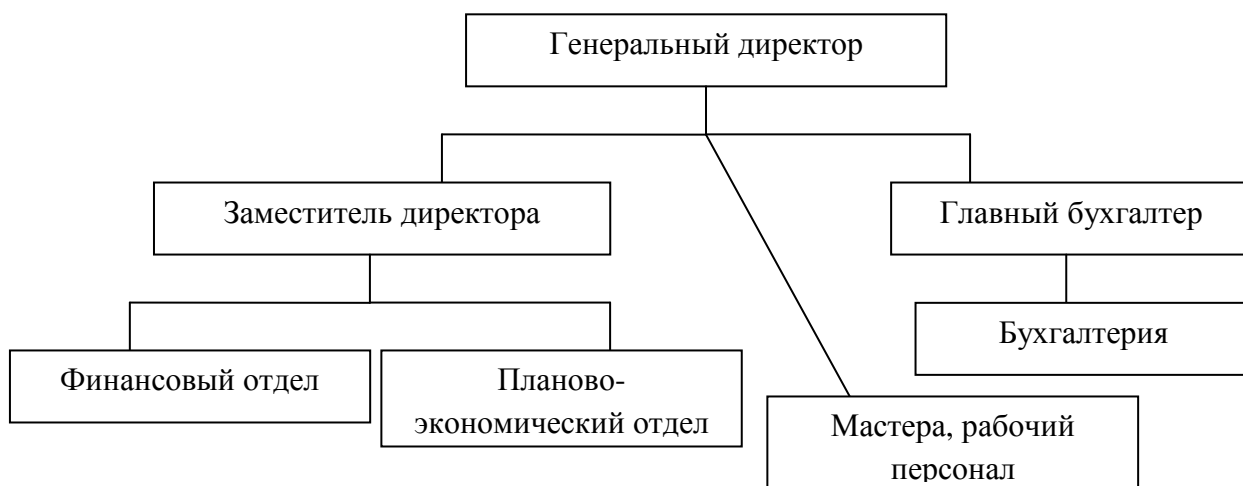


Рис. 1.1 организационная структура ООО«Арт-Декор»

Организационная структура управления представляет собой совокупность элементов взаимосвязанных между собой и находящихся в устойчивых отношениях, которые обеспечивают их развитие и функционирование как единого целого механизма. Организационная структура управления направлена на создание и установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности.

Каждая организационная структура обладает своими уникальными свойствами и специфическими особенностями, которые в значительной степени оказывают прямое влияние на эффективность деятельности и поведения рабочего персонала предприятия.

#### **1.4. Анализ финансовых и технико-экономических показателей производственно-хозяйственной деятельности**

##### **Финансовые результаты**

Чистая выручка предприятия за период с 2012 года по 2014год увеличилась на 9 316 704 руб. (см. Таблицу 1.5.). Основная деятельность, ради осуществления которой было создано Предприятие, за анализируемый период была прибыльной. Себестоимость реализованной продукции предприятия за

анализируемый период увеличилась на 8 453 897 руб. или 256,3 % (с 3 365 600 до 12 952 304 руб.). Как следствие этого, эффективность основной деятельности предприятия снизилась, так как темп изменения выручки отставал от темпа изменения себестоимости реализованной продукции.

Таблица 1.1

Финансовые результаты

| Наименование показателя                      | 2012г.    |       | 2013г.    |       | 2014г.     |       |
|--|-----------|-------|-----------|-------|------------|-------|
|  | Абсолют.  | %     | Абсолют.  | %     | Абсолют.   | %     |
| Чистая выручка                               | 3 635 600 | 100,0 | 9 139 062 | 100,0 | 12 952 304 | 100,0 |
| Себестоимость реализованной продукции        | 3 355 030 | 92,3  | 8 484 391 | 92,8  | 11 808 927 | 91,2  |
| Валовая прибыль                              | 280 570   | 7,7   | 654 671   | 7,2   | 1 143 377  | 8,8   |
| Полная себестоимость реализованной продукции | 3 355 030 | 92,3  | 8 484 391 | 92,8  | 11 808 927 | 91,2  |
| В том числе                                  |           |       |           |       |            |       |
| управленческие расходы                       | 0         | 0,0   | 0         | 0,0   | 0          | 0,0   |
| Результат от основной                        | 280 570   | 7,7   | 654 671   | 7,2   | 1 143 377  | 8,8   |
| Операционные доходы                          | 0         | 0,0   | 0         | 0,0   | 0          | 0,0   |
| Операционные расходы                         | 16 968    | 0,5   | 34 260    | 0,4   | 102 265    | 0,8   |
| Результат от операционной деятельности       | -16 968   | -0,5  | -34 260   | -0,4  | -102 265   | -0,8  |
| Внереализационные доходы                     | 0         | 0,0   | 0         | 0,0   | 0          | 0,0   |
| Внереализационные расходы                    | 0         | 0,0   | 0         | 0,0   | 2 290      | 0,0   |
| Результат от внереализационной деятельности  | 0         | 0,0   | 0         | 0,0   | -2 290     | 0,0   |
| Прибыль (убыток) до налогообложения          | 263 602.  | 7,3   | 620 411   | 6,8   | 1 038 822  | 8,0   |
| Налог на прибыль и обязательные платежи      | 286       | 0,0   | 11 113    | 0,1   | 44619      | 0,3   |
| Чистая прибыль (убыток)                      | 263 316   | 7,2   | 609 298   | 6,7   | 994 203    | 7,7   |
| Справочно: Всего доходов                     | 3 635 600 | 100,0 | 9 139 062 | 100,0 | 12 952 304 | 100,0 |

Валовая прибыль ООО «Арт-Декор» за анализируемый период увеличилась на 862 807 руб., то есть на 307,5 %.

В начале анализируемого периода прибыль предприятия от основной деятельности составила 280 570 руб. Результат от внереализационной и операционной деятельности - (-16 968) тыс. руб. В конце анализируемого периода прибыль предприятия увеличилась до 1 143 377 руб. Результат от внереализационной и операционной деятельности при этом составил (-104 555 руб.). Отрицательный результат от внереализационной деятельности предприятия возникает, в том числе, за счет отрицательных курсовых разниц и услуг банков.

Налоговые и иные обязательные платежи в конце анализируемого периода занимали 0,3 % в величине прибыли до налогообложения. Наличие и анализируемом периоде у предприятия чистой прибыли свидетельствует об имеющемся источнике пополнения оборотных средств.

### Структура активов

Активы предприятия за период с 2012 года по 2014 год возросли на 1 678 818 руб. (с 410 022 до 2 088 840 руб.). Увеличение активов произошло и счет роста внеоборотных активов (или основных средств) на 1 151 740 руб., оборотных активов на 528 298 руб. В целом, рост имущества Предприятия является положительным фактом.

#### Структура активов предприятия

Таблица 1.2

| Наименование показателя    | 2012г.  |     | 2013г.  |      | 2014г.    |      |
|----------------------------|---------|-----|---------|------|-----------|------|
|                            | Абсолют | %   | Абсолют | %    | Абсолют   | %    |
| I. Внеоборотные активы     | 37 044  | 9,0 | 405 069 | 21,6 | 1 187 564 | 56,9 |
| Нематериальные активы      | 1 444   | 0,4 | 889     | 0,0  | 222       | 0,0  |
| Основные средства          | 35 600  | 8,7 | 404 180 | 21,6 | 1 187 340 | 56,8 |
| Прочие внеоборотные активы | 0       | 0,0 | 0       | 0,0  | 0         | 0,0  |



Продолжение табл. 1.2

|  |         |       |           |       |           |       |
|--|---------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
| II. Оборотные активы   | 372 978 | 91,0  | 1 469 233 | 78,4  | 901 276   | 43,1  |
| Запасы   | 222 851 | 54,4  | 783 183   | 41,8  | 494 059   | 23,7  |
| в том числе  |         |       |           |       |           |       |
| Производственные запасы на складах                               | 57 743  | 14,1  | 208 050   | 11,1  | 481 998   | 23,1  |
| Затраты в НЗП  | 165 108 | 40,3  | 540 709   | 28,8  | 12 061    | 0,6   |
| Расходы будущих периодов   | 0       | 0,0   | 34 434    | 1,8   | 0         | 0,0   |
| Долгосрочные дебиторы  | 0       | 0,0   | 0         | 0,0   | 0         | 0,0   |
| Краткосрочная дебиторская задолженность                          | 100 583 | 24,5  | 500 354   | 26,7  | 293 206   | 14,0  |
| в том числе  |         |       |           |       |           |       |
| покупатели и заказчики   | 70 250  | 17,1  | 179 655   | 9,6   | 150 565   | 7,2   |
| по авансам выданным  | 26 500  | 6,5   | 166 205   | 8,9   | 120 544   | 5,8   |
| с прочими дебиторами   | 3 833   | 0,9   | 154 494   | 8,2   | 22 097    | 1,1   |
| Краткосрочные финансовые вложения                                | 0       | 0,0   | 0         | 0,0   | 0         | 0,0   |
| Денежные средства  | 35 920  | 8,8   | 165 200   | 8,8   | 18 615    | 0,9   |
| Прочие оборотные активы  | 13 624  | 3,3   | 20 496    | 1,1   | 95 396    | 4,6   |
| в т.ч. НДС по приобретенным ценностям                            | 13 624  | 3,3   | 20 496    | 1,1   | 95 396    | 4,6   |
| АКТИВЫ ВСЕГО   | 410 022 | 100,0 | 1 874 302 | 100,0 | 2 088 840 | 100,0 |
| Чистый оборотный капитал (за вычетом краткосрочных обязательств) | 107 723 | 26,3  | -162 255  | -8,7  | -144 961  | -6,9  |

За период 2012-2014гг. основную часть в структуре имущества занимали оборотные активы. Опережение темпов роста оборотных активов над внеоборотными активами может свидетельствовать о расширении основной (производственной) деятельности предприятия. Но уже к концу 2014 года внеоборотные активы составляли 56,9% всех активов.

Доля основных средств в имуществе на конец анализируемого периода составила 56,8%. Таким образом, процент основных средств в структуре активов достаточно велик. Как правило, это свидетельствует о значительных

накладных расходах и высокой чувствительности прибыли предприятия к изменениям выручки. В таком случае, для сохранения финансовой устойчивости предприятию необходимо иметь высокую долю собственного капитала и долгосрочного заёмного капитала в источниках финансирования. Для оценки уровня производственного рычага необходимо дополнительно проанализировать переменные и постоянные затраты.

В конце анализируемого периода структура имущества характеризуется относительно высокой долей внеоборотных активов, которая в сравнении с 2012 годом выросла на 47,9%, составив 56,9% на конец 2014 года. Структура внеоборотных активов за анализируемый период существенно не изменилась.

Основная часть внеоборотных активов неизменно приходится на основные средства (2012г. - 96,4%; 2013г. - 99,8; 2014г. - 100%).

В анализируемом периоде предприятие не использовало в своей финансово-хозяйственной деятельности вложения во внеоборотные активы, долгосрочные финансовые вложения и прочие внеоборотные активы.

На протяжении всего анализируемого периода структура имущества характеризуется относительно высокой долей оборотных активов, которая имела тенденцию к снижению, составив 91% за 2012г., 78,4% за 2013г., 43,1% за 2014г. Оборотные активы предприятия за период 2012-2014гг. сначала увеличились с 372 978 до 1 469 233 руб., затем уменьшились до 901 276 руб. Прирост оборотных активов произошел за счет увеличения следующих у составляющих: запасов; дебиторской задолженности; производственных запасов. Спад произошел за счет уменьшения вышеперечисленных составляющих оборотных активов.

Структура оборотных активов за анализируемый период оставалась достаточно стабильной. В анализируемом периоде основная часть оборотных активов неизменно приходилась на запасы. Стоимость запасов к концу 2014г. увеличилась на 424 255 руб., что является негативным изменением, так как при этом длительность оборота запасов выросла. При этом темп роста запасов (834,7%) за период с 2012г. по 2013г. опережал темпы роста выручки (356,3%),

что иммобилизовало часть финансовых ресурсов в оборотных средствах предприятия. В составе запасов на конец 2012 года преобладают производственные запасы (481 998 руб.), доля которых увеличилась с 14,1% до 23,1%.

Доля дебиторской задолженности (краткосрочной и долгосрочной) в оборотных активах сократилась с 24,5% до 14,0%.

За период 2012-2014гг. объемы дебиторской задолженности выросли на 771 руб. (с 100 583 до 500 354), что является негативным изменением и может быть вызвано проблемами, связанными с оплатой продукции предприятия. Выручка от реализации продукции при этом выросла в меньшей степени, что свидетельствует о росте неплатежей со стороны потребителей. Но уже к концу 2013г. дебиторская задолженность сократилась почти в 2 раза, и составила 293 206 руб.

Сопоставление сумм краткосрочной дебиторской и кредиторской задолженностей показывает, что предприятие на начало анализируемого периода имело активное сальдо задолженности, то есть дебиторская превышала кредиторскую на 8 922 руб. А на конец - пассивное сальдо, то есть, кредиторская задолженность превышала дебиторскую на 232 165 руб. Таким образом, к концу 2013 года предприятие финансировало отсрочки платежей своих должников за счет неплатежей кредиторам (то есть бюджету, внебюджетным фондам и др.)-

Величина чистого оборотного капитала (то есть разницы между запасами, краткосрочной дебиторской задолженностью, денежными Средствами, краткосрочными финансовыми вложениями и всеми краткосрочными обязательствами (кредиторской и финансовой задолженностью)) показывает, что в последние два года анализируемого периода у предприятия отсутствовали собственные оборотные средства.

Возвращаясь к структуре оборотных активов, следует отметить, что удельный вес краткосрочной дебиторской задолженности, финансовых и вложений и денежных средств упал с 33,3% (2012г.) до 14,9%(2013г).

Следовательно, можно сделать вывод о том, что оборотные активы Предприятия стали гораздо менее ликвидными.

Сумма денежных средств к концу 2012 года увеличилась на 129 280 руб., а к концу 2013 года снизилась на 146 585 руб.

В конце анализируемого периода наибольшие суммы денежных средств предприятие расходует на следующие нужды:

- Денежные средства, направленные на оплату товаров, услуг, сырья и иных ценностей (29,97% в величине суммарных оттоков);
- Денежные средства, направленные на расчеты по налогам и сборам (27,87% в величине суммарных оттоков);
- Прочие расходы (17,12% в величине суммарных оттоков).

Финансирование своих расходов предприятие осуществляет в конце анализируемого периода за счет следующих основных источников:

- Средства, полученные от покупателей, заказчиков (67,60% в величине суммарных притоков);
- Прочие поступления (32,24% в величине суммарных притоков);

### **Структура пассивов**

Основным источником формирования имущества предприятия в анализируемом периоде являются краткосрочные обязательства, доля которых в балансе увеличилась с 64,7% до 87,0% за первые два года, но уже к концу 2013 года составила всего лишь 50,1%.

Таблица 1.3

### **Структура пассивов**

| Наименование показателя | 2012г.   |      | 2013г.   |      | 2014г.    |      |
|-------------------------|----------|------|----------|------|-----------|------|
|                         | Абсолют. | %    | Абсолют. | %    | Абсолют.  | %    |
| I. Собственный капитал  | 144 767  | 35,3 | 242 814  | 13,0 | 1 042 603 | 49,9 |

Продолжение табл. 1.3

|  |         |      |           |      |           |      |
|--|---------|------|-----------|------|-----------|------|
| Уставный капитал (фактический)                         | 8 400   | 2,0  | 8 400     | 0,4  | 8 400     | 0,4  |
| Резервы, фонды, нераспределенная прибыль (фактические) | 136 367 | 33,3 | 234 414   | 12,6 | 104 203   | 49,5 |
| II. Долгосрочные обязательства                         | 0       | 0,0  | 0         | 0,0  | 0         | 0,0  |
| III. Краткосрочные обязательства                       | 265 255 | 64,7 | 1 631 488 | 87,0 | 1 046 237 | 50,1 |
| Краткосрочные кредиты                                  | 173 594 | 42,3 | 472 096   | 25,2 | 520 866   | 24,9 |
| Краткосрочная кредиторская задолженность               | 91 661  | 22,4 | 1 159 392 | 61,9 | 525 371   | 25,2 |
| в том числе  |         |      |           |      |           |      |
| перед поставщиками и подрядчиками                      | 51 742  | 12,6 | 161 870   | 8,6  | 142 466   | 6,8  |
| перед персоналом организации                           | 21 959  | 5,4  | 65 002    | 3,5  | 39 607    | 1,9  |
| перед гос. внебюджетными фондами                       | 17 059  | 4,2  | 980       | 0,1  | 11 265    | 0,5  |
| перед бюджетом   | 901     | 0,2  | 13 056    | 0,7  | 17 572    | 0,8  |
| по авансам полученным                                  |         | 0,0  | 918483    | 49,0 | 211 422   | 10,1 |
| перед прочими кредиторами                              |         | 0,0  | 1         | 0,0  | 103 039   | 4,9  |
| ПАССИВЫ ВСЕГО  | 410 022 | 100  | 1 874 302 | 100  | 2 088 840 | 100  |

Собственный капитал (фактический, за вычетом убытков и задолженностей учредителей) на начало анализируемого периода составил 144 767 руб. (35,3%), а на конец периода был равен 1 042 603 руб. (49,9%). За анализируемый период величина собственного капитала (фактического) увеличилась на 897 836 руб. Таким образом, финансовая устойчивость Предприятия возросла.

Величина уставного капитала на протяжении всего анализируемого периода оставалась на прежнем уровне (8 400 руб.).

Краткосрочные обязательства за анализируемый период существенно изменились, составив к концу периода 1 046 237 руб. Их доля в структуре

заемного капитала снизилась до 50,1%. К концу анализируемого периода краткосрочные обязательства были представлены на 50% финансовыми и на 50% коммерческими обязательствами.

