

**[www.diplomstudent.net](http://www.diplomstudent.net)**

**Профессиональная  
помощь  
в написании  
всех видов  
работ  
для  
студентов  
вузов**



## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ: ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ФИНАНСОВ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА .....	6
1.1. Система управления финансовыми потоками и структура финансовой службы малого предприятия.....	6
1.2. Нормативно-правовое регулирование финансовой службы малого предприятия .....	10
1.3. Сущность финансовой политики малого предприятия.....	11
1.4. Проблемы финансирования малого бизнеса в России и перспективы его развития.....	13
2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ: АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ГЕРА» .....	20
2.1. Организационно – правовая характеристика предприятия ООО «Гера».....	20
2.2. Анализ кадрового потенциала и кадровой политики предприятия ООО «Гера» .....	25
2.3. Анализ системы управления взаимодействием с клиентами в ООО «Гера»	28
2.4. Анализ основных экономических показателей ООО «Гера» .....	31
2.5. Анализ показателей финансовой устойчивости предприятия ООО «Гера».	34
2.6. Анализ показателей рентабельности ООО «Гера» .....	35
2.7. Совершенствование информационных ресурсов на предприятии ООО «Гера» .....	37
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	43
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	45
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	48

## **ВВЕДЕНИЕ**

Объектом прохождения практики является мебельное предприятие, работающее в условиях чистой конкуренции в г. Санкт-Петербурге. Так как, малым предприятиям на сегодняшний день достаточно сложно развиваться в нынешних условиях хозяйствования, из-за недостатка собственных средств, высоких процентов по кредитам, острой конкурентной борьбы, для предприятия важно анализировать систему управления финансами и разрабатывать сильные управленческие решения, направленные на стабилизацию финансового состояния. Объектом исследования является предприятие ООО «Гера» г.Санкт-Петербурга. Предмет исследования- основные организационные, финансовые, правовые, информационные показатели деятельности предприятия ООО «Гера».

Целью работы является- предложить рекомендации, направленные на совершенствование системы управления финансами в ООО «Гера».

Задачами данной работы являются: описать теоретические аспекты системы управления финансами на малом предприятии; дать характеристику основным нормативно-правовым актам, регулирующим деятельность финансовой службы малого предприятия; провести анализ рынка кредитования малого предпринимательства в России и перспективы его развития; проанализировать организационно-правовую среду предприятия ООО «Гера»; рассмотреть ассортиментную и кадровую политику компании; изучить систему взаимодействия с клиентами на предприятии- как важный фактор повышения конкурентоспособности предприятия; провести анализ основных экономических показателей предприятия ООО «Гера»; разработать основные мероприятия, направленные на совершенствование системы управления финансами на малом предприятии ООО «Гера».

Для написания работы использовались данные бухгалтерской и статистической отчетности предприятия ООО «Гера» с 2011-2013 г.г., а также нормативно-правовые акты РФ, статистическая отчетность ЦБ РФ, статьи и учебные пособия по проблематике системы управления финансами на малом предприятии.

## **1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ: ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ФИНАНСОВ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА**

### **1.1. Система управления финансовыми потоками и структура финансовой службы малого предприятия**

Управление финансовыми потоками малого бизнеса- это важнейший элемент финансовой политики предприятия, оно пронизывает всю систему управления предприятия. Важность и значение управления финансовыми средствами на предприятии трудно переоценить, поскольку от его качества и эффективности зависит не только устойчивость предприятия в конкретный период времени, но и способность к дальнейшему развитию, достижению финансового успеха на долгую перспективу. Эффективное управление денежными потоками, повышает степень финансовой и производственной гибкости компании, так как приводит к: улучшению оперативного управления, особенно с точки зрения сбалансированности поступлений и расходования денежных средств; увеличению объемов продаж и оптимизации затрат за счет больших возможностей маневрирования ресурсами компании; повышению эффективности управления долговыми обязательствами и стоимостью их обслуживания, улучшению условий переговоров с кредиторами и поставщиками; созданию надежной базы для оценки эффективности работы каждого из подразделений компании, ее финансового состояния в целом; повышению платежеспособности компании. В связи с этим, основной задачей финансовой службы малого предприятия должно являться: своевременное предупреждение и предотвращение отрицательных результатов хозяйственно-финансовой деятельности организации, выявление и мобилизация внутрихозяйственных резервов обеспечения финансовой устойчивости предприятия, рис. 1.1.



Рис.1.1. Основные задачи и функции финансовой службы малого предприятия.

Финансовая структура малого предприятия -представляет собой совокупность центров финансовой ответственности (ЦФО). Центр финансовой ответственности (ЦФО) - это элемент финансовой структуры компании, который выполняет хозяйственные операции в соответствии со своим бюджетом и обладает для этого необходимыми ресурсами и полномочиями. В различных компаниях финансовые службы имеют разную структуру, в целом, подразделения финансовой службы условно можно разделить на две группы: типовые (существуют в большинстве компаний, осуществляющих финансово-хозяйственную деятельность) и отраслевые. К типовым подразделениям относятся казначейство, планово-экономическое управление, бухгалтерия, управление финансового анализа и контроля, отдел по работе с дебиторской и кредиторской задолженностями, а также инвестиционное управление. К отраслевым подразделениям можно отнести отделы учета доходов, формирования счетов, прогнозирования, налогового планирования, методологии и консолидации отчетности, а также дирекцию гарантированных доходов. В небольших предприятиях в структуру финансовой службы традиционно входят бухгалтерия (финансовый учет); аналитический отдел; отдел финансового планирования; отдел ценных бумаг и валют; планово – экономический отдел, рис.1.2.

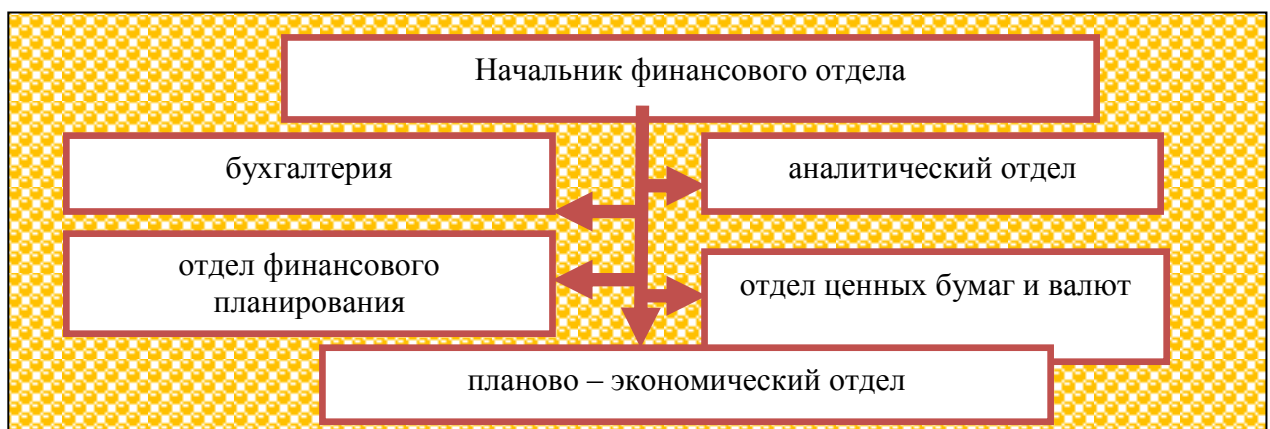


Рис.1.2. Примерная структура финансовой службы малого предприятия.

Бухгалтерия ведет бухгалтерский учет хозяйственных операций предприятия и формирует публичную финансовую отчетность в соответствии с установленными стандартами и требованиями. Качество финансового управления определяется уровнем бухгалтерского и управленческого учета. Учет должен строиться так, чтобы оперативно сводить финансовую информацию воедино, определять влияние отдельных факторов среды на общее финансовое положение, своевременно определять отклонения в плановых показателях от реальных. Финансовые отчеты организации должны включать прибыльность, рыночную позицию, производительность, использование активов, инновации.

Аналитический отдел занимается анализом и оценкой финансового состояния предприятия, выполнение плановых заданий по прибыли и объемам реализации, его ликвидности и рентабельности. Также в задачи этой службы входит прогнозирование финансовых показателей исходя из конъюнктуры рынка, деятельности предприятий-аналогов и предприятий-контрагентов. Специалисты данного отдела могут оценивать предполагаемые инвестиционные проекты. Отдел финансового планирования (краткосрочного и долгосрочного) разрабатывает основные плановые документы: баланс доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, плановый баланс активов и пассивов. Информационной основой планирования выступают данные аналитического и оперативного отделов, бухгалтерии, других экономических служб предприятия.

Отдел ценных бумаг и валют формирует портфель ценных бумаг и управляет им, поддерживая его оптимальность с позиций доходности и риска. Также принимает участие в работе валютных и фондовых бирж в целях удовлетворения текущих нужд предприятия в рублевых или валютных средствах. Планово – экономический отдел собирает счета, накладные, отслеживает их оплату и в условиях регулирования государством наличного



обращения следит, чтобы расчеты наличными деньгами между юридическими лицами не превышали установленного лимита. Это отдел контролирует взаимоотношения с банками по поводу безналичных расчетов и получения наличных денежных средств. Претензионная группа в составе отдела решает споры, возникающие между предприятиями и его контрагентами (поставщиками, покупателями), государством (налоговой инспекцией, налоговой полицией) и различными внебюджетными и централизованными фондами по поводу уплаты штрафов, неустоек, начисления пеней и других мер экономического воздействия.

В крупных организациях структура финансовой службы может быть представлена финансовым департаментом со следующими структурными подразделениями: отделом финансового контроллинга, бухгалтерией, отделом корпоративных финансов и др.

## **1.2. Нормативно-правовое регулирование финансовой службы малого предприятия**

В процессе своей деятельности финансовые службы предприятий руководствуются Положениями о Бухгалтерии, Положениями о финансовом отделе, нормативно-правовыми актами РФ, основными из них являются: Федеральный закон от 21 ноября 1996 г. N 129-ФЗ "О бухгалтерском учете" (с изм. и доп. от 28 сентября 2010 г.); Федеральный закон от 10 декабря 2003 г. N 173-ФЗ "О валютном регулировании и валютном контроле" (с изм. и доп. от 12 марта 2014); Федеральный закон от 22 мая 2003 г. N 54-ФЗ "О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт" (с изм. и доп. от 25 ноября 2013 г.); Федеральный закон от 2 декабря 1990 г. N 395-1 "О банках и банковской деятельности" (с изм. и доп. от 3 февраля 2014 г.); Федеральный

закон от 10 июля 2002 г. N 86-ФЗ "О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)" (с измен. и доп. от 28 декабря 2013 г.) и др.

### **1.3. Сущность финансовой политики малого предприятия**

Для успешной деятельности финансовой службы малого предприятия необходима эффективная финансовая политика. Финансовая политика малого предприятия – это совокупность мероприятий по целенаправленному формированию, организации и использованию финансов для достижения поставленной цели предприятия, рис.1.3. Объектом финансовой политики является– хозяйственная система организации, а также любые виды и направления хозяйственной деятельности в их взаимосвязи с финансовым состоянием организации и финансовыми результатами. Объект финансовой политики представляет всю совокупность хозяйственной системы и ее деятельности, на которую воздействует финансовая политика.

