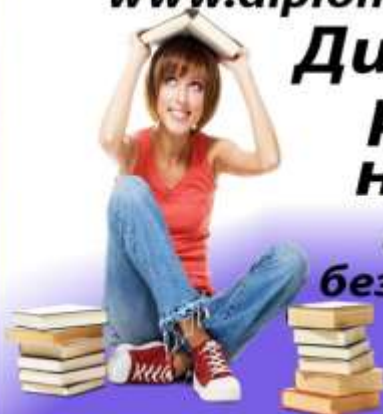


www.diplomstudent.net

**Дипломные
работы
на заказ**

**от автора
без предоплаты**



СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1.АНАЛИЗ ОТРАСЛИ И ПРЕДПРИЯТИЯ.....	9
1.1. Общая характеристика ООО «СЗЭМО «Электродвигатель».....	9
1.2. Анализ отрасли.....	24
2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ООО «СЗЭМО «ЭЛЕКТРОДВИГАТЕЛЬ».....	33
2.1. Анализ динамики и структуры капитала ООО «СЗЭМО «Электродвигатель».....	33
2.2. Анализ ликвидности, финансовой устойчивости и деловой активности предприятия ООО «СЗЭМО «Электродвигатель».....	41
2.3. Анализ прибыли, рентабельности и диагностики банкротства ООО «СЗЭМО «Электродвигатель».....	56
3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СЗЭМО «ЭЛЕКТРОДВИГАТЕЛЬ» И ИХ ОБОСНОВАНИЕ.....	68
3.1. Характеристика предложений по совершенствованию деятельности ООО «СЗЭМО «Электродвигатель».....	68
3.2. Коммерческая оценка эффективности предложений по совершенствованию деятельности ООО «СЗЭМО «Электродвигатель».....	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	90
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	97
Приложение 1. Основные финансовые коэффициенты.....	102

ВВЕДЕНИЕ

Повышение потенциала предприятия подразумевает совершенствование его деятельности. Трудности, возникающие перед компаниями независимо от сферы деятельности, ставят перед менеджментом следующие задачи: рационально планировать свою деятельность, поднять качество, конкурентоспособность и обеспечить эффективный сбыт услуг фирмы.

Проблема налаживания эффективного антикризисного управления на предприятиях сложна в практическом отношении и требует достаточного числа квалифицированных специалистов-менеджеров. Она стала практически ключевой, определяющей реальное выживание производственного сектора нашей экономики.

Происходящие в нашей стране рыночные изменения делают насущной необходимостью приобретать и эффективно применять опыт хозяйствования в новой обстановке. Условия и принципы функционирования предприятий, результаты деятельности теперь прямо зависят от конкурентоспособности их продукции или услуги на рынке.

Чтобы создать конкурентоспособное предприятие, надо не просто модернизировать управление, но и четко знать, для чего это делается, какая цель должна быть достигнута. Главным при этом должно быть одно: умение определить, быстро и эффективно использовать в конкурентной борьбе свои сравнительные преимущества. Все усилия необходимо направить на развитие тех сторон, которые выгодно отличают вас от потенциальных или реальных конкурентов. Недаром многие ведущие фирмы сформулировали свои сравнительные преимущества в виде лозунгов, правил, которым должны следовать все ее работники.

Многие предприятия, имеющие необходимый технологический потенциал и способные производить качественные продукты, не в состоянии эффективно действовать на рынке. Зачастую это вызвано тем, что предприятие не имеет четкой стратегии, ориентированной на определенные целевые группы потребителей, разработанной с учетом конкурентных преимуществ и существующих возможностей предприятия, включая: опыт работы в определенной отрасли, научно-технический потенциал, организационные и финансовые возможности.

Деятельность предприятия на свободном рынке справедливо сравнивают с действиями армии на фронте. Действительно, работа предприятия в условиях свободного рынка ни что иное, как участие в жестокой войне, результатом которой может быть либо выживание и развитие предприятия, либо его банкротство.

Организацию следует формировать таким образом, чтобы в последующем можно было эффективно выполнять общие стратегии, выбранные руководством для достижения поставленных целей. Следовательно, чтобы стать экономически эффективными в процессе своего функционирования, организации должны изменить и количественно, и качественно не только свои производственно-экономические задачи, но и организационные структуры. С одной стороны, речь идет о том, чтобы эффективно применить имеющиеся в наличии средства и обеспечить необходимые для рационального использования ресурсов порядок и стабильность; с другой стороны, организация должна быть достаточно гибкой, чтобы своевременно реагировать на изменения как внутренней, так и внешней среды.

Правильная оценка эффективности менеджмента позволяет активно воздействовать на текущее состояние и тенденции развития фирм, отслеживать и корректировать неуправляемые явления и процессы, составлять прогнозы и планы развития этих фирм и их структурных подразделений.

Под эффективностью менеджмента следует понимать такое управление, которое обеспечит успешное функционирование и развитие каждого организационно-хозяйственного звена в этой отрасли.

Дипломный проект рассматривает тему: Разработка мероприятий по совершенствованию деятельности на примере ООО «СЗЭМО «Электродвигатель».

Актуальностью темы дипломного исследования является то, эффективное управление всеми ресурсами предприятия, позволяя руководству коллектива добиваться поставленных целей, повышать свою прибыльность и доходность, тем самым обеспечивая конкурентоспособное положение на занимаемой нише.

Объектом исследования дипломного проекта является предприятие ООО «СЗЭМО «Электродвигатель». Предмет исследования – данные бухгалтерской и статистической отчетности ООО «СЗЭМО «Электродвигатель» с 2009-2011 г.г.

Целью дипломного проекта является: разработка мероприятий по совершенствованию деятельности предприятия и оценка экономической эффективности.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: рассмотреть анализ отрасли предприятия; описать характеристику деятельности ООО «СЗЭМО «Электродвигатель»; провести анализ финансового состояния организации с 2009-2011 г.г.; выявить достоинства и недостатки работы предприятия, на основании этого разработать мероприятия, направленные на совершенствование

деятельности компании, рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

В настоящий момент изучению эффективной организации управления фирмой, посвящено множество статей, учебников и учебных пособий отечественных и зарубежных авторов. Такие аспекты менеджмента как функции управления организацией, эффективность организационных структур, стратегические направления развития предприятия в рыночных условиях хозяйствования и факторы обеспечения конкурентоспособности, рассматриваются в работах следующих авторов: Ансофф И., Багиев Л.А. Баринов В.А., Герчикова И.Н, Друкер П., Лафта Дж., Кабушкин Н.И., Мескон М.Х., Милкович Д.М., Чернышев М.А., Фатхутдинов Р.А. и др.

АНАЛИЗ ОТРАСЛИ И ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Общая характеристика ООО «СЗЭМО «Электродвигатель»

Объектом исследования является предприятие ООО «СЗЭМО «Электродвигатель»- Данное предприятие является обществом с ограниченной ответственностью и осуществляет свою деятельность на основании закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» [1], устава предприятия, гражданского, налогового и другого законодательства РФ.

История СЗЭМО берет свое начало в 90-е годы. Несколько выпускников-единомышленников из технических ВУЗов Санкт-Петербурга объединяют свои способности, талант и волю, чтобы создать собственную компанию. Так, в 1994 г. образуется Северо-Западное Электромеханическое Объединение (СЗЭМО), основная специализация которого – поставка электродвигателей. В то время снабжение предприятий промышленным оборудованием являлось достаточно сложной задачей, которую СЗЭМО смогло решить благодаря установлению надежных партнерских отношений с крупнейшими российскими изготовителями электрических машин: ОАО «ELDIN», ОАО «Сибэлектромотор», РУП «Могилевский завод «Электродвигатель» и ОАО «Сафоновский электромашиностроительный завод». В жестких условиях перехода страны от плановой экономики к рыночной наша компания начинает поставки электродвигателей по всему Северо-Западному региону России. Для развития стратегического взаимодействия с крупными предприятиями Вологодской области, в том числе с ОАО «Северсталь», открывается филиал СЗЭМО в Череповце.

В 2000 году получает развитие новое направление в Объединении – ремонт электрических машин. Связано это было, в первую очередь, с потребностями промышленных предприятий Северо-Запада продлить срок службы работающего оборудования. Созданная в СЗЭМО, компания «Электромашина» предложила своим клиентам качественное обслуживание электродвигателей при невысокой стоимости своих услуг. Одновременно с этим, в рамках Объединения создается новое предприятие – Завод Вентилятор, основным направлением деятельности которого является производство промышленных вентиляторов. Выход российских предприятий из длительного кризиса повлек за собой рост спроса на оборудование, выпускаемое отечественными изготовителями. Именно Завод Вентилятор смог предложить своим потребителям продукцию, отличающуюся высокой надежностью и одновременно доступной ценой. Квалифицированные специалисты, современное оснащение цехов, собственные технические

решения, постоянное наличие электродвигателей на складе Объединения – все это обеспечило производство промышленных вентиляторов с высокими аэродинамическими показателями и современной конструкцией в короткие сроки.