Краткосрочные кредиты и займы (финансовые обязательства) за анализируемый период увеличились с 173 594 руб. до 520 866 руб. или на 199,4%, что является очень тревожным знаком. Значит, предприятию не хватает своих собственных средств для осуществления финансирования.

Кредиторская задолженность за 2012-2014гг. возросла на 1067 731 руб., а к концу 2012г. снизилась на 634 021 руб., и составила 525 371 руб. В структуре кредиторской задолженности на конец анализируемого периода преобладает задолженность по авансам полученным (211 422 руб.), составляющая 10,1%. Вторыми по величине являются обязательства перед поставщиками и подрядчиками (142 466 руб.), составляющие 6,8%.

За анализируемый период краткосрочные обязательства изменились следующим образом:

- перед бюджетом увеличились на 16 671, составив на конец 2013г. 17 572 руб.,

- перед поставщиками и подрядчиками увеличились на 90 724 руб. (с 51 742 до 142 466 руб.),

- перед персоналом организации увеличились на 17 648 руб., и составили 39 607 руб.,

- перед гос. внебюджетными фондами уменьшились на 5 794 руб., и составили 11 265 руб.,

- по авансам полученным уменьшились на 707 061 руб. (с 918 483 до 211 422 руб.),

- перед прочими кредиторами увеличились с 0 до 103 039 руб.

В анализируемом периоде наибольшими темпами роста характеризуются задолженность по авансам полученным, перед прочими кредиторами и перед поставщиками и подрядчиками.

## Эффективность деятельности

Эффективность деятельности предприятия в финансовом аспекте проявляется, прежде всего, в скорости оборота его средств. Рентабельность предприятия отражает степень прибыльности его деятельности.

Анализ эффективности деятельности позволяет выявить, насколько эффективно предприятие использует свои средства и заключается в исследовании динамики разнообразных финансовых коэффициентов оборачиваемости и рентабельности.

Таблица 1.4

Анализ показателей рентабельности и оборачиваемости (усредненные значения)

| Наименование показателя   | 2012г. | 2013г. | 2014г. |
|---|--------|--------|--------|
| Рентабельность продаж (продукции)<br><i>Прибыль /Выручка *1000%</i>   | 7,2%   | 6,7%   | 7,7%   |
| Рентабельность собственного капитала<br><i>Прибыль /СК*100%</i>   | 181,9% | 250,9% | 95,4%  |
| Рентабельность оборотных активов<br><i>Прибыль /Об, А*100%</i>  | 70,6%  | 41,5%  | 110,3% |
| Прибыльность  | 8,4%   | 7,7%   | 9,7%   |
| Рентабельность активов<br><i>Прибыль/активы всего* 100%</i>   | 64,2%  | 32,5%  | 47,6%  |
| Оборачиваемость текущих активов, кол-во оборотов<br><i>Выручка/среднегод.ст-тьТА</i>                          | 3,98   | 9,99   | 14,16  |
| Оборачиваемость совокупного капитала, кол-во оборотов<br><i>Выручка/среднегод.ст-ть А</i>                     | 2,49   | 6,27   | 8,89   |
| Оборачиваемость товарно-материальных запасов, кол-во оборотов<br><i>Себестоимость/среднегод.ст-ть запасов</i> | 6,69   | 16,82  | 23,84  |
| Длительность оборота товарно-материальных запасов, дни<br><i>360/оборач.ТМЗ</i>                               | 55     | 22     | 15     |

|   |        |         |         |
|---|--------|---------|---------|
| Оборачиваемость краткосрочной дебиторской задолженности, кол-во оборотов                                    | 18,78  | 47,20   | 66,89   |
| Длительность оборота краткосрочной дебиторской задолженности, дни   | 19     | 8       | 5       |
| Оборачиваемость кредиторской задолженности, кол-во оборотов   | 6,14   | 15,43   | 21,87   |
| <i>Выручка/среднегод КЗ</i><br>Длительность оборота кредиторской задолженности, дни<br><i>360/оборач.КЗ</i> | 59     | 24      | 17      |
| Продолжительность операционного цикла   | 74     | 29      | 21      |
| <i>Длит обор ТМЗ+длит обор КПЗ</i><br>Продолжительность финансового цикла                                   | 15     | 6       | 4       |
| <i>Прод-ть операционного цикла – длит обор КЗ</i><br>Фондоотдача основных средств                           | 6,70   | 16,85   | 23,88   |
| <i>Выручка/среднегод ст-ть ОС и НМА</i><br>Чистый оборотный капитал (за вычетом кредиторской задолженности) | 107723 | -162255 | -144961 |

Рентабельность собственного капитала (фактического) предприятия (определяющая эффективность вложений средств собственников) на понижении всего анализируемого периода была положительной и снизилась с 250,9% до 95,4%.

Необходимым уточнением к анализу соотношения чистой прибыли и собственного капитала является оценка соотношения чистой прибыли и общей стоимости активов, то есть рентабельности активов. За анализируемый период рентабельность активов, которая отражает способность предприятия извлекать прибыль, исходя из имеющегося в его распоряжении имущества, сократилась на 16,6% (с 64,2% до 47,6%). Спад значения рентабельности активов на конец анализируемого периода свидетельствует о не эффективном использовании имущества. Уровень рентабельности активов, но чистой прибыли в размере 47,6% на конец анализируемого периода обеспечивается высокой оборачиваемостью активов, составившей на конец периода 14,16 оборота за



год, при средней (9,7%) прибыльности.

В целом, динамика оборачиваемости активов, которая показывает, с какой скоростью совершается полный цикл производства и обращения, а также отражает уровень деловой активности предприятия, положительна (за анализируемый период отмечается рост значения показателя с 3,98 до 14,16 оборота за год).

Анализ динамики рентабельности всех операций (прибыльность) показывает увеличение за анализируемый период, что свидетельствует о позитивных изменениях в финансовом состоянии предприятия. Прибыльность характеризует эффективность произведенных затрат, а медленный рост показателя на 1,3% за три года говорит о том, что затраты на предприятии совершаются не рационально.

Соотношение чистой прибыли и выручки от продаж, то есть показатель рентабельности продаж по чистой прибыли, отражает ту часть поступлений, которая остается в распоряжении предприятия с каждого рубля в реализованной продукции. Значение показателя в анализируемом периоде практически не изменилось и составило 7,5%. Таким образом, у предприятия не изменено остаются низкие возможности самостоятельно финансировать свой оборотный капитал, не привлекая для этих целей внешние источники.

Длительность оборота товарно-материальных запасов и на конец периода составляет 15 дн., краткосрочной дебиторской задолженности 5 дн., а кредиторской задолженности 17 дн. Отсюда видно, что самый небольшой срок оборота у дебиторской задолженности, примерно месяц составляет срок расчета покупателей и заказчиков. Что же касается длительности хранения запасов на складе, то срок небольшой, почти две недели. Положительный момент здесь это явная динамика к снижению дней оборота, на начало срок составлял 55 дн. То же касается и кредиторской задолженности.

Таким образом, продолжительность финансового цикла или длительность оборота чистого производственного оборотного капитала (длительность оборота запасов плюс длительность оборота краткосрочной

дебиторской задолженности минус длительность оборота кредиторской задолженности) составляет 4 дн. на конец периода (сократился на 11 дней по сравнению с началом периода). Так как средняя за анализируемый период величина длительности оборота чистого производственного оборотного капитала положительна, то это говорит о том, что у предприятия есть собственные производственные оборотные средства.

### **Анализ ликвидности является проблемой ООО «Арт-Декор»**

Ликвидность является проблемой ООО «Арт-декор»

Ликвидность предприятия - это способность предприятия своевременно исполнять обязательства по всем видам платежей. Иначе говоря, предприятие считается ликвидным, если оно в состоянии выполнить свои краткосрочные обязательства, реализуя текущие активы.

#### Анализ показателей ликвидности

Таблица 1.5

| Показатель ликвидности                          | 2012г. | 2013г. | 2014г. |
|---|--------|--------|--------|
| Коэффициент абсолютной ликвидности              | 0,135  | 0,101  | 0,018  |
| Рекомендуемое значение $\geq 2,0$               |        |        |        |
| Коэффициент текущей ликвидности                 | 0,01   | 0,41   | 0,31   |
| Рекомендуемое значение $\geq 2,0$               |        |        |        |
| Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности | 0,09   | 1,41   | 0,90   |
| Рекомендуемое значение $\geq 1,0$               |        |        |        |

Ни один из трех коэффициентов ликвидности не соответствует нормальному значению, что свидетельствует о критическом финансовом положении. Организация не имеет средств для оплаты краткосрочных обязательств. Даже при поступлении денег по дебиторской задолженности организация не сможет полностью рассчитаться с кредиторами по краткосрочным обязательствам (только на 5%).

## Финансовая устойчивость

Анализ показателей финансовой устойчивости (усредненные значения)

Таблица 1.6

| Наименование статей   | 2012г. | 2013г. | 2014г. | норма     |
|---|--------|--------|--------|-----------|
| Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала (фактического) | 1,83   | 6,72   | 1,00   | <-1       |
| Коэффициент автономии (уровень собственного капитала)                   | 0.35   | 0,13   | 0,50   | >=0,5     |
| Коэффициент маневренности   | 0.74   | -0,67  | -0,14  | >=0,5     |
| Коэффициент обеспеченности собственными средствами                      | 0,29   | -0,11  | -0,16  | >=0,6-0,8 |

Анализ финансовой устойчивости предприятия позволяет говорить об отсутствии запаса прочности, обусловленном низким уровнем собственного капитала(фактического), который на конец анализируемого периода составил 0,13 (при рекомендуемом значении не менее 0,600). Данный коэффициент характеризует степень независимости организации от заемного капитала. Полученное здесь значение говорит о крайне высокой зависимости организации от заемного капитала. Таким образом, к концу анализируемого периода у предприятия отсутствовали возможности привлечения дополнительных заемных средств без риска потери финансовой устойчивости. Этим объясняется слишком высокий процент соотношения заемного и собственного капитала (фактического), на начало анализируемого периода коэффициент составил 1,83, на конец периода 1,0 (при рекомендуемом значении менее 0,700).

Так как уровень собственного капитала к концу анализируемого периода снизился на 0,22, это способствовало спаду финансовой устойчивости предприятия.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами имел тенденцию к уменьшению. На начало периода он составил 0,29, а уже к концу

периода -0,16, что хуже установленного нормативного значения (0,10).

Коэффициент маневренности собственного капитала показывает, какая часть собственных средств организации находится в мобильной форме, позволяющий относительно свободно маневрировать этими средствами. Считается, что хорошая финансовая устойчивость организации характеризуется значением 0,5-0,6. В данном случае значение показателя на конец анализируемого периода составляет -0,14, хотя на начало 2012 года коэффициент равнялся 0,74.

### Прогноз банкротства

Для оценки степени близости предприятия к банкротству рассчитывается показатель Z-счет Альтмана на конец отчетного периода:

$$Z\text{-счет} = 1,2K1 + 1,4K2 + 3,3K3 + 0,6K4 + K5, \text{ где}$$

Таблица 1.7

| Коэф-т           | Расчет   | Значение | Множитель | Произведение(3*4) |
|------------------|--|----------|-----------|-------------------|
| 1                | 2  | 3        | 4         | 5                 |
| K1               | Отношение оборотного капитала к  | 0,43     | 1,2       | 0,52              |
| K2               | Отношение нераспределенной прибыли и фондов спец. назначения к величине всех активов | 0,49     | 1,4       | 0,69              |
| K3               | Отношение фин. результата от продаж к величине всех активов                          | 0,31     | 3,3       | 1,02              |
| K4               | Отношение уставного капитала к заемному капиталу                                     | 0,004    | 0,6       | 0,002             |
| K5               | Отношение выручки от продаж к величине всех активов                                  | 4,4      | 1         | 4,4               |
| Z-счет Альтмана: |  |          |           | <b>6,62</b>       |

Таблица 1.8

### Степень вероятности банкротства по критерию Z-счета

| Значение Z-счета | Вероятность банкротства |
|------------------|-------------------------|
|------------------|-------------------------|

|             |                        |
|-------------|------------------------|
| 1,8 и менее | Очень высокая          |
| 1,81 – 2,7  | Высокая                |
| 2,71 - 2,9  | Существует возможность |
| 3,0 и выше  | Очень низкая           |

Расчет коэффициента Z-счет Альтмана показывает, что в ближайшее время банкротство организации не грозит. На протяжении трех лет наблюдался рост коэффициента Альтмана. На конец 2012 – 4,91; на конец 2013 года – 3,55; на конец 2014года – 6,62. Это говорит о положительной динамике в развитие предприятия.

Таблица 1.9

## Сводная таблица по финансовым показателям

| Наименование показателя   | 2012г. | 2013г. | 2014г. |
|---|--------|--------|--------|
| Рентабельность продаж (продукции)   | 7,2%   | 6,7%   | 7,7%   |
| Рентабельность СК<br><i>Прибыль/СК*100%</i>   | 181,9% | 250,9% | 95,4%  |
| Рентабельность оборотных активов<br><i>Прибыль/об.А*100%</i>                              | 70,6%  | 41,5%  | 110,3% |
| Прибыльность  | 8,4%   | 7,7%   | 9,7%   |
| Рентабельность активов<br><i>Прибыль/активы всего* 100%</i>                               | 64,2%  | 32,5%  | 47,6%  |
| Оборачиваемость ТА, колич. об.<br><i>Выручка/среднегод.ст-ть ТА</i>                       | 3,98   | 9,99   | 14,16  |
| Оборачиваемость совокупного капитала, кол-во оборотов<br><i>Выручка/среднегод.ст-ть А</i> | 2,49   | 6,27   | 8,89   |
| Оборачиваемость ТМЗ, колич. об.<br><i>Себ-ть/среднегод.ст-ть запасов</i>                  | 6,69   | 16,82  | 23,84  |
| Длительность оборота ТМЗ, дни<br><i>360/оборач. ТМЗ</i>                                   | 55     | 22     | 15     |

|   |        |         |         |
|---|--------|---------|---------|
| Оборачиваемость кр. ДЗ, колич. об.<br><i>Выручка/среднегод.КДЗ</i>              | 18,78  | 47,20   | 66,89   |
| Длительность оборота кр. ДЗ, дни<br><i>360/оборач.КДЗ</i>                       | 19     | 8       | 5       |
| Оборачиваемость КЗ, колич. об.<br><i>Выручка/среднегод.КЗ</i>                   | 6,14   | 15,43   | 21,87   |
| Длительность оборота КЗ, дни<br><i>360/оборач..КЗ</i>                           | 59     | 24      | 17      |
| Продолжительность операц. цикла<br><i>Длит.обор. ТМЗ + Длит. обор.КДЗ</i>       | 74     | 29      | 21      |
| Продолжительность фин. цикла<br><i>Прод-ть операц. цикла –<br/>длит.обор.КЗ</i> | 15     | 6       | 4       |
| Фондоотдача основных средств<br><i>Среднемес.выручка/ст-ть ВА</i>               | 6,70   | 16,85   | 23,88   |
| ЧОК (за вычетом КЗ)<br><i>Об. А - КО</i>  | 107723 | -162255 | -144961 |
| Коэффициент абсолютной<br>ликвидности   | 0,001  | 0,135   | 0,101   |
| Коэффициент текущей ликвидности<br>ТА/КО  | 0,01   | D.41    | 0,31    |
| Коэффициент промежуточной<br>(быстрой) ликвидности                              | 0,09   | 1,41    | 0,90    |
| Коэффициент соотношения заемного и<br>собственного капитала                     | 1,83   | 6,72    | 1,00    |
| Коэффициент автономии (уровень<br>собственного капитала)                        | 0,35   | 0,13    | 0,50    |
| Коэффициент маневренности<br><i>(СК-ВчА)/СК</i>                                 | 0,74   | -0,67   | -0,14   |
| Коэффициент обеспеченности<br>собственными средствами                           | 0,29   | -0,11   | -0,16   |

### **Анализ эффективности использования основных фондов**

Анализ показателей структуры основных фондов свидетельствует о том, что наличие основных фондов у торгового предприятия за 2012-2014 гг. увеличилось на 794 тыс. руб. Это в первую очередь обусловлено значительным приростом стоимости на балансе производственного оборудования - на 340 тыс. руб., что обусловлено расширением деятельности организации.

Наибольший удельный вес в структуре основных фондов предприятия приходится на оборудование - 47% в 2012 году, 68% - в 2014 году. Данная структура основных фондов предприятия обусловлена спецификой деятельности, так как предприятие занимается только производством.

Для обобщающей характеристики эффективности использования основных средств служат показатели рентабельности (отношение прибыли к среднегодовой стоимости основных производственных фондов), фондоотдачи (отношение стоимости произведенной или реализованной продукции после вычета НДС, акцизов к среднегодовой стоимости основных производственных фондов), фондоемкости (обратный показатель фондоотдачи). Динамика выше перечисленных показателей по отчетной бухгалтерской документации ООО «Арт-Декор» в динамике за 2012-2014 гг. приведена в таблице.

Таблица 1.10

Эффективность использования основных фондов ООО «Арт-Декор»  
За 2012-2014гг.

| Показатели   | 2012г.    | 2013г.    | 2014г.     |
|--|-----------|-----------|------------|
| Среднегодовая стоимость основных фондов, руб.                              | 542 374   | 542 374   | 542 374    |
| Выручка от продаж, руб.  | 3 635 600 | 9 139 062 | 12 952 304 |
| Среднесписочная численность работников, чел.                               | 22        | 25        | 29         |
| Фондоотдача, руб.<br><i>Выручка/среднегод.ст-ть ОФ</i>                     | 6,70      | 16,85     | 23,88      |
| Фондоемкость, руб.<br><i>Среднегод.ст-ть ОФ/Выручка</i>                    | 0,15      | 0,06      | 0,04       |
| Прибыль, руб.  | 263 316   | 609 298   | 994 203    |
| Рентабельность основных фондов, %<br><i>Прибыль/Среднегод.ст-ть ОФ*100</i> | 49%       | 112%      | 183%       |

Фондоотдача за исследуемый период увеличилась на 17,2%, фондоемкость, напротив, снизилась на 0,1%. Рентабельность основных фондов возросла на 134%.

