#

Введение. 1

Глава 1. Информационные технологии и информационные системы в управлении. 3

1.1. Классификация информационных технологий и систем. 3

1.2. Взаимосвязь организаций и информационных систем. 7

1.3. Виды информационных систем в организации. 11

1.4. Использование информационных систем в управлении. 13

1.5. Информационные технологии и новые организационные формы компаний. 16

Глава 2. Анализ деятельности предприятия. 29

2.1 . Характеристика предприятия. 29

2.2. Анализ объемов выполненных работ и их себестоимости. 34

2.3. Производительность труда, заработная плата и соотношение производительности труда и средней заработной платы. 35

2.4. Финансовый анализ. 38

2.4.1. Предварительный обзор баланса 39

2.4.2. Оценка ликвидности баланса 42

2.4.3. Характеристика имущества предприятия 44

2.5. Выводы. 46

Глава 3. Направления совершенствования деятельности предприятия 47

3.1. Основные мероприятия повышения эффективности работы финансового менеджмента 47

3.2. Реорганизация финансовой службы предприятия 57

3.3. Кредитование под дебиторскую задолженность для расширения производства. 70

3.4. Внедрение системы планирования скадскими запасами на основе КИС «Флагман» 71

3.5. Общий экономический эффект. 73

Заключение. 74

Список литературы: 76

**Приложения……………………………………………………………………..82**

# Введение.

Переход к рыночным отношениям в экономике и научно-технический прогресс чрезвычайно ускорили темпы внедрения во все сферы социально-экономической жизни российского общества последних достижений в области информатизации. Термин «информатизация» впервые появился при создании локальных многотерминальных информационно-вычислительных систем и сетей массового обслуживания.

Информатизация в области управления экономическими процессами предполагает, прежде всего, повышение производительности труда работников за счет снижения соотношения стоимость/производство, а также повышения квалификации и профессиональной грамотности занятых управленческой деятельностью специалистов. В развитых странах проходят одновременно две взаимно связанные революции: в информационных технологиях и в бизнесе.

Информационные технологии существовали давно, поэтому с развитием компьютеров и средств связи начали появляться различные вариации: «информационные и коммуникационные технологии», «компьютерные информационные технологии» и др. В настоящей работе под информационными технологиями будем понимать современное значение, то есть интеграцию компьютеров, электроники и средств связи.

Существует множество определений данному термину, например:

Информационная технология – системно организованная для решения задач управления совокупность методов и средств реализации операций сбора, регистрации, передачи, накопления, поиска, обработки и защиты информации на базе применения развитого программного обеспечения, используемых средств вычислительной техники и связи, а также способов, с помощью которого информация предлагается клиентам.

 Существует связь между информационными технологиями и менеджментом. Менеджеру все время приходится принимать решения в условиях большой неопределенности: инфляция, изменения валютного курса, изменение налоговых и правовых условий работы, да и конкуренты не дремлют. Компьютеры могут быстро и точно просчитывать варианты и давать, таким образом, ответы на всевозможные вопросы подобного типа. В этом, пожалуй, одно из главных преимуществ компьютера над человеком.

Информационные технологии обладают следующими свойствами, которые полезны для экономиста-менеджера:

* помогают преодолевать пропасть между экономикой и математикой;
* являются самыми эффективными носителями современных методов решения экономических задач;
* способствуют согласованию экономических процедур с международными требованиями;
* подключают к единому информационному пространству – экономическому и образовательному.

Незаменимость компьютерной технологии в том, что она дает возможность оптимизировать и рационализировать управленческую функцию за счет применения новых средств сбора, передачи и преобразования информации.

Реформа методов управления экономическими объектами повлекла за собой не только перестройку организации процесса автоматизации управленческой деятельности, но и распространение новых форм реализации этой деятельности.

Цель данной работы – исследовать эффективность внедрения новой информационной системы, рассмотреть результаты ее использования.

Задачи:

1. Совершенствование управления дебиторской задолженностью
2. Расширение производства.
3. Совершенствование системы управления складскими запасами.

# Глава 1. Информационные технологии и информационные системы в управлении.

## 1.1. Классификация информационных технологий и систем.

Информационные технологии в настоящее время можно классифицировать по ряду признаков, в частности: способу реализации в информационной системе, степени охвата задач управления, классам реализуемых технологических операций, типу пользовательского интерфейса, вариантам использования сети ЭВМ, обслуживаемой предметной области.

Рассмотрим, связь между информационными системами и информационными технологиями.

Управление – важнейшая функция, без которой немыслима целенаправленная деятельность любой социально-экономической, организационно-производственной системы (предприятия, организации, территории).

Систему, реализующую функции управления, называют системой управления. Важнейшими функциями, реализуемыми этой системой, являются прогнозирование, планирование, учет, анализ, контроль и регулирование.

Управление связано с обменом информацией между компонентами системы, а также системы с окружающей средой. В процессе управления получают сведения о состоянии системы в каждый момент времени, о достижении (или не достижении) заданной цели с тем, чтобы воздействовать на систему и обеспечить выполнение управленческих решений.

Таким образом любой системе управления экономическим объектом соответствует своя информационная система, называемая экономической информационной системой.

 Экономическая информационная система – это совокупность внутренних и внешних потоков прямой и обратной информационной связи экономического объекта, методов, средств, специалистов, участвующих в процессе обработки информации и выработке управленческих решений.[7]

Автоматизированная информационная система представляет собой совокупность информации, экономико-математических методов и моделей, технических, программных, технологических средств и специалистов, предназначенную для обработки информации и принятия управленческих решений.

Таблица 1. Классификация информационных технологий.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ | По способу реализации в ИС | Традиционные |
| Новые информационные технологии |
| По степени охвата задач управления | Электронная обработка данных |
| Автоматизация функций управления |
| Поддержка принятия решений |
| Электронный офис |
| Экспертная поддержка |
| По классу реализуемых технологических операций | Работа с текстовым редактором |
| Работа с табличным процессором |
| Работа с СУБД |
| Работа с графическими объектами |
| Мультимедийные системы |
| Гипертекстовые системы |
| По типу пользовательского интерфейса | Пакетные |
| Диалоговые |
| Сетевые |
| По способу построения сети | Локальные |
| Многоуровневые |
| Распределенные |
| По обслуживаемым предметным областям | Бухгалтерский учет |
| Банковская деятельность |
| Налоговая деятельность |
| Страховая деятельность |
| Другие |

Таким образом, информационная система может быть определена с технической точки зрения как набор взаимосвязанных компонентов, которые собирают, обрабатывают, запасают и распределяют информацию, чтобы поддержать принятие решений и управление в организации. В дополнение к поддержке принятия решений, координации и управлению информационные системы могут также помогать менеджерам проводить анализ проблемы, делают видимыми комплексные объекты и создают новые изделия.

Информационные системы содержат информацию о значительных людях, местах и объектах внутри организации или в окружающей среде. Информацией мы называем данные, преобразованные в форму, которая является значимой и полезной для пользователей. Данные, напротив, являются потоками сырых фактов, представляющих результаты, встречающиеся в организациях или в физической среде прежде, чем они были организованы и преобразованы в форму, которую пользователи могут понимать и использовать.

По источникам поступления информацию можно разделить на внешнюю и внутреннюю. Внешняя информация состоит из директивных указаний вышестоящих органов, различных материалов центральных и местных органов управления, документов, поступающих от других организаций и предприятий-смежников. Внутренняя информация отражает данные о ходе производства на предприятии, о выполнении плана, о работе цехов, участков служб, о сбыте производства.[10]

Все виды информации, необходимой для управления на предприятии, представляют собой информационную систему. Система управления и система информации на любом уровне управления образует единство. Управление без информации невозможно.

Три процесса в информационной системе производят информацию, в которой нуждаются организации для принятия решений, управления, анализа проблем и создания новых изделий или услуг, - это ввод, обработка и вывод. В процессе ввода фиксируются или собираются непроверенные сведения внутри организации или из внешнего окружения. В процессе обработки этот сырой материал преобразуется в более значимую форму. На стадии вывода обработанные данные передаются персоналу или процессам, где они будут использоваться. Информационные системы также нуждаются в обратной связи, которая является возвращаемыми обработанными данными, нужными для того, чтобы приспособить элементы организации для помощи в оценке или исправлении обработанных данных.

Существуют формальные и неформальные организационные компьютерные информационные системы. Формальные системы опираются на принятые и упорядоченные данные и процедуры сбора, хранения, изготовления, распространения и использования этих данных.

Неформальные информационные системы (типа сплетен) основаны на неявных соглашениях и неписаных правилах поведения. Нет никаких правил, что является информацией или как она будет накапливаться и обрабатываться. Такие системы необходимы для жизни организации. К информационным технологиям они имеют весьма отдаленное отношение.[22]

Хотя компьютерные информационные системы используют компьютерные технологии, чтобы переработать непроверенные сведения в значимую информацию, существует ощутимое различие между компьютером и компьютерной программой, с одной стороны, и информационной системой – с другой. Электронные вычислительные машины и программы для них – техническое основание, инструментальные средства и материалы современных информационных систем. Компьютеры обеспечивают оборудование для хранения и изготовления информации. Компьютерные программы, или программное обеспечение, являются наборами руководств по обслуживанию, которые управляют работой компьютеров. Но компьютеры – только часть информационной системы.

С позиции делового видения информационная система представляет собой организационные и управленческие решения, основанные на информационных технологиях, в ответ на вызов, посылаемый окружающей средой. Понимать информационные системы – это не означает быть грамотным в использовании компьютеров, менеджер должен более широко понимать сущность организации, управления и технологий информационных систем и их возможность обеспечить решение проблем в деловой окружающей среде. [14]

## 1.2. Взаимосвязь организаций и информационных систем.

Информационные системы и организации имеют взаимное влияние друг на друга. С одной стороны ИС должны присоединиться к организации, чтобы обеспечить необходимой информацией важные группы внутри организации. В то же время организация должна сознавать и открывать себя влияниям информационных систем, чтобы извлечь выгоду из новых технологий.

 Взаимодействие между информационными технологиями и организациями очень комплексно и подвержено влиянию большого числа факторов, включая структуру организации, стандартную технику эксплуатации, политику, культуру, окружающую среду и решения управления. Менеджеры должны сознавать, что информационные системы могут заметно изменять жизнь в организации. Они не в состоянии успешно проектировать новые системы или управлять существующими системами без понимания организации. Менеджеры решают какие системы будут построены, что они будут делать, как они будут выполнены и т.д. однако иногда эти результаты – чистая случайность и могут быть удачи и неудачи.

Рассмотрим воздействие информационных систем на организацию, а также воздействие организаций на информационные системы.

Технический взгляд на организацию позволяет рассматривать способы превращения входо в выходы, когда технологические изменения внедряются в компанию. Фирма видится как бесконечно гибкая, с капиталом и рабочей силой, замещающими друг друга совершенно легко. Но более реалистическое поведенческое представление организации предполагает, что создание новых информационных систем или переоборудование старых влияет намного больше, чем техническая перестановка машин или рабочих, что некоторые информационные системы изменяют организационный баланс прав, привилегий, обязательств, ответственностей и чувств, который установился за длительный период времени.

Технологическое изменение требует изменений в том, кто обладает информацией, кто имеет право на доступ и модернизацию, кто принимает решения.[26]

Технические и поведенческие представления организаций непротиворечивы. Техническое представление сообщает нам, как тысячи фирм в конкурентных рынках объединяют капитал, рабочую силу и информационные технологии, в то время как поведенческая модель позволяет видеть, как эта технология воздействует на внутреннюю работу организации. Сегодня информационные системы помогают создавать и распространять знания и информацию в организации через новые системы работы знания, приложения, обеспечивающие компаниям доступ к данным и системам коммуникаций, связывающим разветвленное предприятие по всему миру. Организации теперь жизненно зависят от систем и не могут пережить даже случайную их аварию.

Организации создают информационные системы, чтобы стать более эффективными. Информационные системы могут быть источником конкурентоспособного преимущества.

С экономической точки зрения информационные технологии систем могут рассматриваться как средства производства, которые могут свободно заменять рабочую силу. Так как стоимость информационных технологий падает, они заменяют рабочую силу, которая исторически имеет возрастающую стоимость. Следовательно, в микроэкономической теории информационные технологии должны привести к снижению числа средних менеджеров и служащих, так как информационные технологии заменяют их. Информационные технологии также изменяют размеры контрактов фирм, потому что они могут уменьшать операционные затраты. Информационные технологии, особенно использование сетей, снижают стоимость рыночного участия (операционные затраты) и делают их заслуживающими внимание для фирм, чтобы заключить контракт с внешними поставщиками вместо того, чтобы использовать внутренние источники поставки.[4]

Другое финансовое воздействие информационных технологий заключается во внутренних затратах управления. Согласно теории организации фирмы зависят от затрат организаций, стоимости контролирующих и руководящих служащих. Поскольку размеры фирмы растут, затраты организации повышаются, потому что владельцы должны расходовать все больше усилий на контроль за служащими. Информационные технологии, уменьшая затраты на приобретение и анализ информации, дают возможность организациям снижать затраты фирмы, потому что с их помощью менеджерам проще наблюдать за большим числом служащих.

Исследование поведенческой теории нашло несколько доказательств, что информационные системы автоматически преобразовывают организации. Исследователи изучали запутанные связи, с помощью которых организации и информационные технологии взаимно влияют друг на друга, и оценили то, что информационные технологии могут изменять иерархию принятия решений в организациях, снижая затраты на приобретение информации и расширяя ее использование.

Имеется возрастающая взаимозависимость между деловой стратегией, правилами и процедурами, с одной стороны, и информационным программным обеспечением систем, оборудованием, базами данных и передачей данных – с другой. Изменение в одном из этих компонентов часто требует изменений в других компонентах. Эта связь становится критической, когда планируется управление на перспективу. То, что бизнес хотел бы делать через пять лет, часто зависит от того, что системы будут способны делать. Увеличение доли на рынке, движение в сторону повышения качества или удешевления производства при выпуске новых изделий и при увеличении производительности труда служащих все более зависят от видов и качества информационных систем в организации.

Еще одно изменение в связи информационных систем и организаций следует из возрастающей степени интеграции и области действия системы и приложений. Построение систем сегодня затрагивает большую часть организации, чем это было в прошлом. В то время как ранние системы производили в значительной степени технические изменения, которые влияли на часть персонала, современные системы вызывают управленческие изменения (кто владеет информацией) и установленные изменения «сущности».

Если изменилась технология в организации (например, программное обеспечение), это изменение влияет на три других компонента. Могут быть кадровые перестановки, изменение методов работы, преобразование структуры организации.

Информационные системы могут стать мощными инструментами для создания более конкурентоспособных и эффективных организаций. Информационные технологии могут использоваться, чтобы перепроектировать организации, трансформируя их структуру, область действия, средства сообщения и механизмы управления работой, трудовыми процессами, изделиями и услугами.