В начале 2002 г. СЗЭМО значительно расширяет перечень поставляемого оборудования, так как промышленные предприятия стали заинтересованы в поставщиках, предлагающих комплексное снабжение. В состав Объединения входит компания Гидромонтажкомплект, специализацией которой является поставка насосов и запорной арматуры. Для удовлетворения нужд предприятий ЖКХ, ТЭК и Водоканалов Северо-Западного региона России Гидромонтажкомплект развивает сервисные направления по монтажу, обслуживанию, ремонту насосного оборудования и трубопроводов; изготовлению и монтажу металлоконструкций.

Вскоре в СЗЭМО создается отдел комплектного электропривода и средств автоматизации, а затем, на его основе - производство двигателей для частотного регулирования и для эксплуатации в экстремальных условиях работы. Аналогичная продукция изготавливается всего лишь на нескольких предприятиях в России и для нее характерны длительные поставки и достаточно высокие цены. СЗЭМО таким образом смогло построить производственный процесс, что сроки изготовления двигателей для ЧРП составляют от 3 –х дней при наличии комплектующих на складе. Конкурентоспособные цены, высокое качество спецдвигателей обеспечили СЗЭМО ряд серьезных постоянных заказчиков, что дало основания планировать дальнейшее развитие данного подразделения.

Начиная с 2005 г. на рынок электрооборудования России стали активно выходить китайские производители. Сначала потребитель благоприятно отреагировал на предложения электродвигателей по достаточно низким ценам, часть клиентов СЗЭМО постепенно ушли к конкурентам. Наша компания была уверена, что не стоит отходить от намеченной стратегии, гарантирующей высокое качество продукции. Уже к концу 2005 г. стало ясно, что китайские электродвигатели имеют ограниченный ресурс и низкую работоспособность. Часть подобной продукции стала поступать в наш ремонтный цех, где наши специалисты убедились еще и в ее низкой ремонтпригодности.

Руководство и ведущие специалисты СЗЭМО совместно принимают решение о развитии новых направлений, которые, с одной стороны, помогут сохранить статус компании – как поставщика качественной продукции и услуг, а с другой стороны, позволят нам соответствовать возрастающим требованиям промышленных

предприятий и выдержать жесткую конкуренцию на рынке электрооборудования.

Так, в 2006 г. компания инвестирует средства на приобретение современной автоматизированной японской линии по производству секций статорных обмоток для электрических машин. Технология позволяет изготавливать катушки в короткие сроки и с минимальными трудозатратами. Использование только передовых материалов, работа по совершенствованию технологии «Flat-Coil», наставническое обучение сотрудников цеха – все это сделало возможным производство качественной продукции, не имеющей аналогов на российском рынке. Поставляя секции REM-Coil крупным промышленным предприятиям России и стран СНГ, наша компания стремится изменить традиционный подход к ремонту электрических машин, предлагая взамен более экономичный и надежный.

Еще одно из новых направлений деятельности СЗЭМО - поставка и обслуживание двигателей АВВ. Технические специалисты СЗЭМО прошли обучение на шведском заводе SEMOT концерна АВВ и получили аттестацию на выполнение следующих видов работ:

- изменение монтажного исполнения;
- установка кабельных уплотнений;
- установка защитного кожуха;
- замена подшипников (все возможные варианты подшипников);
- замена крыльчатки;
- установка нагревательных элементов;
- изменение IP;
- установка датчиков температур статорной обмотки;
- установка независимой вентиляции;
- установка энкодера;
- одновременная установка независимой вентиляции и энкодера.

Высокое качество продукции и мировая известность шведского концерна помогли СЗЭМО выйти на новую ступень своего развития. Мы решили не просто ограничиться поставкой двигателей АВВ под заказ, а сделать процесс приобретения и обслуживания двигателей АВВ для клиентов Северо-Запада максимально удобными. Так, на базе СЗЭМО сразу же создается склад низковольтных электродвигателей. Нам удается предлагать наиболее выгодные цены в Санкт-Петербурге, благодаря официально оформленным дистрибьюторским отношениям с АВВ. Техническое обучение сотрудников на заводе Semot в Швеции, подтверждение высоких производственных и технологических возможностей ремонтного направления СЗЭМО топ - менеджерами шведского концерна – все это позволило нам создать официальный

Сервис-центр по обслуживанию электродвигателей АВВ, в том числе направление по производству двигателей для ЧРП.

Производственные мощности и квалифицированный персонал СЗЭМО позволяют выполнять также капитальный ремонт электрических машин (электродвигателей, генераторов) переменного тока отечественного и зарубежного производства. Таким образом, основными видами производимых работ являются: производство электродвигателей, изготовление обмотки статора и ротора из нового провода повышенной прочности, ремонт статора и ротора с заменой обмотки, в том числе с изоляцией типа «Монолит», ремонт подшипниковых узлов, балансировка роторов, реставрация подшипниковых щитов, ремонт активного железа статора, тепловизионное обследование электрических машин, полный комплекс испытаний всего отремонтированного оборудования, модернизация системы изоляции электрических машин, подключение электродвигателей, табл.1.1

Таблица 1.1

Основные виды работ предприятия ООО «СЗЭМО Электродвигатель»

№ п/п	Основные виды работ предприятия
1	Производство электродвигателей
2	Изготовление обмотки статора и ротора из нового провода повышенной прочности.
3	Ремонт статора и ротора с заменой обмотки, в том числе с изоляцией типа «Монолит».
4	Ремонт подшипниковых узлов.
5	Балансировка роторов
6	Реставрация подшипниковых щитов
7	Ремонт активного железа статора
8	Тепловизионное обследование электрических машин
9	Полный комплекс испытаний всего отремонтированного оборудования
10	Модернизация системы изоляции электрических машин
11	Подключение электродвигателей.

Работы проводятся на современном отечественном и импортном оборудовании. При ремонте используются качественные электроизоляционные материалы, пропиточные лаки и эмали для разных классов нагревостойкости (F,H).

В случаях крупногабаритного не транспортабельного или не демонтируемого оборудования высококвалифицированные специалисты СЗЭМО выполняют капитальный ремонт электрических машин непосредственно у заказчика на месте их установки. При этом все подготовительные работы (изготовление катушек статора, пазовых клиньев, прокладок, заготовка необходимых материалов) выполняются заблаговременно, а сам ремонт производится в согласованные с заказчиком сроки выездными бригадами. При таком виде оказания услуг значительно сокращается общее время ремонта оборудования.

На сегодняшний день компания СЗЭМО уверенно работает с различными компаниями международного уровня: WIL0 (Германия), Baker (США), Rotary Engineering UK Limited (Англия), Isovolta (Австрия). СЗЭМО имеет надежные партнерские отношения и с другими заводами-изготовителями электродвигателей в России и странах СНГ:

- ОАО "Электромотор", г. Полтава, Украина;
- ООО "Завод электродвигателей Элласт", г. Новолукомль, республика Беларусь;
- ООО "ТД "Мосэлектромаш", г. Лобня, Московская обл.;
- СП ООО "Нодвиг", г. Полоцк, республика Беларусь;
- ТД "ХЭЛЗ" АО "Укрэлектромаш", г. Харьков, Украина;
- ОАО "ВЭМЗ", г. Владимир (Владимирский завод электродвигателей);
- ОАО "Сибэлектромотор", г. Томск;
- ОАО "ЗВИ", г. Москва;
- ОАО "Электромашина", г. Улан-Уде;
- ОАО "БЭМЗ", п. Баранчинский, Свердловская обл.;
- РУПП "Полесьеэлектромаш", г. Лунинец, республика Беларусь;
- ОАО "Псковские электрические машины", г. Псков;
- ОАО "Бавленский завод "Электродвигатель", п. Бавлены, Владимирская обл.;
- ООО "РОСАР-Л", г. Москва;
- ООО "Элма", г. Ржев, Тверская обл.;
- ОАО "Ржевский краностроительный завод", г. Ржев, Тверская обл.;
- ОАО "СКБ Сибэлектромотор", г. Томск;
- ООО "СЭТК", г. Томск;
- АООТ "Промприбор", г. Ливны;
- ОАО "СЭГЗ", г. Сарапул;
- НПО "Кузбассэлектромотор", г. Кемерово;
- ОАО "Первомайский электромеханический завод им. К. Маркса", г. Первомайск, Украина;
- ООО "Элвар-Проект", г. Псков;

- ОАО "Электромашина", г. Белгород;
- ООО "Электропром" (ОАО "Электромашина-М"), г. Прокопьевск, Кемеровская обл.;
- ТД "Русэлпром "СЭЗ", г. Сафоново, Смоленская обл.;
- ТД "Русэлпром "ЛЭЗ" ("Новая Сила"), г. Санкт-Петербург;
- ТД "Русэлпром ОАО "НИПТИЭМ", г. Владимир;
- ХК ОАО "Привод", г. Лысьва;
- НП АО "Электромаш", г. Тирасполь, Молдова;
- НПО "Элсиб", г. Новосибирск;
- ООО "ЭЛМ", г. Новосибирск;
- ЗАО "ТД "Красный Маяк", г. Ярославль;
- ООО "Эско", г. Могилев, республика Беларусь;
- ОАО "Карпинский электромашиностроительный завод", г. Екатеринбург;
- ОАО "Уралэлектротяжмаш", г. Екатеринбург;
- ЗАО "Уралэлектромаш", г. Каменск-Уральский, Свердловская обл.;
- ОАО "Армавирский электротехнический завод", г. Армавир;
- ОАО "Пермский электротехнический завод", г. Пермь;
- ОАО "Серпуховский электромеханический завод", г. Серпухов;
- ОАО "Лепсе", г. Киров;
- ОАО "Электротехнический завод "Автоматики и телемеханики", г. Саратов;
- ООО НПК "Базис", г. Владимир;
- ООО "ВЭМЗ-Спектр", г. Владимир;
- ЗАО "Динамо плюс", г. Москва;
- ООО ПК "Новочеркасский электровозостроительный завод", г. Новочеркасск, Ростовская обл.