### Анализ выручки и себестоимости ООО «Арт-Декор»

Таблица 1.11.

Выручка от реализации  
(усредненные значения за месяц)

| Виды продукции  | 2012г.    |            | 2013г.    |            | 2014г.    |            |
|-----------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
|                 | стоимость | количество | стоимость | количество | стоимость | количество |
| Выручка         | 382 610   | 54         | 712 500   | 84         | 1 258 160 | 139        |
| Оконные блоки   | 219 650   | 30         | 427 500   | 50         | 769 600   | 80         |
| Балконные блоки | 123 210   | 9          | 213 750   | 14         | 376 560   | 24         |
| Дверные блоки   | 39 750    | 15         | 71 250    | 20         | 112 000   | 35         |

Анализ структуры себестоимости проводится сопоставлением удельных весов отдельных элементов в динамике. Для оценки выполнения плана по себестоимости продукции рассмотрим Таблицу 1.12.

Таблица 1.12

Затраты на производство 2012-2014 гг. (усредненные значения за месяц)

| Элементы затрат           | 2012г.         |                  | 2013г.         |                  | 2014г.         |                  |
|---------------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|
|                           | Сумма, руб.    | Стр-ра затрат, % | Сумма, руб.    | Стр-ра затрат, % | Сумма, руб.    | Стр-ра затрат, % |
| <b>Переменные затраты</b> | <b>303 089</b> | <b>74,5</b>      | <b>483 399</b> | <b>77,3</b>      | <b>825 872</b> | <b>80,5</b>      |



|  |                |             |                |             |                  |             |
|--|----------------|-------------|----------------|-------------|------------------|-------------|
| Сырье и материалы                            | 147 391        | 36,2        | 273 330        | 43,7        | 594 796          | 58,0        |
| Затраты на оплату труда рабочих              | 113 400        | 27,9        | 153 000        | 24,5        | 168 300          | 16,4        |
| Начисления на ФОТ рабочих                    | 42 298         | 10,4        | 57 069         | 9,1         | 62 776           | 6,1         |
| <b>Постоянные затраты</b>                    | <b>103 868</b> | <b>25,5</b> | <b>141 959</b> | <b>22,7</b> | <b>200 135</b>   | <b>19,5</b> |
| Затраты на оплату труда ВР и АУП             | 34 000         | 8,4         | 45 000         | 7,2         | 63 000           | 6,1         |
| Начисления на ФОТ ВР и АУП                   | 12 682         | 3,1         | 16 785         | 2,7         | 23 499           | 2,3         |
| Амортизационные отчисления                   | 4 329          | 1,1         | 14 665         | 2,3         | 38 160           | 3,7         |
| Аренда                                       | 38 368         | 9,4         | 39 961         | 6,4         | 43 028           | 4,2         |
| Водо-, тепло-, электроэнергия                | 10 036         | 2,5         | 18 128         | 2,9         | 19 796           | 1,9         |
| Услуги сторонних организаций                 | 4 167          | 1,0         | 4 213          | 0,7         | 5 508            | 0,5         |
| Налоги в составе себестоимости               | 286            | 0,1         | 3 207          | 0,5         | 7 144            | 0,7         |
| <b>Себестоимость реализованной продукции</b> | <b>406 957</b> | <b>100</b>  | <b>625 358</b> | <b>100</b>  | <b>1 026 007</b> | <b>100</b>  |

Приведенная структура затрат позволяет сделать вывод, что данное производство является материалоемким. Следовательно, важным направлением снижения издержек на производство является поиск резервов по сокращению материальных расходов.

Ниже приведена таблица 1.13 в которой отображены затраты на производство ООО Арт-Декор за период 2012-2014гг по видам продукции.

Затраты на производство 2012-2014гг по видам продукции

Таблица 1.13

| Виды<br>прод.      | Элементы затрат                                  | 2012г.           | 2013г.           | 2014г.           |
|--------------------|--|------------------|------------------|------------------|
|                    |  | Сумма, руб.      | Сумма, руб.      | Сумма, руб.      |
| Оконные<br>блоки   | Переменные затраты                               | 172 884,1        | 277 659          | 498 035,7        |
|                    | Сырье и материалы                                | 84 992,3         | 183 278,4        | 442 326,5        |
|                    | Постоянные затраты                               | 58 688,4         | 47 478,7         | 111 282,6        |
|                    | <b>Себестоимость общ.</b>                        | <b>233 627,2</b> | <b>375 214,8</b> | <b>732 480,7</b> |
| Балконные<br>блоки | Переменные затраты.                              | 96 \$77,3        | 138 829,5        | 241 561,9        |
|                    | Сырье и материалы                                | 47 178,1         | 67 538,7         | 117 516,6        |
|                    | Постоянные затраты                               | 33 417,9         | 47 839,89        | 43 240,9         |
|                    | <b>Себестоимость общ.</b>                        | <b>131 050,3</b> | <b>187 607,4</b> | <b>246 434,9</b> |
| Дверные<br>блоки   | Переменные затраты                               | 31 286,8         | 46 276,5         | 71 847,6         |
|                    | Сырье и материалы                                | 15 220,6         | 22 512,9         | 34 952,9         |
|                    | Постоянные затраты                               | 10 781,3         | 15 946,6         | 24 758,3         |
|                    | <b>Себестоимость общ.</b>                        | <b>42 279,5</b>  | <b>62 535,8</b>  | <b>77 091,3</b>  |
|                    | <b>Себестоимость по всем<br/>видам продукции</b> | <b>406 957</b>   | <b>625 358</b>   | <b>1 026 007</b> |

### Анализ производительности и оплаты труда

Таблица 1.14

Производительность и оплата труда в ООО «Арт-Декор»  
за 2012-2014 гг.

| Показатели                                      | 2012 г.   | 2013 г.   | 2014г.     | 2014г. в<br>% к<br>2011г. |
|---|-----------|-----------|------------|---------------------------|
| Выручка от продаж, руб.                         | 3 635 600 | 9 139 062 | 12 952 304 | 356,2                     |
| Среднесписочная численность<br>работников, чел. | 22        | 25        | 29         | 131,8                     |
| Отработано дней 1 рабочим за<br>год             | 254       | 261       | 277        | 109,1                     |

|  |         |         |         |       |
|--|---------|---------|---------|-------|
| Средняя продолжительность рабочего дня, часов                                      | 7,2     | 7,0     | 7,3     | 101,4 |
| Общее кол-во рабочего времени:<br>чел-дней   | 5 588   | 6 525   | 8 033   | 143,8 |
| чел.-ч.  | 40 233  | 45 675  | 58 641  | 145,8 |
| Среднегодовая производительность труда, руб.<br><i>Выручка/среднеспис. числ-ть</i> | 165 254 | 362 262 | 446 631 | 270,3 |
| Среднедневная производительность труда, руб.<br><i>Выручка/чел-дн</i>              | 651     | 1 401   | 1 612   | 247,6 |
| Среднечасовая производительность труда, руб.<br><i>Выручка/чел-час</i>             | 90      | 200     | 221     | 245,6 |
| Оплата труда на 1 работника, руб.  | 7 400   | 8 325   | 8 325   | 112,5 |

Среднегодовая производительность труда на предприятии за период с 2012 по 2014 гг. возросла на 270,3 %. Это обусловлено, при росте среднесписочной численности работников на 7 человек или 31,8 %, значительным ростом выручки за тот же период почти в 3,5 раза. При этом среднегодовая производительность труда на предприятии, за период с 2012 по 2014 гг. возросла на 270,3%. Это обусловлено при росте среднесписочной численности работников на 7 человек или 31,8%, значительным ростом выручки за тот же период почти в 3,5 раза. При этом замечаем, что среднедневная и среднечасовая производительность труда возросла в гораздо меньшей степени, чем среднегодовая производительность труда. Это указывает

на необходимость более полного использования на предприятии дневного и часового фонда рабочего времени.

При этом стоит отметить, что за весь исследуемый период темпы роста оплаты труда не превышали темпы роста его производительности. Так, годовая оплата труда 1 работника на предприятии за 2012-2014 гг. возросла на 12,5 % при росте годовой производительности труда на 170,3 %.. Это свидетельствует о том, что при росте материального стимулирования работников предприятия повышается и отдача их труда.

### **Анализ эффективности использования материальных ресурсов**

Таблица 1.15

#### Показатели эффективности материальных ресурсов

| Наименование показателей  | 2012г | 2013г | 2014г |
|---|-------|-------|-------|
| Материалоемкость продукции (МЕ)<br><i>Матер. затраты/ Выручка</i>   | 0,36  | 0,44  | 0,58  |
| Материалоотдача продукции (МО)<br><i>Выручка/ Матер. затраты</i>  | 2,76  | 2,29  | 1,72  |
| Удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции (Ум), %<br><i>Матер.затраты/Полн. себ-ть прод.</i>             | 36,22 | 43,71 | 57,97 |
| Коэффициент использования материалов (Км)<br><i>Факт. матер.затраты/Матер, затраты по плану при факт. выпуске прод-ии</i> | 0,87  | 0,62  | 0,91  |

Удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции отражает уровень использования материальных ресурсов, а также структуру (материалоемкость продукции). Из таблицы видно, что доля материальных ресурсов к 2013 году возросла на 21,75%, то есть на производство продукции стало уходить больше материальных ресурсов.

Коэффициент использования материалов показывает уровень эффективности использования материалов. Значения этого коэффициента говорят о том, что Предприятие закупает гораздо больше материалов, чем это требуется для производства. Необходимо планировать закупки и соблюдать

нормы расходования материалов.

Для начала рассмотрим, что входит в состав затрат материальных ресурсов.

Таблица 1.16

**Состав затрат на материальные ресурсы ООО «Арт-Декор»  
(усредненные значения за месяц)**

| Наименование показателей         | 2012г         | 2013г         | 2014г         |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Сырье и материалы</b>         |               |               |               |
| <b>Остаток на начало периода</b> | <b>55501</b>  | <b>77657</b>  | <b>244927</b> |
| <b>Приобретено</b>               | <b>169547</b> | <b>440600</b> | <b>650603</b> |
| <b>Списано на производство</b>   | <b>147391</b> | <b>323330</b> | <b>594796</b> |
| в том числе                      |               |               |               |
| <b>Стеклопакеты</b>              |               |               |               |
| Остаток на начало периода        | 0             | 5568          | 5598          |
| Приобретено                      | 55890         | 150500        | 195000        |
| Списано на производство          | 50322         | 150080        | 194050        |
| <b>Брус</b>                      |               |               |               |
| Остаток на начало периода        | 35500         | 31800         | 57690         |
| Приобретено                      | 45000         | 70100         | 155422        |
| Списано на производство          | 48700         | 44210         | 75232         |
| <b>Уплотнитель</b>               |               |               |               |
| Остаток на начало периода        | 2900          | 2500          | 7845          |
| Приобретено                      | 10400         | 21000         | 15500         |
| Списано на производство          | 10800         | 15655         | 10120         |
| <b>Герметики</b>                 |               |               |               |
| Остаток на начало периода        | 1255          | 1312          | 3072          |
| Приобретено                      | 2057          | 3000          | 4570          |
| Списано на производство          | 2000          | 1240          | 5341          |
| <b>Клей</b>                      |               |               |               |
| Остаток на начало периода        | 20            | 956           | 1401          |

Продолжение табл. 1.16

|                           |       |        |        |
|---------------------------|-------|--------|--------|
| Приобретено               | 3100  | 5000   | 6351   |
| Списано на производство   | 2164  | 4555   | 2410   |
| <b>Крепеж</b>             |       |        |        |
| Остаток на начало периода | 0     | 345    | 705    |
| Приобретено               | 1000  | 2000   | 2700   |
| Списано на производство   | 655   | 1640   | 1799   |
| <b>Краски, лаки</b>       |       |        |        |
| Остаток на начало периода | 2366  | 6246   | 18496  |
| Приобретено               | 20100 | 28500  | 40500  |
| Списано на производство   | 16220 | 16250  | 39844  |
| <b>Фурнитура</b>          |       |        |        |
| Остаток на начало периода | 13460 | 28930  | 99730  |
| Приобретено               | 32000 | 160500 | 280560 |
| Списано на производство   | 16530 | 8 9700 | 266000 |

Из таблицы видно, что и правда Предприятие закупает гораздо больше материалов, чем это необходимо для производства, особенно по таким статьям как брус, фурнитура, краски и лаки. Наличие больших производственных запасов на складе не оправдано, так как это способствует увеличению налога на имущество, увеличению порчи и хищению сырья и материалов, отрицательно влияет на конечные результаты деятельности.

В то же время недостаток запасов может привести к простоям на производстве, увеличению чувствительности к росту цен на сырье, а это влечет за собой уменьшение суммы прибыли. Поэтому Предприятие в своей деятельности должно вовремя и в полном объеме обеспечивать производство необходимыми материалами, но в то же время не допускать их залеживание на складе. Для этого необходимо создать эффективную систему учета и контроля за состоянием запасов, научиться рассчитывать нормы запасов.

Кроме выявления излишков запасов на складе, были установлены факты хищения материальных ресурсов. Для этого была проведена инвентаризация

материальных запасов. По факту проведенной инвентаризации были установлены следующие остатки материалов.

Таблица 1.17

Отклонения данных о количестве запасов согласно отчетности от данных после инвентаризации

| Наименование               | Данные по отчетам на конец 2014 года | Данные после инвентаризации | Отклонения (+,-) |
|----------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|------------------|
| Брус, 86*86                | 5598                                 | 5598,0                      | 0,0              |
| Краска, лаки               | 247097,8                             | 29533,0                     | -217564,8        |
| Герметики                  | 20437,3                              | 3598,2                      | -16839,1         |
| Клей                       | 7611,4                               | 1238,8                      | -6372,6          |
| Стеклопакет                | 3507,7                               | 936,1                       | -2571,6          |
| Фурнитура                  | 6982,3                               | 2357,2                      | -4625,1          |
| Уплотнитель                | 47826,9                              | 25764                       | -22062,9         |
| Крепеж, расходный материал | 142936,6                             | 10344,4                     | -132592,2        |
| <b>ИТОГО</b>               | <b>481 998</b>                       | <b>79369,7</b>              | <b>-402628,3</b> |

По результатам инвентаризации были выявлены огромные отклонения в размере 402 628,3 рублей - это и есть фактические убытки предприятия, которые оно понесло в результате отсутствия системы управления запасами.

В ходе финансового анализа предприятия выяснилось что в процессе реализации финансовой стратегии предприятия большое внимание должно уделяться направлениям улучшения финансового состояния, а именно, повышению ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия. Ликвидность является проблемой ООО «Арт-декор». Ликвидность предприятия - это способность предприятия своевременно исполнять обязательства по всем видам платежей. Иначе говоря, предприятие считается ликвидным, если оно в состоянии выполнить свои краткосрочные обязательства, реализуя текущие активы.

В процессе реализации финансовой стратегии предприятия большое внимание должно уделяться направлениям улучшения финансового состояния,

а именно, повышению ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия.

Из этого следует что проблемой ООО "Арт-Декор" является система управления , а если быть точнее то такой её аспект как финансовая составляющая. В главе под номером два будет рассмотрена теоретическая сторона этой проблемы, общие сведения, актуальность и важность оптимизации системы управления и её финансовой стороны для организации.



## **2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

### **2.1. Предмет и цели системы управления предприятием**

В первой главе дипломной работы была приведена характеристика ООО "Арт-Декор", её основные данные и положения об обществе, в ходе финансового анализа выяснилось что данной организации присуще проблемы системы управления, а если быть точнее то её финансовой составляющей. В данной главе будут рассмотрены теоретические положения на данную тематику, актуальность и рассмотрение её под разными углами, а также предложения по её предотвращению и улучшению.

В условиях изменяющейся рыночной экономики одним из главных факторов успеха предприятия является управленческая деятельность, которая постоянно совершенствуется в соответствии с изменениями и появлением новых требований производства и реализации товаров, усложнением хозяйственных связей, повышением роли потребителя в формировании технико-экономических и других параметров продукции. Экономическая стабильность предприятия, её выживаемость и эффективность деятельности в условиях рыночных отношений неразрывно связаны с ее постоянным развитием и совершенствованием. При этом совершенствование организации должно осуществляться по принципу адаптации к внешней среде. Что включает в себя не только рациональное использование ресурсов но и анализ рынка, конкурентов и определение четких направлений дальнейшего развития.

Управленческая деятельность – один из важнейших факторов функционирования и развития предприятия в условиях рыночной экономики. Эта деятельность постоянно совершенствуется в соответствии с объективными требованиями производства и реализации товаров, повышением роли потребителя, повышением роли потребителя.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в условиях динамичности современного производства и общества управление должно

находиться в состоянии непрерывного развития, которое сегодня невозможно обеспечить без исследования тенденций и возможностей, без выбора альтернатив, направлений развития, внедрений инноваций и оптимизации системы управления.

Система управления организацией – ключевое понятие теории менеджмента, которое тесно связано с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий для исполнения определённых целей. В рамках этой системы происходит весь управленческий процесс, в котором участвуют менеджеры всех категорий и уровней. Система управления организацией создана для того чтобы все процессы, проходящие в ней осуществлялись быстро, эффективно и без потери качества. Поэтому к ней и уделено такое большое внимание, которое уделяют ей руководители организаций и специалисты различных уровней, с целью непрерывного совершенствования, развития как системы в целом, так и отдельных компонентов и звеньев. Очевидно, что изучение и совершенствование системы управления, как в рамках отдельной организации, так и государства, общества способствует скорейшему достижению поставленных предприятием целей и задач.