По направлению финансовая политика подразделяется на внутреннюю и внешнюю. Внутренней финансовой политикой организации называется политика, направленная на финансовые отношения, процессы и явления, происходящие внутри организации. Внешней финансовой политикой организации называется политику, направленную на деятельность организации во внешней среде: в финансовых рынках, в кредитных отношениях, в отношениях с различного рода внешними юридическими и физическими лицами (контрагентами). В составе финансовой политики можно выделить такие основные направления, как финансовую политику производственных процессов, инвестиций, кредитных отношений, операций с ценными бумагами, регулирования денежных потоков, налоговых расчетов, применения финансовых инструментов.



Рис. 1.3. Сущность финансовой политики малого предприятия.

Стратегическими задачами разработки финансовой политики малого предприятия являются: максимизация прибыли; обеспечение финансовой устойчивости; обеспечение инвестиционной привлекательности; создание эффективного механизма управления предприятием; использование рыночных механизмов привлечения финансовых средств. При разработке финансовой политики предприятия анализируются: финансово-экономическое состояние предприятия; учетная и налоговая политика; управление оборотными средствами, кредиторской и дебиторской задолженностью; управление издержками (в т.ч. амортизационная и дивидендная политика)

В целях управления финансами малых предприятий применяется финансовый механизм. Финансовый механизм – это система управления финансами предприятия с использованием рычагов и методов с целью эффективного воздействия на конечные результаты производства в соответствии с требованиями экономических законов. Система управления финансами включает в себя следующие элементы: финансовые методы, финансовые инструменты, информационно-методическое обеспечение, правовое и программное обеспечение, рис.1.4.

#### **1.4. Проблемы финансирования малого бизнеса в России и перспективы его развития**

В рамках данной работы достаточно сложно подробно рассмотреть все элементы системы управления финансами, однако следует отметить, что одной из причин банкротства малых предприятий, является не рационально сформированная структура капитала предприятия. Остановимся на этом подробнее. Капитал предприятия может быть сформирован как за счет собственных, так и за счет заемных источников финансирования. Как известно, у малого предприятия для развития бизнеса чаще всего не хватает собственных



Рис.1.4.Сущность финансового механизма и элементы системы управления финансами на малом предприятии.

ресурсов, и компании вынуждены прибегать к внешним источникам заимствования. Внешними источниками заимствования могут быть как кредиты банков, так и товарный кредит предприятий и организаций, финансовый лизинг и др.

Существующий объем исследования, не позволяет подробно рассмотреть все виды кредитования малого бизнеса, однако основной формой -является выдача банковских кредитов для МСП. На сегодняшний день, в России- проблема кредитования малого бизнеса- является одной из наиболее острых, так как финансирование малого предпринимательства связано с не возвратом платежа. В частности, по состоянию на 2013 г. по данным ЦБ РФ, общая сумма кредиторской задолженности для МСП составила 4238 млрд. руб., при этом просроченная кредиторская задолженность составила 7,6%, рис.1.5.



Рис.1.5. Динамика кредиторской задолженности для малого и среднего предпринимательства в России с 2009-2013 г.г. (по данным ЦБ РФ).

Годом ранее, процент просроченной кредиторской задолженности составил 9,1%, в 2011 г. на долю просроченной задолженности пришлось 8,7%. Таким образом, несмотря на то, что общая сумма кредитов для малого и среднего предпринимательства показывает ежегодный рост, просроченная кредиторская задолженность напротив, снижается. Следовательно, рост

задолженности МСП не связан со снижением качества кредитов и ростом просроченной задолженности.

Несмотря на высокие риски кредитования малого бизнеса, перспективы развития рынка кредитования МСП в России достаточно оптимистичные. В соответствии с прогнозом международного рейтингового агентства Moody's «Кредитование малого и среднего бизнеса в РФ: рост поддерживает прибыльность, но остаются циклические кредитные риски» к 2015 г. общий объем банковских кредитов МСП стабилизируется на уровне 15% ВВП (по сравнению с 10% в 2012 г.)<sup>1</sup>. Ernst&Young прогнозирует активный рост отдельных кредитных продуктов для МСП – факторинга, рис.1.6. и микрокредитования, рис.1.7. Так, факторинг - самый быстрорастущий рынок кредитных услуг для МСП в России. В 2012 г. его доля в ВВП выросла до 2.3% (с 1.6% в 2011). Доля МСП сектора в новых сделках (2012 г.) около 40%.

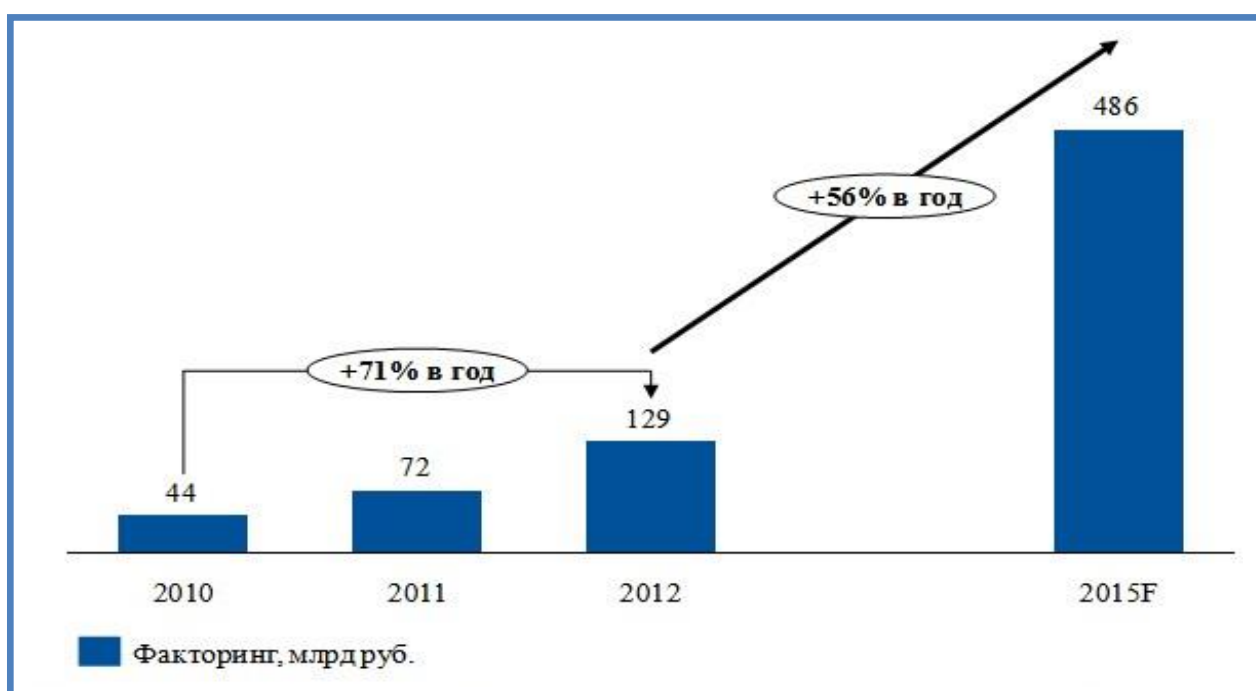


Рис.1.6. Прогноз роста факторинга для МСП на уровне 56% в год<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Анна Никитченко, Филипп Данько «Перспективы развития рынка кредитования МСП». Национальный институт системных исследований проблем предпринимательства (НИСИП). [Электронная версия] [ <http://www.mspbank.ru> ]

<sup>2</sup> Ernst&Young «Малое и среднее предпринимательство в России: источники финансирования.



Рис.1.7. Прогноз роста микрофинансирования для МСП на уровне 52% в год<sup>3</sup>

Оценки «Эксперт РА» менее оптимистичны в связи с тем, что уже в первом полугодии 2013 г. темпы роста всего рынка факторинга замедлились до 38%<sup>4</sup> и текущая макроэкономическая ситуация будет продолжать способствовать их снижению. Тем не менее, в абсолютном выражении прирост рынка сократился незначительно (230 млрд руб., вместо 250 млрд. руб. за аналогичный период годом ранее) и «Эксперт РА» прогнозирует рост факторинга на уровне 35-40% в ближайшие годы.

Сегментация факторинговых услуг в России по данным Внешэкономбанка по состоянию на 2013 г. следующая: 63,3% рынка факторинга занимает внутренний факторинг с регрессом, 34,9% - внутренний факторинг без регресса и 1,8% - международный факторинг<sup>5</sup>.

В 2012 г. общий объем портфеля микрофинансовых организаций составлял 48 млрд. руб. с годовым темпом роста 30%. Доля МСП сегмента в этом портфеле составила 54% или 26 млрд. руб. в абсолютных значениях. Компания Ernst&Young прогнозирует рост объемов микрофинансирования,

<sup>3</sup> Ernst&Young «Малое и среднее предпринимательство в России: источники финансирования.

<sup>4</sup> Эксперт РА «Российский рынок факторинга в 1 полугодии 2013 года: госзаказ как стимул»

<sup>5</sup> Внешэкономбанк «Навигатор российского МСП» февраль 2014 г.



приходящихся на МСП, средними темпами порядка 52% в год. Оценки «Эксперт РА» схожи: 45-50% в ближайшие годы<sup>6</sup>. При этом по прогнозам НАУМИР «серый» сегмент микрофинансирования в 2014 г. сократится с 50% до 10% рынка<sup>7</sup>, что способно повлечь за собой еще более существенный рост микрофинансирования.

Высокий потенциал развития рынка кредитования МСП обусловлен следующими ключевыми факторами: низкой освоенностью сегмента кредитными услугами и высоким потенциалом роста спроса МСП на кредитные продукты; реализацией госпрограмм по развитию кредитования МСП; развитием кредитного брокериджа.

О низкой освоенности сегмента кредитными услугами и высоком потенциале роста спроса МСП на кредитные продукты можно говорить благодаря следующим ключевым причинам: более высокие темпы роста сегмента кредитования МСП, по сравнению с сегментом кредитования крупного бизнеса, наблюдаемые в России в целом и отдельно по регионам; существенная нехватка внешнего финансирования, сохраняющаяся для МСП: по данным Ernst&Young на ноябрь 2013 г. в России около 1 млн. МСП испытывают недостаток во внешнем финансировании; стабильный рост инвестиций МСП, позволяющий говорить о перспективах развития существующих компаний; высокий абсолютный прирост новых МСП - ежегодно в России возникает около 400 тыс. новых коммерческих организаций<sup>8</sup>.

Отдельным вопросом является восстановление субъектов МСП после кризиса. Проанализированная на рис.1.8. динамика роста общих объемов предоставляемых кредитов, позволяет говорить о том, что сегмент МСП начал

<sup>6</sup> Эксперт РА «Микрофинансовые организации России в 1 полугодии 2013 года: в ожидании перемен»

<sup>7</sup> Внешэкономбанк «Навигатор российского МСП» февраль 2014 г.

<sup>8</sup> В данном случае приводится количество коммерческих организаций, сведения о которых внесены в Единый государственный реестр юридических лиц, с присвоением ОГРН в отчетном периоде в связи с созданием (без учета реорганизуемых компаний) по данным ФНС.

восстановление после кризиса быстрее, чем крупные компании, так как до и после восстановления от последствий кризиса темпы прироста общих объемов предоставляемых кредитов для МСП России выше, чем для крупного бизнеса.