## 1.3. Виды информационных систем в организации.

Так как имеются различные интересы, особенности и уровни в организации, существуют различные виды информационных систем. Никакая единственная система не может полностью обеспечивать потребности организации во всей информации. Организацию можно разделить на уровни: **стратегический, управленческий, знания и эксплуатационный**; и на функциональные области типа **продажи и маркетинга, производства, финансов, бухгалтерского учета и человеческих ресурсов**. Системы создаются чтобы обслужить эти различные организационные интересы. Различные организационные уровни обслуживают четыре главных типа информационных систем: системы с эксплуатационным уровнем, системы уровня знания, системы уровня управления и системы со стратегическим уровнем.

Таблица 2. Типы информационных систем.

|  |  |
| --- | --- |
| **Типы информационных систем** | **Группы служащих** |
| Стратегический уровень | Высшее руководство |
| Управленческий уровень | Средние менеджеры |
| Уровень знаний | Работники знания и данных |
| Эксплуатационный уровень | Управляющие операциями |

Системы эксплуатационного уровня поддерживают управляющих операциями, следят за элементарными действиями организации типа продажи, платежей, обналичивают депозиты, платежную ведомость. Основная цель системы на этом уровне состоит в том, чтобы ответить на обычные вопросы и проводить потоки транзакций через организацию. Чтобы отвечать на эти виды вопросов, информация вообще должна быть легко доступна, оперативна и точна.

Системы уровня знания поддерживают работников знания и обработчиков данных в организации. Цель систем уровня знания состоит в том, чтобы помочь интегрировать новое знание в бизнес и помогать организации управлять потоком документов. Системы уровня знания, особенно в форме рабочих станций и офисных систем, сегодня являются наиболее быстрорастущими приложениями в бизнесе.

Системы уровня управления разработаны, чтобы обслуживать контроль, управление, принятие решений и административные действия средних менеджеров. Они определяют, хорошо ли работают объекты, и периодически извещают об этом. Например, система управления перемещениями сообщает о перемещении общего количества товара, равномерности работы торгового отдела и отдела, финансирующего затраты для служащих во всех разделах компании, отмечая, где фактические издержки превышают бюджеты.[14]

Некоторые системы уровня управления поддерживают необычное принятие решений. Они имеют тенденцию сосредоточиться на менее структурных решениях, для которых информационные требования не всегда ясны.

Системы стратегического уровня – это инструмент помощи руководителям высшего уровня, которые подготавливают стратегические исследования и длительные тренды в фирме и в деловом окружении. Их основное назначение – приводить в соответствие изменения в условиях эксплуатации с существующей организационной возможностью.

Информационные системы могут также быть дифференцированы функциональным образом. Главные организационные функции типа продажи и маркетинга, производства, финансов, бухгалтерского учета и человеческих ресурсов обслуживаются собственными информационными системами. В больших организациях подфункции каждой из этих главных функций также имеют собственные информационные системы. Например, функция производства могла бы иметь системы для управления запасами, управления процессом, обслуживания завода, автоматизированной разработки и материального планирования требований.

Типичная организация имеет системы различных уровней: эксплуатационную, управленческую, знания и стратегическую для каждой функциональной области. Например, коммерческая функция имеет коммерческую систему на эксплуатационном уровне, чтобы делать запись ежедневных коммерческих данных и обрабатывать заказы. Система уровня знания создает соответствующие дисплеи для демонстрации изделий фирмы. Системы уровня управления отслеживают ежемесячные коммерческие данные всех коммерческих территорий и докладывают о территориях, где продажа превышает ожидаемый уровень или падает ниже ожидаемого уровня. Система прогноза предсказывает коммерческие тренды в течение пятилетнего периода – обслуживает стратегический уровень.

## 1.4. Использование информационных систем в управлении.

**Системы поддержки управления (Managerial Support Systems).**

Системы поддержки управления разработаны, чтобы обеспечить поддержку определенному менеджеру или маленькой группе менеджеров. Они включают приложения, чтобы поддержать управленческое принятие решения типа систем групповой поддержки, исполнительных информационных систем и экспертных систем. Существуют организационные системы, разработанные для поддержки организации в целом или ее больших отделов типа систем обработки транзакций, накопления данных и группового ПО. Вместе они обеспечивают относительно всестороннее отображение приложений информационной технологии внутри единой организации (внутриорганизационные системы). Помимо этого имеются внутриорганизационные системы, затрагивающие ограниченные стороны типа электронного обмена данных, а также и другие электронные приложения, использующие Интернет.[12]

Организационные системы являются важными для управления бизнесом или любым другим типом организации, и менеджерам придется иметь дело со многими такими организационными системами, особенно с системой диалоговой обработки запросов и групповым ПО. Однако эти организационные системы были разработаны для поддержки организации в целом, а не отдельного менеджера и даже не группы менеджеров. Системы поддержки управления, напротив, предназначены, чтобы непосредственно поддержать менеджеров, которые принимают стратегические и тактические решения для организаций.

**Стратегическая роль информационных систем в менеджменте.**

Каждый из главных типов информационных систем, описанных раннее, ценен для помощи организациям в решении важных проблем. В последнее десятилетие некоторые из этих систем стали особенно важны для длительного процветания фирмы и выживания. Такие системы, которые являются мощными инструментальными средствами для участия в конкуренции, названы стратегическими информационными системами.

Стратегические информационные системы изменяют цели, действия, изделия, услуги или относящиеся к окружающей среде связи организаций, чтобы помочь им получить преимущество перед конкурентами. Системы, которые имеют эти результаты, могут даже изменять бизнес организаций.

Стратегические информационные системы должны отличаться от систем со стратегическим уровнем для старших менеджеров, которые сосредоточиваются на длительных проблемах принятия решения. Стратегические информационные системы могут использоваться на всех уровнях организации и рассматривают более глубокие и широкие причины, чем другие виды систем, которые мы описали. Стратегические информационные системы существенно изменяют цели фирмы, изделия, услуги внутренние и внешние связи. Они глубоко изменяют способ, которым фирма осуществляет руководств, или непосредственно сам бизнес фирмы.

Чтобы использовать информационные системы как конкурентоспособное оружие, нужно сначала понять, где должны быть выявлены стратегические возможности предпринимателей. Используются две модели фирмы и ее окружения, чтобы определить области бизнеса, где информационные системы могут обеспечивать преимущества над конкурентами. [5]

Информационные технологии не только изменили способ работы людей, они также изменили способ конкуренции предпринимателей. Хотя первые компьютеры использовались предпринимателями, чтобы повысить эффективность, автоматизируя то, что выполнялось прежде вручную, автоматизация считается само собой разумеющейся в веке информации. Сегодняшние фирмы не только автоматизируют, но и активно разыскивают новые способы использования ИТ для достижения превосходства над конкурентами.

Предприниматели стремились достигать конкурентного преимущества в прошлом конкурируя одним из двух способов:

* стоимостью, т.е. дешевыми товарами или услугами;
* дифференцированием продуктов или услуг, конкурируя на восприятии клиентом качества продукции и услуг.

Начиная с 60-х годов, когда большие фирмы начали устанавливать компьютеры в отделы бухгалтерского учета, ИТ играли значительную роль в предоставлении возможности фирмам, чтобы конкурировать на низкой цене. Компьютеры использовались, чтобы автоматизировать диалоговую обработку запросов, уменьшая цикл времени, и обеспечивали операционные данные для принятия решения. Всплеск новых технологий в 80-х годах открыл дополнительные возможности, такие, как уменьшение времени для создания новых изделий посредством инструментальных средств автоматизированного проектирования; оптимизация процессов компьютеризированными системами управления, в которые внесены человеческие экспертные правила решения; быстрое изменение поточной линии планирующими системами, которые интегрируют научные исследования в производство, и коммерческая информация.

К 90-м годам приложения ИТ были широко распространены и достаточно совершенны, чтобы позволить фирмам конкурировать новаторскими способами. Если в прошлом фирмы должны были выбрать между стратегиями стоимости или дифференцирования, сегодня ИТ позволяют фирмам в некоторых отраслях промышленности конкурировать с низкими ценами и дифференцированием изделий одновременно. Некоторые фирмы пытаются конкурировать не только с низкими ценами и высоким качеством, но также и на способности делать высоковарьируемые под пользователя изделия. Названные как «массовые настройки» ИТ используются, чтобы быстро увязать процессы и рабочие группы, произвести настроенные изделия, которые являются именно такими, в которых клиент нуждается.

## 1.5. Информационные технологии и новые организационные формы компаний.

**Новые формы организации бизнеса с использованием современных средств передачи данных.**

В развитых странах электронная коммерция в виде продаж товаров и услуг с использованием доступа по сети широко представлена не только благодаря высоким темпам технического прогресса, но и ввиду подготовленности населения к подобному виду сервиса. Дело в том, что в развитых странах десятилетиями практикуется приобретение товаров по каталогам, под заказ с доставкой на дом. В России развитие торговых отношений подобного рода пока находится на низком уровне. Более того, практически полное отсутствие стандартов качества выработали такую модель поведения покупателей, что любую вещь перед приобретением необходимо внимательно осмотреть, пощупать, проверить. Таким образом, даже если электронные платежи станут столь же распространены и доступны как в США, Web-магазины не получат широкой клиентуры. Это касается не только России и СНГ, но и некоторых государств Восточной Европы и практически всех развивающихся стран. Однако электронная коммерция в иных формах уже существует в России, более того, она России необходима.

В настоящее время фирмами широко используется частичная или полная передача выполнения отдельных бизнес-функций и даже частей бизнес-процесса сторонним лицам и/или организациям. Это явление получило название аутсорсинг (аутсорсинг – outsourcing (англ.) буквально – процесс получения чего-либо из внешних источников). Широкое развитие на Западе аутсорсинг получил по ряду причин.

Во-первых, это рост интенсивности конкурентной борьбы во всех секторах рынка и связанная с ней необходимость достижения наивысшей эффективности всех операций компании, стремящейся к завоеванию стабильного и долговременного преимущества над конкурентами. Достичь самостоятельно максимального повышения результативности всех операций компании практически невозможно, а иногда и нецелесообразно. Можно довести до совершенства выполнение ключевых функций, а остальную работу доверить тем, у кого она получается лучше остальных. Таким образом, для многих компаний привлечение сторонних организаций для выполнения отдельных работ стало неожиданным и эффективным выходом. Трудно не согласиться с тем, что всегда существуют компании, способные выполнять относительно независимые функции бизнеса с наибольшей, практически недосягаемой эффективностью.

Во-вторых, это стремление компаний быть «глобальными», то есть быть представленными своей продукцией и услугами по всему миру. Для этого, в первую очередь необходимо отсутствие жесткой «привязки» к определенной территории. Например, собственные производительные мощности, служба доставки или сеть магазинов являются не то чтобы серьезной помехой, а скорее излишней роскошью для фирмы, переходящей от рынка одной страны к другой, по крайней мере, на начальном этапе.

Третий момент, прежде всего, связан с увеличивающейся ролью малых предприятий в мировом бизнесе. Аутсорсинг дает возможность глобального присутствия какой-либо компании на рынках многих стран без необходимости практически пропорционального роста персонала для обслуживания новых рынков сбыта и/или производственных мощностей. То есть относительно небольшая компания может, с привлечением малых предприятий, работать по всему миру из центрального офиса или «штаба», сохраняя контроль над выполнением поставленных задач в рамках выбранной стратегии.

Рассмотрим структуру организации, которая является подрядчиком для аутсорсинговых компаний. Новый подход к организациям предприятия с разделением полномочий между его подразделениями получил название «динамической сетевой организации» или организации с модельной структурой. Сетевая структура означает распределение основных функций между отдельными подразделениями и организациями. Координация действий осуществляется небольшим центральным офисом или «брокером». Главное отличие такой структуры в том, что основные операции, такие как производство, разработка новой продукции, сервис, бухгалтерский учет не собраны под одной крышей, а выполняются отдельными организациями (подразделениями) по контракту или по какой-либо другой договоренности. Связь центрального офиса с данными организациями (подразделениями) осуществляется, как правило, с использованием электронных средств и глобальной сети передачи данных. Революционность такого подхода к созданию бизнес-организации состоит хотя бы в том, что полагаясь на привычные определения и понятия трудно представить, что из себя представляет и где именно находится подобная организация. В качестве примера можно привести фирму, занимающуюся разработкой программного обеспечения. Разработка различных частей крупного программного продукта (ядро, оболочка), как правило, идет с привлечением команд по всему миру. Крупные промышленные фирмы, специализирующиеся на выпуске электронной аппаратуры и компьютеров, такие как Compaq и IBM, прежде полностью выполнявшие самостоятельно весь цикл разработки и производства техники, теперь заказывают по своим чертежам и технологическим картам производство аппаратуры азиатским компаниям. Так им удается понизить себестоимость своей продукции и легче выдержать конкуренцию с производителями более дешевых аналогов.

Для связи с партнерами и подразделениями широко используются возможности глобальной сети, такие как электронная почта и видеоконференции.[19]

Несмотря на то, что в области применения сетевых технологий компьютерщикам «все карты в руки», самой первой компанией, которая в ходе расширения и глобализации бизнеса применила модульную структуру и добилась оглушительного успеха, была Nike – лидер американского рынка по производству и продаже спортивной одежды и инвентаря.

Рис. 1. Укрупненная структура сетевой организации на примере подразделения спортивного инвентаря компании Nike.

Дизайн. Фирма в Канаде

Бухгалтерский учет. Фирма в США

Дистрибуция. Фирма в Европе

Доставка. Фирма в Корее

Производство. Фирма в Азии

Сетевая или модульная структура дает множество преимуществ. В первую очередь – это возможность сконцентрировать усилия персонала на решении нескольких основных задач, заказывая выполнение других функций, таких как доставка, бухгалтерский учет, а также производство специалистам вне компании. Модульная корпорация представляет собой костяк, окруженный гибкой сетью наилучших поставщиков необходимых услуг, которые как модули в конструктуре могут быть задействованы или исключены по мере необходимости.

Важнейшим преимуществом является присутствие организации во многих странах мира, а также возможность завоевывать рыночные позиции везде, где есть такая возможность. Сетевая организация консолидирует ресурсы по всему миру с целью добиться наилучшего качества продукции при максимально низкой стоимости, что является одним из решающих факторов для достижения устойчивого преимущества над конкурентами. Преимуществом является также гибкость в выборе рабочей силы, поскольку выполнение любой функции, будь то инженерная разработка или сервис можно заказать, условно говоря, любой профильной компании в какой угодно точке мира. Причем компании-исполнители каждой функции могут быть заменены более предпочтительными без особых ограничений, таких как необходимость приобретения завода и необходимого оборудования. Модульная организация может постоянно менять свою структуру для того, чтобы выходить на рынок с новой продукцией. Другой, не менее важный аспект – это более высокая производительность и удовлетворенность выполняемой работой теми, кто работает в головном офисе, благодаря существенно более гибкой структуре предприятия. Причем структура сетевой (виртуальной) корпорации – наиболее гибкая из всех возможных форм существования деловых организаций.