Функционально система управления организацией включает в себя совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, которые обеспечивают её функционирование. По своей сути система управления – это совокупность элементов, которые помогают организации целенаправленно развивать свою деятельность не отклоняясь от нужного курса. Следовательно трудно не оценить важность оптимизации этой системы для обеспечения развития предприятия и его дальнейшего процветания.

Таким образом, система управления предприятием – это механизм воздействия на совокупность всех элементов, подсистем и их взаимосвязей, а также процессов, который обеспечивает оптимальное функционирование предприятия в заданном направлении. Ключевые элементы системы

управления предприятием представлены на рисунке 2.



Рис. 2. Ключевые элементы системы управления предприятием

Как и любая другая система, система управления предприятием состоит из элементов, которые объединены общей целью функционирования, при этом особенно важно выделять субъект и объект управления, основные элементы системы управления. Каждый элемент системы является важным так как носит свой особый характер для достижения общего результата, поэтому все элементы подлежат исследованию, чтобы обеспечить целостность системы управления.

Система управления предприятием включает такие элементы, как:

- функции управления,
- организационную структуру управления,
- методы управления,
- финансы,
- персонал управления,
- технические средства управления,
- информацию,
- технологию,
- управленческие решения.

В нашем случае проблемным местом является такой важный аспект системы, как её финансы. Поэтому дальше мы рассмотрим теоретические положения по этой теме и найдём способы приведения её к оптимальному состоянию.

## **2.2. Сущность и принципы управления финансами предприятий**

Главное место в системе финансов хозяйствующих субъектов принадлежит финансам коммерческих организаций, так как именно здесь образуется прибыль, создаются материальные блага, которая является главным источником социального и производственного развития общества.

Предприятие определяет направления своих расходов, источники их финансирования, руководствуясь при этом стремлением к увеличению прибыли и эффективным управлением финансовыми ресурсами. В рыночной экономике существенно расширились права и возможности организаций, коммерческой деятельности, инвестиций как краткосрочного, так и долгосрочного характера. Рынок стимулирует предприятия к поиску новых альтернатив для приложения капитала, созданию более гибких производств, соответствующих общему спросу и способствующих к удовлетворению нужд потребителей. Государство определяет отдельные стороны деятельности предприятий, например, амортизационную политику. Так, законодательно регламентируются взаимоотношения предприятий с бюджетами разных уровней, внебюджетными фондами.

Предприятие работает на условиях полной окупаемости затрат на производство и реализацию продукции, инвестирования в развитие производства за счет собственных денежных средств и при необходимости банковских и коммерческих кредитов. Полностью окупать себя — одно из основных условий предпринимательской деятельности, которое обеспечивает конкурентоспособность предприятия и её выживаемость в целом.

У каждого предприятия есть определенная система ответственности за ведение и результаты хозяйственной деятельности. В соответствии с российским законодательством предприятия, нарушающие договорные

обязательства, погашение векселей, допускающие несвоевременный возврат кредитов, расчетную дисциплину, нарушение налогового законодательства уплачивают пени, неустойки, штрафы. Если деятельность предприятия неэффективна, то к ней применяется процедура банкротства. Для руководителей предприятия принцип материальной ответственности реализуется через систему штрафов в случаях нарушения предприятием налогового законодательства. К отдельным работникам предприятия применяется система штрафов, выговоров, лишение премий, увольнение с работы в случаях нарушения трудовой дисциплины, допущенного брака и невыполнения своих трудовых обязанностей.

Основной целью деятельности предприятия является получение прибыли, в идеальном виде с минимальным количеством затрат. Результатами хозяйственной деятельности заинтересован весь рабочий персонал, предприятие и государство в целом, все они имеют между собой связь.

На предприятии необходима такая организация управления финансами предприятия, которая сможет обеспечить возможность нахождения альтернативных путей при разного рода запланированных объемом, будь то продажи или плановых, а также в случае превышения затрат по его текущей и инвестиционной деятельности.

Также необходимо провести организацию финансов, которая обеспечит внутрифирменный финансовый контроль, базирующийся на основе аудита и внутреннего анализа. При этом внутрифирменный анализ и аудит должен проводиться непрерывно, охватывать весь спектр финансово-хозяйственной деятельности и быть эффективными.

Все перечисленные особенности функционирования предприятия определяют необходимость и важность выделить принципы управления финансами. Ведь именно принципы управления финансами предприятий являются основой системы управления финансами, которая позволяет спланировать, проконтролировать доходы и расходы предприятия, максимально эффективно использовать и улучшить, как свои собственные

оборотные средства, так и привлеченные со стороны инвестиции, что не может не сказаться положительно на рентабельности всего предприятия и его общего положения в целом.

Финансы предприятий — это экономические денежные отношения, возникающие в результате движения денег и образующихся на этой основе денежных потоков, связанных с функционированием создаваемых на предприятиях денежных фондов.

Управление предприятием — это совокупность мероприятий и решений, на основе их подготовки и анализа и в соответствии со стратегическими и тактическими целями и задачами, планами деятельности. Именно через управление и результаты проявляется полезность и профессионализм менеджеров, руководителей, оказывающих воздействие через такие категории, как прибыль, заработная плата, инвестиции, стоимость капитала, дивиденды, социальные расходы и др.

Управление финансами предприятия — это последовательная деятельность его рабочего персонала по организации и управлению финансовыми отношениями, денежными фондами и денежными потоками.

Для управления финансами предприятий используется финансовый механизм, или финансовый менеджмент.

Финансовый механизм (менеджмент) предприятий — это система управления финансами предприятия, которая предназначена для организации взаимодействия финансовых отношений, фондов денежных средств и денежных потоков, а также для взаимосвязи между имуществом предприятия (активами) и источниками денежных средств (пассивами) с целью эффективного воздействия на конечные результаты, устанавливаемые предприятием в соответствии с требованиями экономических законов, законодательных и нормативных документов государства, положений финансовой науки, а также опытом и профессионализмом рабочего персонала.

Финансовый механизм предприятий должен способствовать наиболее эффективной реализации финансами своих функций и их взаимодействию.

Прежде всего с помощью механизма управления финансами предприятия достигается обеспеченность их необходимыми денежными средствами. При этом источником денежных средств предприятий служат собственные доходы, за счет которых должно достигаться покрытие всех расходов. Дополнительная временная потребность в средствах удовлетворяется с помощью кредита.

Финансовая деятельность предприятия — это деятельность людей его специальной организационной подсистемы, которая связана с принятием и реализацией решений по управлению финансами. Организация управления финансами — это и есть управление финансовой деятельностью предприятия.

Управление финансами предприятий строится в трех направлениях.

Первое направление: реализация целей финансовой стратегии.

Второе направление: управление финансовыми отношениями, денежными фондами, денежными потоками.

Третье направление: управление источниками денежных средств, т.е. пассивами баланса, и направлениями использования этих денежных средств, т.е. имуществом предприятия или активами баланса.

Рассмотрим первое направление управления финансами предприятия.

Целями финансовой стратегии предприятия являются следующие:

- ликвидность и платежеспособность предприятия;
- прибыльность и рентабельность его деятельности;
- материальная обеспеченность работников и собственников, а в условиях социально ориентированной экономики — добавляется социальная обеспеченность.

Финансовая стратегия предприятия — это система долгосрочных целей и задач его финансовой деятельности, а также путей их достижения.

Финансовая стратегия предприятия — основа его общей стратегии. Между ними существует тесная взаимосвязь, так как одна из целей финансовой стратегии — оптимизация прибыли и рентабельности — является основной целью общей стратегии предприятия.

Реализация первой цели финансовой стратегии предполагает прежде

всего оптимизацию имущества предприятия, его внеоборотных и оборотных активов, а также тех денежных источников и средств, за счет которых сформировано это имущество. Это предполагает обеспечение предприятия необходимыми денежными средствами с точки зрения как их количества, т.е. удовлетворения потребности, так и оптимизации источников денежных средств.

Реализация второй цели, т.е. достижение оптимального финансового результата, — прибыльности и рентабельности, предполагает рациональное и эффективное использование денежных средств.

Таким образом, можно дать еще одно определение управления финансами: это управление источниками денежных средств и направлениями их использования.

При реализации второй цели предприятие может выбрать один из более конкретных вариантов:

- завоевание рынка и подготовка таким образом фундамента для максимизации прибыли:
- максимизацию прибыли на основе достигнутого уровня развития и долей на рынке:
- экономический рост на базе развивающихся рынков, свойств и качеств выпускаемой продукции, особенностей применяемых технологий и др.:
- постоянное увеличение и максимизацию стоимости имущества предприятия.

Особое место среди целей и задач предприятий в области управления финансами занимает постоянное увеличение стоимости имущества предприятия, и его максимизация. Существует тесная взаимосвязь между максимизацией стоимости предприятия и его прибыли. При этом значительная роль здесь принадлежит политике в области распределения прибыли: приоритет развитию производства по сравнению с выплатой дивидендов. Ориентиром для предприятий являются рыночные котировки ценных бумаг (акций).



В мировой практике чаще всего максимизации стоимости предприятий отдается предпочтение по сравнению с максимизацией прибыли, так как эта цель меньше связана с риском и является долговременной, собственникам это выгоднее, ее реализация вносит большую стабильность в работу руководителей предприятий, но в то же время требует от них большего профессионализма и опыта.

Стратегическими целями предприятия в области финансов являются обеспечение его ликвидности и рентабельности. При этом если обеспечение ликвидности является обязательным условием экономического развития предприятия, то вторая стратегическая цель — обеспечение рентабельности — может гармонично сочетаться с такими целями, как завоевание и удержание рынка или просто выживание предприятия в конкурентной среде.

Условиями нормального экономического развития предприятия и его ликвидности являются:

- наличие у него достаточного количества денежных средств и резервов;
- возможность получить дополнительные заемные денежные средства при минимальной или доступной плате за них на случай дополнительных затрат или при неизбежных спадах

В то же время финансовые результаты предприятия в значительной мере зависят от того, к чему на каждом конкретном этапе своего развития стремится предприятие — ликвидности или рентабельности. Очевидно что нацеленность на увеличение рентабельности, как правило, повышает риск возникновения неплатежеспособности и, следовательно, снижения ликвидности. И наоборот, повышение ликвидности обратно пропорционально рентабельности.

Вполне естественно, что в условиях ориентирования на максимальную прибыль и рентабельность предприятие мобилизует все свои ресурсы, в том числе за счет снижения ликвидности, отказа от финансовых резервов, вовлечения в оборот заемных ресурсов в больших объемах и др. Но все это должно осуществляться на основе реального осознания увеличения риска,

точного расчета и предвидения и налаженности финансового механизма.

Если целью является завоевание рынка, тогда в жертву приносится максимальная рентабельность вследствие чего быстро и резко возрастают требования к ликвидности и наличию достаточно больших резервов.

Если же целью является выживание, главное для предприятия - удержать нулевой уровень прибыли при минимальных отклонениях от него при обеспечении ликвидности и наличии определенных резервов. Основное внимание должно быть сделано на собственные источники.

В то же время при умелом управлении финансами первичным должно быть обеспечение ликвидности предприятия на основе точной сбалансированности потребности и наличия денежных средств в обороте. Это даст возможность повысить рентабельность по следующим причинам.

Если сбалансированность обеспечивается за счет привлечения дополнительных собственных средств, то возникающая стабильность ситуации позволяет предприятию компенсировать это за счет уменьшения расходов на штрафы, поможет повысить престижность фирмы, увеличить круг своих клиентов, уверенно закрепиться и улучшить положение на рынке.

При варианте когда в результате сбалансированности потребности и наличия денежных средств происходит их высвобождение — деньги могут быть использованы на прочие цели, приносящие доходы.

Если сбалансированность происходит в результате сокращения запасов и затрат, другого имущества предприятия, это также ведет к высвобождению денежных средств, улучшению структуры баланса предприятия, сокращению неплатежей.

На финансовое состояние предприятия оказывают влияние много различных факторов. Их принято делить на внешние и внутренние.

Финансовая деятельность на предприятиях осуществляется финансовым отделом, который является их самостоятельным структурным подразделением. На небольших предприятиях финансовый отдел может быть совмещен с отделом сбыта (финансово-сбытовой отдел) или с бухгалтерией (бухгалтерско-

финансовый отдел). Начальник финансового отдела подчиняется руководителю или финансовому директору и несет с ним ответственность за финансовое состояние предприятия.

В состав финансового отдела предприятия могут входить начальник отдела, заместитель начальника, экономисты, менеджеры, казначей, финансовые аналитики, контролеры, кассир, кассир-инкассатор. Сотрудники финансового отдела предприятия выполняют следующие виды работ: финансовое, кредитное и кассовое планирование и оперативное управление реализацией планов, выписку платежных документов в адрес покупателей, контроль за их оплатой, оплату счетов поставщиков, получение и погашение кредитов, получение в банке наличных денег и выплату заработной платы и других платежей и др.

Финансовый отдел может иметь в своем составе структурные подразделения — службы, секторы, группы, бюро:

- 1) финансово-кредитной деятельности;
- 2) финансово-инвестиционной деятельности;
- 3) основных средств и нематериальных активов;
- 4) операционных расходов;
- 5) налогов и налогообложения;
- 6) финансово-хозяйственной деятельности;
- 7) ценных бумаг;
- 8) финансового планирования.

Финансовый отдел действует на основании устава предприятия и Положения о финансовом отделе, утверждённом генеральным директором. Положением определяется структура, задачи, права, служебные связи и ответственность финансового отдела по своей деятельности.

На крупных предприятиях финансовую деятельность может выполнять финансовая служба во главе с финансовым директором или заместителем генерального директора по экономике и финансам.

В состав этой службы могут входить несколько отделов, к ним могут

относится кассовое, планово-экономический, управленческого учета, привлечения финансирования, внутреннего финансового контроля, маркетинга и ценообразования, юридический, корпоративных финансов, бюджетирования, финансово-экологического анализа, управления дебиторской и кредиторской задолженностью, организации труда и заработной платы, аналитический отдел по управлению рисками, оперативное управление. На данный момент многие предприятия создают финансовую организационную структуру. В этом случае структурные подразделения, предприятия преобразуются в центры финансовой ответственности, руководство которых несет ответственность за выполнение установленных в бюджете центра показателей. Центры финансовой ответственности классифицируются как центры доходов, центры расходов, центры прибыли, центры инвестиций, центры затрат. Центрами финансовой ответственности могут быть как внутренние структурные подразделения, так и дочерние, филиалы предприятий, зависимые общества .

### **2.3. Пути оптимизации финансов в системе управления предприятием**

Эффективность является главным показателем управленческого труда. Она напрямую зависит от принимаемых решений, а именно, от оптимального использования ресурсов предприятия. Руководители действуют в условиях неопределенности, ограниченности экономических ресурсов и безграничных потребностей общества. Правильное их распределение позволяет получать более выгодный результат при наименьшем количестве затрат. Все эти факторы заставляют руководителей предприятий постоянно находиться в поисках выгодной, гармоничной модели своего бизнеса. Предприниматель должен знать, как распределяются все ресурсы компании по товарам и услугам, по рынкам, каналам сбыта, потребителям, конечным пользователям. Также ему необходимо знать какие проблемы решать в первую очередь и какие решение при этом принимать. Он должен видеть ясное направление деятельности организации и искать различного рода альтернативы для развития предприятия.

Процессу оптимизации подвергаются различные виды хозяйственной деятельности, к ним могут относиться: производство , управление , сбыт , маркетинг и другие их родственные сферы.

Основными целями оптимизации являются получение большей прибыли и повышение эффективности деятельности предприятия в целом. Цели оптимизации могут зависеть от уникальных особенностей её объекта и предмета. В качестве объекта выступает та или иная организация, а предметом является та часть системы организации, которая нуждается в оптимизации, как правило, это система управления, финансовая деятельность, управление персоналом и информационная система менеджмента.

Под системой управления понимают совокупность звеньев, осуществляющих управление и связи между ними. Это совокупность действий необходимых для согласования совместной деятельности рабочего персонала. Основная функция управления – практическая реализация.

Сущностью оптимизации системы управления предприятием является повышение эффективности использования его ресурсов , таким образом, чтобы максимальный результат получался при минимальных затратах.

Цель оптимизации – повышение эффективности деятельности. Объектом оптимизации является сама организация, а предметом – ее система управления.

В процесс оптимизации входят следующие этапы:

- этап диагностики, сбор информации о системе управления организации;
- этап обработки и анализа полученных данных;
- практический этап, подготовка и разработка рекомендаций и мер по усовершенствованию системы управления;
- заключительный этап, этап внедрения. Оценить эффективность проведенной оптимизации возможно при наличии выбранных до процесса оптимизации исходных показателей и их сравнение с итоговыми показателями.

К одному из путей повышения эффективности управления предприятием и вследствие этого оптимизации можно отнести создание финансовой структуры.

Эффективное управление бизнесом - это основной путь достижения

стратегических целей любой коммерческой компании. В своей производственной деятельности современному предприятию необходимо использовать различные оперативные и стратегические инструменты для повышения собственной конкурентоспособности. Построение грамотной финансовой структуры является одним из первых шагов на пути повышения эффективности управления предприятием.

**Финансовая структура** организации определяет порядок распределения ответственности между структурными единицами за достижение общего результата компании, а также порядок формирования самих финансовых результатов. Другими словами, при условии, что на предприятии существует финансовая структура, система управления становится более прозрачной и понятной: руководство компании видит, кто за что отвечает, может контролировать, оценивать и координировать деятельность подразделений. Используя финансовую структуру, уполномоченные лица могут разработать действенную для предприятия и справедливую для сотрудника систему мотивации персонала. Построение финансовой структуры компании предполагает выполнение следующих последовательных этапов:

- описание функций структурных подразделений предприятий: реализация, снабжение, производство, администрирование и т.д. Это позволит определить статьи затрат и доходов, на которые могут влиять те или иные подразделения;
- классификация видов центров ответственности в зависимости от полномочий и ответственности руководителей;
- определение иерархии центров ответственности и их взаимосвязей.