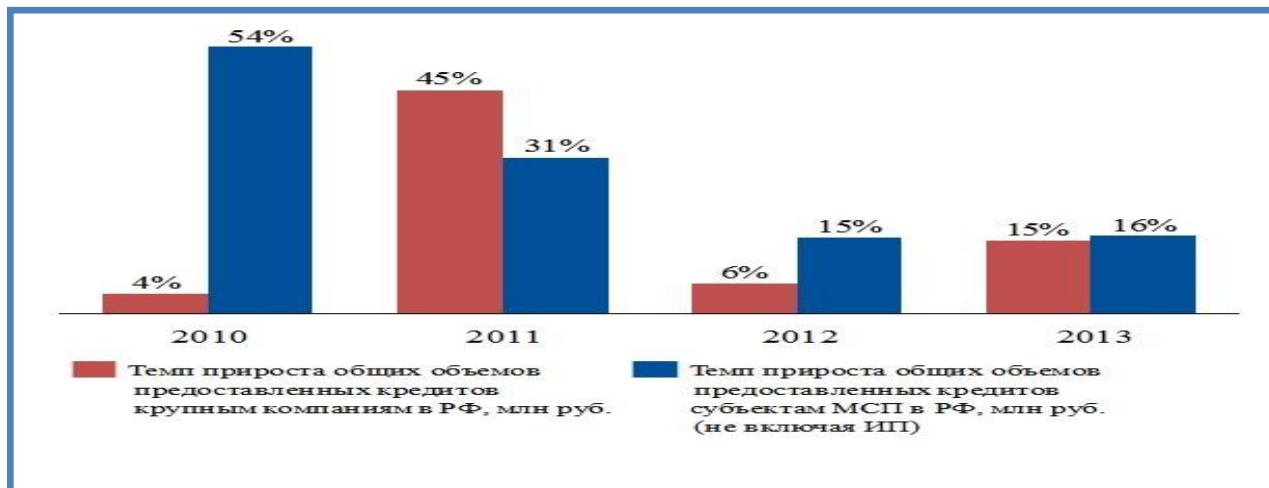


Рис. 1.8. Темпы прироста кредитов для крупных компаний и для МСП в России с 2010-2013 г.г.<sup>9</sup>

Таким образом, проведенное выше исследование позволяет сделать вывод, что для нормальной жизнедеятельности и повышения рентабельности, финансовой устойчивости и платежеспособности малого предприятия, необходима эффективная финансовая политика, направленная прежде всего на формирование рациональной структуры капитала. Чаше всего для повышения рентабельности собственных средств, малые предприятия вынуждены прибегать к внешним заимствованиям. Прогноз рынка кредитования МСП в России является достаточно оптимистичным, по оценкам некоторых агентств, представленных выше, рынок кредитования малого предпринимательства в России будет развиваться за счет микрофинансирования и факторинга. В целом, для нормального развития малого и среднего предпринимательства необходима хорошо продуманная государственная поддержка, которая включает в себя различные формы помощи и создает нормативно-правовую базу регулирования бизнеса в России.

<sup>9</sup> Источник: расчеты АНО «НИСИПП» на основе данных ЦБ РФ

## 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ: АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ГЕРА»

### 2.1. Организационно – правовая характеристика предприятия ООО «Гера»

Объектом исследования является компания ООО «Гера», которая на сегодняшний день организована в форме общества с ограниченной ответственностью и осуществляет свою деятельность на основании Устава, закона «Об обществах с ограниченной ответственностью», ГК РФ, НК РФ и других нормативно-правовых актов Российской Федерации. Основной целью компании является получение прибыли. Предприятие ООО «Гера»- это производитель и поставщик ЛДСП и других качественных материалов для корпусной, офисной и мягкой мебели. Помимо поставок материалов ООО «Гера» занимается изготовлением собственной мебели на заказ для физических и юридических лиц. На сегодняшний день компания производит около 400 наименований различных видов мебели, в том числе 234 наименования мебели для офиса, 112 и 89 ед. наименований корпусной и мягкой мебели, рис. 2.1.

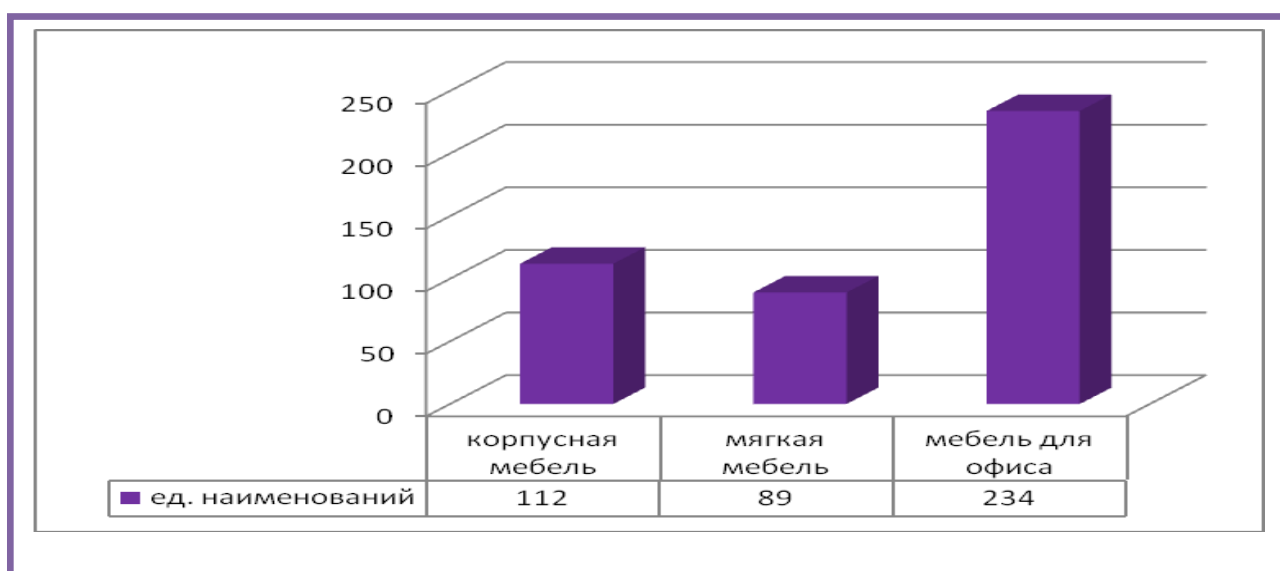


Рис.2.1.Ассортимент продукции предприятия ООО «Гера» по состоянию на 2014 г.

Возглавляет компанию ООО «Гера» генеральный директор, ему подчиняются коммерческий директор, директор по производству, главный бухгалтер, менеджер по персоналу и др. В целом организационную структуру компании можно представить в виде схемы, рис. 2.2.



Рис.2.2. Организационная структура ООО «Гера».

Рассмотрим кратко функции основных руководителей и отделов предприятия.

Генеральный директор ООО «Гера» организует всю работу предприятия и несет ответственность за его состояние и деятельность. Он обеспечивает выполнение утвержденных для предприятия планов и заданий. В обязанности генерального директора входит и рассмотрение жалоб и предложений, принятие мер по устранению отмеченных недостатков и др. Другие руководящие работники (начальник отдела производства, главный бухгалтер, начальник отдела кадров и др.) руководствуются в своей деятельности утвержденным генеральным директором ООО «Гера» должностным

инструкциям, составленным на основе квалификационных характеристик должностей этих работников.

Основными функциями бухгалтера являются: контроль за обработкой и заполнением документов строгой бухгалтерской отчетности; контроль за состоянием текущих счетов предприятия; составление бухгалтерской отчетности. В организации ООО «Гера» применяется бухгалтерская программа «1С: Бухгалтерия 8.0», в которой ведут учет главный бухгалтер, бухгалтер и бухгалтер-экономист, разделяя при этом сферы учета. Кроме того, для ведения управленческого и налогового учета применяется программа Excel. Таким образом, обеспечивается параллельное ведение двух различных баз данных в двух различных программах, которые не обмениваются между собой информацией.

В целом система автоматизации с помощью многопользовательской программы 1С: Бухгалтерия и применения средств Excel вполне эффективна и обеспечивает цели учета: своевременную информацию для бухгалтерского учета всех сфер хозяйства, составления отчетности и управленческих нужд. Применение двух различных, не обменивающихся автоматически информацией программ 1С: Бухгалтерия и Excel можно рассматривать как положительный момент, так как это обеспечивает контроль над возможными ошибками при ведении подразделениями материальных отчетов.

Вопросами кадровой политики на предприятии ООО «Гера» занимается менеджер по персоналу, который находится в непосредственном подчинении директору. В функции менеджера по персоналу входят: подбор кадров на вакантные должности, ведение кадрового документооборота, принятие решений по вопросам деятельности предприятия. Трудовые отношения ООО «Гера» регулируются федеральным и региональным законодательством. На предприятии также предусмотрены локальные нормативно-правовые акты регулирования взаимоотношений работников и работодателей. Основными

нормативно-правовыми актами на федеральном уровне являются: Конституция РФ, ФЗ от 19 апреля 1991 г. N 1032-1 «О занятости населения в РФ» (с измен. и доп. 2 июля 2013 г.), ТК РФ от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (с изм. и доп.).

Основными задачами трудового законодательства являются: создание необходимых правовых условий для достижения оптимального согласования интересов сторон трудовых отношений, интересов государства, а также правовое регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений по: организации труда и управлению трудом; трудоустройству у данного работодателя; профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников непосредственно у данного работодателя; социальному партнерству, ведению коллективных переговоров, заключению коллективных договоров и соглашений; участию работников и профессиональных союзов в установлении условий труда и применении трудового законодательства в предусмотренных законом случаях; материальной ответственности работодателей и работников в сфере труда; государственному контролю (надзору), профсоюзному контролю за соблюдением трудового законодательства (включая законодательство об охране труда) и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права; разрешению трудовых споров; обязательному социальному страхованию в случаях, предусмотренных федеральными законами.

Основными локальными актами предприятия ООО «Гера» на основании которых осуществляются взаимоотношения между работниками и работодателем являются следующие: приказ о командировке, служебное задание для направления в командировку, авансовый отчет, приказ о приеме работника на работу, приказ о прекращении трудового договора с работником,; записка расчет при расторжении трудового договора, командировочное удостоверение, приказ о поощрении работника, личная карточка работника,

табель учета рабочего времени, график отпусков, записка-расчет о предоставлении отпуска работнику, платежная ведомость, штатное расписание, должностные инструкции; положение об охране труда; приказ о наложении взыскания, приказ о материально-ответственном лице; трудовой договор; положение о персональных данных работников учреждения; положение о предоставлении отпусков; график отпусков; положение об оплате труда и др., табл.2.1.

Таблица 2.1

Локальные нормативно-правовые акты регулирования взаимоотношений  
работников и работодателей в ООО «Гера»

№ п/п	нормативно-правовые акты	№	нормативно-правовые акты
1	трудовой договор	12	коллективный договор
2	график отпусков	13	положение об оплате труда
3	приказ о материально-ответственном лице	14	приказ о прекращении трудового договора с работником
4	штатное расписание	15	должностные инструкции
5	положение о персональных данных работников учреждения	16	приказ о приеме работника на работу
6	платежная ведомость	17	приказ о поощрении работника
7	приказ о наложении взыскания	18	записка-расчет о предоставлении отпуска работнику
8	приказ о командировке	19	авансовый отчет
9	табель учета рабочего времени	20	приказ о материально-ответственном лице
10	служебное задание для направления в командировку	21	положение об охране труда
11	командировочное удостоверение	22	положение о предоставлении отпусков

Таким образом, основным документом при поступлении работника на работу в ООО «Гера», между работодателем и работником является трудовой договор, который предусматривает основные положения между работником и работодателем: права и обязанности работника и работодателя, оплата труда работника, условия труда и режим работы, социальное страхование, ответственность сторон. Все работники предприятия ООО «Гера»

осуществляют свою деятельность на основании положения об охране труда и должностных инструкций.