Одно из нововведений, реализованное после изучения опыта зарубежных производителей, это создание Интернет-магазинов компании по продаже приборов и средств для промышленной автоматизации. Успешная реализация такого сложного Проекта стала возможной благодаря усилиям сотрудников СЗЭМО, без привлечения услуг сторонних организаций.

Компания, постоянно развиваясь как предприятие, дает возможности для роста и своим сотрудникам. Техническое обучение на заводах – изготовителях промышленного оборудования, в том числе в Японии и Швеции, тренинги и семинары позволяют нашим сотрудникам постоянно повышать свой уровень профессионализма. Более половины специалистов СЗЭМО в настоящее время учатся в высших учебных заведениях или повышают квалификацию.

Работа в компании связана с постоянным участием в различных бизнес - проектах, в которых люди могут проявить свою инициативу, воплотить новые идеи и повысить свой уровень знаний. Так, сотрудники завода Вентилятор, благодаря своим выдающимся способностям, разработали ряд технических решений по модернизации оборудования, установке новых станков и систематизации техпроцесса, чем существенно увеличили производительность производства и снизили себестоимость продукции. На заводе REM-COIL по инициативе собственных специалистов цеха японское оборудование доведено до совершенства и теперь максимально отвечает требованиям производства катушек для российских и зарубежных электродвигателей.

Имея такой надежный и профессиональный коллектив, СЗЭМО ставит глобальные цели развития на будущее, табл.1.2.

Таблица 1.2

Глобальные цели предприятия ООО СЗЭМО «Электродвигатель»

№ п/п	Глобальные цели предприятия
1	занять лидирующее положение на рынке России и стран СНГ по производству секций
2	укрепить свои позиции в Северо - Западном регионе в сегменте поставок и обслуживания электродвигателей, в том числе и Премиум-класса
3	развить ремонтное подразделение и сопутствующие ему сервисные направления в сторону максимального количества услуг и их удобства для клиента.
4	Выход на международные рынки

Так, к концу 2013 г. компания планирует занять лидирующее положение на рынке России и стран СНГ по производству секций; укрепить свои позиции в Северо - Западном регионе в сегменте поставок и обслуживания электродвигателей, в том числе и Премиум-класса; развить ремонтное подразделение и сопутствующие ему сервисные направления в сторону максимального количества услуг и их удобства для клиента. Также руководством Объединения разрабатываются стратегические планы по выходу СЗЭМО на международный рынок как компании - производителя.

Термин "организационная структура" сразу же вызывает в нашем воображении двумерную древовидную схему, состоящую из прямоугольников и соединяющих их линий. Эти прямоугольники показывают выполняемую работу и круг обязанностей и, таким образом

отображают разделение труда в организации. Относительное положение прямоугольников и соединяющие их линии показывают степень подчинения. Рассмотренные соотношения ограничены двумя измерениями: вверх - вниз и поперек, так как мы оперируем с ограниченным допущением, согласно которому организационная структура должна быть представлена на двумерной схеме, вычерчиваемой на плоской поверхности. В самой же организационной структуре не содержится ничего такого, что ограничивало бы нас в этом отношении. Кроме того, эти ограничения на структуру организации часто вызывают серьезные и дорогостоящие последствия. Вот только четыре из них. Во-первых, между отдельными частями организаций такого рода возникает не сотрудничество, а конкуренция. Внутри организаций существует более сильная конкуренция, чем между организациями, и эта внутренняя конкуренция приобретает значительно менее этичные формы. Во-вторых, обычный способ представления структуры организаций серьезно затрудняет определение задач отдельных подразделений и измерение соответствующих показателей качества работы вследствие большой взаимозависимости подразделений, объединенных подобным образом. В-третьих, это способствует созданию организаций, сопротивляющихся изменениям, особенно изменениям их структуры; поэтому они перерождаются в бюрократические структуры, не поддающиеся адаптации. Большинство таких организаций обучается крайне медленно, если обучается вообще. В-четвертых, представление организационной структуры в виде двумерного дерева ограничивает число и характер возможных вариантов решения возникающих проблем. При наличии такого ограничения невозможны решения, обеспечивающие развитие организации с учетом технических и социальных изменений, темпы которых все больше и больше растут. Существующая обстановка требует, чтобы организации были не только готовы к любым изменениям, но и способны им подвергаться. Другими словами, необходимо динамическое равновесие. Очевидно, что для достижения такого равновесия организация должна иметь достаточно гибкую структуру. (Хотя гибкость не гарантирует приспособляемости, тем не менее она необходима для достижения последней).

Дивизиональная (или отделенческая) структура управления - смысл ее состоит в том, что самостоятельные подразделения практически полностью отвечают за разработку, производство и сбыт однородной продукции. Каждое отраслевое отделение представляет собой независимое производственно-хозяйственное подразделение, состоящее из отделений и заводов. Такое самостоятельное подразделение в большей степени ориентировано на максимизацию прибыли и завоевание позиций на рынке, чем при функциональной системе управления. На рис. 1.1

изображена схема действующей на данный момент организационной структуры в ООО «СЗЭМО «Электродвигатель».



Рис. 1.1. Организационная структура ООО «СЗЭМО «Электродвигатель».

Возглавляет фирму Генеральный директор. Согласно Уставу он имеет следующие права: руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом Общества – Генеральным директором; к компетенции Генерального директора относятся все вопросы руководства текущей деятельностью Общества за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Собрания; генеральный директор без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы, совершает сделки от имени

Общества, утверждает штаты, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками Общества, предъявляет иски и претензии от имени Общества, выдает и отзывает доверенности, решает иные вопросы текущей деятельности Общества.

В подчинении Генерального директора находятся все службы предприятия. Рассмотрим подробнее основные службы предприятия.

Отдел бухгалтерии.

В состав данного отдела входят: Главный бухгалтер, бухгалтер-кассир, бухгалтер и бухгалтер по первичной документации. Главный бухгалтер обеспечивает соответствие осуществляемых хозяйственных операций законодательству Российской Федерации, контроль за движением имущества и обязательств организации. Поэтому именно главный бухгалтер разрабатывает систему первичного учета. Он определяет, какими первичными документами должны оформляться все хозяйственные операции, которые осуществляются в данной организации. Требования главного бухгалтера по документальному оформлению хозяйственных операций и представлению в бухгалтерию необходимых документов и сведений обязательны для всех работников организации. Без подписи главного бухгалтера денежные и расчетные документы, финансовые и кредитные обязательства считаются недействительными и не должны приниматься к исполнению. Главному бухгалтеру организации запрещается принимать к исполнению и оформлению документы по операциям, которые противоречат законодательству или нарушают договорную и финансовую дисциплину. О таких документах главный бухгалтер письменно сообщает руководителю организации. Если руководитель издает распоряжение о принятии указанных документов к учету, то главный бухгалтер исполняет это распоряжение. При этом всю полноту ответственности за незаконность совершенных операций несет руководитель. Бухгалтер-кассир занимается распределением наличных средств фирмы (начисление и выдача заработной платы, проведения больничных, командировочных, пособий различного рода, выделение средств на хозяйственные нужды, выдача командировочных, формирование отчетности в ФСС, Пенсионный Фонд, разнесения выписок из банка- приход и так далее).

Бухгалтер занимается документацией по реализации товара (занесение накладных, счета - фактур, выписок из банка - расход, составление различных сверок с покупателями, работа с материалами и основными средствами). Бухгалтер по первичной документации выполняет следующие обязанности: проверка правильности оформления документов со склада (накладных, счета - фактур, счетов, актов, занесение в 1С – накладных, счета -фактур, выписок из банка).