Одним из наиболее существенных недостатков сетевой структуры является слабость непосредственного контроля над всеми процессами. Руководители предприятия не имеют возможности наблюдать за ходом выполнения поручений, поскольку большинство подчиненных удалено географически и доступно только по каналам электронной и телефонной связи. Вторая, и не менее серьезная проблема касается сильной зависимости от работы смежников. Если нанятая фирма провалит заказанные поставки, работы, услуги, уйдет из бизнеса или сгорит завод, где заказано производство конкурентной продукции, то весь бизнес окажется под угрозой провала. Эта неопределенность усугубляется тем, что смежники не находятся под одной крышей и в силу своей удаленности не находятся под непосредственным контролем руководства. Третья причина – сложность работы с удаленными работниками в силу зачастую малой преданности общему делу. У сотрудников может возникнуть стойкое ощущение ненадежности их рабочих мест в связи с большой возможностью замены их деятельности контрактными соглашениями со сторонними организациями. В модульной корпорации гораздо сложнее создать сплоченный коллектив, а также текучесть кадров, как правило, выше, чем в традиционных структурах организаций. При каждой смене линии продукции или рыночной ниши сетевая фирма вынуждена перетасовывать сотрудников для достижения оптимального набора квалификаций (skill mix).

В целях преодоления некоторых аспектов недостаточного контроля и повышения вовлеченности сотрудников в общее дело необходимо использовать средства содействия групповой работе.

Особенность глобальной сетевой корпорации состоит также в том, что возникает необходимость в руководителях, которые подготовлены к работе в различных странах. Несмотря на то, что основные функции управления: планирование, организация, лидерство, контроль не меняются от того, проходят операции компании в одной стране или нескольких одновременно, существуют факторы различия в окружающей среде, которым необходимо соответствовать:

* социально-культурные различия между странами;
* различия в экономическом развитии;
* отличия в законодательстве.

Таким образом, это повышает долю риска для бизнеса. Внутренняя структура международной компании должна соответствовать нескольким наборам параметров внешней среды, формирующим различные культуры, внутри которых находятся клиенты компании, а также поставщики продукции и различного сервиса, что наиболее важно для аутсорсинга.

**Средства групповой работы для виртуальной корпорации.**

**База данных для отслеживания переговоров.**

База данных виртуальной (сетевой) корпорации должна содержать наряду с персональной информацией по сотрудникам, участвовавшим в процессе переговоров, также файлы, отражающие всю историю обмена сообщениями по электронной почте, и файлы записи сеансов видеоконференций. Рассмотрим влияние такой системы на функционирование корпорации.

1. Усиление контроля со стороны руководства. Как было описано выше, слабый контроль над подчиненными – это один из наиболее существенных недостатков модульной корпорации. С другой стороны, для достижения устойчивого преимущества над конкурентами необходим надежный контроль над тем, как выполняются текущие задачи и претворяется в жизнь корпоративная стратегия. Система раннего оповещения того, что реально имеет место отклонение от направления, сформулированного в стратегии компании, при жесткой конкуренции приобретает исключительную важность. В условиях нестабильной среды бизнеса потеря эффективности может иметь фатальные последствия. В случае, когда проект выполняется географически удаленными сотрудниками, которые для связи с центральным офисом и между собой используют сеть Интернет, традиционные методы мотивации и контроля могут не дать необходимого эффекта. Руководителям подобной организации необходима надежная система мониторинга удаленных сотрудников.
2. Управление конфликтами. При работе с удаленными сотрудниками конфликты могут возникать чаще, чем в обычных условиях. Отсутствие межличностного общения между сотрудниками, начальством и подчиненными приводит к росту случаев сомнений, двусмысленности, неспособности определить проблемы. В самом деле, используя только электронную почту непросто объяснить работнику, сорвавшему сроки сдачи своей части общего проекта, что он не прав. В случае, когда конфликт пустил достаточно глубокие корни, база данных по переговорам может реально помочь. Люди, ответственные за разрешение конфликтов, могут просмотреть архивы на интересующего сотрудника и определить, что данный сотрудник сказал, написал и при каких обстоятельствах. Второй момент связан с тем, что в случае, когда все сотрудники проинформированы о подобной практике с архивированием сообщений и сеансов видеоконференций, ответственность тех, кто участвует в корпорации, возрастет многократно.

К сожалению, у подобного явления может быть и обратный эффект, а именно, ухудшение отношений между сотрудниками корпорации. В особенности если появляется ложь по поводу регистрации видеоконференций и сообщений, поиск врагов и виноватых. Сотрудники неизбежно начнут использовать телефонную связь и прочие ухищрения для того, чтобы предотвратить занесения в базу данных сеанса связи.

**Система защиты информации и система сетевого он-лайн голосования.**

В случаях, когда сетевая структура предприятия становится достаточно разветвленной и сложной, возникает необходимость в проведении процедуры голосования по вопросам, затрагивающим как интересы многих сторон, так и касающимся общей стратегии предприятия. Ввиду того, что целые подразделения сетевой фирмы находятся на значительном расстоянии, то организация совместных заседаний ответственных лиц может оказаться неоправданно дорогой процедурой. В связи с этим фактом целесообразно организовывать процедуру голосования и обработку результатов с использованием сетевых технологий. Для идентификации и защиты результатов голосования можно использовать надежную технологию цифровой подписи.

Кроме совершенствования и упрощения механизма принятия решений система голосования может облегчить решение серьезных конфликтов с участием многих сторон.[14]

**Организация информационной поддержки удаленных сотрудников с использованием электронной почты.**

Зачастую, у сотрудника, не находящегося в офисе, возникает серьезная проблема «оторванности» от работодателя, коллектива, рабочей группы. Возникает чувство незащищенности, сотрудник не сдает работу вовремя и начинает искать более «надежное» рабочее место в офисе, с собственным рабочим местом и прочими атрибутами, удовлетворяющими его стремление к стабильности.

Для того чтобы снизить психологический дискомфорт, необходимо организовать информационную поддержку удаленных сотрудников. Суть подобной системы заключается в том, что информация о состоянии проекта, сроках сдачи отдельных фрагментов общей работы, а также о том, на какой стадии разработки своего участка находится каждый из сотрудников, рассылается всем участникам проекта. Подобные списки рассылки часто применяются, когда к проекту подключено много сотрудников, общение с которыми происходит преимущественно посредством электронной почты, в особенности, если каждый сотрудник выполняет относительно независимый участок работ. Примером может служить работа бригады обозревателей новостей в журнале. По большей части в современных изданиях корреспонденты работают удаленно без необходимости присутствия в редакции, собирая информацию о новинках в сети Интернет или самостоятельно посещая выставки и различные тематические мероприятия. Готовые работы пересылаются по электронной почте. В результате применения информационной рассылки, повышается информированность сотрудника о текущих делах редакции, снижается неизбежное при удаленной работе чувство отчужденности, растет «включенность» в общее дело. Серьезно повышается продуктивность и качество работы сотрудников, снижаются такие «родовые» проблемы сетевой корпорации как текучесть кадров, срывы сроков сдачи работ.

**Возможные варианты технической реализации.**

Для решения такой задачи необходимо использовать систему управления базой данных, которая могла бы содержать индексировать и обрабатывать запросы к записям сеансов видеоконференций между сотрудниками. В целом подобная задача не является особенно сложной. Хранить записи видеофрагментов и текстовой информации способна практически любая современная СУБД, такая как Oracle, Informix или Lotus Notes.

Основные возможности возникают при решении задач по записи и воспроизведению фрагментов видеоконференции. Программа записи должна работать «прозрачно» для пользователей не только по соображениям удобства, но и по психологическим причинам. Каждый сотрудник без исключения должен быть проинформирован о том, что переговоры записываются. Однако, сама процедура никоим образом не должна напоминать о себе.

Для решения данной задачи необходима программа, работающая совместно с программным обеспечением видеоконференций и отслеживающая и записывающая входной и выходной потоки видеоданных. Для воспроизведения сеанса видеоконференции необходимо синхронизировать видеозаписи обоих участников сеанса. Один путь решения – объединить два видеофрагмента в один в ходе процесса записи. Второй – создать программное обеспечение для синхронного воспроизведения двух независимых видеофрагментов.

Наиболее важной целью разработки технических средств групповой работы является создание интегрированной среды работы с удаленными сотрудниками, которая является неотъемлемой частью функционирования сетевой корпорации.

**Поставщики услуг и сервиса для сетевых компаний. Возможности для российских специалистов.**

Компании, включившие аутсорсинг бизнес-операций как неотъемлемую часть своей структуры, немногочисленны в России. Это связано с немногочисленностью надежных партнеров, слабой инфраструктурой и слабостью международных связей. В основном, заказ сервисных услуг происходит в области поддержки программного и аппаратного обеспечения для средств автоматизации бизнеса. Компаниям, которым необходима интегральная компьютеризированная среда для управления деловыми операциями, заказывают необходимые сервисные услуги и специалистов у компаний – системных интеграторов. Такая форма аутсорсинга позволяет избежать роста собственного штата и найма специалистов для формирования собственного отдела информационных технологий. Распространение подобных деловых отношений возможно в основном в рамках Российской Федерации и бывших союзных стран.

Участие в международных аутсорсинговых отношениях российских специалистов как исполнителей инженерных задач развивается и будет распространяться в дальнейшем. Рассмотрим тенденции развития сетевых форм бизнеса со стороны поставщиков сервиса и услуг для виртуальных корпораций. Подобные фирмы специализируются на поставках какой-либо определенной услуги или сервиса многим фирмам. То есть появляются фирмы-изготовители оборудования, транспортные фирмы, компании, специализирующиеся на дистрибуции и доставке готовой продукции. Положительными моментами такой тенденции являются совершенствование сервисной компании именно в одной определенной операции и возникновении специализации целых регионов. Например, дизайн и инженерные разработки лучше выполняют европейские и североамериканские компании, а производство высокотехнологичной техники устойчиво перемещается в азиатские страны. Однако участие в сетевых корпорациях накладывает одно существенное требование к подобным фирмам: наличие гибкости и при необходимости быстрой и безболезненной перестройки процесса под требования другой фирмы. Прежде всего, это связано с тем, что для достижения устойчивой конкурентоспособности необходимо со сменой контракта быстро переходить на другую линию продукции, а то и выпускать несколько семейств продукции одновременно, обслуживая нескольких заказчиков. Возникающая при этом необходимость налаживания гибкого производства требует высокого развития промышленного производства и технологий.

В связи с этими факторами возникает тенденция в специализации по выполнению отдельных функций производственного процесса не просто отдельных компаний, но и государств в целом. То есть известно, что производить электронную продукцию по готовым чертежам все предпочитают в Юго-Восточной Азии, при этом одна и та же азиатская производственная фирма может выпускать как комплектующие, так и готовую продукцию для таких фирм как Sony, Philips, Panasonic одновременно. Дизайн кузовов автомобилей лучше удается итальянским фирмам, таким как Pinifarina и Bertone. Среди клиентов этих фирм можно найти многих ведущих производителей легковых автомобилей по всему миру от Европы до Кореи. Это неизбежно связано с тем, что у каждой страны есть свои традиции, исторический путь развития, который влияет на специализацию в мире глобальных корпораций.[1]

Из происходящего переустройства процесса и организации производства российские специалисты могут извлечь выгоду и найти свое место в мировой экономике. Известно, что российская инженерная школа – одна из самых лучших в мире. Например, в компьютерном бизнесе российские разработчики программных и аппаратных средств высоко ценятся и охотно приглашаются иностранными компаниями на временную и постоянную работу.

# Глава 2. Анализ деятельности предприятия.

## 2.1 . Характеристика предприятия.

1. Наименование предприятия: Закрытое акционерное общество " Волгоэлектромонтаж - 1".

2. Почтовый адрес: 445689, Россия, Самарская обл., г.Тольятти , ул. Ф. Ларина, дом 147.

 Телефоны: (8482) 23-46-02, (8482) 29-89-15. Факс: (8482) 22-33-86.

3. Форма собственности - коллективная.

 Акционеры (владельцы):

 - Закрытое акционерное общество "ВЭМ-1" --- 100 % (трудовой коллектив);

4. Вид деятельности предприятия:

 - Комплекс проектно-технологических, электромонтажных и пусконаладочных работ по строительству объектов внеплощадочного и внутриплощадочного электроснабжения, по устройству наружных и внутренних эл. сетей, эл.установок и эл.освещения энергетических промышленных и гражданских предприятий и объектов социально-бытового назначения, их текущий и капитальный ремонт.

5. Историческая справка.

 ЗАО " ВЭМ-1 " ( ТМУ-1 " ВЭМ " ) было создано в 1951 году и имеет более чем 50-летний опыт ведения электромонтажных работ на строительстве энергетических, промышленных и гражданских объектах. За данный период организация принимала непосредственное участие в строительстве крупнейших объектов России, в том числе:

- Волжская гидроэлектростанция в районе г. Самара ;

- Электротехнический завод по производству силовых трансформаторов и электротехнического оборудования в г. Тольятти;

- Объекты для производства оборудования цементной промышленности объединения " Волгоцеммаш " в г. Тольятти;

- Объекты химии в г. Тольятти: "Синтезкаучук", " Куйбышевазот ", " Куйбышевфосфор ", "Тольяттиазот ";

- Объекты крупнейшего в России автомобильного объединения по производству легковых автомобилей "АВТОВАЗ " в г. Тольятти;

- Объекты крупнейшего в России автомобильного объединения по производству грузовых автомобилей "КамАЗ " в г. Набережные Челны ";

- Объекты гражданской авиации объединения " Ульяновский авиационный комплекс " в г. Ульяновске и аэропорт " Курумоч " в г. Самара .

- Объекты внеплощадочного электроснабжения в промышленных регионах России (кабельные ЛЭП - 110 кВ.)

 На протяжении ряда лет организация сотрудничала со многими иностранными фирмами и выполняла электромонтажные работы по их проектам :

Австрия -- "AIHELIN"; Англия -- "EFKO - YDILAIT", "EFKO - AKME";

Германия -- "SIMENS", "KRUPP", "DEMAG", "BLACBERG";

Италия -- "FIAT", "KAMAU", "PIANELLI & TRAVERS";

Испания -- "ADGEMAG"; Канада -- "SBI"; США -- "KEMICO";

Швеция -- "ASIA"; Финляндия -- "EKE", "EKENGREN", "VALMET";

Франция -- "ADAMALI"; Япония -- "CAVASAKI"; "HITACHI".

 Наши специалисты принимали участие в строительстве многих промышленных объектов в зарубежных странах – Египте, Индии, Ираке, Ироне, Корее, Кубе, Ливане, Ливии, Монголии, Нигерии, Пакистане, Сирии, Турции, Франции.

 6. Основная номенклатура продукции и ее краткая характеристика.

 Работы по внеплощадочному электроснабжению:

- кабельные ЛЭП- 110 кВ. ( прокладка кабельных линий в тоннелях, в лотках, по эстакадам с монтажом соединительных, стопорных и концевых муфт ) ;

- ГПП-110/ 6 (10) кВ. (с открытыми и закрытыми РУ, как со стороны высокого, так и со стороны пониженного напряжения, с глубокими вводами в силовые трансформаторы).