## 2.2. Анализ кадрового потенциала и кадровой политики предприятия ООО «Гера»

Проведем анализ обеспеченности предприятия ООО «Гера» трудовыми ресурсами. В процессе анализа использованы данные первичного и статистического учета за 2011-2013 гг. Динамика обеспеченности рабочей силы представлена в табл. 2.2(прил.1). Данные табл.2.2 свидетельствуют о том, что в 2013 г. численность персонала предприятия увеличилась по сравнению с показателем 2011 г. на 8 работников (или на 11,11 %), рис.2.3.

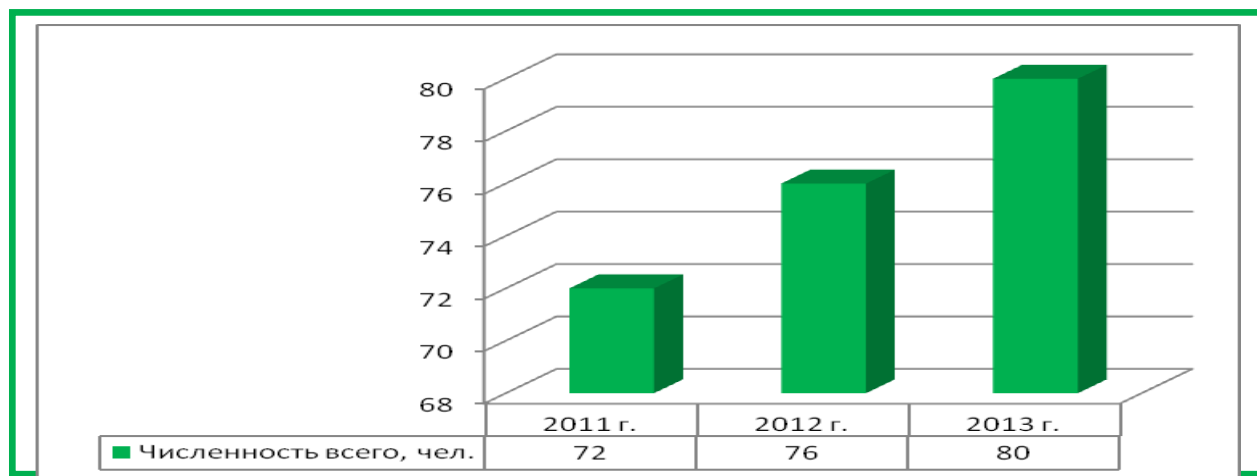


Рис.2.3. Динамика среднесписочной численности предприятия ООО «Гера» с 2011-2013 г.г.

Прирост численности обеспечен увеличением численности рабочих (на 6 чел.), а также приемом дополнительных специалистов. По сравнению с 2012 г. в 2013 г. численность работников увеличилась на 4 чел. (на 5,26 %). Рост численности также произошел за счет увеличения числа рабочих и специалистов. Проанализируем динамику структуры персонала на предприятии за 2011-2013 гг. (табл. 2.3, прил.1). Данные табл.2.3. показывают, что по



состоянию на 2013 г. наибольший удельный вес в общей численности персонала приходится на рабочих и составляет 80,0%, а это на 0,55% ниже по сравнению с показателем 2011 г. и на 1,58% ниже показателя предыдущего периода. Небольшой удельный вес в общей структуре численности приходится на руководителей и специалистов и в 2013 г. доля этих работников составила по 10,0%, рис.2.4. Удельный вес численности специалистов возрос по сравнению с 2011 г. на 1,67 %; доля руководителей напротив, снизилась на 1,11% по сравнению с показателем начала анализируемого периода.

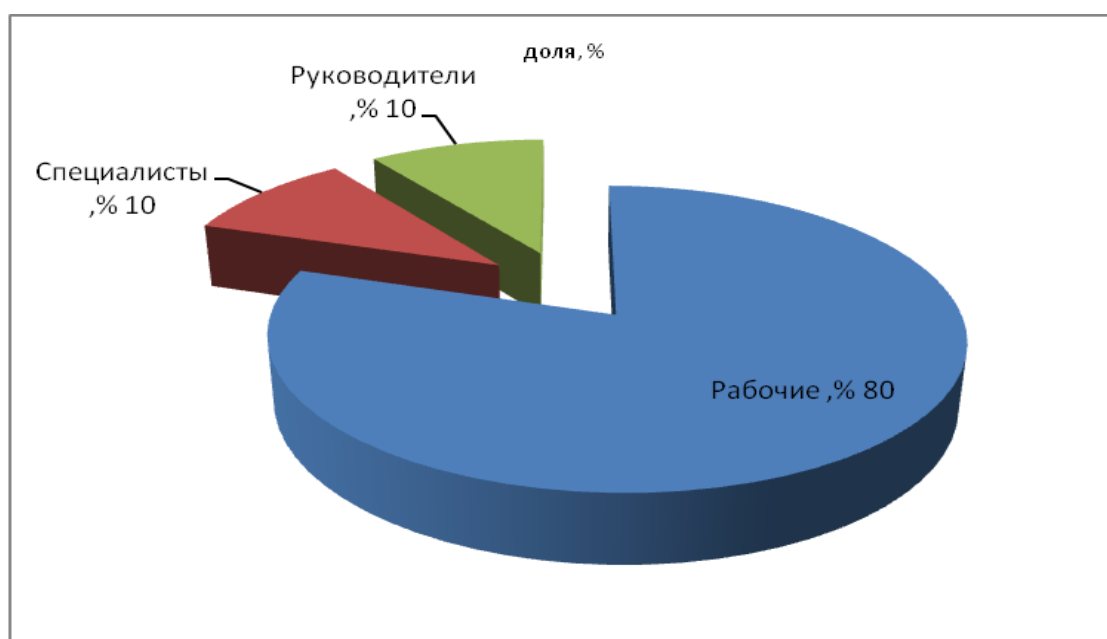


Рис.2.4. Структура численности работников предприятия ООО «Гера» в 2013 г.

Немаловажная роль в управлении трудовыми ресурсами организации принадлежит методам управления персоналом. Рассмотрим их подробнее. В ООО «Гера» применяются административные, экономические и социально-психологические методы управления персоналом, табл.2.4. По табл.2.4. видно, что административными методами являются: материальная ответственность, дисциплинарная и распорядительные меры воздействия. Экономические – это надбавки к заработной плате. К психологическим методам воздействия относятся- похвала, запрещение, просьба, убеждение.

Таблица 2.4

## Методы управления персоналом, используемые руководством ООО «Гера»

Методы	Меры воздействия	
Административные	Распорядительные	распоряжение руководства; координация работ; контроль исполнения.
	Материальная ответственность	депремирование; штраф.
	Дисциплинарная ответственность	выговор; увольнение.
Экономические	Оплата труда	премия; вознаграждение
Социально - психологические	Психологические	убеждение; просьба; похвала; запрещение.
	Социальные	наблюдение; собеседование.

Среднемесячная заработная плата работников предприятия составляет 33,9 тыс. руб. по состоянию на 2013 г., а это на 4,2 тыс. руб. выше по сравнению с показателем 2011 г., рис.2.5.

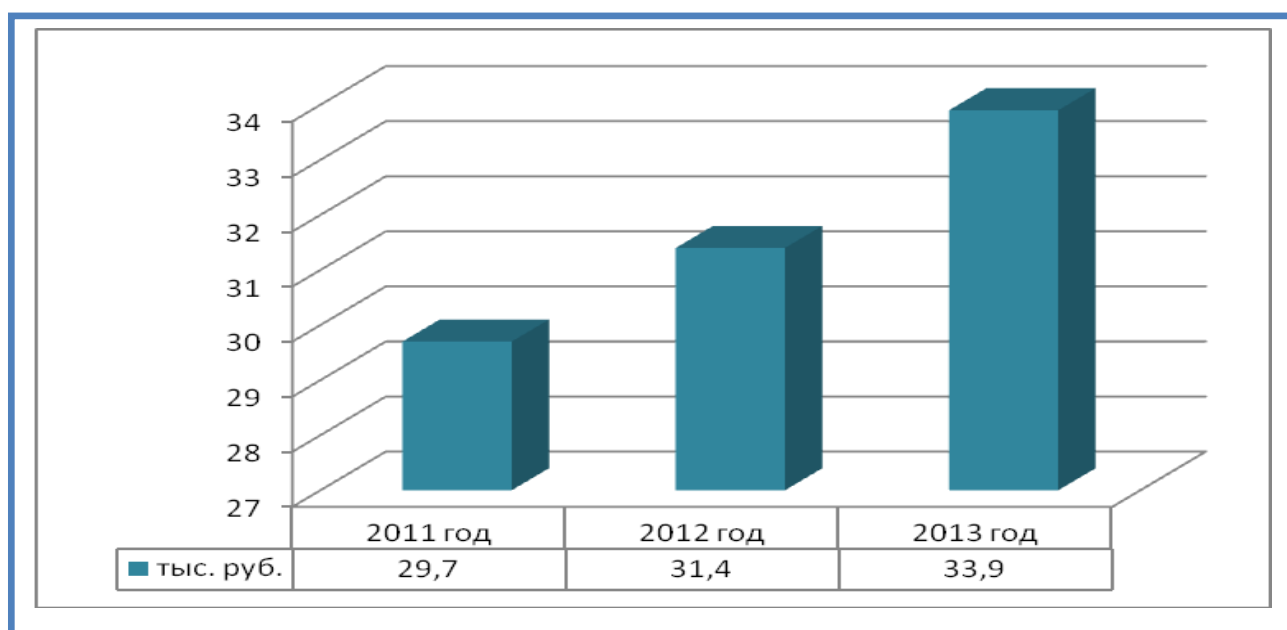


Рис.2.5.Динамика среднемесячной заработной платы работников предприятия ООО «Гера» с 2011-2013г.

Таким образом, выше была рассмотрена организационная структура предприятия и функции основных работников компании ООО «Гера».

### **2.3. Анализ системы управления взаимодействием с клиентами в ООО «Гера»**

Так как основным видом деятельности компании является производство и реализация мебели, а мебельное производство, как известно относится к рынку чистой конкуренции. В связи с этим руководство компании ООО «Гера» следит за разработкой маркетинговой и ценовой политики предприятия. Очень важно в реализации товара, построить эффективную систему взаимодействия с клиентами. Система управления взаимодействием с клиентами на предприятии ООО «Гера» , включает в себя: элементы до продажи, элементы продажи, элементы пост- продажи, рис.2.6.

Основными элементами до продажи предприятия ООО «Гера» являются: наличие четкой структуры управления и гибкость системы. На предприятии, гибкость системы подразумевает быстрое реагирование руководства предприятия на изменения внешней среды организации, а в частности: на изменение(падение) спроса потребителей, появления новых технологий производства у конкурентов.