Основной целью построения финансовой структуры компании является управление финансовым результатом организации путем предоставления ответственности и необходимых полномочий руководству по управлению доходами и расходами, прибылью и инвестициями компании.

Основными элементами финансовой структуры являются ЦФО, которые представляют собой структурное подразделение (или группу подразделений), осуществляющее определенный набор хозяйственных операций и способное

оказывать непосредственное воздействие на расходы и/или доходы от данной деятельности и соответственно отвечающее за эти статьи расходов и/или доходов. Таким образом, финансовая структура является основой формирования бюджетного управления и управленческого учета в компании.

Грамотное и корректное построение финансовой структуры позволяет построить полноценную систему управления предприятием, оперативно и эффективно управлять финансовым результатом деятельности компании.

К следующему способу повышения эффективности можно отнести внутренний контроль.

**Внутренний контроль** является важнейшим элементом управления предприятием. Значение внутреннего контроля трудно переоценить. Он обеспечивает защиту имущества, качество учета и достоверность отчетности, выявление и мобилизацию имеющихся резервов в сфере производства, финансов и т.п. Внутренний контроль охватывает все сферы деятельности предприятия и направлен на повышение эффективности управления компанией. В самом узком толковании термин "внутренний контроль" можно определить как сбор информации об объекте контроля. Такого рода контроль осуществляется всеми менеджерами компании в рамках выполняемых ими функций. В широком понимании внутренний контроль - это непрерывный процесс, включающий сбор и анализ информации для принятия управленческих решений, ориентированных на эффективность деятельности компании.

Внутрихозяйственный контроль осуществляется главным образом в форме ведения бухгалтерского учета и составления финансовой отчетности.

Задачами внутрихозяйственного контроля применительно к проблемам управления дебиторской задолженностью являются подтверждение достоверности внутренней информации о величине и динамике дебиторской задолженности, оценка эффективности их использования, выявление отклонений фактических показателей дебиторской задолженности от запланированных величин, а также факторов, повлиявших на эти отклонения,

поиск внутривозрастных резервов роста финансовой устойчивости.

Работа с дебиторской задолженностью - это еще один вид контрольных процедур. Эффективная система внутреннего контроля предполагает, что на предприятии разработан комплекс мер по работе с дебиторской задолженностью. Еще раз вернемся к программному продукту, в функции которого можно было включить и анализ дебиторской задолженности. Это во многом бы улучшило состояние дебиторской задолженности, так как в любой момент можно видеть состояние дебиторской задолженности и соответственно принимать своевременные меры по работе с контрагентами.

Немаловажным этапом контроля является выполнение эффективных действий по взысканию дебиторской задолженности. В настоящее время все большей популярностью пользуются факторинговые операции, существуют даже так называемые фактор-фирмы.

Управление дебиторской задолженностью предполагает широкое использование компьютерной техники. Компьютерные системы служат для учета и реализации, движения векселей, поступления платежей и т.п. Кроме того, компьютерная система информирует кредитного менеджера о просроченной дебиторской задолженности, а также о наступлении сроков выплаты по обязательствам. Эти процессы происходят автоматически при помощи компьютерной техники. Ведется также сбор данных по каждому клиенту - так называемая платежная история, затем эти данные обобщаются и на их основе выносятся решения об установлении предельной величины кредита, которая может быть предоставлена клиенту, производится их классификация. Данные по каждому дебитору обобщаются и используются в системе контроля дебиторской задолженности. Итоговая информация о взаимоотношениях с дебиторами сосредоточивается в базе данных фирмы и используется для принятия решений относительно возможного изменения кредитной политики.

К организации системы внутреннего контроля можно подойти следующим образом:



- необходимо разработать кредитную политику организации;
- прописать всех ответственных лиц за организацию и исполнение процесса;
- создать программный продукт, который мог бы автоматизировать работу с дебиторской и кредиторской задолженностью, позволял вводить аналитические показатели и отмечать особо рискованных контрагентов;
- постоянно работать с дебиторской и кредиторской задолженностью;
- факторинг, в случае наличия сомнительной задолженности, рассматривать как способ улучшения состояния дебиторской задолженности.

Эффективно организованная система внутреннего контроля во многом облегчает работу департаменту внутреннего аудита.

Далее можно добавить такой фактор как управления производственными подразделениями.

**Производственные подразделения промышленных предприятий** средне- и мелкосерийного производства представляют собой объекты управления, характеризующиеся большими объемами информации, сложностью управленческих процессов и сравнительно небольшими объемами производимой продукции. Эти противоречивые характеристики обуславливают поиск особых путей повышения эффективности деятельности подразделений, касающихся совершенствования их управления. С одной стороны, система управления подразделением должна располагать большим спектром функций, обеспечивающих решение всех задач управления, обеспечивать наилучшие экономические показатели подразделения, обладать высоким быстродействием, оперативностью сбора, обработки большого количества информации и формировать оптимальные управленческие решения. С другой стороны, быть недорогой, быстро окупаемой, надежной, быстро внедряемой, быстро изменяемой при постоянном изменении заказов, обеспечивающей независимость производственных подразделений от разработчика системы. Выполнение этих условий предполагает создание эффективной системы управления, значительно отличающейся от методологий.

Эффективная система управления, являющаяся сложной целенаправленной системой, включающая в свой состав в качестве элементов людей, может быть построена посредством разработки системной модели эффективного управления, являющейся средством определения целей, интересов, потребностей всех взаимосвязанных субъектов системы управления производственным подразделением как внутри, так и за ее пределами. Именно цель является интегрирующим фактором, объединяющим отдельные процессы управления в целостность, в систему. Это объединение происходит в связи с тем, что разрозненные процессы не всегда могут служить достаточными средствами для достижения целей человека. В объединенном виде они приобретают новое, системное, интегральное качество, которое является достаточным для реализации целей. Системная модель автоматизированной системы представляет собой дерево целей, построенное на основании системного анализа и синтеза посредством применения следующих процедур:

- определение границ исследуемой системы;
- определение надсистем, т.е. систем, в которые входит исследуемая система как часть;
- определение основных черт и направлений развития надсистем, которым принадлежит исследуемая система, определение их целей и противоречий между ними;
- определение роли исследуемой системы в каждой надсистеме как средство достижения целей надсистемы;
- выявление состава системы, частей, из которых она состоит;
- определение структуры системы как совокупности связей между ее компонентами;
- определение функций компонентов системы, их вклада в систему в целом;
- выявление причин, объединяющих отдельные части в систему, в целостность (интегрирующие факторы);
- определение всех возможных связей, коммуникаций системы с внешней

средой;

- рассмотрение системы в динамике, в развитии.

Система управления является открытой системой за счет отражения в целях ее элементов окружающего мира, его меняющихся идей, ценностей и интересов. Цели эффективного управления подразделением предприятия должны представлять собой сочетание целей руководителей или собственников предприятия, целей работников предприятия, целей работников подразделения предприятия, целей поставщиков и потребителей продукции подразделения, целей подразделения предприятия - потребителя эффективной системы управления. Среди всех целей системы управления необходимо выделить стержневую, базовую цель, которая будет ведущей, играть организующую и интегрирующую роль. Такая цель представляет собой предназначение эффективного управления. Эффективное управление должно охватывать все сферы и процессы управления, приводить к нужным результатам оперативно, производительно, при максимальном использовании производственных ресурсов, и минимальными затратами, и обеспечивать наилучшие экономические показатели подразделения.

Ведущей базовой целью является создание эффективной системы управления производственным подразделением.

Все остальные цели можно рассматривать как средства реализации ведущей базовой цели. Каждое из средств, в свою очередь, тоже представляет собой систему из разных компонентов. Любая из этих систем является и целью, и средством для достижения цели более высокого порядка.

Для системы управления производственным подразделением можно обозначить следующие границы:

- номенклатурные планы производства подразделения, обеспечивающие выполнение договоров поставок и полную загрузку рабочих мест;
- поставки материалов, комплектующих изделий, полуфабрикатов;
- поставки конструкторской документации;
- поставки технологической документации;

- поставки инструмента, приспособлений и оснастки;
- поставки оборудования;
- управления персоналом;
- отгрузки продукции потребителям;
- формирование заработной платы рабочих;
- управления качеством продукции;
- инженерное обеспечение подразделения.

Через системообразующие границы проходят информационные и материальные потоки, характеризующие степень и взаимосвязь систем. Они предусматривают наличие функций планирования, диспетчеризации, учета, формирования на их основе плановой, учетной и отчетной документации.

Система эффективного управления подразделением как часть системы управления планированием получает информационные потоки, включающие номенклатурные договорные планы, вероятностные номенклатурные планы, объемные договорные планы и вероятностные объемные планы. Система эффективного управления производит оценку возможности выполнения указанных планов, формирует рекомендации по изменению сроков выпуска изделий по сформированной номенклатуре, объемов и сроков исполнения договоров поставок и направляет рекомендации для корректировок в соответствующие подсистемы системы управления планированием. После корректировки номенклатурных и объемных планов формируются приоритетные номенклатурные и операционные планы, на основании которых производится эффективное управление подразделением в реальном режиме времени. Изменение номенклатурных планов в условиях постоянно меняющихся заказов, обусловленных конъюнктурой рынка, приводит к повторениям описанных процедур.

Средством, обеспечивающим реализацию принципов обеспечения непрерывности производственного процесса и полной загрузки рабочих мест, являются вероятностные номенклатурные планы, дополняющие номенклатурные планы по заказам.

Системы управления поставками материалов, комплектующих изделий, полуфабрикатов, обеспечением конструкторской (технологической) документацией, обеспечением инструментом, приспособлениями и оснасткой, поставками оборудования, персоналом предприятия, сбытом продукции включают в себя соответствующие системы управления производственными подразделениями как составные части, получающие информационные потоки по выполняемым заявкам посредством учета и диспетчеризации и формирующие информационные потоки по новым заявкам синхронно с формированием сменных заданий.

Источниками повышения эффективности управления производственными подразделениями предприятий в указанных системах является синхронное формирование заявок, что позволяет:

- реализовать принцип полной загрузки рабочих мест производственных подразделений на основе имеющихся запасов;
- обеспечить своевременными сменными заданиями-заявками на поставку управленческий персонал производственного подразделения;
- получать своевременную информацию об излишках для принятия своевременных управленческих решений.

Система управления заработной платой включает в себя:

- подсистему формирования заработной платой в производственных подразделениях предприятия (системы управления производственными подразделениями);
- подсистему формирования политики оплаты труда предприятия (отдел труда и заработной платы предприятия);
- подсистему расчета заработной платы предприятия (расчетная часть бухгалтерии предприятия);
- подсистему получения денежных средств и выдачи заработной платы (кассы предприятия);
- подсистему табельного учета рабочего времени;
- подсистему отношений надсистемы управления заработной платой со

службами и подразделениями предприятия;

- подсистему финансирования надсистемы управления заработной платой.

Система эффективного управления подразделением как часть системы управления заработной платой получает информационные потоки по планируемому фонду заработной платы, расчетные ведомости заработной платы и кассовое обслуживание, формирует сменные фонды заработной платы по рабочим местам в реальном режиме времени, сводные ведомости заработной платы подразделения и передает их в соответствующие подразделения системы.

Источниками повышения эффективности управления производственными подразделениями предприятий в системе управления заработной платой являются:

- синхронность работы системы управления заработной платой и производственного процесса;
- реализация принципов сокращения учетной и отчетной документации и слияния сходных процессов;
- получение оперативной информации о состоянии и местонахождении нарядов для принятия своевременных управленческих решений;
- возможность планирования фондов заработной платы рабочих мест в реальном режиме времени и улучшения мотивации рабочих;
- улучшение качества учета и формирования нарядов;
- повышение оперативности сбора и обработки информации по заработной плате.

Система управления качеством продукции включает в себя:

- подсистему предупреждения брака, входного контроля и анализа, учета брака на предприятии (служба главного контролера);
- подсистему учета брака и восполнения ресурсов, утраченных вследствие допущения брака в производственных подразделениях (системы управления производственными подразделениями);
- подсистему восполнения ресурсов, утраченных вследствие допущения брака (служба главного контролера, производственно-диспетчерский отдел,

службы снабжения и комплектации);

- подсистему контроля качества в производственных подразделениях предприятия;

- подсистему обеспечения контрольными инструментами, приспособлениями и оснасткой;

- подсистему финансирования надсистемы управления качеством со службами и подразделениями предприятия.

Система эффективного управления подразделением как часть системы управления качеством получает информационные потоки по управлению качеством, осуществляет контроль качества в реальном режиме времени, ведет учет бракованной продукции, оформляет заявки на восполнение утраченных материальных ресурсов и передает их в соответствующие подразделения надсистемы, оформляет наряды для расчета заработной платы рабочим.

Источниками повышения эффективности управления производственными подразделениями предприятий в системе управления качеством являются:

- синхронность работы надсистемы управления качеством, производственного процесса, процесса управления заработной платой и восполнения утраченных материальных ресурсов;

- реализация принципов сокращения учетной и отчетной документации и слияния сходных процессов;

- получение своевременной информации о состоянии годных и бракованных деталей для принятия своевременных управленческих решений;

- возможность восполнения материальных ресурсов, утраченных при допущении брака в реальном режиме времени, поощрения рабочих за высокое качество и улучшения их мотивации;

- сокращение времени и трудоемкости процесса оформления нарядов на заработную плату, улучшение и снижение трудоемкости учета брака;

- повышение оперативности сбора и обработки информации по качеству.

Система инженерного обеспечения предприятия включает в себя:

- подсистему жизнеобеспечения (служба главного энергетика);

- подсистему конструкторского обеспечения (служба главного конструктора);
- подсистему технологического обеспечения (служба главного технолога);
- подсистемы специальных профессиональных обеспечений;
- подсистемы обеспечения ремонта оборудования, строительства и ремонта, охраны окружающей среды, пожарной безопасности и др.

Система эффективного управления подразделением, как часть системы управления инженерным обеспечением, получает информационные потоки по различным видам обеспечения, формирует заявки на инженерное обеспечение в реальном режиме времени, передает их в соответствующие подразделения надсистемы, отслеживает и ведет учет выполнения заявок.

Источниками повышения эффективности управления производственными подразделениями предприятий в системе управления инженерным обеспечением являются:

- синхронность работы системы управления инженерным обеспечением и реального хода производства;
- получение оперативной информации о состоянии оборудования для принятия своевременных управленческих решений;
- повышение оперативности сбора и обработки информации по инженерному обеспечению;
- возможность ремонта оборудования синхронно с ходом производства в реальном режиме времени;
- возможность применения эффективной системы управления в системе подготовки производства.

Система внешней среды оказывает непосредственное воздействие на персонал подразделения, который обладает свойствами полисистемности, т.е. одновременной принадлежности к различным системам и в конечном итоге на формирование фондов рабочего времени персонала.

Система внешней среды включает в себя:

- подсистему государственных учреждений;



- подсистему здравоохранения;
- подсистему образования;
- подсистему культурных учреждений;
- подсистему оздоровительных и спортивных учреждений;
- подсистему управления персоналом производственного подразделения.

Система эффективного управления подразделением как часть системы внешней среды получает информационные потоки по различным видам отвлечений работников подразделения, согласовывает заявки на отвлечения работников в реальном режиме времени, передает их в соответствующие подразделения надсистемы, отслеживает, ведет учет заявок и вносит корректировки в фонды рабочего времени подразделения в реальном режиме времени.

Источниками повышения эффективности управления производственными подразделениями предприятий в системе управления инженерным обеспечением являются:

- синхронность работы системы внешней среды и производственных подразделений;
- получение своевременной информации об отвлечениях работников для принятия своевременных управленческих решений;
- возможность учета отвлечений и корректировки фондов времени рабочих мест синхронно с ходом производства в реальном режиме времени.

Все остальные системы можно считать несущественными и не оказывающими значительного влияния на систему управления производственным подразделением.

Система управления производственным подразделением представляет собой динамичную, постоянно меняющуюся систему в реальном режиме времени. Потребность в производственном подразделении как объекте управления, его структуры и характеристики определяются наличием и постоянным изменением производственных заказов, постоянным изменением картины поставок ресурсов и готовой продукции. Заказы определяют состав

рабочих мест, виды и количество оборудования, виды технологических процессов, конструкторской документации, инструмента и т.д. Технологические процессы определяют методы и формы учета, планирования, диспетчеризации выполнения операций и поставок в синхронном режиме с производственным процессом.

Предприятие может выбрать любой из этих путей для улучшения своего состояния и более эффективного управления, всё зависит от ситуации в которой оно находится в текущий момент. Как показывает практика, гармоничное совмещение всех этих мер оказывает существенное влияние и позволяет решить более полный спектр проблем.