 Работы по внутриплощадочному электроснабжению :

- кабельные ЛЭП-6(10) кВ. (прокладка в тоннелях, в лотках, в земле, по строительным конструкциям с монтажом соединительных и концевых муфт внутренней и наружной установки) ;

- воздушные ЛЭП-6(10) кВ. (на металлических, деревянных и железобетонных опорах с протяжкой проводов по пересеченной местности и устройством переходов на пересечениях с коммуникациями) ;

 - ТП-6(10)/04 кВ., РУ-6(10) кВ. (отдельностоящие, пристроенные, комплектные) ;

 Работы по цеховым эл. сетям :

 - магистральные шинопроводы на ток до 3200 А. (прокладка по строительным элементам зданий на опорных и подвесных конструкциях);

- распределительные шинопроводы на ток до 630 А. (прокладка по строительным элементам зданий на опо ных и подвесных конструкциях);

- силовое эл. оборудование (распределительные щиты, шкафы, пульты, пункты с прокладкой питающих и отходящих линий) ;

- бортовая обвязка технологических линий и оборудования.

 Работы по устройству эл. освещения :

- наружное освещение на опорах, мачтах, по элементам зданий и сооружений ;

- внутреннее освещение производственных цехов, бытовых помещений и административных зданий;

- освещение жилых домов;

 Наладочные работы :

- наладка электрического, технологического оборудования и эл. сетей (ОРУ, ЗРУ, ГПП, ТП, щитов, шкафов, пультов, пунктов, эл. сетей, электрических и электронных схем и диспетчерских связей, релейной защиты, автоматики и сигнализации).

 Изготовление металлоконструкций и изделий :

- производство строительных м/к-ций и изделий ;

- производство эл. монтажных изделий, нестандартного эл. оборудования и укрупненных блоков.

  **II. Структура предприятия.**

 В состав ЗАО " ВЭМ - 1 ":

- монтажных участков - 3,

- пусконаладочный участок - 1,

- инженерная группа подготовки производства - 1,

- участок производственно-технологической комплектации - 1,

- мастерские электромонтажных заготовок - 1,

- производственный цех товаров потребительского спроса - 1,

- а/ участок (с парком машин и механизмов 31 единица) - 1 .

 **III. Лицензирование работ и связи с эл. техническими организациями.**

- Лицензия Д 070238, от 2 ноября 2001 г. на осуществление строительной деятельности (электромонтажные и наладочные работы).

 Партнерские связи :

- Институт " Электропроект ",

- Заводы по изготовлению электромонтажных изделий и металлоконструкций,

- Заводы по изготовлению электротехнического оборудования и т.п.

**2. Анализ конъюнктуры рынка**

Конъюнктура рынка представляет собой результат взаимодействия различный факторов, определяющих в каждый момент времени ситуацию на рынке, которая проявляется в соответствии спроса и предложени, уровне цен, в размере товарных запасов. В основе сегментации лежит предположение, что рынок есть не единое целое, а сумму отдельных частей, каждая из которых предъявляет к товару специфические требования. Критериями сегментации рынка являются:

* критерии оценки уровня ценообразования;
* транспортная сеть региона;
* доступность средств массовой информации;
* критерии социальной значимости товара.

То есть сегментация рынка охватывает все внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие предприятия.

Закрытое акционерное общество «Волгоэлектромонтаж» поставляет услуги электромонтажных работ, также реализует электромонтажную продукцию собственного производства. Предприятие является крупнейшим в Тольятти, занимает лидерующие позиции по объёмам работ и может быть отнесено к разряду виолентов локального масштаба. Основыми заказчиками организации являются промышленные предприятия города и области, такие как:

АВТОВАЗ, КАТЗ, ТК, То ТЭЦ, Самаранефтестрой, АвтоВазАгрегат, Гидромонтаж, Самаратрансгаз, Самараэлектрогаз.

На протяжении последних 5-ти лет основым (более 50% объёмов выполненных работ) потребителем предприятия был АВТОВАЗ.

Поставщики предприятия – заводы электромонтажного оборудования России и ближнего зарубежья. Основная потребляемая продукция – кабель.

## 2.2. Анализ объемов выполненных работ и их себестоимости.

Для получения наиболее достоверных данных изменения показателей объёма выполненных работ и их себестоимости в стоимостном выражении следует сравнивать объемы реализации продукции за 1998-2004 годы в сопоставимых ценах, приведенных к единому периоду - 1998 г. Расчет коэффициента приведения производился на основе показателей инфляции за соответствующие периоды.

Как мы можем видеть на графиках (см. Приложение №1,2,3,4) процент себестоимости имеет восходящую тенденцию, то есть рентабельность бизнеса падает. Последние 4 года прибыль организации снижалась, что свидетельствует о кризисном положении.

Как мы видим (см. Приложени №5) за последние 2 года выработка на одного рабочего падала, ФЗП в последний же год только повысился, так как зарплата была существенно повышена. Мы можем говорить не о снижении производительности труда, а о вынужденных простоях, которые возникли из-за организационных проблем.

## 2.3. Производительность труда, заработная плата и соотношение производительности труда и средней заработной платы.

 В 2003 году фонд заработной платы с учетом социальных выплат составил 24448 тыс.рублей (вт.ч.социальные выплаты 1718 тыс.рублей), что на 3983 тыс.рублей или на 20% выше чем в 2002 году. В 2003 году была выплачено:

вознаграждение за выслугу лет в сумме 564 тыс.рублей;

вознаграждение по итогам года в сумме 2200 тыс.рублей;

выплата материальной помощи в размере 2000 рублей при уходе в очередной отпуск в сумме 382 тыс.рублей;

доплата за питание в размере 20 рублей в смену в сумме 904 тыс.руб

 Среднемесячная заработная плата с учетом социальных выплат одного работающего в 2003 году составила 8740 рублей (по плану 6080 рублей), что выше на 24% или 1715 рублей, чем в 2002 году.

 Производительность труда в расчете на 1-го работника в 2003 году составила 331585 рублей, что выше плановой на 27,7%. Имеется рост производительности труда и с предыдущими годами, так по сравнению с 2001 годом рост составил 48%, а с 2002 годом 10%.

 Важным экономическим показателем работы предприятия является соотношение роста производительности труда и роста средней заработной платы.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2000-2004 |
| Рост ПТ | 1,54 | 1,61 | 1,35 | 1,1 | 0.98 | 3.60 |
| Рост ср.ЗП | 1,33 | 1,51 | 1,15 | 1,24 | 1.01 | 2.91 |
| Соотношение | 1,16 | 1,06 | 1,17 | 0,88 | 0.97 | 1.24 |

 Исходя из приведенных данных, видно, что за последние 4 года, исключая 2003 год, и в целом за 4 года соотношение выдерживается. Основными причинами не соблюдения соотношения в 2003 году явилось отсутствие в 1 квартале фронта работ на объектах одного из основных наших заказчиков и как следствие простои во всех подразделениях управления. Это привело к потерям объемов ЭМР, а следовательно и снижению производительности труда. В свою очередь в 1 квартале производились не запланированные выплаты по фонду заработной платы (2/3 за вынужденный простой), во 2-4 квартале значительные выплаты за работу сверхурочно, а также в выходные и праздничные дни в повышенном размере.

В 2004 году мы видим падение выработки, что говорит о невыполнении плановых показателей по объёму работ. Были даже убыточные договора (!), когда сумма подписанных объёмов работ была меньше фактических объёмов выполненных работ. Вообще же на предприятии существует странная практика начала работ до подписания договора. Более того были случаи, когда договор всё ещё не был подписан уже после окончания всех работ на объекте.

Роста заработной платы, можно сказать, не было вообще. То есть даже не было индексации с учётом инфляции. Что тоже свидетельствует о кризисном положении 2004 года.

## 2.4. Финансовый анализ.

Приложение №6

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **2004 год** | **2003 год** | **Отклонения** |
|  |  |  | **+ / -** | **%** |
| 1. Выручка от реализации товаров, работ услуг (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей (В). | 76294 | 87551 | -11257 | 87,1 |
| 2.Себестоимость реализации товаров, продукции, работ, услуг (С). | 70749 | 71693 | -944 | 98,68 |
| 3. Коммерческие расходы (КР). | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4. Управленческие расходы (УР). | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5.Прибыль ( убыток) от реализации (стр. 010-020-030-040) (Пр) | 5545 | 15858 | -10313 | 34,96 |
| 6.Прочие операционные доходы (ПрД). | 3192 | 2393 | 799 | 133,38 |
| 7.Прочие операционные расходы (ПрР). | 2609 | 2094 | 515 | 124.59 |
| 7.Прибыль ( убыток) от финансово- хозяйственной деятельности( стр. 050 + 060-070+080+090-100) (Пфхд). | 6128 | 16157 | -10029 | 37.93 |
| 8.Прочие внереализационные доходы . | 481 | 8270 | -7789 | 5.82 |
| 9. Прочие внереализационные расходы (ВнР). | 6969 | 5973 | 996 | 116.68 |
| 10.Прибыль (убыток) отчётного периода (стр. 110+120-130) (Пб). | -360 | 18454 | -18814 | -101.95 |
| 11.Налог на прибыль (НП). | 1589 | 5269 | -3680 | 30.16 |
| 12.Отвлечённые средства (ОтС). | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 13.Нераспределённая прибыль (убыток) отчётного периода (стр. 140-150-160) (Пн). | -1949 | 13185 | -15134 | -114.78 |
| Среднесписоная численность | 219 | 229 | -10 | 95.63 |

За анализируемый период выручка предприятия в 2004 году уменьшилась на 11 257 000 руб., что составляет 87,1 % по сравнению с 2003 годом.

Из данных таблицы видно, что балансовая прибыль в 2004 году существенно уменьшилась по сравнению с 2003 годом на 15134 тыс. руб. или на 114.78 %, то есть достигла отрицательных значений. В 2003 году прибыль по сравнению с 2002 годом наоборот увеличилась с 5636 тыс. руб до 12936 тыс. руб. Если взять во внимание балансовую прибыль 2002 года, которая составила 9686 тыс.руб, то можно сказать, что какой-либо тенденции выявить нельзя. Можно сказать, что предприятие лихорадит. Уменьшению балансовой прибыли способствовало: уменьшение прибыли от финансово-хозяйственной деятельности на 10029 тыс. руб. или на 62.07 %. На вышеуказанное уменьшение повлияло:

* Уменьшение выручки от реализации работ на 11257 тыс.руб.
* Непропорциональное снижение себестоимости. То есть процент себестоимости вырос с 81,88% до 92,73%
* Увеличение прочих операционных расходов на 515 тыс.руб.

Снижению балансовой прибыли способствовало:

* Убыток от внереализационных операций в сумме 6488 тыс. руб., снизивший балансовую прибыль на 42,87%. Нужно отметить, что в 2003 году имелась прибыль от внереализационных операций в размере 2297 тыс.руб.
* Снижение прибыли от реализации на 10313 тыс.руб.

Таким образом, мы видим снижение финансовой эффекивности почти по всем статьям.

Среднесписочная численность рабочих за отчетный период уменьшилась на 10 человек по сравнению с аналогичным периодом за 2003 год. Данное обстоятельство явилось следствием сокращения объёмов работ.

### 2.4.1. Предварительный обзор баланса

Сравнительный аналитический баланс можно получить из исходного баланса путём сложения однородных по своему составу и экономическому содержанию статей баланса и дополнения его показателями струк­туры, динамики и структурной динамики (см. Приложение №6). Аналитический баланс охватывает много важных показателей, характеризующих статику и динамику финансового состояния организации. Этот баланс включает показатели как горизонтального, так и верти­кального анализа.

Непосредственно из аналитического баланса можно получить ряд важнейших характеристик финансового состояния организации. К ним относятся:

1. Общая стоимость имущества организации, равная итогу баланса (строка 300 или 700),
2. Стоимость иммобилизованных (внеоборотных) средств (активов) или не­движимого имущества, равная итогу раздела 1 актива баланса (строка 190);
3. Стоимость мобильных (оборотных) средств, равная итогу раздела 2 актива баланса (строка 290);
4. Стоимость материальных оборотных средств (строка 210);
5. Величина собственных средств организации, равная итогу раздела 3 пасси­ва баланса (строка 490);
6. Величина заёмных средств равная сумме итогов разделов 4 и 5 пассива ба­ланса (строка 590+690);
7. Величина собственных средств в обороте, равная сумме итогов разделов 3 и 4 за вычетом итога раздела 1 баланса (строка 490+590-190).

**Актив**

Из данных таблицы (см. Приложение №7) видим, что за отчётный период имущество предприятия уменьшилось на -16847 тыс. руб. или на 23.38%. Данное уменьшение произошло в основном за счет уменьшения в оборотных активах дебиторской задолженности, то есть произошли оплаты работ, выполненных в предыдущих периодах. В то же время недвижимое имущество уменьшилось на 278 тыс. руб., что составляет 3,3 % от величины на начало года.

После оценки изменения имущества предприятия необходимо выявить так называемые «больные» статьи баланса. Их можно подразделить на две группы:

1. Сразу свидетельствующие о крайне неудовлетворительной работе предпри­ятия в отчётном периоде и сложившимся в результате этого плохом финансовом положении. К таким статьям относится «Непокрытый убыток отчёт­ного года» (статья 470). На ООО “ВЭМ-1” на начало периода убытка по этой статье не наблюдается, равно как и конец 2004 года.
2. Статьи, говорящие об определённых недостатках в работе предприятия: наличие сумм "плохих" долгов в статьях: «Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчётной даты)» (строка 230) и «Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчётной даты)» (строка 240).

На ООО “ВЭМ-1” отсутствует долгосрочная дебиторская задолженность, что снижает долю медленно реализуемых активов. Но на предприятии имеет место краткосрочная дебиторская задолженность в сумме 28005 тыс. руб. на конец года, хотя и уменьшившаяся за год на 15826 тыс. руб. (-36.11 %), но тем не менее представляющая для предприятия огромную сумму (50,72% имущества).

Несмотря на то, что дебиторская задолженность краткосрочная, наличие её в такой значительной сумме характеризует иммобилизацию (отвлечение) оборотных средств предприятия из производственно-хозяйственного оборота.

**Пассив**

Пассивная часть баланса уменьшилась за счет уменьшения заемных средств на -15636 тыс. руб. в том числе за счет уменьшения по следующим статьям:

* «Кредиторская задолженность» уменьшилась на -13608 тыс. руб. (в 3,11 раза),
* «Краткосрочные кредиты и займы» на начало периода равные 1500 , а концу 2004 года составили 1500 тыс. руб.

Удельный вес собственных средств довольно значительный в структуре баланса на начало года и составляет 60.10%; к концу периода произошло увеличение их доли до 76.24%. Причиной такого увеличения доли собственных средств явилось снижение кредиторской задолженности с 20 050 тыс. руб. до 6 442 тыс. руб. или на 67.87% и как следствие снижение ее доли в валюте баланса на 16.16%. Данную направленность уменьшения заемных средств, даже при незначительном уменьшении стоимости собственных средств с 43 307 тыс.руб. до 42 096 тыс.руб., нужно назвать позитивной.