Рассмотрим элементы продажи предприятия. Основными элементами продажи предприятия ООО «Гера», являются: наличие товарных запасов на складах(мебели и комплектующих), продажи автоматизированы с помощью программы 1 С.Торговля-склад, с помощью которой можно обеспечить заказчика быстрой и точной информацией о состоянии товарных запасов, заказов, ожидаемой отгрузки и доставки. Одним из важных элементов продажи предприятия ООО «Гера», является также принятие заявок по телефону на доставку того или иного вида товара, заявки на доставку мебели можно осуществлять также через сайт компании. К элементам продажи компании ООО «Гера» относится также доставка товаров до потребителя за отдельную плату.

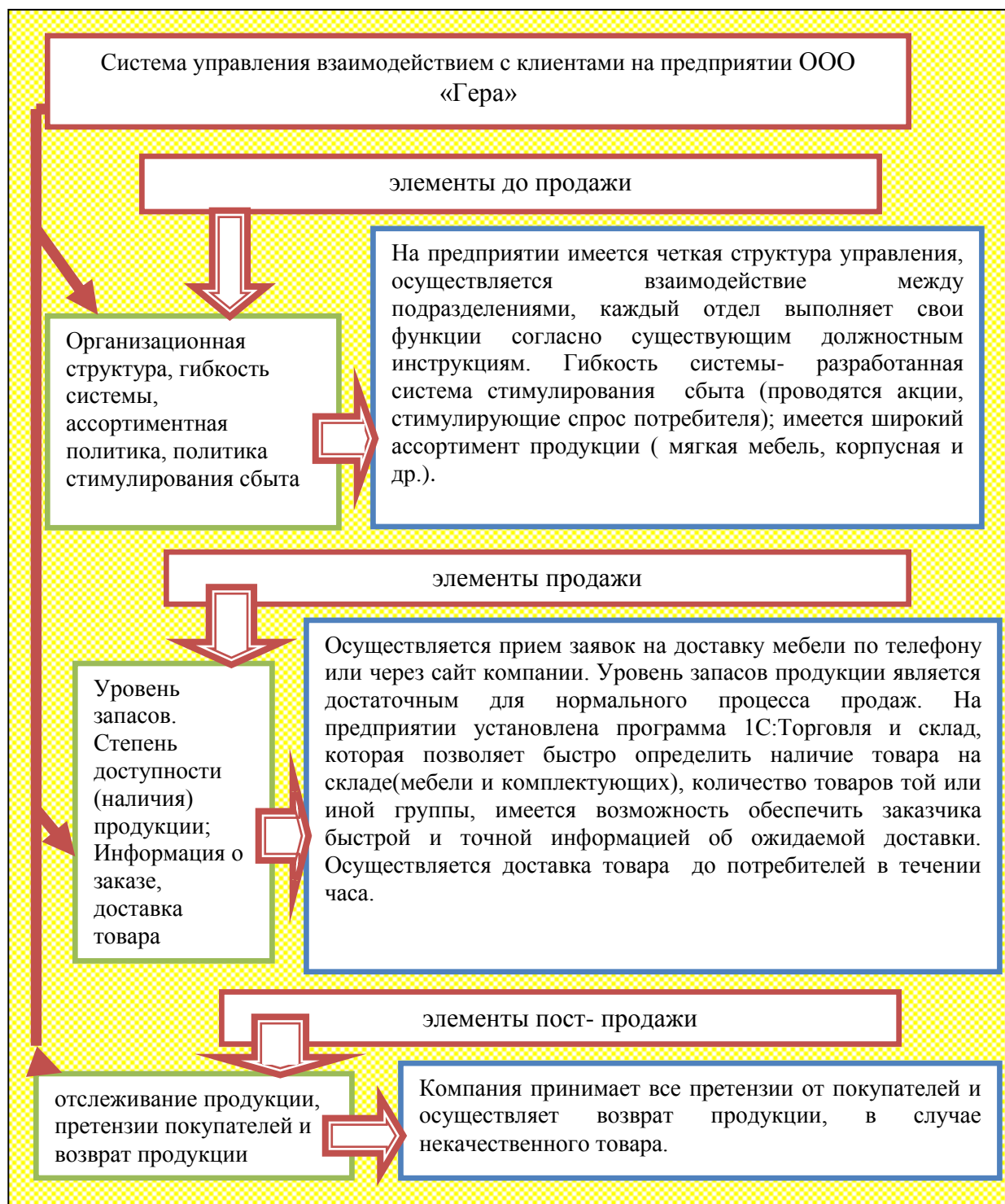


Рис.2.6. Система управления взаимодействием с клиентами на предприятии ООО «Гера».

География доставок мебели и комплектующих предприятия ООО «Гера» , представлена на рис.2.7.

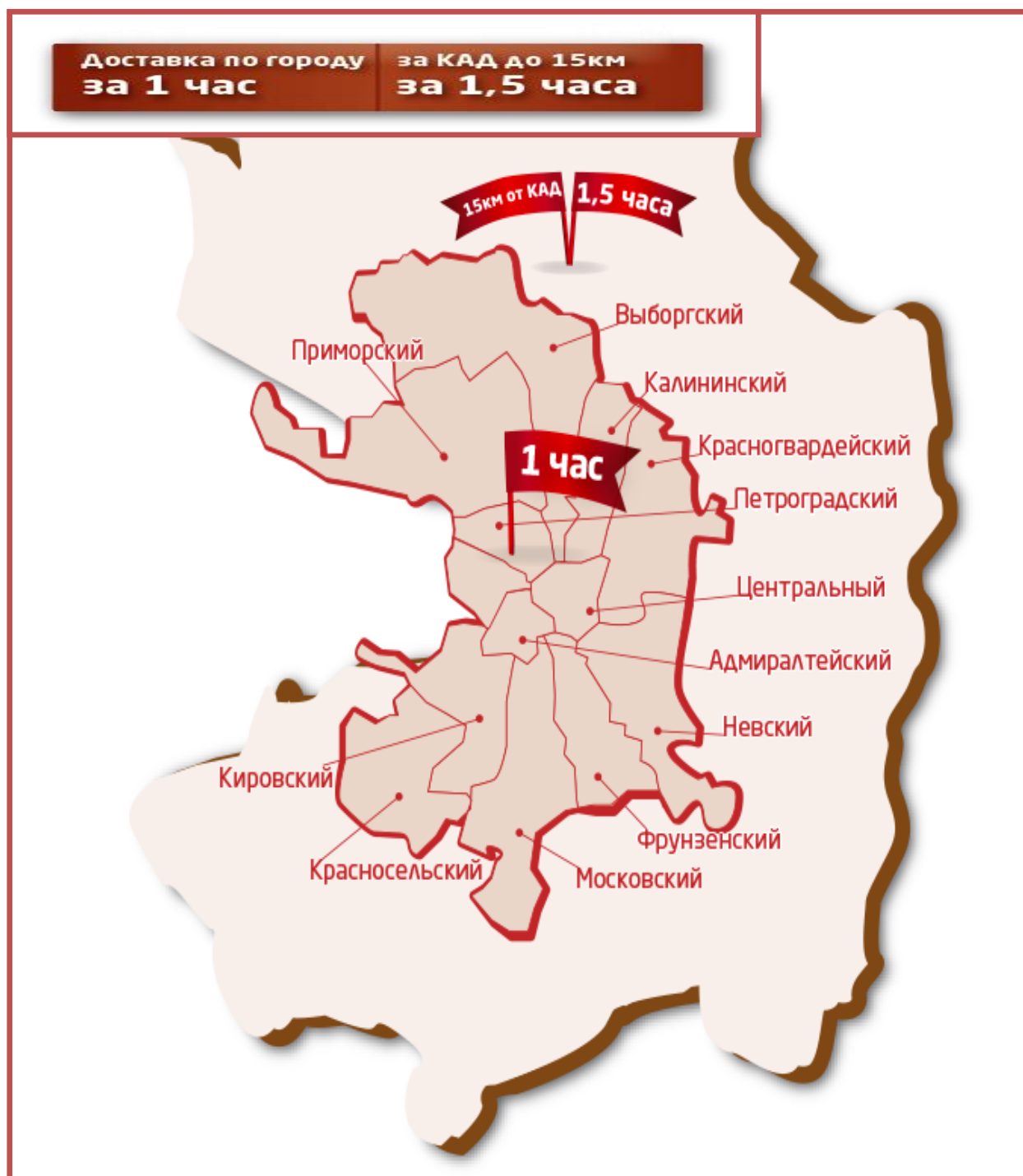


Рис.2.7. География доставки мебели, компанией ООО «Гера».

К основным элементам после продажного обслуживания предприятия ООО «Гера» относятся: принятие всех претензии от покупателей и производит возврат продукции, в случае плохого качества. Отслеживание продукции – это еще один необходимый компонент в обслуживании клиентов ООО «Гера».

Чтобы избежать судебных процессов, изготовитель продукции ООО «Гера» осуществляет производство мебели и других видов продукции согласно существующим техническим и гигиеническим нормам и правилам. Таким образом, продукция компании ООО «Гера» является безопасной и годной для потребительского использования.

Проведенный выше анализ по взаимодействию с клиентами на предприятии ООО «Гера» показал, что в целом система построена достаточно эффективно, применяются элементы до продажи, продажи и пост продажи. Для стимулирования сбыта разработана система скидок, имеется широкий ассортимент мебели, прием заявок на доставку мебели осуществляется как по телефону, так и через сайт компании. На сайте компании размещена информация об ассортименте предприятия ООО «Гера». Для того, чтобы наиболее полно определить на сколько компания является успешной, необходимо рассмотреть основные экономические показатели деятельности предприятия. В связи с этим перейдем к следующей части исследования.

#### **2.4. Анализ основных экономических показателей ООО «Гера»**

Проведем анализ основных экономических показателей предприятия ООО «Гера», с 2011-2013 г.г. на основании данных бухгалтерской отчетности, прил.2. Данные оформим в виде табл.2.5 (прил.3). По данным таблицы 2.5 наблюдается, что происходит рост практически по всем показателям деятельности предприятия. В частности растет показатель выручки и валовой прибыли, и на конец анализируемого периода эти показатели составили 41590,0 тыс. руб. и 2641,0 тыс. руб. соответственно. Темпы роста показателей выручки опережают темпы роста себестоимости проданных товаров работ, услуг, рис. 2.8. Это следует оценить положительно.