Важнейшие пути оптимизации и укрепления финансов и задачи финансовых служб предприятий следующие:

- разработка стратегической финансовой политики и способов ее реализации;
- непрерывный и системный финансовый анализ, постоянная оценка финансового состояния предприятия, определение на тактики реализации стратегических целей с учетом существующей ситуации;
- обеспечение ликвидности предприятия за счет комплекса соответствующих мероприятий;
- разработка и реализация финансового, кредитного и кассового планов, плана финансового оздоровления (при необходимости), планирование денежных потоков, разработка других планов; использование бюджетирования в годовом планировании;
- оптимизация источников оборотных средств и структуры капитала предприятия в целом с учетом использования величины финансового рычага (заемных средств) и стоимости капитала на основе его средневзвешенной иены:
- улучшение организации оборотных средств, их нормирования, приведение запасов в соответствие с их нормативами, повышение эффективности их использования;
- управление финансовым циклом на основе оптимизации времени

обращения запасов, дебиторской и кредиторской задолженности. обеспечение ускорения оборачиваемости средств в соответствии с их кругооборотом как фактора повышения рентабельности собственных средств;

- управление дебиторской задолженностью с целью оптимизации ее размера, объема продаж и сокращения безнадежных долгов;

- более масштабное внедрение коммерческого кредита и вексельного обращения с целью оптимизации источников денежных средств и воздействия на банковскую систему;

- управление процессом реализации продукции с целью оптимизации объема продаж в соответствии с принятой стратегией и определение наиболее эффективных для предприятия форм безналичных расчетов;

- осуществление мер по эффективному использованию производственных фондов и созданию соответствующей структуры имущества предприятия с целью обеспечения удовлетворительной структуры баланса:

- направления в области увеличения прибыли и обеспечения рентабельности, разработка и реализация плана повышения рентабельности, увеличения прибыли;

- анализ взаимодействия и взаимосвязи «затраты — выручка — прибыль»;

- оптимизация затрат предприятия на основе анализа их поведения и методов включения их в себестоимость:

- внедрение управленческого учета с целью максимизации прибыли на основе использования производственного рычага, маржинального анализа, точки безубыточности, юны финансовой безопасности:

- факторный анализ прибыли и рентабельности:

- анализ и управление факторами рентабельности собственных средств

- рентабельностью продаж, оборачиваемостью средств, структурой капитала.

В этой связи в обязанности финансовых служб предприятий входят:

- обеспечение всех видов деятельности необходимыми денежными

средствами;

- мобилизация денежных средств для производственного и социального развития, обеспечения роста прибыли, повышения рентабельности:

- выполнение финансовых обязательств перед бюджетом, банками, поставщиками, по выплате заработной платы и других обязательств, вытекающих из финансового плана:

- организация безналичных расчетов — выписка платежных документов и оплата поступивших:

- организация внутрикорпоративных финансовых отношений;

- разработка и реализация финансового, кредитного и кассового планов и соответствующих бюджетов:

- содействие наиболее эффективному использованию имущества и инвестиций:

- получение и погашение кредитов и займов:

- выплата заработной платы, средств из фонда потребления, дивидендов и др.;

- организация долгосрочных и краткосрочных финансовых вложений. предпринимательская деятельность;

- аналитическая работа на предприятии — финансовый, маржинальный и другие виды анализа;

- контроль за правильным использованием денежных средств предприятия:

- организация налогового учета, перечисление налогов в бюджеты. Финансовая служба решает и другие задачи, осуществляет соответствующие мероприятия в зависимости от внешних и внутренних условий деятельности, стратегических целей, проводимой политики, складывающейся ситуации .

Из выше перечисленного видно что финансовая составляющая любого предприятия несёт в себе залог успешного развития , а так же конкурентоспособности и продвижения товаров и услуг на рынке.

Очевидно, что от эффективности управления финансовыми ресурсами и

предприятием целиком и полностью зависит результат деятельности предприятия в целом, его выживаемость и успешное развитие. Теоретически самым эффективным можно признать такое управление денежными средствами, при котором обеспечена синхронность поступления и выплаты денежных средств и их остаток равен нулю. Однако практически этого достичь невозможно и не следует к этому стремиться.

### **3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ ФИНАНСОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ООО«АРТ-ДЕКОР»**

#### **3.1. Разработка комплекса мероприятий по осуществлению механизмов финансовой стабилизации**

Этапы финансовой стабилизации:

- Устранение неплатежеспособности. Каков бы ни был масштаб кризисного состояния предприятия, одной из важных задач является восстановление способности к осуществлению платежей по неотложным финансовым обязательствам с тем, чтобы избежать банкротства.
- Восстановление финансовой устойчивости. Неплатежеспособность может быть ликвидирована в короткий срок за счет специальных финансовых операций, но она может возникнуть заново, если не будет восстановлена до безопасного уровня финансовая устойчивость предприятия.
- Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде. Полная финансовая стабилизация достигается тогда, когда предприятие обеспечило условия длительного финансового равновесия и ускорение темпов экономического развития — скорректирована антикризисная стратегия или разработана новая, более эффективная.

Каждому этапу стабилизации соответствуют внутренние механизмы, которые разделяют на оперативный, тактический и стратегический, каждый из которых носит свой характер (Таблица 3.1).

Таблица 3.1

| <b>Этапы<br/>финансовой<br/>стабилизации</b> | <b>Механизм</b> |
|--|-----------------|
|--|-----------------|

|  | Оперативный   | Тактический  | Стратегический   |
|--|---|--|--|
| 1. Устранение неплатежеспособности                         | Система мер, основанная на принципе «отсечения лишнего» | —  | —  |
| 2. Восстановление финансовой устойчивости                  | —   | Система мер, основанная на принципе «сжатия» предприятия | —  |
| 3. Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде | —   | —  | Система мер, основанных на использовании «модели устойчивого экономического роста» |

- Оперативный механизм, основывается на принципе «отсечения лишнего», представляет собой защитную реакцию организации на непредвиденные факторы как внешней так и внутренней среды.
- Тактический механизм финансовой стабилизации использует отдельные защитные мероприятия. Это наступательная тактика, устраняющая неблагоприятные тенденции фирмы и выводящая её на устойчивое положение.
- Стратегический механизм финансовой стабилизации — наступательная стратегия развития, обеспечивающая оптимизацию и строгое соблюдение управленческих целей.

### **1. Оперативный механизм стабилизации**

Это система мер, направленная, с одной стороны, на уменьшение размера текущих внешних и внутренних финансовых обязательств в краткосрочном

периоде, а с другой стороны, — на увеличение суммы денежных активов, обеспечивающих погашение этих обязательств.

Выбор наиболее эффективного направления оперативного механизма финансовой стабилизации диктуется характером реальной неплатежеспособности, индикатором которого служит коэффициент чистой текущей платежеспособности:

$$\text{КЧТП} = (\text{ОА} - \text{ОАн}) / (\text{КФО} - \text{КФОво})$$

где: КЧТП — коэффициент чистой текущей платежеспособности предприятия в кризисном состоянии; ОА — сумма всех оборотных активов предприятия; ОАн — сумма неликвидных (в краткосрочном периоде) оборотных активов; КФО — сумма всех краткосрочных (текущих) финансовых обязательств; КФОво — сумма внутренних краткосрочных (текущих) финансовых обязательств, погашение которых может быть отложено до завершения финансовой стабилизации.

Из состава оборотных активов исключается следующая неликвидная (в краткосрочном периоде) их часть:

- Расходы будущих периодов;
- Неликвидные запасы товарно-материальных ценностей;
- Безданная дебиторская задолженность.

Из состава оборотных активов исключается следующая часть, которая может быть перенесена на период завершения финансовой стабилизации:

- Расчеты по начисленным дивидендам и процентам, подлежащим выплате;
- Расчеты с дочерними предприятиями (филиалами).

Основным содержанием оперативного механизма финансовой стабилизации является обеспечение сбалансированности денежных активов и краткосрочных финансовых обязательств, которое достигается различными путями в зависимости от условий в котором находится предприятие на текущий момент.

**Ускоренная ликвидность** оборотных активов, обеспечивающая рост положительного денежного потока в краткосрочном периоде, достигается за счет следующих мероприятий:



- Ускоренная инкассация дебиторской задолженности.
- Ликвидация портфеля краткосрочных финансовых вложений.
- Уценка неликвидных запасов товарно-материальных ценностей до уровня цены спроса с обеспечением их реализации и других.
- Снижение периода предоставления товарного (коммерческого) кредита.
- Увеличение размера ценовой скидки при наличных расчетах за реализуемую продукцию.
- Снижение размера страховых запасов товарно-материальных ценностей.

**Ускоренное частичное дезинвестирование** внеоборотных активов, обеспечивающее рост положительного денежного потока в краткосрочном периоде, достигается за счет следующих мероприятий:

- Реализация высоколиквидной части долгосрочных финансовых инструментов инвестиционного портфеля.
- Аренда оборудования, ранее намечаемого к приобретению в процессе обновления основных средств и других.
- Проведение возвратного лизинга, в котором ранее приобретенные в собственность основные средства продаются обратно с одновременным оформлением договора их финансового лизинга.
- Ускоренная продажа неиспользуемого оборудования по ценам спроса на соответствующем рынке.

**Ускоренное сокращение размера краткосрочных финансовых обязательств**, ведущее к снижению отрицательного денежного потока в краткосрочном периоде, достигается:

- Увеличением периода предоставляемого поставщиками товарного (коммерческого) кредита.
- Пролонгацией краткосрочных финансовых кредитов.
- Реструктуризацией портфеля краткосрочных финансовых кредитов с переводом их в долгосрочные.
- Отсрочки расчетов по отдельным формам внутренней кредиторской задолженности предприятия и других.

Цель этого этапа финансовой стабилизации считается достигнутой, если восстановлена текущая платежеспособность предприятия, то есть объем поступления денежных средств превысил объем неотложных финансовых обязательств в краткосрочном периоде. Из этого следует что предприятию не грозит банкротство.

## **2. Тактический механизм финансовой стабилизации**

Это система мер, направленных на достижение финансового равновесия в предстоящем периоде. Принципиальная модель финансового равновесия имеет, следующий вид:

$$\text{ЧПо} + \text{АО} + \Delta\text{АК} + \Delta\text{СФРп} = \Delta\text{Иск} + \text{ДФ} + \text{ПУП} + \text{СП} + \Delta\text{РФ},$$

где: ЧПо — чистая операционная прибыль предприятия; АО — сумма амортизационных отчислений;

$\Delta\text{АК}$  — сумма прироста акционерного (паевого) капитала при дополнительной эмиссии акций (увеличении размеров паевого взноса в уставной фонд);

$\Delta\text{СФРп}$  — прирост собственных финансовых ресурсов за счет прочих источников;

$\Delta\text{Иск}$  — прирост объема инвестиций, финансируемых за счет собственных источников; ДФ — сумма дивидендного фонда (фонд выплат процентов собственникам предприятия на вложенный капитал); ПУП — объем программы участия наемных работников в прибыли (выплат за счет прибыли); СП — объем социальных, экологических и других программ предприятия, финансируемых за счет прибыли;

$\Delta\text{РФ}$  — прирост суммы резервного (страхового) фонда предприятия.

В упрощенном виде модель финансового равновесия предприятия, к достижению которой оно стремится в кризисной ситуации, может быть представлена в следующем виде:

$$\text{ОГсфр} = \text{ОПсфр},$$

где: ОГсфр — возможный объем генерирования собственных финансовых ресурсов предприятия; ОПсфр — необходимый объем потребления собственных финансовых ресурсов предприятия.

## **Увеличение объема генерирования собственных финансовых средств**

достигается за счет следующих мероприятий:

- Оптимизации ценовой политики предприятия, обеспечивающей дополнительный операционный доход.
- Снижения переменных издержек (включая сокращение производственного персонала основных и вспомогательных подразделений; повышение производительности труда и т. п.)
- Сокращения постоянных издержек (включая сокращение управленческого аппарата, расходов на текущий ремонт и т. п.)
- Осуществления эффективной налоговой политики, минимизирующей налоговые платежи по отношению к суммам дохода и прибыли (увеличивающей сумму чистой прибыли) предприятия.
- Своевременной реализации выбывающего в связи с высоким износом или неиспользуемого имущества.
- Проведения ускоренной амортизации активной части основных средств.
- Осуществления эффективной эмиссионной политики за счет дополнительной эмиссии акций (или привлечения дополнительного паевого капитала) и других.

**Сокращение объема потребления финансовых ресурсов** достигается за счет следующих мер:

- Снижения инвестиционной активности во всех ее формах.
- Снижение отчислений в резервный и другие страховые фонды, осуществляемых из прибыли, и другие.
- Сокращения программ участия наемных работников в прибылях.
- Осуществление дивидендной политики, адекватной кризисному состоянию.
- Обеспечения обновления операционных активов преимущественно за счет их аренды (лизинга).
- Отказа от внешних социальных программ, финансируемых из прибыли.

Цель этого этапа финансовой стабилизации считается достигнутой, если предприятие вышло на рубеж финансового равновесия, обеспечивающий достаточную финансовую устойчивость.

### 3. Стратегический механизм финансовой стабилизации

Стратегический механизм финансовой стабилизации - это наступательная стратегия развития, обеспечивающая оптимизацию и подчиненность целям ускоренного экономического роста предприятия, представляет собой систему мер, основанную на использовании моделей финансовой поддержки ускоренного экономического роста предприятия. С учетом задаваемого темпа экономического роста вносятся соответствующие поправки в финансовую стратегию и целевые финансовые показатели предприятия. Цель этого этапа финансовой стабилизации считается достигнутой, если в результате ускорения темпов экономического развития предприятия обеспечивается соответствующий рост его рыночной стоимости.

Модель ускоренного экономического роста основывается на увеличении темпов прироста объема реализации продукции в предстоящем периоде. Соответственно модель финансовой поддержки ускоренного экономического роста требует обеспечения соответствующих пропорций финансового развития.

Принципиальная модель финансовой поддержки ускоренного экономического роста предприятия, наиболее часто используемая в практике антикризисного управления, имеет следующий вид:

$$\text{ЧПпр/СК} = \text{ЧП/Оп} * \text{ЧПпр/ЧП} * \text{Оп/А} * \text{А/СК}, (1.7.)$$

где:

Оп - объем продажи продукции в соответствующем отчетном периоде;

ЧПпр/СК - чистая рентабельность собственного капитала с учетом дивидендных выплат;

ЧП - планируемая общая сумма чистой прибыли;

ЧПпр - планируемая сумма чистой прибыли, направляемой на производственное развитие;

А - средняя сумма используемых активов в планируемом периоде;

СК - средняя сумма используемого собственного капитала в планируемом периоде.

Содержание приведенной модели показывает, что намечаемый темп экономического роста предприятия в плановом периоде требует финансовой поддержки по четырем основным параметрам:

а) возрастание уровня рентабельности продажи ЧП/Оп. Такое возрастание может быть обеспечено эффективной ценовой политикой, осуществлением эффективной налоговой политики и рядом других условий;

Действие операционного рычага проявляется в том, что любое изменение выручки от реализации всегда способствует сильному изменению прибыли. А практических расчетах для определения силы воздействия операционного рычага применяют отношение валовой маржи к прибыли на определенный момент времени.

б) возрастание доли чистой прибыли, направляемой на производственное развитие ЧПпр/ЧП. Этот рост может достигаться путем осуществления определенной дивидендной политики;

Целью дивидендной политики является оптимизация пропорций между текущими выплатами дивидендов и обеспечением роста рыночной стоимости акций в предстоящем периоде за счет капитализации прибыли.

в) ускорение оборачиваемости активов Оп/А. Такое ускорение может быть обеспечено за счет оптимизации соотношения внеоборотных и оборотных активов (с увеличением удельного веса последних), а также ускорения оборота отдельных элементов оборотных активов (в первую очередь, запасов товароматериальных ценностей и дебиторской задолженности). Ускорение оборачиваемости активов снижает относительную потребность в них;

г) использование эффекта финансового левириджа А/СК. Если коэффициент финансового левириджа еще не достиг оптимального своего значения, то эффект финансового левириджа может быть повышен. Коэффициент показывает, во сколько раз чистая рентабельность собственного капитала при использовании кредита оказывается больше, чем чистая рентабельность собственного капитала в варианте опоры лишь на самофинансирование.

### **3.2. Построение системы непрерывного планирования и оперативного управления на ООО «Арт-Декор»**

Система непрерывного планирования, оперативного управления и стимулирования улучшения оборудования на производстве, основанная на принципе приоритетного обслуживания в течении планово – учетного периода. Наименьшим возможным учетным периодом является один день, в среднем месяц или квартал.

Данная система не предусматривает установления никаких плановых показателей объема работ: ни в нормо/час, ни в рублях, ни в единицах.

В качестве критерия принятия оперативных решений и оценки конечных результатов качества обслуживания в рассматриваемой системе принят критерий минимума суммарных потерь потребителя от простоя оборудования.

Этот критерий, полностью совпадает с целевой функцией смыслового направления потребительского поведения – «сохранение» (« не потери»), то есть  $f(C) \rightarrow \min R$ . Система управления приоритетным обслуживанием «работ» следующим образом.

Эффективным можно назвать обслуживание, которое приносит при максимальном уровне удовлетворения потребительских нужд минимальные потери и затраты.

Чем выше их потенциальная величина, тем ближе к началу очереди должен быть расположен соответствующий заказ и наоборот. Другой задачей оперативного регулирования в рамках рассмотренной системы управления должна стать задача соблюдения и сокращения нормативных сроков обслуживания, что также учитывается через уровень суммарных потерь. Ниже представлена графическая модель непрерывного планирования и оперативного планирования процессом приоритетного обслуживания потребителей.

**Графическая модель непрерывного планирования и оперативного планирования процессом приоритетного обслуживания потребителей.**



Рис. 3. Графическая модель непрерывного планирования и оперативного планирования процессом приоритетного обслуживания потребителей

Итак очередность работ устанавливает в зависимости от их приоритета ( $G$ ), который определяет номер каждого заказа в очереди и рассчитывается по формуле:

$$G = R^j / t_i \text{ обслуж.}, \text{ где}$$

$R$ - среднедневные потери от потери простоя единицы изделия  $i$ го оборудования в  $j$ м цехе;

$t$ - нормативное время обслуживания единицы  $i$ го оборудования, пересматривается каждый раз как только поступает.

Чем больше величина  $G$ , тем раньше следует улучшить оборудование в  $j$ -ом цехе. Из этого всего минимум совокупных потерь.