### 2.4.2. Оценка ликвидности баланса

Задача анализа ликвидности баланса возникает в связи с необходимостью да­вать оценку кредитоспособности предприятия, то есть его способности своевре­менно и полностью рассчитываться по всем своим обязательствам.

Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств орга­низации её активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку по­гашения обязательств. От ликвидности баланса следует отличать ликвидность акти­вов, которая определяется как величина, обратная времени, необходимому для пре­вращения их в денежные средства. Чем меньше время, которое потребуется, чтобы данный вид активов превратился в деньги, тем выше их ликвидность.

*Анализ* ликвидности баланса заключается *в сравнении средств по активу,* сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, *с обязательствами по пассиву,* сгруппированными по срокам их по­гашения и расположенными в порядке возрастания сроков. Анализ ликвидности баланса приведён в таблице.

Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеет место следующие соотношения.

Таблица – Соотношения ликвидного баланса.

|  |  |
| --- | --- |
| **Абсолютно** | **Соотношение активов и пассивов баланса ЗАО “ВЭМ-1”** |
| **Ликвидный баланс** |  **2003 год** |  **2004 год** |
|  | **На начало года** | **На конец**  | **На начало года** | **На конец**  |
| А1≥П1;А2≥ П2;А3 ≥П3;А4 ≤П4. | А1 > П1;А2 > П2;А3 > П3;А4 < П4. | А1 < П1;А2 > П2;А3 > П3;А4 < П4. | А1< П1;А2 > П2;А3 > П3;А4 < П4. | А1 > П1;А2 > П2;А3 > П3;А4 < П4. |

См. Приложения №9,10.

Исходя из этого, можно охарактеризовать ликвидность баланса ЗАО “Волгоэлектромонтаж-1” как достаточную. Сопоставление итогов А1 и П1(сроки до 3-х месяцев) отражает соотношение текущих платежей и поступлений. На анализируемом предприятии это соотношение не удовлетворяло условию абсолютно ликвидного баланса на конец 2003 и начало 2004 года, что свидетельствует о том, что в ближайший к рассматриваемому моменту промежуток времени организации удалось поправить свою платежеспособность. В начале анализируемого года соотношение А1 и П 1 было 0.56:1, а на конец года 1.29:1. Таким образом в конце года предприятие могло полностью оплатить абсолютно ликвидными средствами свои краткосрочные обязательства, что свидетельствует о достатке абсо­лютно ликвидных средств.

Сравнение итогов А2 и П2 в сроки до 6 месяцев показывает тенденцию изме­нения текущей ликвидности в недалёком будущем. Текущая ликвидность свиде­тельствует о платежеспособности (+) или неплатежеспособности (-) организации на ближайший к рассматриваемому моменту промежуток времени.

ТЛ на конец года.=(А1+А2)-(П1+П2)=( 8 313 +28 005) - (6 442 +4085) = 25 791 тыс. рублей.

То есть на конец года текущая ликви дность предприятия положительна. Так как второе неравенство соответствует условию абсолютной ликвидности баланса (А2>П2), то даже после погашения ЗАО “ВЭМ-1” краткосрочной дебиторской задолженно­сти, предприятие сможет погасить свои краткосрочные обязательства и ликвидность будет положительной. Можно отметить, что по сравнению с 2003 годом ситуация изменилась незначительно, т. е. текущая ликвидность снизилась на 639 тыс.руб., то есть всего на 2.42%.

 Проводимый по изложенной схеме анализ ликвидности баланса является при­ближенным. Более детальным является анализ платежеспособности при помощи финансовых коэффициентов (см. Приложение №11).

### 2.4.3. Характеристика имущества предприятия

Актив баланса позволяет дать общую оценку имущества, находящегося в рас­поряжении предприятия. А также выделить в составе имущества оборотные (мо­бильные) и внеоборотные (иммобилизованные) средства. Имущество это основные фонды, оборотные средства и другие ценности, стоимость которых отражена в балансе. Данные аналитических расчётов приведены в таблице.

Анализируя в динамике показатели таблицы можно отметить, что общая стоимость имущества предприятия уменьшилась за отчетный год на 16847 тыс. руб. или на 23.38%, в то время как за предыдущий год данный показатель увеличился на 26 516 тыс. руб., или на 58.22%. Уменьшение имущества предприятия в 2004 году можно охарактеризовать как позитивное, т. к. его снижение произошло за счет снижения заемных средств.

**Рассмотрим изменения в оборотных средствах.**

В составе имущества к началу отчетного года оборотные средства составляли 88.32%. За прошедший период они снизились на 17125 тыс. рублей, а их удельный вес в стоимости активов предприятия снизился на 4.07% до 84.25%.

Доля наиболее мобильных денежных средств и краткосрочных финансовых вложений возросла на 0.23% (снизились на -2914 тыс. рублей) в структуре оборотных средств. Но несмотря на снижение, доля их в структуре оборотных средств составила 17.87% на конец отчетного года.

В то же время менее ликвидные средства – дебиторская задолженность составила на начало года 68.87% оборотных средств, а на конец года 60.20%, такое снижение можно охарактеризовать позитивно. Ее абсолютное снижение на -15826 тыс. рублей (на 36.10%), способствовало снижению оборотных средств на 92.41% (-15826 / -17125 х 100%). На ООО “ВЭМ-1” данная задолженность является краткосрочной (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты), что уменьшает риск не возврата долгов. Но наличие непогашенной дебиторской задолженности на конец года в сумме 28005 тыс. рублей свидетельствует об отвлечении части текущих активов на кредитовании потребителей готовой продукции (работ, услуг) и прочих дебиторов, фактически происходит иммобилизация этой части оборотных средств из производственного процесса.

Большими темпами росли материальные оборотные средства, которые увеличились на 3635 тыс. рублей в 2004 году или на 58,3% , при подобном же росте в 2003 на 2 360 тыс. рублей или 60,9%. Доля их в общей стоимости оборотных средств в 2003 году упала с 10.68% до 9.80%, а в 2004 году доля материальных оборотных средств повысилась до 21.22% (+11.42%). Необходимо отметить что доля запасов в составе имущества на конец 2004 года составила 17.88%, т. е. имеет незначительный вес. Это говорит о том, что у предприятия нет переизбытка в запасах, то есть денежные средства в них не замораживаются.

С финансовой точки зрения структура оборотных средств улучшилось по сравнению с предыдущим годом, т. к. доля менее ликвидных активов (дебиторская задолженность) значительно уменьшилась. Это повысило их возможную ликвидность. Эффективность использования оборотных средств характеризуется прежде всего их оборачиваемостью.

## 2.5. Выводы.

Мы можем сделать следующие выводы:

1. Значительная часть средств заморожена дебиторской задолженности. Причиной этого является не только сложившаяся практика работы с заказчиками, но и отсутствия финансового менеджмента на предприятии как такового.
2. Неэффективная организация складского хозяйства. В результате чего мы имеем значительные складские запасы и так называемые «неликвиды».
3. Неполное использование мощностей предприятия. Поскольку в советские времена в численность рабочих достигала 500 человек против 220 настоящих. Производственных участков было 5, сейчас их 3.

Эти проблемы создают предпосылки для совершенствования управления методами, которые будут рассмотрены ниже.

# Глава 3. Направления совершенствования деятельности предприятия

## 3.1. Основные мероприятия повышения эффективности работы финансового менеджмента

Любое управленческое решение, будь то модернизация производства, переобучение кадров или разработка нового товара, лишь тогда может воплотиться в жизнь, когда обеспечено соответствующими средствами. Именно поэтому в выборе того или иного варианта решения финансовый аспект играет решающую роль, делая управление финансами, или финансовый менеджмент, важнейшей составляющей процесса управления организацией. В свою очередь, а тактике финансовый менеджмент организации в конечном итоге сводится к управлению её финансовыми потоками с целью максимизации материального благосостояния собственников организации. Следовательно, налаживание оптимального управления финансовыми потоками является одной из первоочередных задач руководства организации. Дело в том, что поступления и выплаты денежных средств тесно взаимосвязаны. Недостаточность одного из этих элементов может повлиять на всю систему. Прекращение продаж влияет на жизненно важный процесс превращения готовой продукции в дебиторскую задолженность или денежные средства, что ведет в свою очередь к истощению денежных резервов. Неспособность пополнить эти резервы за счет таких ресурсов как собственный каптал, займы и кредиторская задолженность, может повлечь за собой прекращение производственной деятельности, в результате чего будет «потеряна» будущая реализация. Длительное блокирование денежных потоков может вызвать неплатежеспособность.[37,5]

В ходе проведенного анализа были выявлены следующие недостатки финансового состояния предприятия, отраженные в бухгалтерской отчетности за анализируемый период:

1. недостаточное внимание уделяется сфере маркетинговых исследований рынка, это приводит к несбалансированной политике движения денежных средств;
2. высокий уровень дебиторской задолженности, и недостаток денежных средств;
3. увеличение количества запасов на складах, относительно объемов деятельности предприятия;
4. нерентабельное использование зданий вспомогательных цехов;

На предприятии нет четкой системы отслеживания оперативной информации об изменении цен на рынке товаров и услуг Стоимость работ, предоставляемых самом обществом, имеет менее высокие темпы роста, чем стоимость услуг сторонних организаций, сотрудничающих с субъектом. С этой точки зрения стоит создать систему мониторинга рынка услуг, что позволит использовать наиболее связанную систему цена - затраты.

Недостаточность исследований рынка, на котором действует предприятие, так же влияет на возникновение негативных последствий, отраженных в финансовой отчетности.

 Высокий удельный вес в оборотных средствах предприятия составляет дебиторская задолженность, её прирост в общей величине баланса составил в 2003 году 69,7%, а в 2004 году влияние изменения дебиторской задолженности снизилось.. Несмотря на то, что дебиторская задолженность призвана для получения прибыли в будущем, её высокий процент сдерживает развитие предприятия в настоящее время, так как отвлекает большие суммы из производственного оборота. Кроме того, наблюдается рост просроченной дебиторской задолженности. Если на начало 2002 года остаток просроченной дебиторской задолженности составлял 10% общего объема дебиторской задолженности, то к концу этого же года этот процент составил свыше 47%, но этот показатель несколько снизился к концу отчетного периода.

Управление дебиторской задолженностью охватывает весь процесс получения своевременной оплаты от покупателей.

В целях минимизации риска возникновения просроченной дебиторской задолженности, которая может обернуться для предприятия убытками, при формировании политики управления дебиторской задолженностью нужно руководствоваться следующими правилами:

1. оценивать финансовое состояние контрагентов, которым предоставляется отсрочка платежа;
2. предусматривать такие условия договора, чтобы они побуждали контрагентов избегать нарушения сроков оплаты;
3. планировать объем дебиторской задолженности и мотивировать на его достижение сотрудников предприятия, вовлеченных в процесс управления дебиторской задолженностью;
4. для реализации перечисленных правил на практике необходимо создание регламента, досконально описывающего весь процесс управления и содержащего информацию о правах и обязанностях сотрудников, вовлеченных в процесс управления.

Рассмотрим эти и некоторые другие правила более подробно.

При поставках товаров или услуг, производимых по специальному заказу клиентов, уместно вспомнить о требовании внесения задатка. Если нет веских оснований считать, что это повредит бизнесу, подобную политику, несомненно, следует проводить. То, что никто из конкурентов не делает этого, отнюдь не служит веским аргументом. Многие компании и профессиональные партнерства обнаружили удивительную готовность покупателей вносить задаток, особенно когда им объяснят объем предстоящей работы.

Многие компании сферы услуг упускают обоснованные возможности для выставления промежуточных счетов, о чем следует договариваться предварительно, как об обычном порядке расчетов. Надо ориентироваться на выставление счета клиенту сразу по завершении каждого этапа.

Быстрое выставление счетов, безусловно, важно, однако оно предполагает, что покупатель в состоянии и намерен платить. В этом отношении поставки некоторым частным компаниям могут создать проблемы. Кредитоспособность частных компаний необходимо проверять. Простого запроса рекомендаций от двух других поставщиков может оказаться недостаточно. Клиент может своевременно платить по их счетам только для того, чтобы заручиться рекомендациями. Справка из банка также может не раскрывать достаточной информации о покупателе. Особенно необходимо остерегаться клиентов, которые делают два-три небольших заказа и вовремя их оплачивают, но лишь для того, чтобы затем сделать крупный заказ, оплатить который они не в состоянии или даже не намерены. Однако лучше проводить выборочную, а не сплошную проверку кредитоспособности, как это делают некоторые компании.

Один из методов оценки финансового состояния контрагента, применяемый как в кредитных организациях, так и на предприятиях реального сектора, основывается на анализе финансовой (бухгалтерской) отчетности. При этом рассчитываются стандартные финансовые коэффициенты (ликвидности, платежеспособности, рентабельности, оборачиваемости и другие), отслеживается динамика основных показателей. Эти действия достаточно просты и подробно описаны в финансовой литературе, поэтому в рамках данной работы рассматриваться не будут. Однако зачастую отчетность российских компаний значительно искажена и не отражает реального положения дел, что усложняет объективную оценку их платежеспособности на основе финансовых коэффициентов.

Если компания прозрачна, то можно запросить у нее баланс, справку об оборотах, расшифровку отдельных статей баланса и на основании этих данных достаточно быстро оценить ее платежеспособность. К сожалению, большинство российских компаний продолжают оставаться абсолютно непрозрачными, что делает их кредитование крайне рискованным.

При оценке платежеспособности можно использовать также отраслевые базы данных, содержащие информацию о компаниях-неплательщиках.

Нередко на предприятиях используется методика экспертной оценки платежеспособности контрагентов. Компания может черпать сведения о контрагенте из любых доступных и надежных, по ее мнению, источников информации. Собранная информация анализируется, и по результатам проведенной оценки принимается решение о предоставлении кредита. Недостатком экспертного метода оценки платежеспособности контрагента является сравнительно невысокая точность полученного результата, что увеличивает риски предприятия.

На следующий день после истечения срока платежа необходимо сделать напоминание. Стандартное письмо, распечатанное дешевым принтером на плохой бумаге и адресованное просто в бухгалтерию, наверняка не возымеет результата. Скорее всего, его примут за почтовую макулатуру и сразу оприходуют в корзину для мусора.

При приеме заказа следует выяснить фамилию, должность и адрес лица, ответственного за оплату. Если это международная компания, то, возможно, потребуется направлять счета в региональный или головной офис, расположенный в другой стране. Напоминание об оплате должно быть адресовано соответствующему лицу. В нем следует осведомиться о наличии какой-либо причины неплатежа и попросить немедленно сообщить о ней. При этом лучше воспользоваться не международной авиапочтой, а факсом.