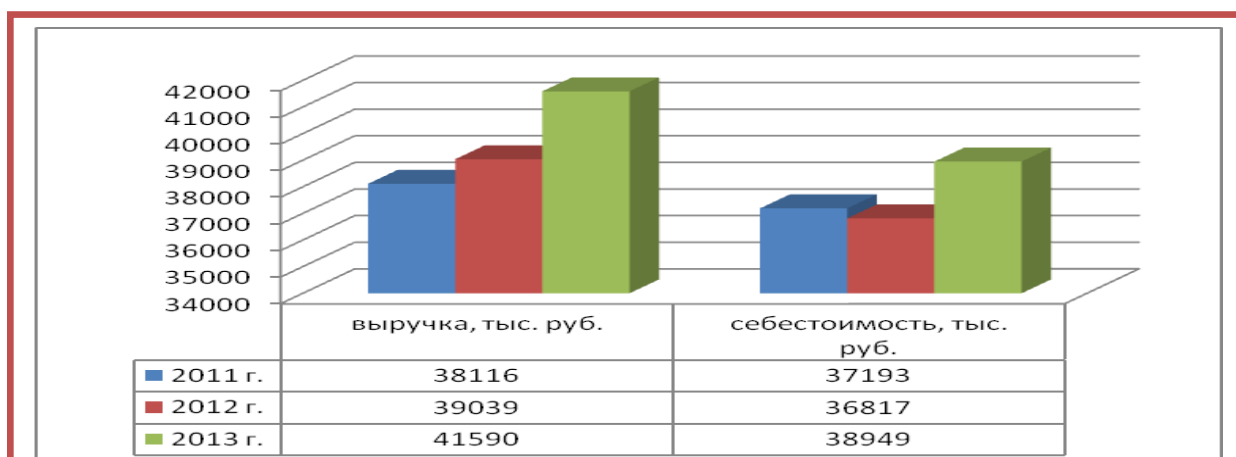


Рис.2.8. Динамика выручки и себестоимости товаров, работ, услуг предприятия с 2011-2013 г.г.

Следствием этого является рост показателей прибыли. В частности, прибыль от продаж увеличилась на 1714,0 тыс. руб. и составила 1112,0 тыс. руб., рис.2.9.

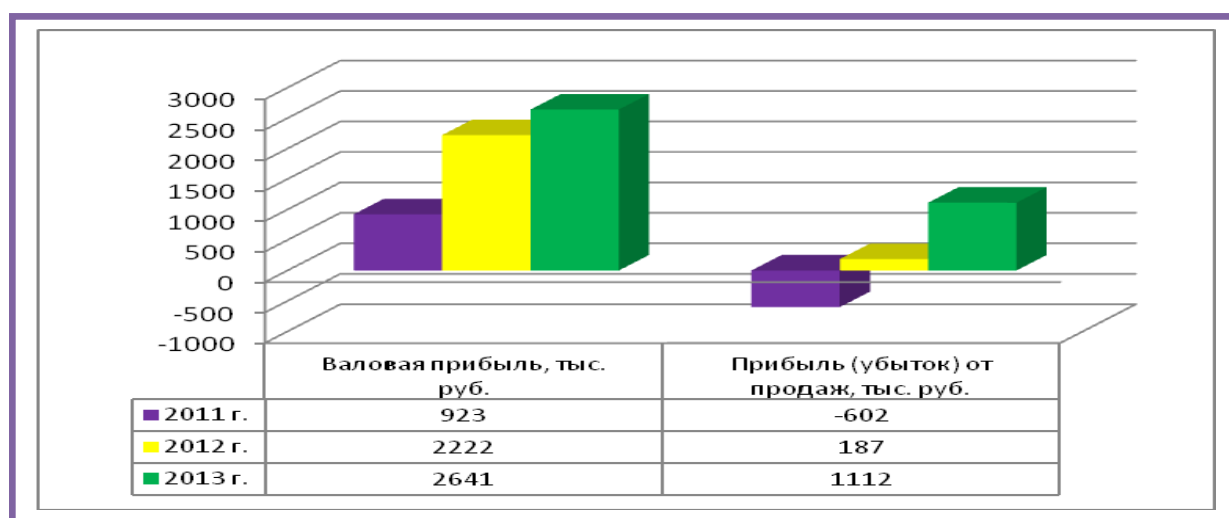


Рис.2.9. Динамика валовой прибыли и прибыли от продаж с 2011-2013 г.г.

Наблюдается и рост показателей капитала. В частности стоимость всего капитала возросла на 1164,0 тыс. руб. и составила на конец анализируемого периода 10312,0 тыс. руб. В том числе произошел и рост стоимости собственно капитала, который составил 8310,0 тыс. руб. в 2013 г., а это на 1149,0 тыс. руб. больше по сравнению с тем же показателем 2011 г., рис.2.10.

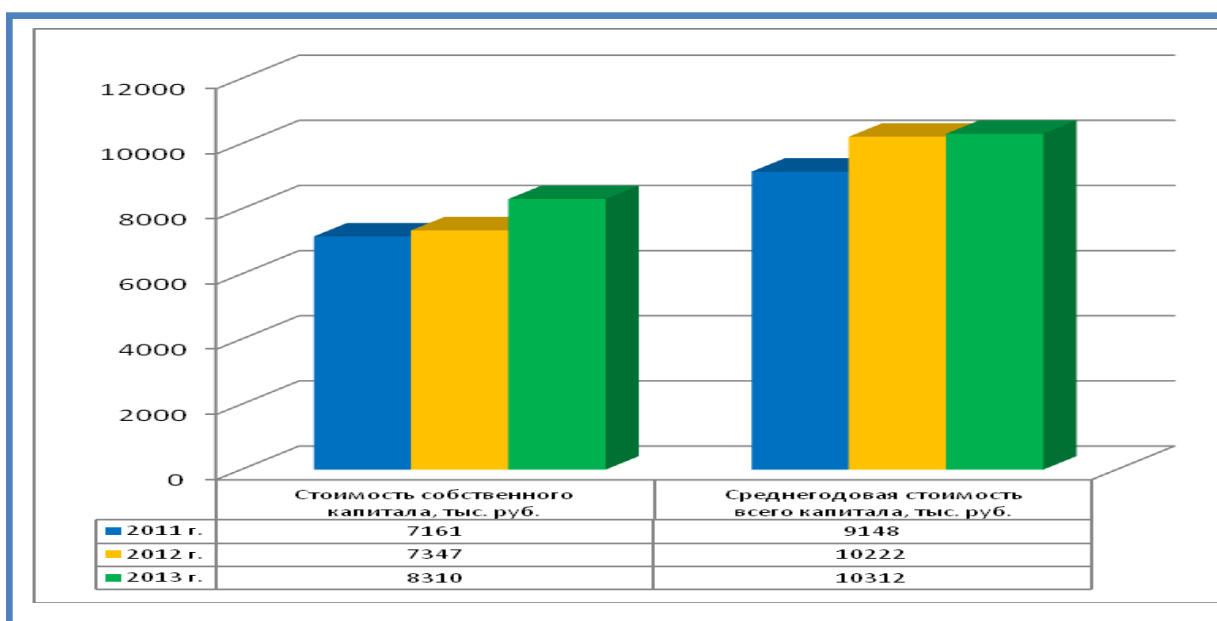


Рис.2.10. Динамика стоимости собственного капитала и всего капитала предприятия с 2011-2013 г.г.

Стоимость основных средств и стоимость запасов возросли в среднем более, чем на 600,0 тыс. руб. и составили 4893,0 тыс. руб. и 3134,0 тыс. руб. соответственно, рис.2.11.

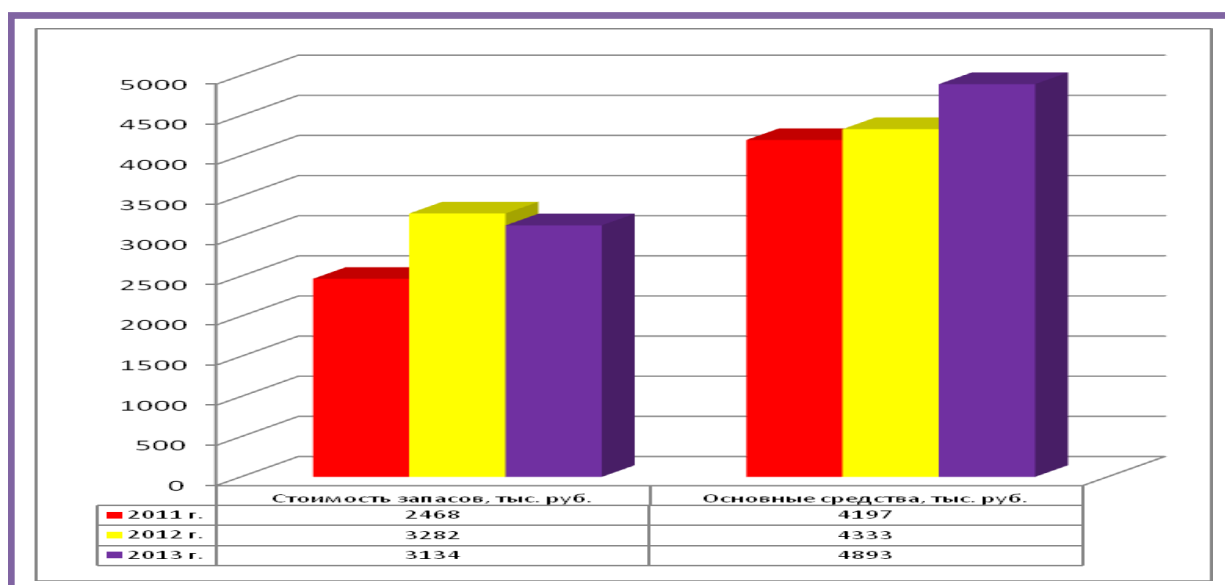


Рис.2.11. Динамика стоимости запасов и основных средств предприятия с 2011-2013 г.г.

Перейдем к рассмотрению показателей финансовой устойчивости предприятия ООО «Гера».



## 2.5. Анализ показателей финансовой устойчивости предприятия ООО «Гера»

Произведем анализ финансовой устойчивости предприятия ООО «Гера» по финансовым показателям, представленным в табл.2.6 (прил.3), данные оформим в виде табл.2.7 (прил.3).

Данные табл.2.7 показывают, что коэффициент финансовой устойчивости находится в норме и колеблется в пределах от 0,78 до 0,81. При этом наблюдается увеличение данного коэффициента на 0,03. Коэффициент финансовой автономности выше нормативного значения, так норматив составляет не более, чем 0,6. На нашем предприятии он составляет 0,859, а это на 0,007 больше по отношению к показателю 2011 г., рис.2.12.

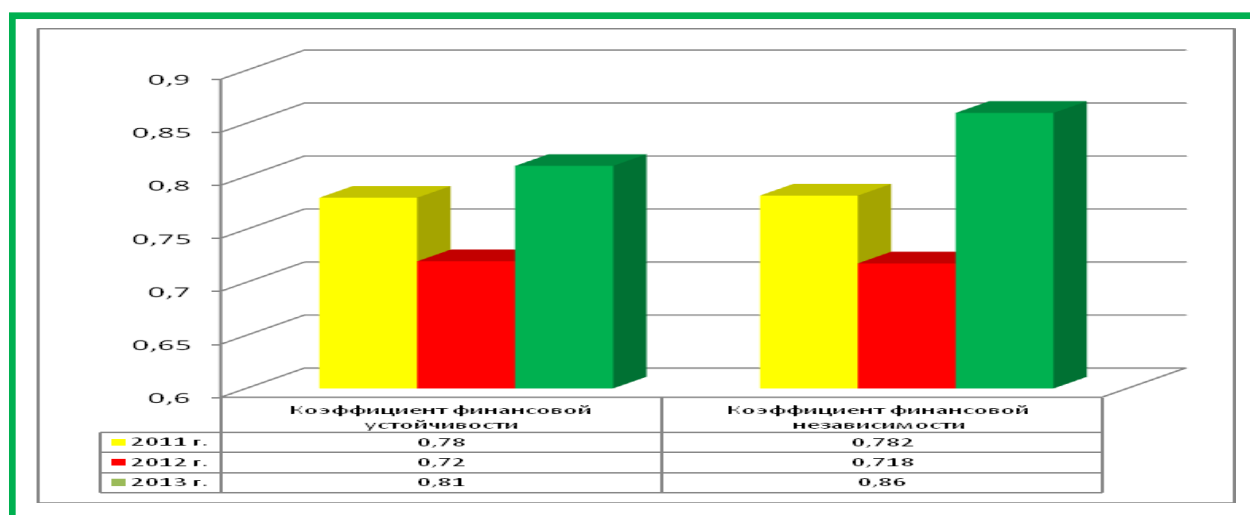


Рис.2.12. Динамика коэффициентов финансовой устойчивости и независимости с 2011-2013 г.г.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами и коэффициент финансирования выше нормативного значения, что также следует оценить положительно. Коэффициент финансового риска минимальный, и составляет 0,24, а это на 0,03 ниже по сравнению с 2011г. рис.2.13 , т.е. произошло улучшение показателей финансовой устойчивости предприятия и снизился коэффициент финансового риска.