Производителю как субъекту хозяйствования остаются присущи все потребительские целевые функции, в том числе и такая функция – ограничения деятельности как минимизация удельных затрат личных ресурсов. Что же касается минимизации затрат ресурсов, данных производителю в пользование и распоряжение, то никакой автоматической их экономии без соответствующих стимулов ожидать не приходится. Скорее всего, люди не склонны к экономии чужих ресурсов, поскольку с удовольствием пользуются ими для реализации присущих им всем как потребителям соответствующих целевых функций.

Заменяя этими ресурсами, там, где это возможно, свои ресурсы, они повышают эффективность своего потребительского поведения, что лишь подтверждает влияния на поведение закона экономии.

В принципе при наличии должных стимулов, производитель готов работать на любую целевую функцию. Нужно создать единую и эффективную систему управления, способную устранять объективные противоречия в организации потребления.

Система «позаказного» обслуживания, через согласованные интересы придет к желаемому равновесию, высокой эффективности и поступательному развитию.

Система «позаказного» обслуживания позволяет и потребителям и производителям предъявить друг другу более разнообразные и более детализированные требования, так как она предполагает непосредственные контакты между ними.

Часто в практике наблюдается и другая ситуация, которая, «является стрелой, переводящей производство «в запас» в «позаказное» производство. Основные черты:

1. Нужды многих потребителей одинаковы.
2. Масштабы нужд многих потребителей ограничены и не постоянны во времени (не соответствуют ни нормам серийного производства, ни принципу его равномерности).
3. Переиодичность потребления у каждого потребителя носит стохастический (т.е. случайный) характер.

В данной ситуации производство в «запас» не выгодно для производителя и производства. Происходит переход от системы «запас» к «позаказной» форме.

Учитывая стохастичность спроса и ее статистику, производитель формирует так называемый «стандарт-заказ». В этом случае потребитель не может заказать какой-либо иной товар т.е. товар с отклонениями от стандарта. В таких условиях можно заказывать несколько «стандарт заказов», Цена на них на



длительных промежутках времени не меняется. Как только заказ получен производитель осуществляет его реализацию. Производство работает по «стандарт – заказу» Потребление, в зависимости от масштаба заказов или заказа может осуществляться « по мере завершения производства», либо из запаса, который будет создаваться уже не у производителя, а у потребителя, а его величина будет зависеть от количества «стандарт- заказов».

Складывается система взаимодействия между производителем и потребителем:

1. «Производство по стандарт – заказам – потребление из запаса»
2. «Производство по стандарт- заказам – потребление по мере завершения производства».

Определённые параметры заказов могут иметь некоторые нюансы.

Так например заказы на стеклопакеты могут отличаться по типоразмеру и т.д., но для их изготовления требуются одинаковые технологии, навыки персонала, материалы. Их выпуск может быть налажен в рамках одного производства. В таком случае производитель разрабатывает определённые образцы до определённых пределов и также могут быть изменены по требованиям потребителя.

В данном случае производитель работает «производство по заказам на основе образцов». Потребление осуществляется в зависимости от масштабов заказа ( одно, или несколько одинаковых изделий), либо «из запаса», либо « по мере завершения производства».

Тогда система взаимодействия в звене «производитель- потребитель» принимает следующий вид:

1. «Производство по заказам на основе образцов потребление из запаса».
- 2.» Производство по заказам на основе образцов – потребление по мере завершения производства».

Любой потребитель имеет присущие, только ему, специфические нужды, требующие для своего удовлетворения производства единичных, специфических, имеющих индивидуальные характеристики товаров и услуг. Находятся производители, которые готовы удовлетворить прихоти

потребителей. Ограничения в этой системе выступает предметная специализация производителя.

Потребитель, в зависимости от масштаба партии изделия в заказе может осуществлять потребление «из своего запаса», либо при единичном заказе - «по мере завершения производства».

Получим ещё два варианта формы взаимодействия в звене «производитель-потребитель», а именно:

1. «Производство по индивидуальным заказам – потребление из запаса»
2. «Производство по индивидуальным заказам – потребление по мере завершения производства».

Таким образом, особенности потребностей заключаются в масштабах потребления (массовое, серийное, единичное), его равномерности (постоянное, периодическое, стохастическое), и специфики потребностей (стандартные, модифицированные, индивидуальные), оказывают сильное влияние на формы взаимодействия в звене «производитель – потребитель», таким образом, что они изменяются от простых, не требующих разносторонних взаимных усилий контрагентов – «производство в запас – потребление из запаса», до сложных, требующих разносторонних усилий как на стадии подготовки хозяйственных отношений, так и в процессе обслуживания – «производство по индивидуальным заказам – потребление по мере завершения производства».

Соразмерно этим усилиями (специфики запросов потребителей) возрастает сложность управления деятельностью производителя и, следовательно, требования к качеству организации системы управления, в основе которого должна лежать специфика одной из указанных выше форм взаимодействия в звене «производитель – потребитель».

Однако, характеристика масштабов, равномерности и специфики потребностей, сильно влияющих на взаимодействие в звене «производитель-потребитель» и образующие его разные формы, не являются исчерпывающими.

Не менее важное значение играет роль такая характеристика потребления, в значительной мере определяющая поведения потребителя и

формирующая его требования к производителю, как соотношения между временем возникновения потребности и временем её удовлетворения.

Выделяют две ситуации:

1. Потребность формируется за долго до момента, когда она должна быть удовлетворена. Пусть  $t_0$  – дата формирования (определения потребности), а  $t_1$  – дата, когда эта потребность должна быть удовлетворена. Пусть  $\Delta T = t_1 - t_0$ . Если  $\Delta T \geq t_{\text{подг. обслуж.}} + t_{\text{обслуж.техн.}}$ , то потребность будет удовлетворена вовремя. При этом  $t_{\text{подг.обслуж.}}$  включает в себя и время, необходимое на согласование параметров заказа и ожидания начала работ над заказом, если к моменту согласования заказа сводных мощностей не окажется.  $t_{\text{обслуж.техн}}$  – технологически необходимое время обслуживания заказа у данного производителя. Примером такой потребности может служить необходимость закупки оборудования при модернизации производства в конце следующего года.

2. Сформировавшаяся потребность требует немедленного обслуживания. Такое положение наблюдается при внезапном отказе дефицитного оборудования, получения травмы ит.п. В этом случае  $t_{\text{подг.обслуж}}$  должно быть сведено к минимуму, т.к.  $t_{\text{обслуж.техн}}$  – сколько-нибудь существенно сокращено быть не может.

Рассмотренные случаи порождают две специальные системы обслуживания.

Первая из них носит название – «система обслуживания в порядке простой очереди».

Каждый заказ обслуживается в порядке поступления и по мере высвобождения необходимых мощностей за технологически обоснованный период времени. Потребление (использование) полученного результата может осуществляться и по «мере завершения производства» и «из запаса» в зависимости от первоначальной величины  $\Delta T$ , т.е. того опережения во времени, относительно даты начала использования, с которым принят заказ.

Вторая из описанных выше систем носит название системы «системы приоритетного обслуживания». В её рамках сложившаяся последовательность сложившихся заказов пересматривается каждый раз, как только поступает новый заказ. По мере её поступления последовательность обслуживания может быть пересмотрена, если последний заказ получит приоритет относительно каких – либо, ранее поступивших заказов. Чаще всего приоритеты определяются исходя из уровня потенциальных потерь, которые может понести потребитель при долгом ожидании обслуживания.

Такая система применяется в нескольких случаях:

1. В рамках аффилированных потребителей (т.е. юридические и физические лица, способные оказывать влияние на деятельность других юридических и (или) физических лиц потребителей), например, создавших на долевой основе предприятие и готовых изначально учитывать интересы друг друга, как раз связанных с необходимостью быстрого обслуживания непредвиденных заранее нужд.
2. За счет обслуживания со стороны специализированного самостоятельного предприятия, постоянно имеющего большой резерв мощностей для обеспечения «быстрого обслуживания», но по высоким ценам, покрывающим убытки от периодической недогрузки и приносящим среднеотраслевую норму прибыли.

Указанные системы противоречивы трудно уживаются в рамках одного субъекта- производителя. Производитель должен выбрать на какие принципы и формы взаимодействия с потребителем он должен делать ставку и после этого можно будет говорить о построении адекватной и эффективной системы управления текущей деятельностью производителя и коммерческом успехе.

Предлагаю внедрить «позаказное» потребление, в той или иной степени, но предусматривает оно «индивидуализацию» потребителя.

Для средних по масштабу предприятий модель расчёта при которой внешний заказ будет устанавливаться для «финишного» подразделения. Оно же будет наделяться правами распорядительства средствами фонда оплаты труда

сдельщиков фонда материального поощрения для подразделений предыдущих стадий производства и, далее, по цепочке.

Должны быть чётко регламентированы и дифференцированы правила распределения фондами оплаты и стимулирования для каждой стадии передела и для каждого типа системы « взаимодействия».

Но в любом случае функция контроля взаимодействия остается за центральными службами предприятия и, поэтому, в каждой системе « позаказного взаимодействия», наряду с целевыми функциями – критериями качества обслуживания, появятся ограничения, обслуживающие либо результат, либо затраты. Это не коснется лишь системы «системы приоритетного обслуживания», которую я предлагаю использовать для ООО «Арт-декор».

Эта система принесёт предприятию максимальную прибыль и соответственно улучшит финансовое положение предприятия. Система непрерывного планирования и оперативное управление процессом приоритетного обслуживания приведёт к минимальной потере потребителя т.е производства и максимальной прибыли у ООО «Арт-Декор» и таким образом произведена оптимизация и совершенствование управления финансами на предприятия.

## Трансформация запроса в заказ

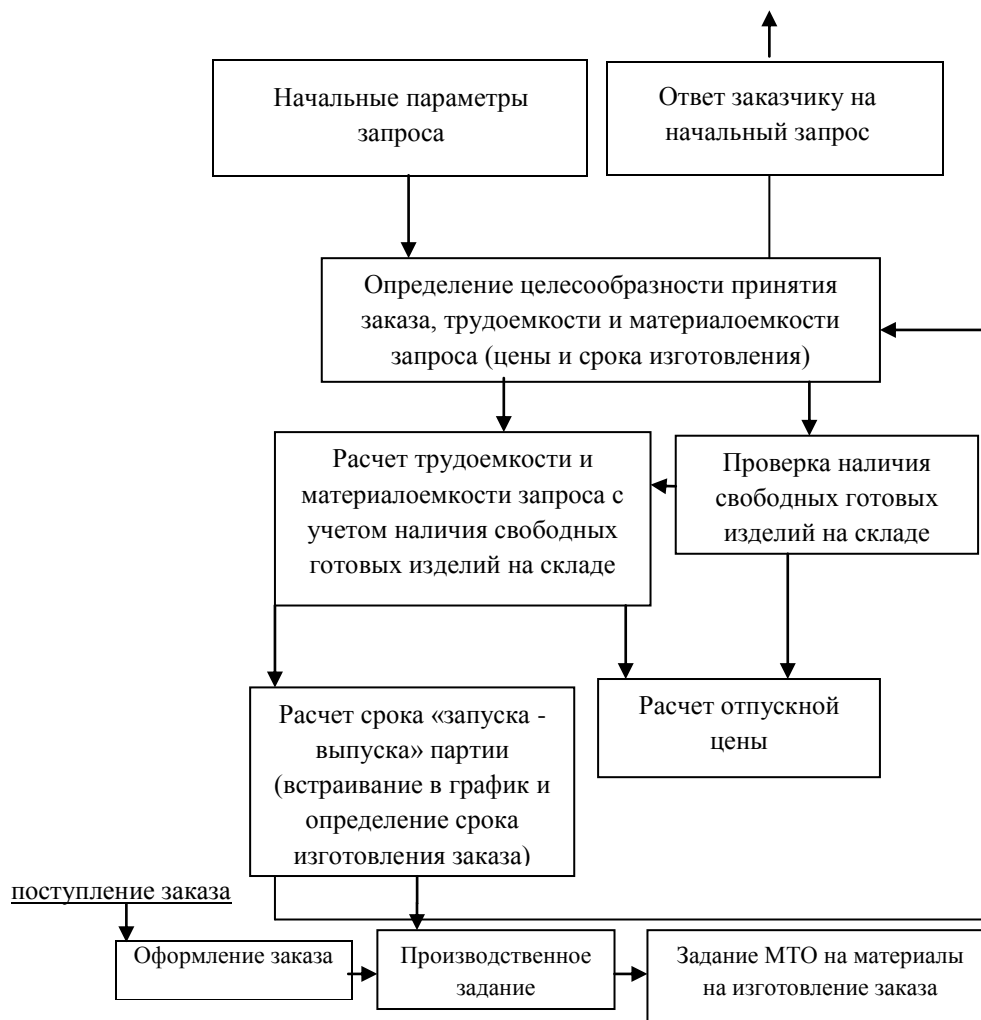


Рис. 3.1 Трансформация запроса в заказ

## Принципиальная графическая модель цикла управления заказом для ООО «Арт-Декор»

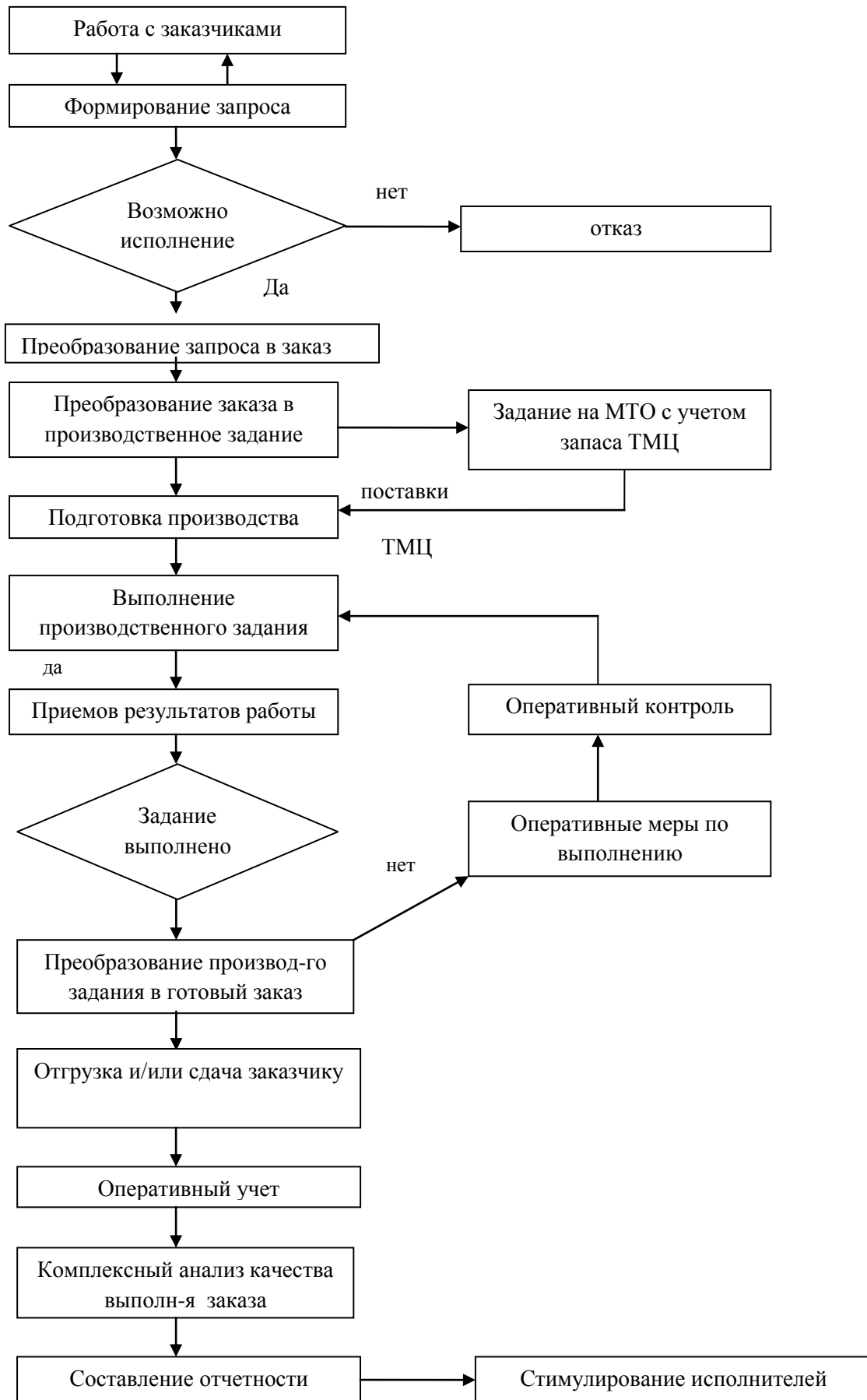


Рис. 3.2 графическая модель цикла управления заказом

Процесс планирования, материально – технического и финансового обеспечения производства ( трансформация заказа в производственное задание):

Выделение финансовых средств, оформление документов на оплату материалов и комплектующих и пр и оформление документов по оплате заказа (финансовое обеспечение).→далее следует МТО (материально- тех. обеспечение т.е. способ распределения ресурсов) →получение и доставка материалов и комплектации на материальный склад→ учет→ передача материалов и комплектующих в производство→процесс производства ←выдача производственного заказа и контроль выполнения производственного задания по срокам, количеству и качеству↔ составление оперативных плановых графиков, также после блока МТО → сдача приёмка готовой продукции по количеству, по качеству и срокам склада ГП→выявления брака и недостачи по количеству из всего этого вытекает→ составление актов о нарушении.

Должны быть чётко регламентированы и дифференцированы правила распределения фондами оплаты и стимулирования для каждой стадии передела и для каждого типа системы « взаимодействия».