Если платеж не поступил в семидневный срок после напоминания об оплате, следует позвонить лицу, ответственному за платежи. При неудовлетворительном ответе нужно позвонить менеджеру, делавшему заказ, и попросить произвести оплату без дальнейших задержек. Если появляются какие-либо отговорки, причины или оправдания, с ними нужно разбираться немедленно. Иногда требуется две-три недели, чтобы развеять какое-то сомнение, что равносильно продлению кредита покупателю просто из-за некомпетентности менеджера. [45,5]

Как показывает практика, возникновение просроченной дебиторской задолженности — вполне типичная ситуация для многих российских предприятий. Первое, что нужно сделать в этом случае, — напомнить клиенту о необходимости осуществления платежа. При этом сотрудники финансовой службы осуществляют контроль погашения дебиторской задолженности, а менеджеры отдела продаж, которые тесно работают с клиентами, ведут переговоры. Также необходимо решить, готово ли предприяите изменить договорные условия в части применения санкций. Например, есть ли возможность подождать оплаты без начисления процентов. Такое решение может приниматься кредитной комиссией в результате рассмотрения причин неуплаты и того, насколько важен данный клиент для компании. Дальнейшее неисполнение обязательств можно рассматривать как основание для решения вопроса о взыскании дебиторской задолженности и штрафных санкций в судебном порядке.

Один из способов возврата средств предприятия - продажа дебиторской задолженности. Обычно такую задолженность покупают предприятия, которые сами являются должниками дебитора. Они заинтересованы в том, чтобы приобрести дебиторскую задолженность со скидкой от номинала долга (дисконтом), а затем предъявить ее к погашению по полной стоимости.

Одним из самых распространенных способов продажи дебиторской задолженности является договор переуступки права требования (так называемая цессия). Это переоформление первоначального договора, где в качестве одной из его сторон будет выступать другое предприятие. В этом случае предприятие приобретает не только право требовать погашения долга, но и другие права и обязанности первоначального кредитора, вытекающие из договора, по которому возникла дебиторская задолженность. Причем для того, чтобы переуступить право требования дебиторской задолженности, не требуется согласия должника. Однако его все же следует известить о переводе долга, чтобы он расплачивался уже с новым кредитором.

Очень важным моментом является то, что по такому договору права передаются в полном объеме, то есть новый кредитор может требовать от должника не только выплату основного долга, но и уплату штрафов, пеней, неустоек. К самому договору цессии следует прилагать документы, подтверждающие как саму задолженность, так и ее размер. В идеале таким документом может служить акт сверки взаимной задолженности кредитора и должника. [23, 25]

В заключение можно сказать, что управление дебиторской задолженностью — это комплекс мер, направленных на предотвращение ее появления путем тщательного анализа и ранжирования контрагентов. Способствовать этому может издание независимых авторитетных рейтингов надежности предприятий, формирование баз данных, содержащих достоверную информацию, существование кредитных бюро и так далее.

Следующим элементом, сдерживающим развитие предприятия является увеличение запасов на складах предприятия. Оптимизация использования товарно-материальных ресурсов - одна из важнейших задач совершенствования системы управления предприятием. Опыт многих фирм показывает, что даже небольшое снижение уровня сверхнормативных запасов и ускорение оборачиваемости товарно-материальных ценностей позволяют добиться существенного увеличения рентабельности. Для решения этих задач требуется оперативная, полная и достоверная информация о текущем состоянии складских запасов, оборачиваемости товаров, перспективных потребностях в различных видах товарно-материальных ценностей, позволяющая принимать экономически обоснованные решения о частоте и объемах поставок, а также по увязке планов сбыта с планами закупок.

До недавнего времени считалось, что чем больше у предприятия запасов, тем лучше. Это справедливо, когда у предприятия существуют проблемы с материально – техническим снабжением, в условиях, когда необходимо создавать значительные страховые запасы. Однако в современных условиях гораздо меньше стоит проблема дефицита, предприятия могут осуществлять самые разнообразные инвестиции. Поэтому, прежде чем инвестировать денежные средства в товарно-материальные запасы, необходимо понимать, что при этим предприятие отказывается от альтернативных вариантов инвестиций.

Контроль за эффективным использованием средств в товарно-материальных запасах является необходимым условием успешной работы фирмы. Для быстрорастущих компаний это особенно важно, так как вложения в активы такого вида могут быстро выйти из под контроля.[61, 35]

В настоящий момент величина запасов велика не настолько, чтобы угрожать финансовой стабильности организации, но её уровень постоянно поднимается и занимает всё более высокий удельный вес в структуре выучки от продаж. Основной уровень запасов формируется за счет невостребованных материалов по основной деятельности. Основным направлением их снижения может стать реализация материалов на сторону. Это может оказать существенное влияние на движение денежных средств, позволит снизить накладные расходы организации. Ранее использовалась некая величина запасов так называемый «страховой запас», который гарантирует бесперебойное поступление материальных ценностей в основную деятельность.

Другим существенным недостатком, отрицательно влияющим на финансовые показатели деятельности организации, является нерентабельное использование цехов вспомогательного производства. Предприятие содержит два цеха, оснащенных необходимым оборудованием для производства комплектующих изделий для проведения электромонтажных работ, обслуживаемые полным штатом рабочих и персоналом. На практике само предприятие крайне редко прибегает к услугам этих цехов, так как заказчики выплачивают полную стоимость используемых комплектующих изделий. С этой точки зрения возможно рассмотрение использование цехов и оборудования для налаживания производства для реализации на сторону по рыночным ценам, расширение услуг, предоставляемых предприятием.

     Исследование данных статистики показывает, что интеллектуальный капитал компаний является на сегодня наименее управляемым активом российских компаний. Многие руководители не имеют полного представления о значимости деловой репутации компании, ее клиентской базы, имеющейся интеллектуальной собственности.  Главное же - не осознана необходимость целенаправленно управлять развитием этого капитала, повышать его долю в общей стоимости активов, иметь для этого специализированное управленческое подразделение, менеджера, не изучают соответствующие управленческие задачи и методы их решения. К сожалению, ответы руководителей предприятий по этой проблеме во многом носят характер пожелания. До конкретной реализации - дистанция огромного размера, во многом из-за недостатка нужных высококвалифицированных специалистов.[46,35]

Так и на ЗАО «Волгоэлектромонтаж-1» в настоящий момент полностью отсутствуют нематериальные активы, в состав которых входит и реклама. В настоящее время на рынке услуг, появилось много небольших фирм, которые ведут более агрессивную политику привлечения клиентов, наиболее гибко реагируя на изменение обстановки. В этих условиях рекомендуется более активно позиционировать себя в конкурентной среде, используя средства массовой информации, тем более, что предприятие работает уже почти 55 лет и имеет хорошую деловую репутацию.

Один из инструментов комплекса продвижения на рынок товара, услуги, работ, идеи - реклама. Хотя она позволяет с низкими удельными затратами охватить широкие массы потенциальных покупателей, но часто требует больших единовременных затрат. Реклама не носит персонального характера, однако от профессионализма и личных качеств сотрудников рекламных служб зависит ее эффективность. Осуществлять рекламную деятельность могут как сотрудники маркетинговой службы организации - рекламодатели, так и рекламные агентства – посредники, а также соответствующие подразделения средствами массовой информации – исполнители.

 В любом случае, носит ли рекламная кампания характер периодической акции или это постоянная деятельность соответствующих служб предприятия, она должна быть предварительно продумана, четко спланирована, организована и реализована. При оценке рекламной кампании не стоит забывать ее целях. Это могло быть как увеличение продаж определенного товара, так продвижение нового продукта на рынок, создание или укрепление имиджа производителя и закрепление связей с клиентами, занятие лидирующего места среди отечественных производителей и так далее. Контроль и оценка эффективности необходимы для установления факта решения поставленных перед рекламой задач. Качественная эффективность оценивается изменением отношения потребителей к предприятию, распространению информации о его продуктах, услугах и так далее. Экономическую эффективность часто рассматривают как соотношение затрат на рекламу и рост экономических показателей: оборот, прибыль. Посчитать коммерческий эффект рекламы трудно, так как он характеризуется часто соотношением между объемом продаж и затратами на рекламу, их побудившими эти продажи. На результаты продаж влияет множество факторов, для учета которых применяются специальные и трудоемкие методы математических расчетов. К тому же некоторые из них основаны на вероятностной оценке, и могут быть оценены только специалистами. [22, 40]

Исходя из этого, предлагается наиболее тщательно подходить к выбору предприятий – заказчиков, контрагентов; предусматривать в условиях контракта все вопросы расчетов; отслеживать уровень запасов на складах и при необходимости снижать его, реализуя имущество на сторону; исследовать возможное использование цехов вспомогательного производства по новым направлениям, например, на изготовление комплектующих и изделий для электромонтажных работ сторонним организациям по рыночным ценам. Основным направлением дальнейшего развития предприятия как в решении текущих проблем так и в долгосрочной перспективе, должно стать привлечение высококвалифицированных специалистов, реструктуризация системы управления в целом, что позволит наиболее оперативно регулировать имущественное положение организации.

## 3.2. Реорганизация финансовой службы предприятия

Эффективность бизнеса во многом определяется соответствием между стратегическими целями и организационными инструментами, которыми располагает предприятие для их решения. Поэтому такое соответствие может рассматриваться как показатель жизнеспособности и стратегической перспективности предприятия. Все отечественные предприятия можно отнести к трем типам, каждому из которых соответствует свой характер связи между стратегическими целями и организационными инструментами.

     К первому типу относится подавляющее большинство промышленных предприятий, которые сохранили почти все признаки своего советского прошлого. Для них характерна не только сомнительно выбранная бизнес стратегия, но и отсутствие необходимых механизмов для ее реализации. Даже располагая относительно современным оборудованием, такие предприятия оказываются не способы эффективно распорядиться своими возможностями. Острое противоречие между целями бизнеса и доступными инструментами управления является причиной невысокой эффективности работы таких компаний, низкого качества продукции и постоянной потери рынка сбыта.

     Второй тип – это новые компании, появившиеся в последнее десятилетие. Как правило, они смогли достаточно точно определить свои бизнес цели и за несколько лет из полукооперативов превратились в корпорации. Основной их проблемой является противоречие между инструментами управления и современными задачами бизнеса, на решение которых эти компании ориентированы. Это противоречие сказывается в низкой управляемости, медленном принятии решений, неоправданно больших накладных расходах.

     Третий тип представлен предприятиями, организованными по международным стандартам управления, как правило, сборочными или высокоспециализированными предприятиями, которые являются филиалами больших международных корпораций. Компании такого типа исключительно эффективны, поскольку имеют инструменты управления, созданные именно для целей бизнеса***,*** в который они включены. Однако создание таких компаний связано с огромными затратами, поэтому этот тип и представлен небольшим числом примеров.

     Оживление экономики привело к тому, что отсутствие соответствия между стратегическими задачами и инструментами управления стало важным фактором, определяющим как эффективность работы предприятия, так и возможность его выживания. Поэтому устранение этого несоответствия приобретает значимость, сопоставимую со стратегическими задачами развития бизнеса. [58,15]

Исследуемое предприятие можно отнести к первому типу, но с элементами, характерными для второго типа субъектов. Так предприятие работает на рынке электромонтажных услуг почти 55 лет, несмотря на попытки реорганизации системы управления, это происходит с течением времени и вызвано скорее вынужденностью этих мер, а не со стратегическими целями развития.

Все тактические мероприятия по стабилизации положения предприятия не будут иметь должного эффекта, если не будет налажена работа финансовых служб, отвечающих за управление средствами предприятия. В настоящий момент на ЗАО «Волгоэлектромонтаж-1» эти службы представлены бухгалтерией, экономистом и инспектором по кадрам. С недавнего времени была ликвидирована должность финансиста, а его обязанности: ведение статистической отчетности, работа с кредитными учреждениями, с покупателями и заказчиками и анализ оперативных данным по ним, ведение актов сверок с покупателями и заказчиками, журнала учета ценных бумаг; распределение затрат между заказчиками, ведение системы налогообложения, были распределены между работниками бухгалтерии. Инспектор по кадрам, занимается движением денежных средств, связанным с оплатой труда, премиальным, оказанием материальной помощи и другие. В функции экономиста входит организация и совершенствование экономической деятельности организации, направленной на достижение высоких результатов при наименьших затратах материальных и трудовых ресурсов, ускорение темпов роста производительности труда, повышение рентабельности производства и снижение себестоимости строительства. Так же в его обязанности входит участие в разработке планов предприятия по труду, балансовой прибыли и снижения уровня затрат, выявлению и использованию внутрихозяйственных резервов; организация подготовки методических материалов по технико-экономическому планированию, разработке планово-расчетных цен, расчету экономической эффективности мероприятий по освоению новой техники и научной организации труда; организация проведения исследований по экономическим вопросам. Все остальные функции финансовых служб лежат в полной мере на бухгалтерии. При штате в шесть человек бухгалтерия ведет полный учет первичной документации, принятие решения о выборе заказчиков, способах оплаты, подписание договоров на выполнение работ, распределение расходов, управление налоговой политикой организации, расчетно-кассовый аппарат, организация взаимозачетов и отношений с кредитными организациями и государством и многое другое.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что на предприятии не сформирована необходимая финансовая служба, которая бы отвечала потребностям расширенного воспроизводства. Основной объем финансовой нагрузки несет бухгалтерия, при этом нет четкого распределения функций между работниками этого подразделения, то есть с ликвидацией должности финансиста его обязанности не были в полной мере закреплены за определенными людьми. Нестабильность финансовых служб и как следствие перебои в деятельности предприятия, появление негативных тенденций, которые были описаны выше.

Для оптимального функционирования на каждом предприятии целесообразно создать финансовый отдел, если его нет. Отделы планирования, бухгалтерского учета и финансовый отдел достаточны для эффективного выполнения финансовой функции. Главный бухгалтер должен официально отчитываться перед генеральным директором, но работать в тесном контакте с финансовым. Хотя юридический отдел напрямую подотчетен генеральному директору, он должен работать в тесном контакте с финансовым директором по вопросам юридической поддержки при структурировании сделок. Отдел информационной технологии должен быть подотчетен финансовому директору, так как его деятельность сосредоточена на бухгалтерских и финансовых аспектах работы предприятия.[51,85]

Если представить финансовый отдел сердцем предприятия, то процессы, происходящие на предприятии, можно представить артериями, которые несут необходимую информацию в и из финансового отдела во все другие подразделения предприятия.

Процессы на каждом предприятии можно объединить в четыре «цикла»:

1. цикл расходов: покупка товаров и приобретение услуг от сторонних организаций;
2. цикл производства: использование сырья и материалов, рабочей силы и добавленной стоимости для производства конечного продукта;
3. цикл доходов: продажа / обмен товаров и предоставление услуг сторонним организациям;
4. цикл финансирования / инвестирования: получение денежных средств и инвестирование их в основные фонды.

Деятельность предприятия может быть проанализирована с точки зрения четырёх указанных циклов (рисунок 3.1.) Элементы финансовой функции присутствуют во всех основных четырех циклах предприятия, что подтверждает необходимость формирования финансового отдела.