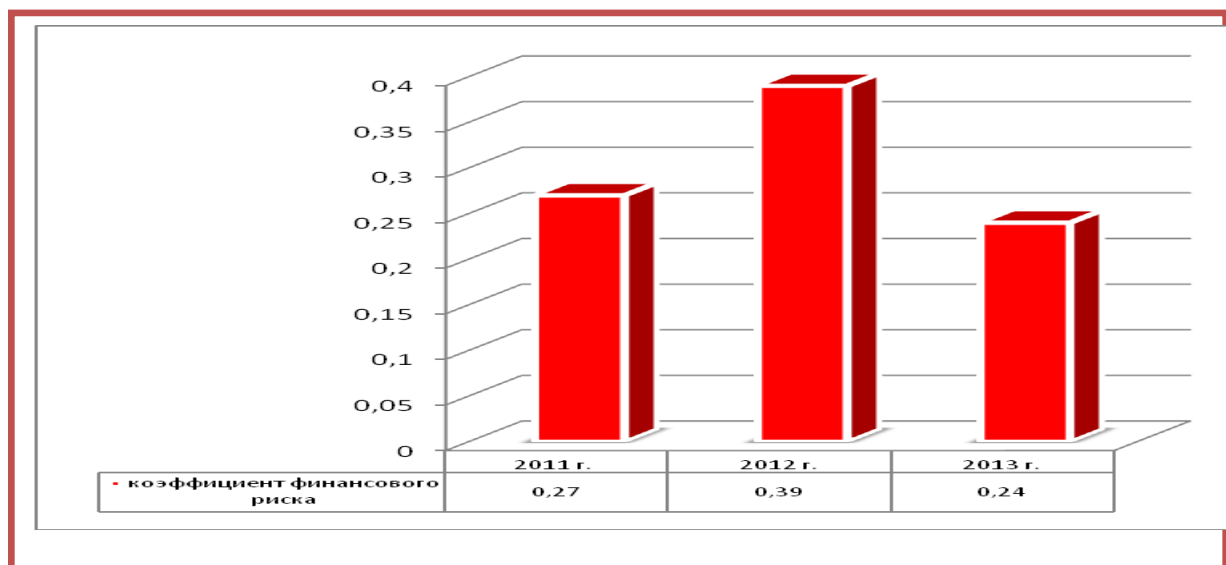


Рис.2.13. Динамика коэффициента финансового риска предприятия с 2011-2013 г.г.

Перейдем к рассмотрению показателей рентабельности предприятия ООО «Гера».

## 2.6. Анализ показателей рентабельности ООО «Гера»

Показателями, характеризующими прибыльность предприятия- являются показатели рентабельности. Проведем анализ рентабельности предприятия ООО «Гера», по формулам, представленным в прил.3, данные расчетов оформим в виде табл.2.8(прил.3). По данным табл. 2.8 наблюдается, что показатели рентабельности к 2013 г. увеличились. Так, в 2011-2012 г.г. показатели рентабельности имели отрицательное значение, так как чистая прибыль предприятия была отрицательной. Рентабельность переменного капитала и коэффициент устойчивости экономического роста увеличились на 21,15% и 21,25% соответственно. Экономическая рентабельность увеличилась на 16,89% и составила 8,65%. Рентабельность всего капитала увеличилась на

0,08%, тогда как в начале анализируемого периода она имела отрицательное значение, что следует оценить положительно. В среднем на 4% наблюдается рост показателей чистой рентабельности, бухгалтерской и рентабельности от продаж, рис.2.14.

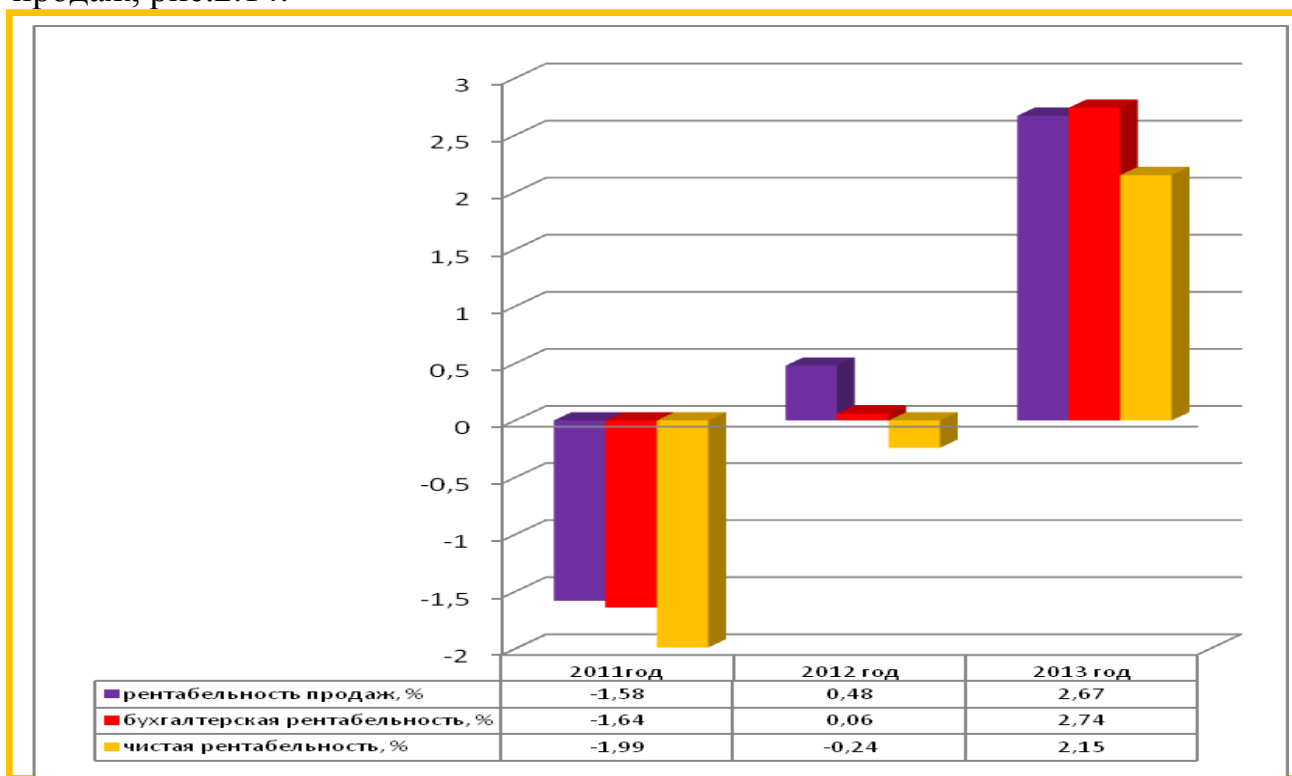


Рис.2.14. Динамика показателей рентабельности предприятия с 2011-2013 г.г.

Таким образом, проведенный выше анализ в организации ООО «Гера», показывает, что в целом на предприятии экономические показатели не высоки, в 2011-2012 г.г. наблюдается отрицательные показатели прибыли и рентабельности, однако к концу анализируемого периода ситуация улучшилась. Показатели финансовой устойчивости предприятия находятся в пределах нормативных значений, однако, как уже было описано выше, увеличение суммы дебиторской и кредиторской задолженности, замедление оборачиваемости, отрицательно сказываются на финансовой устойчивости организации.

Для эффективной системы управления финансами в организации, целесообразно внедрение различных программных продуктов, которые

позволят управлять финансами в организации. В связи с этим, перейдем к их рассмотрению.

## **2.7.Совершенствование информационных ресурсов на предприятии ООО «Гера»**

Так как на предприятии ООО «Гера» не применяются никакие программы, которые позволяли бы проводить финансовое планирование и оценивать эффективность инвестиционных проектов, рассмотрим некоторые особенности и функции наиболее распространенных программных продуктов, которые необходимы для эффективного функционирования системы планирования и движения денежных потоков на предприятии. В частности, программы: 1)программы разработки бизнес плана; 2)программы оценки инвестиционных проектов; 3)программы бюджетирования; 4)программы финансового планирования; 5)программы оценки финансового состояния предприятия; 6)программы движения денежных потоков и автоматизации бизнес-процесса «Платежный календарь»; 7)программы планирования и движения кредитных ресурсов и составление кредитного плана и др., рис.2.15.

Программы "Инвестиционный анализ" предназначены для технико-экономического обоснования и оценки эффективности инвестиционных проектов. Программы позволяют с точностью рассчитать финансовую часть планирования проекта. Программный продукт можно использовать в качестве демонстрации экономической эффективности проекта для инвестора, инвестиционного комитета, либо кредитного комитета банка. С помощью программных продуктов "Инвестиционный анализ" можно рассчитать экономическую эффективность проекта для любой сферы деятельности: услуги, производство, торговля, строительство. Программы "Инвестиционный анализ"



Рис.2.15. Программы, позволяющие совершенствовать финансовое планирование и движение денежных потоков на предприятии.

позволяют рассчитывать и анализировать в динамике следующие группы показателей эффективности инвестиционных проектов: 1) Показатели коммерческой (финансовой) эффективности, учитывающие финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников; 2) Показатели бюджетной эффективности, отражающие последствия осуществления инвестиционного проекта на федеральный, региональный и местный бюджеты; 3) Показатели экономической эффективности, отражающие затраты и результаты по проекту и учитывающие интересы его участников.

Программы позволяют рассчитать следующий перечень показателей финансовой эффективности проекта: простой срок окупаемости проекта; дисконтированный срок окупаемости проекта; внутреннюю норму доходности проекта; модифицированную внутреннюю норму доходности; чистый денежный поток; чистый дисконтированный доход; индекс доходности; бюджетную эффективность; интегральный бюджетный эффект; и т.д. По итогам работы, программой "Инвестиционный анализ" может быть подготовлен текстовый аналитический отчет об эффективности инвестиционных вложений. Отчет, состоящий из таблиц и графиков, составляется на основе типового шаблона.

Программы финансового планирования предназначены для подготовки комплексного финансового плана, позволяет провести полный комплекс работ по разработке, контролю и план-факторному анализу данных. В программах, предназначенных для финансового планирования реализовано множество оригинальных решений, обеспечивающих контроль правильности процедур планирования и удобство использования для конечного пользователя. Программы для планирования деятельности предприятий создаются и распространяются в нескольких типовых версиях: для производственных предприятий; для предприятий оптовой торговли; для предприятий сферы услуг.