Отдел продаж:

В него входят менеджеры, которые занимаются непосредственно клиентами. Каждый менеджер имеет свою базу клиентов, с которыми он работает. Он заключает договора, обговаривает сроки, условия поставки и оплаты товара, осуществляет прием заказов от покупателей. Данный отдел выполняет: обеспечение реализации продукции предприятия; обеспечение 100 % - ого выполнения заданий и обязательств по поставкам продукции и товаров в соответствии с заключенными договорами и заказами-нарядами организаций; рационализация работы сбытовой службы предприятия.

Отдел кадров.

В него входит начальник отдела кадров и менеджеры по персоналу, в обязанности которого входит: организация работы с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников; обеспечение укомплектование предприятия работниками необходимых профессий, специальностей и квалификаций; определение потребности в персонале, изучение рынка труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами; осуществление подбора кадров, проведение собеседования с нанимающимися на работу, в том числе с выпускниками учебных заведений, с целью комплектования штата работников; организация обучения персонала.

Таким образом, система управления персоналом в ООО «СЗЭМО «Электродвигатель» предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе выработки, принятия и реализации управленческих решений. Целями управления персоналом в организации в ООО «СЗЭМО «Электродвигатель» являются: удовлетворение потребности организации в кадрах; обеспечение рациональной расстановки кадров; наиболее эффективное использование кадров.

Особое место в структуре предприятия ООО «СЗЭМО «Электродвигатель» занимает отдел маркетинговой службы. Управление маркетингом — включает в себя анализ, планирование, проведение мероприятий и контроль за проведением мероприятий, направленных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями, с целью достижения необходимых уровней сбыта, прибыли и доли рынка.

На предприятии ООО «СЗЭМО Электродвигатель» -это служба маркетинга, которая организована по функциональному принципу, рис.1.2.



Рис.1.2. Схема организации службы маркетинга по функциональному принципу в ООО СЗЭМО «Электродвигатель».

Созданы специальные отделы, выполняющие все функции маркетинга: исследование рынка, планирование производства и маркетинга, управление сбытом, его стимулированием и т.д. Организация по «функциям» — означает, что все рынки и виды выпускаемой продукции могут рассматриваться в виде некоторых однородностей, для которой вполне достаточно четкая специализация её подразделений по направлениям.

Таким образом, основными функциями управления на предприятии ООО СЗЭМО «Электродвигатель» являются следующие.

Общее руководство предприятием и его подразделениями: прогнозирование перспектив развития предприятия; изучение рыночной информации; проведение переговоров, заключение договоров; координация всей деятельности. Оперативное руководство- контроль за производством и сбытом продукции; осуществление сделок по реализации продукции; контроль за дисциплиной. Организация труда и заработной платы: разработка положения об оплате труда; проведение наблюдений по использованию рабочего времени; расчеты по начислению заработной платы. Организация материально-технического снабжения: организация работы с поставщиками сырья; определение требований по закупаемым ресурсам; проведение переговоров и заключение договоров. Экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности: анализ доходов и расходов; анализ себестоимости продукции; анализ получения прибыли; анализ использования ресурсов; проведение комиссий. Отчетность: составление всех видов отчетов; сдача (прием) отчетной документации. Комплектование, подготовка и переподготовка кадров: анализ функционирования системы управления персоналом; решение вопросов приема, увольнения и перестановки кадров; вопросы премирования и наказаний; организация повышения квалификации. Общее делопроизводство и техническое обслуживание аппарата управления: система работы с документами; автоматизация управленческого учета.

Проведем анализ цепочки ценностей ООО «СЗЭМО «Электродвигатель» (табл. 1.3.). Данный анализ позволяет оценить значимость разных структурных подразделений и процессов в компании для создания ценностей для потребителей, за счет которых повышается конкурентоспособность компании. Также анализ позволяет увидеть возможности, используя которые можно повысить ценность продукта для клиентов.

Таблица 1.3

Анализ цепочки ценностей ООО «СЗЭМО «Электродвигатель»

Второстепенные функции				
Инфраструктура фирмы: достаточно большое количество персонала; высокая мобильность; демократичный стиль управления; достойная оплата труда; комфортные условия работы				
Развитие технологии: программа 1С, интернет, возможность общения on-line как с покупателями, так и с остальными подразделениями СЗЭМО				
Управление персоналом: наставничество; набор молодых специалистов				
Поставки: закупки различных электродвигателей у отечественных и зарубежных поставщиков на основе партнерских отношений				
Внутренняя логистика: хорошие условия для складирования; четкость и порядок на складе; необходимый резерв материалов	Производство: Качественный продукт; долговечность в использовании; Возможность выполнения специфичных заказов;	Логистика на выходе: Специальная упаковка, гарантирующая сохранность при транспортировке ; доставка в пределах города; организация доставки через транспортные компании	Маркетинг и продажи: Активные личные продажи, Хорошие презентации и Активные продажи через интернет	Сервис: СЗЭМО – официальный сервис – центр заводов изготовителей Модификация электродвигателей
Первостепенные функции				

Как видно из схемы, ООО «СЗЭМО «Электродвигатель» в данный момент представляет собой уже не молодое, достаточно сильное мобильное предприятие, поставляющее качественный продукт и обладающее уникальным набором технологий, персонала, инфраструктурой. Обслуживание клиентов как конкурентное преимущество.

В настоящее время во всём мире, в том числе и в России, существует тенденция ужесточения конкурентной борьбы и в то же время роста требовательности клиентов к качеству обслуживания. Всё

чаще наиболее значимым параметром при выборе поставщика является не только уровень цен, но и качество сервиса. Безответность российского клиента уже является историей. Современные успешные компании знают, что путь к успеху - а порою и к выживанию - это предоставление клиентам таких товаров и услуг, которые бы полностью удовлетворяли их потребности и желания. Обеспечение этой решающей удовлетворённости является сутью игры в наше время, следовательно, всё больше компаний фокусируются в первую очередь на своих клиентах, а не на получении прибыли любым путём.

Что же подразумевается под фразой "отличное обслуживание клиентов"? Вопреки стереотипам это не только произнесение "пожалуйста" и "спасибо" в разговоре с клиентом, прежде всего это построение в организации системы, позволяющей выполнять работу хорошо с первого раза и наличие плана действий, моментально вступающего в силу в случае сбоев. Создание такой системы возможно только через оптимизацию всех бизнес процессов организации для обслуживания клиентов, корректировку организационной структуры, а также принятие политик, процедур и технологических инструкций, которые позволяют достичь данной цели. Системный подход составляет 80% успеха в обслуживании клиентов .

Пытаясь адекватно реагировать на изменения внешней среды, всё больше компаний идут по пути создания в орг. структуре отдельного централизованного подразделения. Его название может варьироваться: отдел по обслуживанию клиентов, отдел клиентских отношений, отдел по связям с клиентами и т.д. Основные же функции данного подразделения едины - это обработка претензий, пожеланий, запросов клиентов; составление аналитической отчётности; обучение персонала, вовлечённого в обслуживание клиентов; внешние контакты с потребителями через проведение регулирующих мероприятий. Целью работы отдела является мотивация клиентов на обращение в компанию, получение обратной связи от каждого клиента в любой форме. Никто, кроме наших клиентов не сможет более точно сказать, что мы делаем неправильно, и подсказать наилучший путь решения проблемы.

Общее представление об "обслуживании клиентов", как оно понимается сейчас, несёт в себе такой смысл: компания, осуществляющая сервис, сама решает для себя какой уровень обслуживания будет соответствующим. Сегодня же развитие получает принципиально новая модель: "Обслуживание в интересах клиента - Customer-Driven Service" дословно - сервис, ведомый клиентом. Здесь клиент, а не поставщик определяет, контролирует и, в конечном счёте, проводит в жизнь осуществляемый уровень сервиса. Данная модель

вытекает из того, что люди имеют определённые, конкретные права, когда находятся в роли клиента.

В целом служба по работе с клиентами начинается со смены мировоззрения. Она начинается с понимания и принятия основных принципов из так называемого "Билля о правах клиента":

- клиенты имеют право на отличное обслуживание;
- клиенты имеют право определять, изменять и, наконец, заставлять предоставить им уровень сервиса, который они ставят условием;
- клиент имеет право ожидать от компании выполнения своих обязательств;
- клиент имеет право получать помощь и поддержку вовремя и профессионально;
- клиент имеет право быть точно информированным о политиках и процедурах;
- клиент имеет право высказать претензии;
- клиент имеет право обратиться в Центр Обслуживания Клиентов, если сотрудник не оказал содействие в решении вопроса при первом обращении;
- клиент имеет право получить материальную компенсацию за невыполнение компанией своих обязательств.

Главнейшее из этих правил заключается в том, что юридические лица и, следовательно, конкретные служащие, представляющие их, отвечают за обязательства, которые на себя берут. Этот подход предписывает, что если обстоятельства складываются таким образом, что не позволяют сотрудникам выполнить свои обязательства, компания всё равно должна предпринять все необходимые шаги, чтобы выправить ситуацию. Политики же и процедуры компании должны использоваться как генеральная линия и приспособливаться, изменяться, или временно приостанавливаться, если этого потребуют индивидуальные интересы клиента. Немаловажным моментом при данном подходе является полное и своевременное информирование клиента, в том числе и с целью убедиться, что его ожидания совпадают с вашими возможностями.