Но в любом случае функция контроля взаимодействия остается за центральными службами предприятия и, поэтому, в каждой системе « позаказного взаимодействия», наряду с целевыми функциями – критериями качества обслуживания, появятся ограничения, обслуживающие либо результат, либо затраты. Это не коснется лишь системы «системы приоритетного обслуживания», которую я предлагаю использовать для ООО «Арт-Декор ».Эта система принесёт предприятию максимальную прибыль и соответственно улучшит финансовое положения предприятия. Система непрерывного планирования и оперативное управление процессом приоритетного обслуживания приведёт к минимальной потери потребителя т.е производства и максимальной прибыли у ООО «Арт-Декор» и таким образом произведено совершенствование управления финансами на предприятии.



### **3.3. Разработка мероприятий по повышению эффективности управления денежными потоками**

В ходе написания дипломного проекта была проведена работа по проверке влияния системы непрерывного оперативного планирования и обслуживания на оптимизацию денежных потоков предприятия. Можно сделать однозначный вывод о том, что оптимизация финансового состояния предприятия тесно связана с рациональным использованием и управлением его денежных средств. Поэтому, была проанализирована динамика движения денежных потоков в разные периоды времени с целью определения влияния на них новой системы разработанных мероприятий по улучшению финансового управления фирмой.

Анализ динамики денежных потоков ООО «Арт-Декор» будет проведен на основании формы № 4 «Отчет о движении денежных средств» за период 2014 года. Отчет является составной частью бухгалтерской отчетности за год. Особенности динамики денежных потоков ООО «Арт-Декор» определяется спецификой его деятельности. Анализ его затрат показывает, что основную долю в них занимает стоимость материалов, которые приобретает предприятие у производителей, также оно оплачивает транспортные расходы связанные с доставкой.

Для начала проведем вертикальный и горизонтальный анализ отчета о движении денежных средств с целью определить:

- Как изменились денежные потоки за отчетный и прошлый период (горизонтальный анализ);
- Какое соотношение соответствующих статей отчета движения денежных средств по отношению к сумме поступления денежных средств по текущей деятельности.

Анализ денежных потоков ООО «Арт-Декор»

Таблица 3.2

| Наименование показателей   | За планируемый период | За прошлый период | Абсолютное изменение темп изменения | Темп изменения | Доля по отношению к поступлению на конец | Доля по отношению к остатку за прошлый период |
|--|-----------------------|-------------------|-------------------------------------|----------------|--|---|
| Остаток денежных средств на начало отчетного года  | 2                     | 1                 | 1                                   | 200,0%         | 0,9%                                     | 0,01%   |
| Движение денежных средств по текущей деятельности  |                       |                   |                                     |                |  |   |
| Средства, полученные от покупателей, заказчиков  | 15623                 | 6750              | 8873                                | 231,5%         | 100,0%                                   | 100,0%  |
| Прочие доходы  |                       |                   |                                     |                |  |   |
| Денежные средства, направленные:   |                       |                   |                                     |                |  |   |
| на оплату приобретенных товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов                              | 6876                  | 3420              | 3456                                | 201,1%         | 44,0%                                    | 50,7%   |
| на оплату труда  | 4320                  | 1342              | 2978                                | 321,9%         | 27,7%                                    | 19,9%   |
| на выплату дивидендов, процентов   |                       |                   |                                     |                |  |   |
| на расчеты по налогам и сборам   | 3650                  | 1456              | 2194                                | 250,7%         | 23,4%                                    | 21,6%   |
| на прочие расходы  | 340                   | 234               | 106                                 | 145,3%         | 2,2%                                     | 3,5%  |
| Чистые денежные средства от текущей деятельности   | 437                   | 298               | 139                                 | 146,6%         | 2,8%                                     | 4,4%  |
| Движение денежных средств по инвестиционной деятельности   |                       |                   |                                     |                |  |   |
| Выручка от продажи объектов основных средств и иных внеоборотных активов                                   | 176                   |                   | 176                                 | 100,0%         | 1,1%                                     |   |
| Приобретение объектов основных средств, доходных вложений в материальные ценности и нематериальных активов | 230                   | 297               | -67                                 | 77,4%          | 1,5%                                     |   |

Продолжение табл. 3.2

|   |      |      |      |          |       |       |
|---|------|------|------|----------|-------|-------|
| Чистые денежные средства от инвестиционной деятельности                 |      |      |      |          |       |       |
|   | -54  | -297 | 243  | 18,2%    | -0,3% | -4,4% |
| Движение денежных средств по финансовой деятельности                    |      |      |      |          |       |       |
|   |      |      |      |          |       |       |
| Поступления от займов и кредитов, предоставленных другими организациями |      |      |      |          |       |       |
|   | 2000 |      | 2000 | 100,0%   | 12,8% | 0,0%  |
| Погашение займов и кредитов (без процентов)                             | 1770 |      | 1770 | 100,0%   | 11,3% |       |
| Погашение обязательств по финансовой аренде                             | 385  |      | 385  | 100,0%   | 2,5%  |       |
| Чистые денежные средства от финансовой деятельности                     |      |      |      |          |       |       |
|   | -155 |      | -155 | 100,0%   | -1,0% |       |
| Чистое увеличение (уменьшение) денежных средств и их эквивалентов       |      |      |      |          |       |       |
|   | 228  | 1    |      |          |       |       |
| Остаток денежных средств на конец отчетного периода                     | 230  | 2    | 228  | 11500,0% | 1,5%  | 0,0%  |

Как видно из проведенного анализа динамики изменения денежных потоков за плановый период в 2015 году произошел рост доходов и расходов денежных средств по сравнению с 2014 годом. В частности темп изменения поступления денежных средств по текущей деятельности составил 231% в 2015 по отношению к 2014 году, это прежде всего объясняется увеличением масштаба деятельности, также возросли и все прочие показатели, что свидетельствует о улучшении финансового состояния предприятия. Об этом также свидетельствует и появление у предприятия заемных средств в виде полученного банковского кредита и получения имущества в лизинг. Поэтому, в 2015 году в отчете добавились показатели финансовой деятельности.

ДСк.п. = ДСн.п. + ДЕЛЬТА ДС,

где ДСк.п.- объем денежных средств организации на конец периода,  
ДСн.п. - объем денежных средств организации на начало периода,  
ДЕЛЬТА ДС - изменение объема денежных средств организации за период.

В нашем случае этот показатель планируемый показатель составит за 2015 год:

230 т. руб.= 2 т. руб. +228 т.руб.

В 2015 году аналогичный показатель составит:

2 т.руб.=1 т.руб. +1 т.руб.

Как мы видим рост остатка денежных средств на конец 2014 года составляет 1150% от остатка на начало периода или конец 2014 г.

Сумма чистого остатка денежных средств за период рассчитывается по формуле:

$ЧДП = ЧДП_{т.д.} + ЧДП_{и.д.} + ЧДП_{ф.д.},$

где ЧДП - сумма совокупного чистого денежного потока организации за период,

ЧДП<sub>т.д.</sub> - сумма чистого денежного потока организации по текущей деятельности,

ЧДП<sub>и.д.</sub> - сумма чистого денежного потока организации по инвестиционной деятельности,

ЧДП<sub>ф.д.</sub> - сумма чистого денежного потока организации по финансовой деятельности.

В нашем случае эта сумма за 2015 год составит:

437 т.руб. + -54 т.руб.+ -155 т.руб. =228 т.руб.

За 2014 год:298 т.руб. -297 т.руб.=1 т.руб.

Рентабельность денежных потоков организации связана с показателем балансовой прибыли. ООО «Арт-Декор» в 2014 году получило 24 тыс. руб. прибыли, в 2015 году планируем получить прибыль составила 116 тыс.руб.

Следовательно рентабельность чистого денежного потока составит:

2014 год = 116 т.руб. / 298 т.руб.=0.38

2013 год = 24 т.руб/1 т.руб =24

Как мы, видим за 2013 год значение коэффициента в значительной степени превышает аналогичный показатель за 2014 год, это объясняется низкой величиной чистого денежного потока за 2013 год и поэтому нельзя трактовать данный показатель как значительный.

Возможности предприятия производить инвестирование за счет собственных средств за 2015 показывает следующее значение:

437 т.руб./230 т.руб.=1.9

В 2013 году аналогичный показатель был равен:

298 т.руб./297 т.руб.=1

Полученный результат показывает, что в 2013 году весь чистый денежный поток от текущей деятельности был полностью использовать для финансирования инвестиций. В 2014 году у организации остался свободный остаток денежных средств, от инвестирования так соответствующий показатель показывает превышение денежных средств от текущей деятельности над суммой расходов на инвестирование.

Проведенный анализ динамики денежных потоков ООО «Арт-декор» показывает значительное улучшение произошедшее по всем показателям в 2015 году по отношению к 2014 году. Это свидетельствует не только об улучшении финансового положения предприятия, но также и об повышении эффективности управления денежными средствами.

Эффективно организованные денежные потоки предприятия являются важнейшим показателем его «финансового здоровья», предпосылкой достижения высоких конечных результатов его хозяйственной деятельности в целом. Поэтому, можно рекомендовать ООО «Арт-Декор» проводить ту же политику по рациональному управлению денежными потоками, как основным фактором оказывающим влияние на его финансовую устойчивость.

Подводя итоги, можно отметить два главных пути оптимизации финансового состояния это оптимизация результатов деятельности (фирма

должна получать больше прибыли) и рациональное распоряжение результатами работы. Но отмеченные пути – «зарабатывать» и «распоряжаться заработанным» – никак не равнозначны. Возможности оптимизации финансового состояния компании за счет наиболее рационального распоряжения результатами деятельности эффективны, однако, со временем исчерпаемы. Нужно помнить, что основанием стабильного финансового положения компании в течение долгого времени считается получаемая прибыль. При оптимизации финансового состояния компании нужно стремиться, прежде всего, к обеспечению максимизации объемов прибыли компании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Темой дипломной работы является оптимизация системы управления предприятием малого и среднего бизнеса. Актуальность выбранной для исследования темы дипломной работы "Оптимизация системы управления предприятием малого и среднего бизнеса" заключалась в том, что современная система управления должна быть постоянно направлена на обеспечение оптимальной адаптации к увеличивающимся проблемам функционирования и развития производственной деятельности организаций.

Целью данной дипломной работы было рассмотреть, изучить и найти способы решения такой проблемы как оптимизация системы управления. Объектом исследования выступало общество с ограниченной ответственностью «Арт-Декор». Проблемой этого предприятия являлся финансовый аспект системы управления.

В ходе финансового анализа предприятия выяснилось что в процессе реализации финансовой стратегии предприятия большое внимание должно уделяться направлениям улучшения финансового состояния, а именно, повышению ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия. Ликвидность является проблемой ООО «Арт-декор». Ликвидность предприятия - это способность предприятия своевременно исполнять обязательства по всем видам платежей. Иначе говоря, предприятие считается ликвидным, если оно в состоянии выполнить свои краткосрочные обязательства, реализуя текущие активы.

Актуальность этой проблемы очень велика и любое предприятие заинтересованное в успешном развитии и выживании на рынке должно незамедлительно принимать меру по оптимизации и устранению данной проблемы. Так как эффективное управление финансовыми ресурсами предприятия позволяет определить оптимальный объем и структуру оборотных активов минимизировать затраты на финансирование и поддержку определенного их объема; определить аспекты управления чистым оборотным капиталом предприятия, обеспечить ликвидность и платёжеспособность

предприятия; сформировать оптимальный объем товарно-материальных запасов; оптимизировать управление дебиторской задолженностью и денежными средствами и тому подобное, то во второй главе работы были изучены такие теоретические аспекты как :

- Предмет и цели системы управления предприятием
- Сущность и принципы управления финансами предприятий
- Пути оптимизации финансов в системе управления предприятием

Подробно рассмотрев материал по этой теме можно сделать вывод что от эффективности управления финансовыми ресурсами и предприятием целиком и полностью зависит результат деятельности предприятия в целом.

Управление финансами имеет большое значение для эффективного использования материальных и трудовых ресурсов, необходимых для осуществления хозяйственной деятельности. Эффективное использование финансов и планомерное управление ими позволяет найти пути максимизации прибылей при одновременном снижении затрат. Только при рациональном распределении получаемых доходов, правильном управлении ценами и использовании всех имеющихся ресурсов с максимальной выгодой для предприятия возможно обеспечить благоприятное финансовое положение.

Эффективное управление финансами имеет большое значение для успешной деятельности предприятия и его процветания в условиях неослабевающей рыночной конкуренции.

В третьей главе работы приведены практические рекомендации по выбору реальных способов улучшения и оптимизации экономики предприятия, стабилизации финансового положения. В случае ООО «Арт-Декор» с проблемой финансового характера были предложены и рассмотрены такие пути решения проблемы как применение механизмов финансовой стабилизации , которые , смогут вернуть предприятию былую стабильность и построении системы непрерывного планирования и оперативного управления. Ниже будут более подробно рассмотрены выбранные элементы и их целесообразность.

Механизмы финансовой стабилизации позволяют избежать



предприятию банкротства, избавить его от использования заемного капитала и ускорить темпы экономического роста. В ходе их реализации предприятие обеспечивает себе такие положительные аспекты как:

- Ускоренная ликвидность оборотных активов, обеспечивающая рост положительного денежного потока в краткосрочном периоде;
- Ускоренное частичное дезинвестирование внеоборотных активов, обеспечивающее рост положительного денежного потока;
- Ускоренное сокращение размера краткосрочных финансовых обязательств, ведущее к снижению отрицательного денежного потока;
- Увеличение объема генерирования собственных финансовых средств;
- Сокращение объема потребления финансовых ресурсов.

В итоге получается что, восстанавливается текущая платежеспособность предприятия, то есть объем поступления денежных средств превысил объем неотложных финансовых обязательств в краткосрочном периоде. Предприятие выходит на рубеж финансового равновесия, обеспечивающий достаточную финансовую устойчивость и возможность увеличивать эффективность своей деятельности.

Что касается системы непрерывного планирования и оперативного управления, то внедрение этой системы позволяет значительно повысить ритмичность производства, что благоприятно отражается на всех основных показателях производственной деятельности предприятия. Система непрерывного оперативно-производственного планирования является наиболее эффективной и предусматривает ежедневно осуществляемое планирование.

Внедрение этой системы позволяет:

- улучшить ритмичность работы организации и выполнение производственного плана по основным технико-экономическим показателям;
- улучшить подготовку, планирование и управление производством;
- увязать план производства с планом снабжения;
- организовать ежедневный учет наличия и движения материалов по всем требуемым параметрам;

- организовать ежедневный контроль за ходом производственного процесса.

В конце был проведен анализ денежных потоков , который дал положительные результаты.

Как видно произошел рост доходов это прежде всего объясняется увеличением масштаба деятельности, также возросли и все прочие показатели, что свидетельствует о улучшении финансового состояния предприятия. Заметно улучшение финансового положения предприятия, но также и об повышении эффективности управления денежными средствами. Эффективно организованные денежные потоки предприятия являются важнейшим симптомом его «финансового здоровья», предпосылкой достижения высоких конечных результатов его хозяйственной деятельности в целом. Поэтому, можно рекомендовать ООО «Арт-Декор» проводить ту же политику по рациональному управлению денежными потоками, как основным фактором оказывающим влияние на его финансовую устойчивость.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Белов В.Г., Смольков В.Г. ИСУ (Исследование систем управления). М.: Луч, Эликта-Принт, 2000.
2. Джурабаев К.Т., Гришин А.Т. Проблемы современной организации промышленных предприятий. Монография. - Новосибирск. НГТУ. 2002
3. Мухин В.И., Сычев В.И. Исследование систем управления: Учебник. М.: АГЗ МЧС России, 2000. Ч. 1, 2.
4. Бурмистрова Л.М. Финансы организаций (предприятий): Учеб. пособие. ИНФРА-М, 2010.
5. Гиляровская, Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. / Л.Т. Гиляровская (и др.). – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006.
6. Управление финансами. Финансы предприятий: Учебник. – 2-е изд. / Под ред. А.А. Володина. – М.: ИНФРА-М, 2011.
7. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа. / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин, Е.В. Негашев – 2-е изд. доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2008.
8. Савицкая, Г.В. Экономический анализ. Минск: ООО "Новое знание", 2007.
9. Друкер П. Практика менеджмента: Пер. с англ.: Уч. пос. М.: Издательский дом «Вильяме». 2000.
- 10.Кудинов А. Методы повышения эффективности бизнеса: Курс лекций. Н.Новгород: ОВШМ. 2004.
- 11.О' Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. М.: Прогресс. 1979.
- 12.Г. Абчук, В.А. Менеджмент: Учебник. СПб.: Союз, 2002.
- 13.Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. Мн.: Новое знание, 2001.
- 14.Финансы: Учебник для вузов / Под ред. М.В. Романовского, О.В. Врублевской, Б.М. Сабанти. - М.: Перспектива, 2008.

15. Финансы предприятий: Учебник для вузов / Под ред. Н.В. Колчиной. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
16. Чечевицына Л.Н., Чуев И.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: Учебник. - М.: Дашков и К, 2010.
17. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С., Негашев Е.В. Теория финансового анализа. М.: ИНФРА-М, 2009.
18. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. Н.А. Сафронова. - М.: Юристъ, 2009.
19. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 2008.
20. Теплова Т.В. Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями: Учебник для вузов. - М.: ГУ ВШЭ, 2008.
21. Ирвин Д. Финансовый контроль: Пер. с англ./Под ред. И.И. Елисеевой. - М.: Финансы и статистика, 1998.
22. Белуха Н.Т. Аудит: Учебник. - К.: Знання : КОО, 2000.
23. Адаев Ю. В. Анализ эффективности хозяйственной деятельности предприятий в условиях рынка и аудит: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 1997.
24. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы. - М.: Финансы и статистика, 2000.
25. Богатин Ю.В., Швандер В.А. Производство прибыли: Учеб. Пособие для вузов.-М.: Финансы, ЮНИТИ, 1998.
26. Жданов С.А. Механизмы экономического управления предприятием. Учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.