Финансовый отдел

Рис. 3.1.Деятельность предприятия в виде совокупности циклов

Как видно из рисунка 3.1. введение финансовой службы необходимо для функционирования предприятия. Наибольшая часть функциональных обязанностей находится в сфере всех процессов, являющихся продолжением создающей доходы и ведущей к расходам деятельности предприятия. Указанные процессы, как правило, начинаются и заканчиваются за пределами финансового отдела – обычно начинаются в отделах сбыта или снабжения и заканчиваются в бухгалтерии. Иными словами, финансовая функция охватывает почти все отделы предприятия, при этом на определенном этапе все процессы контролируются финансовым отделом.[52,116]

В настоящий момент для предприятия характерна реактивная форма управления финансами, то есть принятие управленческих решений как реакция на текущие проблемы. Такая форма управления порождает ряд противоречий между: интересами предприятия и фискальными интересами государства; ценой денег и рентабельностью производства; рентабельностью собственного производства и рентабельностью финансовых рынков; интересами производства и финансовой службы. Главной задачей на предприятии является переход к управлению финансами на основе анализа финансово-экономического состояния с учетом постановки стратегических целей деятельности предприятия, адекватных рыночным условиям, и поиска путей их достижения. Предприятию требуется современная система управления финансами, базирующаяся на разработке долгосрочной стратегии-бизнес-плана. Бизнес-план должен содержать раздел основных показателей финансово-экономического состояния предприятия; раздел, содержащий информацию о целях деятельности предприятия, определенных количественно, и их достижение во времени. Приводятся данные о продукции, потребности в ней, показатели качества, экономические показатели продукции, характеристики дизайна и результаты его сравнения с другими аналогичными товарами, патентные права, основные направления совершенствования как потребительских качеств выпускаемой предприятием продукции, так и его ассортиментного состава.[50,25]

Все больше отечественных предприятий переходит на процессную модель управления. Она основана на выделении бизнес-процессов, их анализе и совершенствовании. Такой метод хранит в себе резервы для повышения конкурентоспособности компании и эффективности ее работы, помогает координировать взаимодействие подразделений и позволяет улучшить качество производства продукции и обслуживания клиентов. Среди преимуществ процессного управления можно выделить простоту оптимизации и оценки как самих процессов с точки зрения их организации, синхронизации, взаимной согласованности, так и потребляемых ими ресурсов.

     В соответствии с Рекомендациями по стандартизации Госстандарта России Р50.1.028 – 2001 «Информационные технологии поддержки жизненного цикла продукции. Методология функционального моделирования» бизнес-процесс – это «совокупность операций, преобразующих материальные и/или информационные потоки в соответствующие потоки с другими свойствами». Бизнес-процесс осуществляется в соответствии с управляющими директивами, выработанными на основе целей деятельности, с потреблением финансовых, энергетических, трудовых и материальных ресурсов и имеет ограничения со стороны других процессов внешней среды.

        Для построения бизнес-процессов широко используются методы структурного анализа и проектирования. Графически каждая преобразующая операция, функция изображается прямоугольником со стрелками (рисунок 3.2.).

Преобразование (функция)

Ограничительная информация

Предписывающая информация

Материальные объекты на выходе

Описательная информация на выходе

Материальные объекты на входе

Описательная информация на входе

Ресурсы

Оборудование, персонал

Рис. 3.2. Функциональный блок моделирования бизнес-процесса

     Согласно упомянутым Рекомендациям информация, участвующая в преобразовании, может быть классифицирована на три группы. Ограничительная – сведения о том, что нельзя делать. Она содержится в законах, подзаконных актах, международных и отраслевых стандартах, а также в специальных внутренних положениях и документах предприятия, технических требованиях, регламентах и прочем.  Предписывающая (управляющая) – сведения о том, как, при каких условиях и по каким правилам следует преобразовывать объект (поток) на входе в объект (поток) на выходе блока. Она содержится в технологических инструкциях, руководствах, документах, определяющих «настройки» и характеристики блока.   Описательная – сведения об атрибутах объекта, содержащиеся в чертежах, технических и иных описаниях, реквизитах и других документах.  Каждая функция выполняется посредством механизмов. Ими часто служат организационно-технические структуры: персонал, ресурсы, оборудование.

     Построение бизнес процессов начинают с более общей функции и постепенно ее детализируют, увязывая между собой все входящие и исходящие стрелки.    На практике бывает достаточно изобразить на диаграмме 5-6 последовательных функциональных блоков одного бизнес-процесса, которые необходимо детализировать на следующей диаграмме. Специализированные компьютерные программы значительно облегчают эту работу. Построение бизнес-процессов и на их основе функциональной модели деятельности «как есть» позволяет оценить картину происходящего.

     Среди преимуществ такого подхода можно выделить простоту проведения оптимизации и оценки как самих процессов, с точки зрения их организации, синхронизации, взаимной согласованности, так и ресурсов, потребляемых процессами. Функционально-информационные модели отображают действия персонала и оборудования. Они помогают понять, кто чем в действительности занимается, какие существуют взаимосвязи. Кроме того, они помогают выявить и устранить дублирование функций и действий. [26,25]

Кроме того, в настоящий момент отсутствует информационная система управления денежными потоками предприятия. До сих пор управленческие решения опираются на самодельные программы MS Excel. Опыт внедрения бизнес-приложений позволяет констатировать: при проектировании автоматизированной информационной системы (КИС) ее заказчик, как правило, не настаивает на включение в проект стратегических требований, а проектировщик не формулирует постановку задачи как стратегическое решение. (Под «стратегическим решением» будем понимать корпоративное информационное решение, ориентированное на получение устойчивого конкурентного преимущества бизнеса). В результате, потенциал КИС как стратегического ресурса бизнеса декларируется, но не реализуется. Попытаемся определить некоторые «болевые» точки такого проекта.

     Очевидно, что стратегический потенциал закладывается на первой стадии разработки решения, когда происходит системное описание бизнес-задачи – определяются и фиксируются ключевые факторы проекта: цели, критерии выполнения, рамки проекта, описание его результата. Однако зачастую бизнес существует сам по себе, а КИС – сама по себе.

Ключевая проблема успешного проектирования КИС состоит в том, понимает ли заказчик проект как затратный или как инвестиционный. Только 4 - 5 % руководителей ставят перед проектом внедрения КИС по-настоящему инвестиционные задачи. Другими словами, необходимым условием успешности проекта КИС должно стать его нацеленность на конечные, а не промежуточные цели и результаты бизнеса. К сожалению, значительная часть компаний пытается достичь результатов, не имея четкого представления о том, какими они должны быть. Таким образом, выявление и четкая формулировка целей деятельности и КИС как одного из ресурсов ее достижения является критической задачей первой фазы проекта КИС. Для ее решения требуется:

* доступ разработчиков КИС к высшему руководству компании заказчика, которое потенциально является «носителем» знания о целях и реальных проблемах своего бизнеса.
* наличие у разработчика КИС специалистов, компетенций и технологии выявления и формулировки бизнес задач. Эти специалисты должны владеть не только знаниями и навыками системного анализа, но и уметь ставить и анализировать бизнес-задачи на языке бизнеса. Действительно, даже если удается получить доступ к руководству, не стоит надеяться на то, что оно сумеет сразу дать ясные и понятные разъяснения целей компании. Их выявление является итерационным процессом, требующим нетривиальных усилий, специальных знаний и применения специальной техники по выработке согласованного видения решаемой задачи у всех участников проекта.
* компетентность разработчика КИС, его способность переводить бизнес-задачи в цели проектирования системы.

     Следует отметить, что теория проектирования КИС исходит из предположения, что цели, желаемое состояние объекта автоматизации, а значит - требования к КИС, известны заказчику до начала проекта. Разработчику необходимо сформулировать, зафиксировать и одобрить их у заказчика в ходе системно-аналитического обследования предприятия. [57,5]

Для эффективной деятельности организации необходимо проведение комплексной системы автоматизации управления, например, внедрение системы «Флагман». Она разрабатывалась с начала 1996 г., когда обозначился спрос на комплексные системы управления предприятием. «Флагман» изначально строился с использованием двухуровневой модели клиент-сервер и ориентацией на 32-разрядную среду Windows. Продукт ориентирован на средние и крупные предприятия и может работать с такими серверами баз данных, как SQL Server (Microsoft) или Oracle. «Флагман» построен с использованием модульного принципа. Такой подход удобен для обеспечения требований предприятий к этапности внедрения. В то же время, такой подход дал возможность растянуть разработку системы на несколько лет, с параллельным введением в эксплуатацию модулей по мере их появления.

Сегодня в составе «Флагмана» используются подсистемы персонал, зарплата, бухгалтерский учет, документооборот, снабжение и склад, сбыт и торговля. В стадии разработки или опытной эксплуатации находятся модули, предназначенные для автоматизации учета на промышленных предприятиях: технико-экономическое планирование, техническая подготовка производства, производство. В окончательном варианте система будет полностью обеспечивать цикл планирования, выпуска и сбыта товаров с учетом не только признанных зарубежных методик, но и отечественных технологий, до сих пор успешно использующихся на российских предприятиях. [40,30]

Применение этой системы позволит отслеживать денежные потоки организации как на стадии планирования, так и в процессе реализации принятых управленческих решений.

Таким образом, для дальнейшего развития предприятия необходимо решить следующие стратегические задачи: переход к управлению финансами на основе анализа финансово-экономического состояния с учетом постановки стратегических целей деятельности предприятия, адекватных рыночным условиям, и поиска путей их достижения. Предприятию требуется современная система управления финансами, базирующаяся на разработке долгосрочной стратегии-бизнес-плана, относительно всех процессов, происходящих на предприятии. Реструктуризация системы управления должна происходить с выделением из службы бухгалтерии финансового отдела. Это обосновано тем, что движение ресурсов предприятия требует квалифицированного подхода во всех их направлениях. Помимо этого использовать потенциал автоматизированных информационных систем как стратегический ресурс бизнеса. Применение программных продуктов и разработок в деятельности компании не только ускорит процесс обработки данных, но и позволит вести оперативный учет активов и пассивов организации, быстро реагировать на ситуации, сложившиеся на рынке, а так же наиболее эффективно управлять внешними финансовыми ресурсами.

На основе выше сказанного можно сделать вывод, что предприятие имеет ряд проблемных областей, влияющих как на текущее развитие организации, так и в стратегическом плане. На текущий момент данные финансово-экономического анализа дали следующие результаты. Предприятие не проводит политику маркетинговых исследований, постоянный мониторинг рынка цен и состояния предприятий – контрагентов. Следствием этих сбоев выступает увеличение величины дебиторской задолженности, товарно-материальных запасов, а так же неэффективное использование части основных фондов и как итог растущие накладные расходы, снижение ликвидности, платежеспособности, а, следовательно, ухудшение финансового состояния организации в целом.

Исходя из этого, предлагается наиболее тщательно подходить к выбору предприятий – заказчиков, контрагентов; предусматривать в условиях контракта все вопросы расчетов; отслеживать уровень запасов на складах и при необходимости снижать его, реализуя имущество на сторону. Исследовать возможное использование цехов вспомогательного производства по новым направлениям, например, на изготовление комплектующих и изделий для электромонтажных работ сторонним организациям по рыночным ценам. Основным направлением дальнейшего развития предприятия, как в решении текущих проблем, так и в долгосрочной перспективе, должно стать привлечение высококвалифицированных специалистов, реструктуризация системы управления в целом, что позволит наиболее оперативно регулировать имущественное положение организации.

Помимо этого представляется необходимым пересмотреть работу служб управления финансовыми потоками, так как реформирование этих отделов происходит на предприятие вследствие каких-либо причин, а не с целью наиболее эффективных преобразований. Можно сказать, что функции, выполняемые работниками этих отделов, размыты, что усложняет процесс принятия верного оперативного решения, отслеживания и учета информации. В связи с этим представляется необходимым выделение из службы бухгалтерии финансового отдела, или квалифицированного финансиста. Это обосновано тем, что движение ресурсов предприятия требует профессионального подхода во всех их направлениях.

Необходимо перевести систему управления предприятием на компьютеризированную основу. В настоящий момент решения принимаются на основе самодельных программ MS Excel, разработанных экономистом предприятия. Это не соответствует требованиям современного производства, усложняет процесс учета движения ресурсов предприятия. Необходимо использовать потенциал автоматизированных информационных систем как стратегический ресурс бизнеса. Применение программных продуктов и разработок в деятельности организации не только ускорит процесс обработки данных, но и позволит вести оперативный учет активов и пассивов организации, быстро реагировать на ситуации, сложившиеся на рынке, а так же наиболее эффективно управлять внешними финансовыми ресурсами. Например, общество может применить автоматизированную информационную систему «Флагман», которая предлагает широкий спектр программных продуктов во всех областях управления. Это позволит не только более детально подходить к качеству принимаемых управленческих решений, но и минимизирует возникновение рисковых ситуаций и текущих проблем предприятия.

## 3.3. Кредитование под дебиторскую задолженность для расширения производства.

Для решения описанных выше проблем, а именно: недостаток оборотных средств, неполное использование мощностей предприятия,- предлагается кредитоваться под дебиторскую задолженность.

Цель – увеличение производства работ в 1,5 раза.

Средняя себистоимость выполненных работ за последние 3 года равна **62 543** т.р. Необходимый дополнительный объём производства составит 31 271,50 т.р. Дополнительная прибыль, рассчитанная по среднему за 3 года коэффициенту рентабельности, составит 5 546,67 т.р. (См. Приложение №12)

Таким образом нам необходим кредит в 31271.5 т.р. Но брать мы его будем поквартально, то есть частями по 7817.875 т.р. 4 раза. Процент по кредиту за квартал из расчёта 20% годовых составит 390.89375 т.р. А общий годовой процент будет равен 1563.575 т.р. Таким образом чистая прибыль после выплаты кредита и процентов составит 3 983.09 т.р.

Из полученного кредита часть средств необходимо потратить на проведение рекламной компании. Как уже было сказано выше предприятие обладает вспомогательными цехами, в которых может производится электромонтажные изделия. Сейчас мощности этих подразделений используются незначительно. Поэтому одной из целей рекламной компании должно стать продвижение продукции предприятия на рынке электромонтажных изделий. Сейчас организация занимается производством работ на крупных промышленных объектах. Имеет смысл расширить целевой сегмент рынка, начав производить работы на «средних» строительных объектах, таких как: жилищное строительство, строителство торговых комплексов и т.п. Нам кажется, что имея огромный опыт и хорошую деловую репутацию, предприятия в состоянии составить конкуренцию мелким и средним фирмам электромонтажного профиля.

## 3.4. Внедрение системы планирования скадскими запасами на основе КИС «Флагман»

Прежде всего следует сказать, что внедрение этой корпоративной информационной системы позволило выявить из 9 млн. руб. складских остатков материалы на сумму 2 млн.руб., не востребованные предприятием в течении длительного времени. Было принято решение о реализации данных остатков, что можно уже считать прямым экономическим эффектом от внедрения «Флагмана».

Для уменьшения складских остатков в стоимостном выражении предлагается внедрить следующую схему планирования. (См. Приложение №13)

1. Заключатся договор. Этим занимается планово-технический отдел (ПТО).
2. На его основе составляется объектная лимитно-заборная карта (ЛЗКО), в которой перечислены все необходимые для производства работ материалы. Производится группой подготовки производства (ГПП).
3. Создаётся документ «План по ЛЗКО», в котором планируется потребление материалов, описанных в ЛЗКО по кварталам и и месяцам, посредством лимитов. Осуществляется участком производственно-технической комплектации (УПТК).