Таким образом, кратко отличное обслуживание клиентов можно определить как процесс, который начинается с предоставления информации клиенту и заканчивается нашим звонком клиенту с вопросом, удовлетворён ли он качеством нашей продукции и уровнем сервиса.

1.2. Анализ отрасли

Стратегическому анализу подвергаются две стороны функционирования предприятия: внешняя среда и ее изменения, а также существующие ресурсы самой компании и возможности их развития.

Отраслевой и конкурентный анализ касался внешнего окружения компании. Цель ситуационного анализа - оценить стратегическую ситуацию для конкретной компании в таком окружении. Он должен ответить на следующие вопросы: как хорошо работает используемая ныне стратегия? что является для компании сильными, слабыми сторонами, благоприятными возможностями и угрозами? может ли компания конкурировать по стоимости? насколько сильны конкурентные позиции компании? какие стратегические действия создают лицо компании? Для более полного анализа на макроуровне используется модель STEP – анализа (табл. 1.4.).

Таблица 1.4

Модель STEP – анализа

Группа факторов	Сила влияния на предприятие
Политика	Дипломатические отношения России с зарубежными странами позволяют сотрудничать с иностранными производителями. Жесткая законодательная база в области таможенного оформления.
Экономика	Рост экономики пром. предприятий России после кризиса благоприятно сказывается на спросе и платежеспособности клиентов, гос. финансирование некоторых отраслей: ТЭК, металлургии и т.д. также увеличивает спрос. Жесткая политика государства по налогам снижает уровень доходности от производства. Развитая логистическая и транспортная система по всей России.
Социальная сфера	Повышение требований социального обеспечения сотрудников накладывает большую ответственность на предприятие. Необходимость в молодом высококвалифицированном персонале. Учет местных социальных факторов при выходе на рынки различных регионов России.
Технологические достижения	Постоянное совершенствование технологий на рынке электрооборудования. Активное внедрение интернет - технологий в сфере продаж электрооборудования.

Таким образом, макроуровень для ООО «СЗЭМО «Электродвигатель», как поставщика промышленных электродвигателей, оценивается как среднего уровня благоприятности. Четко прослеживается необходимость работы с поставщиками, которые

вкладывают инвестиции в развитие новых технологий. В то же время рост экономики, промышленности России после кризиса, развитие экономических и дипломатических отношений с зарубежными странами - положительно сказываются на перспективах развития фирмы в целом.

Проведем отраслевой анализ. 5 сил Портера.

Для того чтобы оценить микроуровень компании, а также силу конкуренции в отрасли применяется модель 5 сил Портера, которая включает в себя элементы прямой и косвенной конкуренции. Для выполнения этой задачи, мы должны понять фундаментальные факторы, определяющие прибыльность отрасли в долгосрочной перспективе, потому что именно прибыльность является наиболее важным показателем привлекательности отрасли.

Методы стратегического ситуационного анализа компании одиночного бизнеса в дальнейшем во многом используются и для анализа стратегии диверсифицированной компании.

Эта модель должна применяться для каждого целевого сегмента. В нашем случае мы рассмотрим на рис. 1.3 отраслевой анализ на рынке промышленных электродвигателей в России.

Как видно из схемы, для отрасли характерен высокий уровень конкуренции, так как:

- сила поставщиков достаточно сильна, но есть возможность установить контакт с другими, в том числе с поставщиками из Китая. Есть возможность работы с зарубежными поставщиками.

- сила покупателей достаточно сильна, так как легко могут переключиться на других поставщиков электродвигателей;

- опасности со стороны товаров - заменителей нет;

- угроза появления новых конкурентов сильна. Однако появление других новых конкурентов не прогнозируется, так как показатель стоимости выхода на рынок остается средним.

Прежде всего, следует понять, какой же стратегии придерживается компания: низкоценового лидерства, отличий от соперников, фокусировки на узких группах потребителей или маркетинговых нишах.

Следующей характеристикой конкурентной обстановки в отрасли является степень вертикальной интеграции и географический масштаб рынка. Следует исследовать вспомогательные стратегии в производстве, маркетинге, финансах, применении рабочей силы.

Дополнительно следует проанализировать последние действия компании, которые интегрируются в стратегию фирмы и могут обеспечить частные конкурентные преимущества и/или улучшить конкурентную позицию.



Рис. 1.3. Отраслевой анализ 5 сил Портера.

Наиболее очевидными индикаторами стратегической деятельности являются следующие положения: увеличивается или уменьшается размер рынка, контролируемого фирмой, растет или нет объем прибыли, получаемой фирмой, и насколько она велика в сравнении с соперниками, каковы тенденции чистой прибыли фирмы и скорости

возврата инвестиций, какой рост объема продаж фирмы, быстрее или медленнее, чем на рынке в целом.

Естественно, лучшей стратегией является та, которая не требует радикальных изменений.

Также компанию ООО «СЗЭМО «Электродвигатель» можно проанализировать через основные элементы, влияющие в целом на результат деятельности фирмы. К таким элементам относятся: структура, стратегия, персонал, стиль и система ценностей.

Структура:

Для фирмы характерна функциональная организационная структура, что на данном этапе развития фирмы вполне соответствует характеру ее деятельности. Любая система формируется для реализации определённой цели и её эффективность зависит от степени соответствия условиям поставленных задач, в том числе перспективных. Распределение работ происходит по функциям.

При функциональной структуре происходит деление организации на элементы, каждый из которых имеет определённую функцию, задачи.

Стратегия

На этапе выхода нового продукта на рынок фирма старается придерживаться стратегии низких цен. Если же продукт зарекомендовал себя, то фирма устанавливает цены с учетом издержек и с учетом прибыли.

Персонал

Стратегия функционирования и развития любого предприятия (организации) немыслима без обращения к персоналу. Для того чтобы обеспечить эффективное функционирование предприятия, на нем должна быть сформирована сильная команда, способная поддерживать его высокий профессиональный авторитет.

Оценка компетенции и профессионального соответствия персонала. Персонал компании — это один из главнейших ресурсов, обеспечивающих успешное развитие бизнеса. Наряду с финансовыми и материальными ресурсами он также подлежит управлению, которое должно строиться таким образом, чтобы достижение стратегических и тактических целей компании было подкреплено адекватными и своевременными мерами по изменению организационной структуры, упорядочению обязанностей руководителей и сотрудников, своевременной профессиональной ориентации сотрудников и их надлежащей подготовке. Условием для успешного развития предприятия служит сбалансированность интересов его собственников, персонала и клиентов. Поэтому организационное совершенствование и управление

персоналом становится одной из главнейших функций менеджмента организации, обеспечивающих его эффективность.

Естественно, система управления персоналом зависит от структуры управления предприятием — является ли предприятие самостоятельным или это холдинговая структура, состоящая из материнской компании и многих подчиненных фирм. Но даже в холдинговых структурах применяются разные модели управления — от сосредоточения в рамках головной компании холдинга ряда общих функций и соответственно оперативного управления процессами на его предприятиях до «акционерной» модели управления, когда предприятия в основном самостоятельны, а холдинг контролирует лишь прибыльность и эффективность работы входящих в него предприятий.

Высокая компетенция некоторых сотрудников ООО «СЗЭМО «Электродвигатель» является наиболее ценным ресурсом компании. Но и есть актуальные проблемы в этом элементе, так как на фирме не сформирована форма обучения, продвижения.

Стиль:

Стоит отметить ценность данного элемента, так как на фирме используется демократический стиль управления. Как таковая корпоративная культура четко не сформулирована, но на фирме явно приветствуются: новые идеи, активность, коммуникабельность, уважительное отношение друг к другу. Работа самих руководителей - активная, многочасовая, с полной отдачей – является лучшим примером для подражания.

Система ценностей:

Напрямую связана со стилем, в котором уже описаны основные ценности компании. На сегодняшний день не всегда удастся совместить личные ценности и приоритеты отдельных сотрудников и цели компании. Для исключения негативного влияния данного факта необходима разработка Программы обучения, стимулирования сотрудников и официальное провозглашение ценностей компании, которое постоянно необходимо поддерживать конкретными действиями руководства.

Предложенные мною изменения в каждом элементе позволяют повысить результативность работы фирмы в целом, а осознание важности и ценности таких элементов как компетенции и стиль управления позволяют компании обладать набором уникальных характеристик, присущих только ей.

Рассмотренный выше анализ внешней среды и внутренних сторон предприятия позволяют сделать выводы о том, какие возможности предоставляются фирме для развития и какие опасности ей могут угрожать с внешней стороны, какими сильными и слабыми

сторонами обладает фирма. Для того чтобы проанализировать эти факторы вместе используют модель SWOT. Рассмотрим SWOT-анализ по ООО «СЗЭМО «Электродвигатель».