Программы бюджетирования предназначены для планирования и анализа деятельности предприятия и его структурных подразделений на основе плановых и фактических показателей и оптимального планирования ресурсов предприятия для достижения поставленных целей. Программа «Бюджет» позволяет спрогнозировать состояние предприятия на установленный пользователем период, провести сравнительный анализ запланированных и фактически полученных результатов, выяснив при этом причину отклонений, для дальнейшей коррекции деятельности предприятия.

Бюджетирование необходимо для получения ясных целей предприятия, представления о потребности в текущих ресурсах и величине будущих. Программа позволит решить эти вопросы, а используя анализ отклонений, наладить работу планово - экономических служб и предприятия в целом. Программа по бюджетированию позволяет на основе вводимых пользователем плановых и фактических показателей хозяйственной деятельности, выраженных в денежном и натуральном выражении получить промежуточные и конечные плановые и фактические бюджетные формы: бюджет продаж; бюджет производства; бюджет производственных запасов; бюджет прямых затрат на материалы; бюджет общепроизводственных расходов; бюджет коммерческих расходов; бюджет управленческих расходов; бюджет коммерческих расходов; и другие. Конечные бюджетные формы, которые формируются с помощью данной программы: Профицит (дефицит) доходов; Профицит (дефицит) денежных средств; Отчет о прибылях и убытках; Отчет о движении денежных средств. Кроме этого формируются аналитические таблицы: расчет точки безубыточности; расчет чистой приведенной стоимости (чистого дисконтированного дохода, NPV), как по всей, так и по основной деятельности.

Программы бюджетирования оснащены перечнем возможностей и сервисов, среди которых: возможность автоматического сведения в один

неограниченного количества бюджетов подразделений; возможность перехода по всем таблицам и графикам программы; возможность защиты ячеек от нежелательных изменений; возможность составления отчета; выбор учета затрат на прямую заработную плату: с учетом, либо без учета тарифов; удобные, наглядные и функциональные графики; анализ изменений, как в абсолютном, так и в относительном выражении; выбор базы распределения общепроизводственных расходов и т.д.

Программы для анализа финансового состояния предприятия на основании финансовой отчетности позволяют осуществлять временной, структурный и трендовый финансовый анализ, расчет различных финансовых показателей, получение отчетов и заключений по результатам анализа. В программах реализованы различные методики финансового анализа, включая анализ кредитоспособности заемщика, подготовки годового отчета, а также элементы бенчмаркинга- сравнение финансового состояния предприятия с компаниями-конкурентами или лидерами отрасли.

Программы разработки бизнес-плана позволяют создать безупречный бизнес-план предприятия, соответствующий международным стандартам (МСФО), подготовить предложения для стратегического инвестора, определив для каждого из участников общий экономический эффект от реализации инвестиционного проекта и эффективность инвестиций в него, определить оптимальный способ финансирования инвестиционного проекта, оценить возможные варианты производства, закупок и сбыта, проконтролировать выполнение бизнес-плана, сравнивая в ходе реализации его плановые и фактические показатели.

Для эффективности системой управления финансами необходима разработка стратегии, т.е. систему решений и намеченных направлений деятельности, рассчитанных на долгосрочную перспективу и предусматривающих достижение поставленных целей и финансовых задач по



обеспечению оптимальной и стабильной работы хозяйственной структуры, исходя из сложившейся действительности и планируемых результатов. Стратегия – это искусство планирования руководства, основанное на правильных долгосрочных прогнозах. При этом выделяются приоритетные задачи и направления развития различных форм деятельности и разработки механизма их осуществления. Стратегию финансового управления в определенном смысле можно назвать стратегической финансовой политикой.

К важнейшим направлениям разработки финансовой стратегии предприятия относятся: анализ финансово-экономического состояния; разработка учетной и налоговой политики; выработка кредитной политики; управление внеоборотными активами и амортизационная политика; управление оборотными средствами и кредиторской задолженностью; управление текущими (операционными) издержками, сбытом продукции и прибылью; ценовая политика; выбор дивидендной политики.

Таким образом, в целом финансовая политика предприятия направлена на совершенствование системы управления финансовыми ресурсами организации, с помощью эффективных финансовых методов, инструментов, информационно-методического, правового и программного обеспечения. От того, насколько эффективна система управления финансами, будут зависеть экономические показатели деятельности предприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Объектом исследования является компания ООО «Гера». Предприятие ООО «Гера»- это производитель и поставщик ЛДСП и других качественных материалов для корпусной, офисной и мягкой мебели. Помимо поставок материалов ООО «Гера» занимается изготовлением собственной мебели на заказ для физических и юридических лиц. На сегодняшний день компания производит около 400 наименований различных видов мебели, в том числе 234 наименования мебели для офиса, 112 и 89 ед. наименований корпусной и мягкой мебели. Среднесписочная численность работников предприятия составляет 80 человек. Все работники осуществляют свою деятельность на основании должностных инструкций и инструкций по охране труда. Прием на работу осуществляется на основании нормативно-правовых актов РФ.

Проведенный выше анализ по взаимодействию с клиентами на предприятии ООО «Гера» показал, что в целом система построена достаточно эффективно, применяются элементы до продажи, продажи и пост продажи. Для стимулирования сбыта разработана система скидок, имеется широкий ассортимент мебели, прием заявок на доставку мебели осуществляется как по телефону, так и через сайт компании. На сайте компании размещена информация об ассортименте предприятия ООО «Гера».

В целом на предприятии экономические показатели не высоки, в 2011-2012 г.г. наблюдаются отрицательные показатели прибыли и рентабельности, однако к концу анализируемого периода ситуация улучшилась. Показатели финансовой устойчивости предприятия находятся в пределах нормативных значений, однако, как уже было описано выше, увеличение суммы дебиторской и кредиторской задолженности, замедление оборачиваемости, отрицательно сказываются на финансовой устойчивости организации.

В связи с этим, является необходимостью применять на предприятии ООО «Гера» мероприятия, направленные на стабилизацию финансового состояния предприятия. Это могут быть: активная маркетинговая политика, направленная на усиление рекламной деятельности, увеличения ассортимента предприятия, формирование рациональной структуры капитала и др. Кроме этого для системы управления финансами необходимо внедрение различных программных продуктов- с помощью которых, можно проводить финансовый анализ, разрабатывать инвестиционные проекты и оценивать их эффективность.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция РФ. Принята Всенародным голосованием 12.12.93 г.(с изм. от 30 декабря 2008 г.).
2. Федеральный закон от 8 февраля 1998 г. N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (с изм. и доп. от 21 декабря 2013 г.);
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (части первая, вторая и третья).- М. : «ТК Велби», 2014. - 448с.
4. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30 декабря 2001 г. N 195-ФЗ (с изм. от 20 апреля 2014 г.)
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая от 31 июля 1998 г. N 146-ФЗ( с изм. и доп. от 20 апреля 2014 г.)
6. Налоговый кодекс Российской Федерации часть вторая от 5 августа 2000 г. N 117-ФЗ ( с изм. и доп. от 20 апреля 2014 г.)
7. Трудовой кодекс РФ (от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ с изм. от 2 апреля 2014г.);
8. Армстронг М. Основы менеджмента [Текст] / М. Армстронг. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2011г. - 508 с.
9. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда: Учебник для вузов – М.: ЮНИТИ, 2011г. – 407 с.
- 10.Антикризисное управление: учебное пособие/ Под ред. Э.М. Короткова.- М. : «ИНФРА-М», 2013.- 618с.
- 11.Абрютина М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебно-практическое пособие / М.С. Абрютина, А.В. Грачев.- 8-е изд., перераб. и доп.- М. : Издательство «Дело и Сервис», 2012.-272с.

12. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности: учебно-методический комплекс/Под ред. Л.М. Полковского.- М.: «Финансы и статистика», 2013.- 384с.
- 13.Абрютина, М.С. Экономический анализ торговой деятельности: Учебное пособие, М.: Дело и сервис, 2012г. 508 с.
- 14.Антикризисное управление/под ред. Г.К. Таля, М.А. Федотовой.-М.: Инфра-М, 2012 г.
- 15.«Анализ хозяйственной деятельности предприятий» Савицкая Г.В.: Учебник- 2 –е изд., испр.-Мн.:ИП «Экоперспектива», 2013 г.-494 с.
- 16.Алексеева М.М. «Планирование деятельности фирмы» Учебно-методическое пособие.- М., 2010г.
- 17.Астахов В.П. Бухгалтерский финансовый учет: Учебное пособие.Серия «Экономика и управление».-М.:ИКЦ «МарТ»., Ростов н./Д: Изд. центр «МарТ»,2011 г.
- 18.Арефкина Е И. Правовые основы бухгалтерского и налогового учета и аудита в Российской Федерации: Учебное пособие для студентов вузов. – М.: 2011г.
- 19.Арзуманян Т.М., Танасевич В.Г. Управление капиталом. – М.: Юридическая литература,2011. – 230 с.
- 20.Быкадоров В. А., Алексеев А. Д. Финансово-экономическое состояние предприятия. Практическое пособие. М.: Приор, 2009г.
- 21.Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами: Пер.с англ. М.: Финансы и статистика, 2012. – 180с.
- 22.Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе. – М.: ЮристЪ, 2011г. – 496 с.
- 23.Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: ЮристЪ, 2010г. – 271с.
- 24.Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе. – СПб: «Питер», 2011г. – 211 с.

- 25.Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации. – М.: ЮНИТИ, 2011г. – 472 с.
- 26.Голубятников С.П., Кудрявцева Н.В. Формирование капитала– М.: Юридическая литература, 256 с.
- 27.Горемыкин В.А. Планирование на предприятии: Учебник, изд. 2-е, испр. и доп. – М., 2013г. – 528 с.
- 28.Грузинов В.П., Грибов В.Д. «Экономика предприятия»/ учебное пособие.- М.: Финансы и статистика, 2010 г.-208 с.
- 29.Герчикова И.Н. «Менеджмент»/учебник. Москва. «Банки и биржи» «ЮНИТИ», 2012 г.-501 с.
- 30.Есипов В., Маховикова Г., Терехова В. Оценка бизнеса.- СПб.: Питер, 2013 г.
- 31.Жарковская Е.П. Антикризисное управление: Учебник/ Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский. - М.: Омега-Л, 2012.
- 32.Ионова А.Ф. Финансовый анализ: Учеб. – М.: ТК Велби, Издательство Проспект,2012г.
- 33.Ковалев А.П. Как оценить имущество предприятия.- М.: Финстатинформ, 2013 г.
- 34.Курганская Н.И., Волкова Н.В.. Вишневская О.В. Планирование и анализ производственной деятельности. – Ростов н/Д.: Феникс, 2010г. – 320 с.
- 35.Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. — 4-е изд., перераб. и доп. — М: Финансы и статистика, 2012 г.
- 36.Крейнина М.Н. «Финансовое состояние предприятия. Методы оценки».М., 2012 г.
- 37.Фатхутдинов Р.А. «Стратегический менеджмент» :учебник для вузов.-3-е изд. ,-М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2009 г.416 с.

- 38.Хершген, Х. Маркетинг: основы профессионального успеха / Х. Хершен – М.: ИНФРА – М, 2009. – 334с.
- 39.Экономика: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. / под ред. А.С. Булатова. – М.: Юристъ, 2012.- 896 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