Далее процесс распараллеливается на собственно планирование и потребление.

1. Планирование
	1. Запланированные месячный потребности (лимиты) в материалах сравниваются с остатками на скаде – происходит анализ дефицита. Далее всем планированием занимается УПТК.
	2. Составляются письма-заявки поставщикам на основе выявленных дефицитных потребностей.
	3. При получении ответов от поставщиков анализируется предложения. Принимается решение директором об оплате тех или иных поставок.
	4. Происходит приходование материалов на склад. Важно отметить, что при приходовании осуществяется резервирование материалов под конкретный объект работ, то есть под конкретную ЛЗКО, что позволяет избежать путаницы при получении материалов.
2. Потребление
	1. На основе плана по ЛЗКО составляются ЛЗКМ, то есть месячные лимитно-заборные карты, в которых отображена потребность именно на текущий месяц производства работ. ЛЗКМ формируются на основе лимитов, заложенныхв в плане по ЛЗКО. Данный этап осуществляется непосредственно производственными участками.
	2. На основе ЛЗКМ формируются требования на получение материалов со склада. Здесь производственные участки получают именно то, что было зарезервировано под конкретный объект работ.
3. Далее происходит списание материалов в производство.

Благодаря данной схема управления материальными потребностями можно ожидать двоекратное сокращение складских остатков. Таким образом мы получаем высвобождение денежных средств на сумму (9-2)/2=3,5 млн. руб. А также экономический эффект в виде снижения суммы налога на имущество в размере 9\*0,02-3,5\*0,02=0,11 млн.руб. То есть экономия 110 тыс.руб. ежемесячно, что за год составит 1320 тыс.руб.

## 3.5. Общий экономический эффект.

Теперь мы можем посчитать общий экономический эффект, который дадут нам рассмотренные выше мероприятия.

1. Дополнительная прибыль от расширения производства - 5 546,67 т.р.
2. Реализация «неликвидов» - 2 000 т.р.
3. Высвобождение средств засчёт сокращения скадских остатков – 3500 т.р.
4. Экономия засчёт уменьшения суммы налога на имущество - 1320 т.р.
5. Приобретение программного продукта «Флагман» - 200 т.р.
6. Внедрение программного продукта «Флагман» - 600 т.р.

Чистый экономический эффект - 11566,67 т.р.

То есть, после проведения всех мероприятий мы получим 11,5 млн. руб. чистого экономического эффекта.

**Коэффициент экономической эффективности.**

Абсолютная экономическая эффективность внедрения ИТ-системы рассчитывается как отношение полученной прибыли к затратам.[19]

12366,67 тыс. руб. / 800 тыс. руб. = 15,45

 Уровень экономической эффективности можно охарактеризовать как очень высокий.

**Срок окупаемости.**

 Отношение затрат на реализацию проекта к полученной прибыли за один год.

800 тыс. руб. /12366,67 тыс. руб. = 0,065года \* 12 мес. = 0,78 мес.

 Срок окупаемости проекта составляет менее месяца

# Заключение.

Использование информационных технологий для управления предприятием делает любую компанию более конкурентоспособной за счет повышения ее управляемости и адаптируемости к изменениям рыночной конъюнктуры. Подобная автоматизация позволяет:

* Повысить эффективность управления компанией за счет обеспечения руководителей и специалистов максимально полной, оперативной и достоверной информацией на основе единого банка данных.
* Снизить расходы на ведение дел за счет автоматизации процессов обработки информации, регламентации и упрощения доступа сотрудников компании к нужной информации. Изменить характер труда сотрудников, избавляя их от выполнения рутинной работы и давая возможность сосредоточиться на профессионально важных обязанностях.
* Обеспечить надежный учет и контроль поступлений и расходования денежных средств на всех уровнях управления.
* Руководителям среднего и нижнего звеньев анализировать деятельность своих подразделений и оперативно готовить сводные и аналитические отчеты для руководства и смежных отделов.
* Повысить эффективность обмена данными между отдельными подразделениями, филиалами и центральным аппаратом.
* Гарантировать полную безопасность и целостность данных на всех этапах обработки информации.

Автоматизация дает значительно больший эффект при комплексном подходе. Частичная автоматизация отдельных рабочих мест или функций способна решить лишь очередную "горящую" проблему. Однако при этом возникают и отрицательные эффекты: не снижаются, а порой даже увеличиваются трудоемкость и затраты на содержание персонала; не устраняется несогласованность работы подразделений.

Информационные технологии при всей своей революционности не отменили производственного процесса, не ликвидировали конкурентов и не отняли у человека право принимать решения. Объект управления – фирма не перестала существовать, даже если она стала виртуальной, внешнее окружение продолжает существовать, и даже возросло, необходимость находить решения слабоструктурированных задач осталось. Скорее можно говорить об интенсификации всех процессов в информационном веке. Изменился инструментарий в управлении фирмой, но зато настолько сильно изменился, что повлиял на все процессы, к которым имеют отношение менеджеры: планирование, организацию, руководство и контроль.

Анализ работы фирмы показал, что для повышения эффективности ее работы необходимо внедрить программу, которая позволяет автоматизировать: систему исполнения заказов клиентов, систему заказа товара у поставщика, систему отчетности.

В результате внедрения программы:

* прибыль фирмы в течение 2005 года должна вырасти на 50% что составит более 5,5 млн. руб.
* Коэффициент экономической эффективности внедрения информационной системы составляет 15,45.
* В перспективе ожидается снижение затрат на приобретение товара у поставщика вследствие оптимизации системы управления товарными запасами.

Из этого можно сделать вывод, что внедрение новой информационной системы не обеспечивает немедленного экономического роста, но способствует развитию фирмы, ее переходу на качественно более высокий уровень, как в улучшении качества обслуживания клиентов, так и в прозрачности движения товара и капитала.

.

Таким образом можно считать цель дипломного проекта достигнутой.

# Список литературы:

1. Андреева М. Сильное звено успеха// Экономика и жизнь.-2004.-№6.
2. Афанасьев А. Рекомендации по управлению дебиторской задолженностью// Финансовый директор.-2003.-№3.
3. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта.-2-е издание, доп.-М.: Финансы и статистика, 2002.
4. Банк В.Р. Методология финансового анализа деятельности хозяйствующих субъектов// Аудитор.- 2004.-7.
5. Барановская Т. П. и др. Информационные системы и технологии в экономике Издательство: Финансы и статистика , 416 стр., 2003 г.
6. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие.-М.:Инфра-М,2004.
7. Бирман Л.А.Управленческие решения: Учебное пособие для вузов:- М.: Дело, 2004.
8. Божко В. П. Информационные технологии в статистике Издательства: Финстатинформ, КноРус, 144 стр., 2002 г.
9. Бородкин К.В. Анализ инструментария финансовой диагностики// Финансы.-2004.-№3.
10. Бороненкова С.А. Управленческий анализ: Учебное пособие для вузов:-М.: Финансы и статистика, 2002.
11. Веревченко А. П., и др. Информационные ресурсы для принятия решений Издательства: Деловая Книга, Академический проект; 560 стр., 2002 г.
12. Власова Л. Бизнес – процессы// Экономика и жизнь.- 2003.-№ 17.
13. Волокитин А. В., и др. Средства информатизации государственных организаций и коммерческих фирм. Справочное пособие Издательство: ФИОРД-ИНФО 272 стр., 2002 г.
14. Выборова Е.Н. Диагностика финансовой устойчивости субъектов хозяйствования// Аудитор.-2002.-№12.
15. Выборова Е.Н. Особенности диагностики финансового состояния субъектов хозяйствования//Аудитор.-2004.-№3.-с.42-46.
16. Гаранин М.В., В.И. Журавлев, С.В. Кунегин Системы и сети передачи информации Издательство: Экзамен, 336 стр., 2003 г.
17. Гаскаров Д. В. Интеллектуальные информационные системы Издательство: Высшая школа, 432 стр., 2003 г.
18. Герасимова Л.Н. Информационное обеспечение маркетинга Издательство: Маркетинг, 120 стр., 2004 г.
19. Гиляровская Л, Вехорева А. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия.: учебное пособие.- С-П.: Питер,2003.
20. Глазунов В.Н. Обеспечение текущей платежеспособности предприятий//Финансы.-2004.-№3.
21. Глазунов В.Н. Финансовый анализ в управлении доходом предприятия// Финансы.- 2005.-№3.
22. Годин В. В., И. К. Корнеев Информационное обеспечение управленческой деятельности Издательства: Высшая школа, Мастерство; 240 стр., 2001 г.
23. Гончаров А.И. Понятие «финансовое оздоровление предприятия» в системе управления финансами// Финансы.-2004.-№4.
24. Графова Г.Ф. Информационная база для объективной оценки финансово- экономического состояния предприятия// Аудитор.-2004.-№10.
25. Графова Г.Ф. Критерии и показатели оценки финансово-экономического состояния предприятий//Аудитор.-2003.-№12.
26. Грачев А.В. Финансовая устойчивость предприятия: анализ, оценка и управление: учебно-практическое пособие.-М.: Дело и сервис, 2004.
27. Гринберг А. С., В. М. Шестаков Информационные технологии моделирования процессов управления экономикой Издательство: Юнити-Дана; 400 стр., 2003 г.
28. Гринберг А. С., И. А. Король Информационный менеджмент Издательство: Юнити-Дана; 416 стр., 2003 г.
29. Дворянцева Л.П. Раскрытие информации о собственном капитале: Изменения в финансовой отчетности// Финаны и кредит.-2004.-№12.
30. Донцова Л.В. Анализ финансовой отчетности: Учебное пособие для вузов.-М.: Дело и сервис, 2003.
31. Дронов Р. Оценка финансового состояния предприятия// Финансы.-2001.-№4.
32. Душин В. К. Теоретические основы информационных процессов и систем Издательство: Дашков и Ко , 250 стр., 2002 г.
33. Илышева Н.Н. К вопросу о функциях финансового менеджмента// Финансы и кредит.-2005.-№1
34. Илышева Н.Н. Управление финансовыми потоками организации и финансовый анализ как его обеспечивающая функция// Финансы и кредит.-2004.-№4
35. Казакова Н.А. Информационно-аналитическая система как современный инструмент экономического анализа// Вопросы статистики.-2003.-№10.
36. Калянов Г. Н. Консалтинг: от бизнес-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе Издательство: Горячая Линия – Телеком 208 стр., 2004 г.
37. Карабутов Н. Н. Информационные технологии в экономике Издательство: Экономика; 208 стр., 2003 г.
38. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. -М.: Финансы и статистика, 2002.
39. Когаловский М. Р. Перспективные технологии информационных систем Издательства: ДМК Пресс, Компания АйТи; 288 стр., 2003 г.
40. Коган Е.А. Оценка возможной неоплатности долговых обязательств заемщика// Финансы и кредит. -2003.-7.
41. Колчина Н.В. Финансы предприятий: Учебник для Вузов.-2-е издание, переработанное и дополненное.-М.: Юнити-Дана, 2003.
42. Комлев Н.Три подхода к комплексной автоматизации// Финансовая газета.-2000.-№48
43. Крылов. Э.И. Методологические вопросы анализа финансового состояния во взаимосвязи с инвестиционной привлекательностью предприятия// Финансы и кредит.-2002.-№15.
44. Липаев В. В. Системное проектирование сложных программных средств для информационных систем Издательство: Синтег; 268 стр., 2002 г.
45. Лукасевич И.Я. Стратегические показатели финансового анализа// Финансы.-2002.-№7.
46. Майкл Дж. Д. Саттон Корпоративный документооборот. Принципы, технологии, методология внедрения Издательства: БМикро, Азбука, 446 стр., 2002 г.
47. Маклаков С. В. Моделирование бизнес-процессов Издательство: Диалог – МИФИ, 240 стр., 2003 г.
48. Максимов Е. Финансовый анализ как инструмент эффективного управления// Финансовая газета.-2002.-№19.
49. Меняев М. Ф. Информационные технологии управления. Книга 3. Системы управления организацией , 464 стр., 2003 г.
50. Мощенко Н.П. Анализ финансовой отчетности// Международный бухгалтерский учет.-2004.-№6.
51. Нетесова А Роль финансовой службы в формировании стратегии компании//Финансовый директор.- 2004.-№1
52. Панова М. Активы: кто и как ими управляет// Экономика и жизнь.-2004.-№12
53. Парушина Н.В. Анализ внеоборотных и оборотных активов в бухгалтерской отчетности// Бухгалтерский учет.-2002.-№2.
54. Парушина Н.В. Анализ краткосрочных обязательств// Бухгалтерский учет.-2004.-№4.
55. Парушина Н.В. Анализ собственного и привлеченного капитала в бухгалтерской отчетности// Бухгалтерский учет.-2002.-№3.
56. Патрушина С. М. Информационные системы в бухгалтерском учете Издательство: МарТ; 368 стр., 2003 г.
57. Патрушина С. М. Информационные системы в экономике. Издательство: Бизнес , 352 стр., 2004 г.
58. Прокушева А. П., Т. Ф. Липатникова, Н. А. Колесникова Информационные технологии в коммерческой деятельности Издательство: Маркетинг, 192 стр., 2001 г.
59. Родионов И. И., и др. Рынок информационных услуг и продуктов Издательство: МК-Периодика 552 стр., 2002 г.
60. Романова М. Формирование финансовой политики предприятия//Финансы и кредит.-2000.-№8
61. Самсонов Н.Ф. Финансы, денежное обращение и кредит: Учебник. Краткий курс.-М.: Инфра-М, 2002.
62. Селезнёва Н.Н. Финансовый анализ: Учебное пособие для курсов по подготовке бухгалтеров .-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
63. Синюк В.Г., А.В. Шевырев Использование информационно-аналитических технологий при принятии управленческих решений Издательство: ДМК Пресс; 160 стр., 2003 г.
64. Скрипкин К. Г. Экономическая эффективность информационных систем Издательство: ДМК Пресс; 256 стр., 2002 г.
65. Стрелец И. А. Новая экономика и информационные технологии Издательство: Экзамен, 256 стр., 2003 г.
66. Ткачук М.И. Основы финансового менеджмента: учебное пособие для вузов.- Минск, Интерсервис: Экоперспектива, 2002.
67. Томас Хюлланд Эриксен Тирания момента. Время в эпоху информации Издательство: Весь Мир, 208 стр., 2003 г.
68. Тренев Н.Н. Управление финансами: Учебное пособие для вузов.-М.: Финансы и статистика, 2003.
69. Усатова Л.В. Бухгалтерская (финансовая) отчетность: учебное пособие.-М.: Дашков и К, 2003.
70. Уткин В. Б., К. В. Балдин Информационные системы в экономике Издательство: Финансы и статистика , 288 стр., 2004 г.
71. Хорошилов А. В., С. Н. Селетков Мировые информационные ресурсы Издательство: Питер; 176 стр., 2004 г.
72. Шафрин Ю. В.Информационные технологии. Часть 2 Издательство: Бином. Лаборатория знаний; 320 стр., 2002 г.
73. Широков Л. А. Бухгалтерские информационные системы Издательство: МГИУ, 250 стр., 2002 г.