SWOT анализ является необходимым элементом исследований, обязательным предварительным этапом при составлении любого уровня стратегических и маркетинговых планов. Данные, полученные в результате ситуационного анализа, служат базисными элементами при разработке стратегических целей и задач компании.

Состояние компании зависит от того, насколько успешно она способна реагировать на различные воздействия извне. Анализируя внешнюю ситуацию, необходимо выделять наиболее существенные на конкретный период времени факторы. Взаимосвязанное рассмотрение этих факторов с возможностями компании позволяет решать возникающие проблемы.

При решении разного уровня задач необходимо также четко представлять, поддаются ли критические факторы контролю со стороны компании. Являются ли они внутренними или внешними, поддающимися изменениям усилиями компании или это внешние события, на которые компания влиять не в состоянии. Одним из самых распространенных методов, оценивающих в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие компании можно назвать SWOT анализ (CBOT анализ).

Это настолько удобная универсальная методика, что она применима и в повседневной жизни. Неплохо провести «SWOT самоанализ», для того, чтобы понять, куда двигаться дальше в карьерном развитии. Перед собеседованием при приеме на работу ситуационный анализ поможет реально оценить свои силы и возможности, четко определиться на какие моменты Вам нужно будет акцентировать внимание, а что постараться оставить за кадром. Он поможет просчитать некоторые «каверзные вопросы» интервьюера и подготовится к логическому обоснованию своих ответов. Даже во многих житейских проблемах освоенная простая методика поможет найти правильное адекватное ситуации решение.

Аббревиатура SWOT означает:

Strengths - сильные стороны

Weakness - слабые стороны

Opportunities - возможности

Threats – угрозы

Иначе говоря, SWOT анализ – это анализ сильных и слабых сторон организации и возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды. «S» и «W» относятся к состоянию компании, а «O» и «T» к внешнему окружению организации. По результатам ситуационного

анализа можно оценить, обладает ли компания внутренними силами и ресурсами, чтобы реализовать имеющиеся возможности и противостоять угрозам, и какие внутренние недостатки требуют скорейшего устранения. Может ли быть сделан качественный анализ не маркетологом?

Главное при проведении SWOT анализа, также как и других исследований и стратегического планирования, это не корочка диплома, а умение мыслить, умение посмотреть на свою организацию, на встающие задачи и проблемы «взглядом со стороны».

Если Вы способны отойти от своих субъективных оценок, а любые личностные оценки всегда носят субъективный характер, внимательно пройтись по параметрам SWOT, оценивая их как бы извне организации, принимая на себя то роль потенциального или реального покупателя/клиента, то конкурента, то просто стороннего наблюдателя, то вы справитесь со SWOT анализом. Специального образования для базисного варианта анализа не нужно.

Нельзя доверять проведение анализа только собственникам бизнеса и большинству генеральных директоров. Ни те, ни другие, особенно основатели компаний (т.е. люди, которым принадлежала идея создания жизнеспособного и, особенно, успешного бизнеса) как правило, не в состоянии полностью отойти от собственных представлений о собственном бизнесе и взглянуть на него как незаинтересованный сторонний наблюдатель. И ни обширный опыт работы, никакое образование здесь не помогут.

В табл. 1.5. приведен один из вариантов базовой матрицы SWOT на примере ООО «СЗЭМО «Электродвигателя».

Таким образом, в качестве основных факторов, SWOT-анализа выделяют:

Потенциальные внутренние сильные стороны (S): - качественный продукт, компетенции сотрудников, большой опыт продаж электродвигателей, предложение двигателей различных групп: эконом класса, стандарт, премиум класса и др.

Потенциальные внутренние слабости(W): логистические и складские проблемы, нет четкой ценовой политики, слабая система стратегического менеджмента, нет долгосрочных планов, отсутствие четко выраженной стратегии и др.

Потенциальные внешние благоприятные возможности (O): благоприятные возможности выхода на рынок зарубежных производителей, расширение территориальных границ ведения бизнеса, Высокая привлекательность отрасли, поддержка со стороны государства среднего и малого бизнеса.

Потенциальные внешние угрозы (T): - усиление конкуренции из-за роста производства китайских двигателей, опасность перебоев с

поставками в периоды введения новых регулятивных таможенных мер, частое повышение цен на отечественные двигатели, неблагоприятный сдвиг в курсах валют, усиление требований поставщиков и др.

Таблица 1.5

SWOT - анализ

<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> - качественный продукт - компетенции сотрудников -большой опыт продаж электродвигателей -предложение двигателей различных групп: <li style="padding-left: 20px;">Эконом класса <li style="padding-left: 20px;">Стандарт <li style="padding-left: 20px;">Премиум класса 	<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> - логистические и складские проблемы - нет четкой ценовой политики -слабая система стратегического менеджмента - нет долгосрочных планов - отсутствие четко выраженной стратегии
<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> -благоприятные возможности выхода на рынок зарубежных производителей -Высокая привлекательность отрасли -Расширение территориальных границ ведения бизнеса -Поддержка со стороны государства среднего и малого бизнеса 	<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - усиление конкуренции из-за роста производства китайских двигателей - опасность перебоев с поставками в периоды введения новых регулятивных таможенных мер - частое повышение цен на отечественные двигатели - неблагоприятный сдвиг в курсах валют

Хорошая стратегия требует опоры на сильные стороны: уникальные возможности дают фирме шанс использовать рыночные благоприятные обстоятельства, создают конкурентные преимущества на рынке, потенциально могут быть краеугольными камнями стратегии. С другой стороны, необходимо вмешательство в слабые стороны организации.

Общее правило: компания должна накапливать свои конкурентные сильные стороны и защищать свои конкурентные слабости, строя стратегию на сильных сторонах и предпринимая действия по устранению ситуации со слабостями. В то же самое время рейтинг сильных сторон соперников показывает, откуда можно ждать их атак и, наоборот, где они слабее. Если компания имеет конкурентные

сильные стороны там, где соперники относительно слабы, то можно предпринять действия по эксплуатации этого обстоятельства.

2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ООО «СЗЭМО «ЭЛЕКТРОДВИГАТЕЛЬ»

2.1. Анализ динамики и структуры капитала ООО «СЗЭМО «Электродвигатель»

Одним из важнейших условий успешного управления предпринимательской фирмой является анализ ее финансового состояния, так как результаты в любой сфере предпринимательской деятельности зависят от наличия и эффективности использования финансовых ресурсов. В условиях рыночной экономики забота о финансах — это важный элемент деятельности любого предприятия. Для эффективного управления финансами фирмы необходимо систематически проводить финансовый анализ. Основное содержание его — комплексное системное изучение финансового состояния фирмы и факторов, влияющих на него, с целью прогнозирования уровня доходности капитала фирмы, выявления возможностей повышения эффективности ее функционирования. Способность фирмы успешно функционировать и развиваться, сохранять равновесие своих активов и пассивов в постоянно изменяющейся внутренней и внешней предпринимательской среде, постоянно поддерживать свою платежеспособность и финансовую устойчивость свидетельствует о ее устойчивом финансовом состоянии и наоборот.

Чтобы произвести полный и качественный анализ имущественного состояния предприятия, нужно уметь правильно читать финансовую отчетность, в частности её основную форму (форма № 1 «Бухгалтерский баланс»). Это значит, нужно понимать содержание каждой балансовой статьи, характер изменений сумм по той или иной статье, значение этих статей для предприятия.

Горизонтальный анализ баланса заключается в построении аналитической таблицы, в которой абсолютные балансовые показатели дополняются относительными темпами роста (снижения). Степень агрегирования показателей определяется на основе базисных темпов роста за ряд лет, что позволяет анализировать изменения отдельных статей, а также прогнозировать их значения.

Вертикальный анализ заключается в представлении финансового отчета в виде относительных показателей, что позволяет увидеть удельный вес каждой статьи баланса в его общем итоге. Обязательным элементом такого анализа является динамические ряды этих величин, посредством которых можно отслеживать и прогнозировать структурные изменения в составе активов и источников их покрытия.[35]

Актив баланса содержит сведения о размещении капитала, имеющегося в распоряжении предприятия, т.е. о вложении его в конкретное имущество и материальные ценности, о расходах предприятия на производстве и реализацию продукции и об остатках свободной денежной наличности. Каждому виду размещенного капитала соответствует отдельная статья баланса.

По сведениям, представленным, в балансе, можно видеть, какие изменения произошли в активах предприятия какую часть составляет недвижимость предприятия, а какую — оборотные средства, в том числе и в сфере производства и обращения.

Средства предприятия могут использоваться как в его внутреннем обороте, так и за его пределами (дебиторская задолженность, приобретение ценных бумаг, акций, облигаций других предприятий).

Оборотный капитал может находиться в сфере производства (запасы, незавершенное производство, расходы будущих периодов) и сфере обращения (готовая продукция на складах и отгруженная покупателям, средства в расчетах, краткосрочные финансовые вложения, денежная наличность в кассе и на счетах в банках, товары и др.).

Капитал может функционировать в денежной (монетарной) и материальной (немонетарной) форме. Монетарные активы - денежные средства, депозиты, краткосрочные финансовые вложения, средства в расчетах. Немонетарные активы — основные средства, не законченное капитальное строительство, запасы, незавершенное производство, готовая продукция. В период инфляции нахождении средств в монетарных активах приводит к понижению их покупательной способности.

Размещение средств предприятия имеет очень большое значение в финансовой деятельности и повышении ее эффективности. От того, какие ассигнования вложены в основные и оборотные средства, сколько их находится в сфере производства и обращения, денежной и материальной форме, насколько оптимально их соотношение, во многом зависят результаты производственной и финансовой деятельности, следовательно, и финансовое состояние предприятия. Если созданные производственные мощности предприятия используются недостаточно полно из-за отсутствия сырья, материалов, то это отрицательно скажется на финансовых результатах предприятия и его финансовом положении. То же произойдет если созданы излишние производственные запасы, которые не могут быть быстро переработаны на имеющихся производственных мощностях. В итоге замораживается капитал, замедляется его оборачиваемость и, как следствие, ухудшается финансовое состояние. И при хороших финансовых результатах, высоком уровне рентабельности предприятие может испытывать

финансовые трудности если оно нерационально использовало свои финансовые ресурсы вложив их в сверхнормативные производственные запасы или допустив большую дебиторскую задолженность.

Поэтому в процессе анализа активов предприятия в первую очередь следует изучить изменения в их составе и структуре и дать им оценку.

Оборотный капитал состоит из всех краткосрочных активов, находящихся в компании для текущего использования.

Под структурой оборотных средств понимается соотношение между элементами в общей сумме оборотных средств. Важнейшими показателями структуры оборотных средств является соотношение между средствами, вложенными в сферу производства и в сферу обращения, рис.2.1.

На бухгалтерском языке оборотным капиталом обычно называют разность оборотных средств и краткосрочных обязательств. Однако это определение включает статьи, которые могут быть недоступны для нужд оборотного капитала (например, денежные средства или краткосрочные финансовые вложения, сохраняемые для срочной оплаты основных средств или других долгосрочных капиталовложений). [33]

Признак группировки	Группировка оборотных средств							
	Функциональное назначение	Оборотные производственные фонды (сфера производства)				Фонды обращения (сфера обращения)		
Роль в производстве	Средства в запасах		Средства в производстве		Готовая продукция		Деньги и дебиторская задолженность	
Укрупненные элементы	Предметы труда	Орудия труда	Незавешенное производство	Расходы будущих периодов	Готовая продукция	Товары	Деньги	Дебиторская задолженность
Степень планирования	Нормируемые					Ненормируемые		

Рис. 2.1. Состав оборотных средств.

Иногда оборотные средства сами по себе называются валовым оборотным капиталом, а разность между оборотными средствами и краткосрочными обязательствами — чистым оборотным капиталом. Важно понимать эти несколько различающиеся определения в случае, когда они встречаются вместе.

Запас или материальный запас представляет собой сумму сырья и материалов, незавершенного производства и готовых товаров, имеющихся в компании в любой момент времени. Он определяется

объемом деятельности компании и размером трех компонентов запаса, необходимого для обеспечения этой деятельности.

Дебиторы или дебиторская задолженность представляют собой суммы, подлежащие выплате компании третьими лицами за продажи, произведенные в кредит. Величина дебиторов определяется по объему продаж в кредит и средней продолжительности кредита, получаемого покупателями.

Денежные средства включают все наличные денежные средства, содержащиеся в компании, остатки на счетах в банках и краткосрочные рыночные ценные бумаги. [29]

Проведем анализ структуры актива баланса по данным предприятия ООО «СЗЭМО «Электродвигатель». Данные оформим в виде табл.2.1.

Таблица 2.1.

Анализ активов предприятия ООО «СЗЭМО «Электродвигатель». с 2009-2011 г.г.

показатели	2009 год		2010 год		2011 год		Отклонение 2011 г. от 2009г. Уд. Вес, %
	Тыс. руб.	Уд. Вес, %	Тыс. руб.	Уд. Вес, %	Тыс. руб.	Уд. Вес, %	
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Нематериальные активы	238	0,06	171	0,04	125	0,04	-0,02
Основные средства	30 068	8,19	34 898	8,70	32 907	10,59	+2,4
Незавершенное строительство	2 069	0,56	1 215	0,30	1 205	0,38	-0,18
ИТОГО по разделу I	32 437	8,84	36 346	9,07	34 299	11,04	+2,2
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Запасы	168 752	46,01	186 429	46,51	205216	66,09	+20,08
в том числе: сырье, материалы	117 427	32,01	129 453	32,29	146 517	47,18	+15,17
готовая продукция и товары для перепродажи	19 967	5,44	28 359	7,07	33 072	10,65	+5,21
НДС	851	0,23	69	0,01	2 378	0,76	+0,53
Дебиторская задолженность	151 372	41,27	167 862	41,87	54 572	17,57	-23,7

Продолжение таблицы 2.1							
Денежные средства	10 057	2,74	4 829	1,20	9 670	3,11	+0,37
ИТОГО по разделу II	334 332	91,15	364 475	90,93	276 203	88,95	-2,2
БАЛАНС	366 769	100	400 821	100	310 502	100	-

По данным табл.2.1. наблюдаем, что структура активов состоит из внеоборотных и оборотных активов, при этом наибольшая доля приходится на оборотные активы и составляет около 90% всей суммы капитала. Так в 2011 г. стоимость оборотных активов составила 276203 тыс. руб., а это 88,95% от суммы активов, наблюдается снижение доли оборотного капитала на 2,2%. На снижение стоимости оборотного капитала повлияло уменьшение стоимости денежных средств и дебиторской задолженности, которые на конец анализируемого периода составили 9670 тыс. руб. и 54 572 тыс. руб. соответственно. Стоимость запасов напротив, увеличилась на 36464 тыс. руб. и составила 205216 тыс. руб. Наибольший удельный вес в общей структуре активов приходится на запасы и составляет 66,09%, рис.2.2.

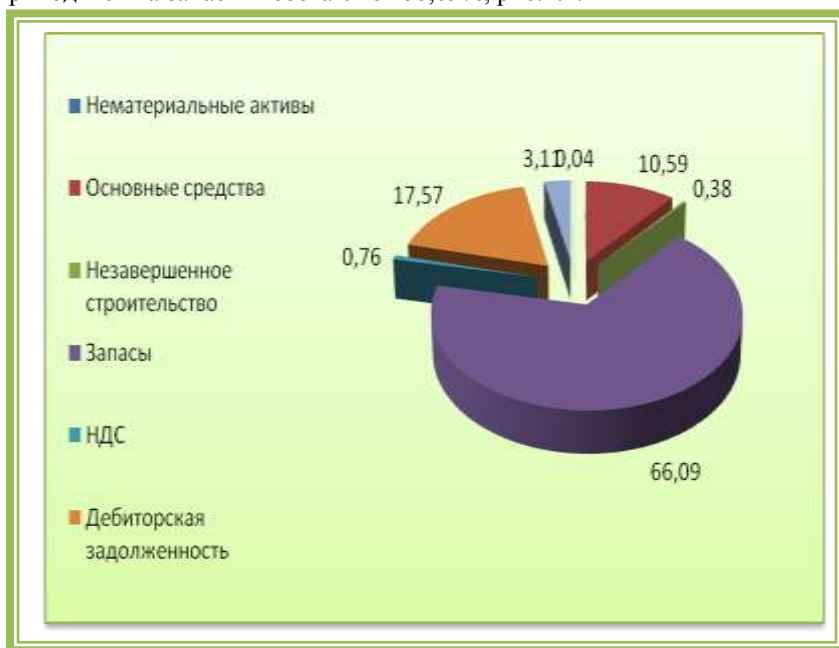


Рис.2.2. Структура активов предприятия ООО «СЗЭМО «Электродвигатель» в 2011 г.

Доля внеоборотных активов возросла на 2,2% и составила 34299 тыс. руб. На увеличение общей стоимости внеоборотного капитала повлиял рост стоимости основных средств, так по состоянию на 2011 г. стоимость основных средств составила 32 907 тыс. руб., а это на 2839 тыс. руб. больше по отношению к началу анализируемого периода. В целом стоимость капитала снизилась на 56267 тыс. руб. и составила 310502 тыс. руб.

Сведения, которые приводятся в пассиве баланса, позволяют определить, какие изменения произошли в структуре собственного и заемного капитала, сколько привлечено в оборот предприятия долго- и краткосрочных заемных средств, т.е. пассив показывает, откуда взялись средства, кому обязано за них предприятие.

Финансовое состояние предприятия и его устойчивость во многом зависят от того, какие средства оно имеет в своем распоряжении и куда они вложены. По степени принадлежности используемый капитал подразделяется на собственный (раздел I пассива) и заемный (разделы II и III пассива). По продолжительности использования различают капитал постоянный (перманентный) (I и II разделы пассива) и краткосрочный (III раздел пассива).

Необходимость в собственном капитале обусловлена требованиями самофинансирования предприятий. Он является основой их самостоятельности и независимости. Особенность его в том, что он инвестируется на долгосрочной основе и подвергается наибольшему риску. И чем выше его доля в общей сумме капитала и меньше доля заемных средств, тем выше буфер, который защищает кредиторов от убытков, а следовательно, меньше риск потери. Однако нужно учитывать, что финансирование деятельности предприятия только за счет собственных средств не всегда выгодно для него, особенно в тех случаях, когда производство имеет сезонный характер. Тогда в одни периоды будут накапливаться большие средства на счетах в банке, а в другие их будет не хватать. Кроме того, следует иметь в виду, что если цены на финансовые ресурсы невысокие, а предприятие может обеспечить более высокий уровень отдачи на вложенный капитал, чем платит за кредитные ресурсы, то, привлекая заемные средства, оно может повысить рентабельность собственного (акционерного) капитала.

В то же время если средства предприятия созданы в основном за счет краткосрочных обязательств, то его финансовое положение будет неустойчивым, так как с капиталами краткосрочного использования необходима постоянная оперативная работа, направленная на контроль за своевременным их возвратом и привлечение в оборот на непродолжительное время других капиталов.

Следовательно, от того, насколько оптимально соотношение собственного и заемного капитала, во многом зависит финансовое положение предприятия. Выработка правильной финансовой стратегии в этом вопросе поможет многим предприятиям повысить эффективность своей деятельности. [15]

Рассмотрим анализ структуры пассивов, табл.2.2. В структуре пассивов, табл.2.2. наибольшая доля приходится на заемные источники финансирования, так в частности доля заемных средств составляет 72,71%, в том числе долгосрочные средства занимают 28,98%, на долю краткосрочных средств приходится 43,53%. Удельный вес собственных средств в общей структуре капитала составляет 27,29%.

Таблица 2.2

Анализ пассивов предприятия ООО «СЗЭМО Электродвигатель»
с 2009-2011 г.г.

показатели	2009 год		2010 год		2011 год		Отклонение 2011 г. от 2009г.
	Тыс. руб.	Уд. Вес, %	Тыс. руб.	Уд. Вес, %	Тыс. руб.	Уд. Вес, %	
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ							
Уставный капитал	2 042	0,55	2 042	0,51	2 042	0,65	+0,1
Добавочный капитал	6 413	1,74	6 413	1,59	6 413	2,06	+0,32
Резервный капитал	102	0,02	102	0,02	102	0,03	+0,01
Нераспределенная прибыль	42 694	11,64	71 187	17,76	76 205	24,54	+12,9
ИТОГО по разделу III	51 251	13,97	79 744	19,89	84 762	27,29	+13,32
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Займы и кредиты	50 000	13,63	100 000	24,95	90 000	28,98	+15,35
ИТОГО по разделу IV	50 583	13,79	100 578	25,09	90 567	29,16	+15,37
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Займы и кредиты	173 500	48,94	120 000	29,94	-	-	-48,94
Кредиторская задолженность	91 432	24,92	100 219	25,00	134 893	43,44	+18,52
ИТОГО по разделу V	264 935	72,23	220 499	60,00	135 173	43,53	-28,7
БАЛАНС	366 769	100	400 821	1000	310 502	100	-

На конец анализируемого периода наблюдается снижение доли заемных средств на 28,7% (по краткосрочным источникам финансирования), доля долгосрочных заемных средств увеличилась на 15,37%. В стоимостном выражении сумма краткосрочных обязательств составила 135 173 тыс. руб., а это на 129762 тыс. руб. меньше, по отношению к показателю 2009 г., рис.2.3. Стоимость долгосрочных обязательств составила 90 567 тыс. руб., а это на 39984 тыс. руб. больше по сравнению с началом анализируемого периода. Собственный капитал предприятия увеличился и составил 84 762 тыс. руб., а это на 33511 тыс. руб. выше по сравнению с показателем 2009 г., рис.2.3.

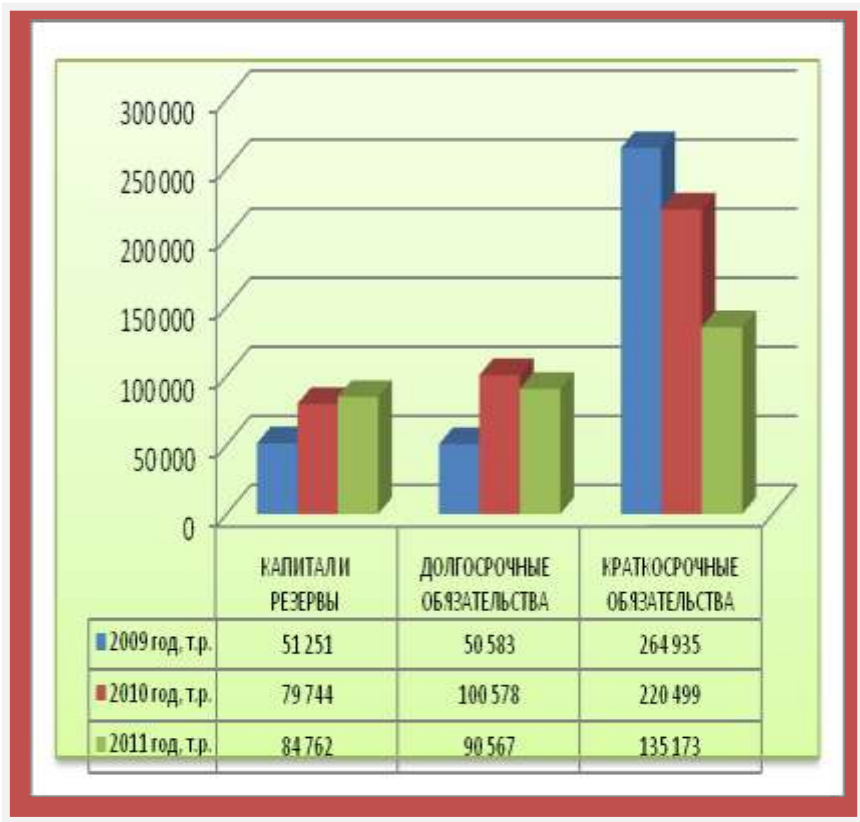


Рис.2.3. Динамика источников формирования капитала предприятия ООО «СЗЭМО «Электродвигатель» с 2009-2011 г.г.

Таким образом, баланс предприятия ООО «СЗЭМО «Электродвигатель» сформирован в основном за счет заемных источников финансирования, что является отрицательным фактором.

2.2. Анализ ликвидности, финансовой устойчивости и деловой активности предприятия ООО «СЗЭМО «Электродвигатель»

Под ликвидностью баланса, как правило, понимается как степень покрытия обязательств организации её активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств.

Главная задача оценки ликвидности баланса - определить величину покрытия обязательств организации ее активами, срок превращения которых в денежную форму (ликвидность) соответствует сроку погашения обязательств (срочности возврата). [3]

Проведем анализ платежеспособности организации ООО «СЗЭМО «Электродвигатель» на основании данных бухгалтерского баланса предприятия с 2009-2011 г.г. Для анализа платежеспособности организации рассчитываются финансовые коэффициенты платежеспособности, прил.1(табл.2.3.)

В зависимости от степени ликвидности, т.е. скорости превращения в денежные средства, активы предприятия разделяются на следующие группы.

А1. Наиболее ликвидные активы – к ним относятся все статьи денежных средств предприятия и краткосрочные финансовые вложения (ценные бумаги).

А2. Быстро реализуемые активы – дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течении 12 месяцев после очередной даты.

А3. Медленно реализуемые активы – статьи раздела II актива баланса, включающие запасы, налог на добавленную стоимость, дебиторскую задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты) и прочие оборотные активы.

А4. Трудно реализуемые активы – статьи раздела I актива баланса – внеоборотные активы.

Пассивы баланса группируются по степени срочности их оплаты.

П1. Наиболее срочные обязательства – к ним относится кредиторская задолженность.

П2. Краткосрочные пассивы – это краткосрочные заемные средства, задолженность участникам по выплате доходов, прочие краткосрочные пассивы.

П3. Долгосрочные пассивы – это статьи баланса, относящиеся к разделам IV и V, т.е. долгосрочные кредиты и заемные средства, а также доходы будущих периодов, резервы предстоящих расходов и платежей.

П4. Постоянные пассивы или устойчивые – это статьи раздела III баланса «капитал и резервы». [8]

Сгруппируем показатели активов и пассивов, данные оформим в виде табл.2.4.

Таблица 2.4

Группировка активов и пассивов баланса ООО «СЗЭМО
«Электродвигатель»

группа активов и пассивов	2009 год	2010 год	2011 год
A1	13357	7415	14037
A2	151372	167862	54572
A3	169603	186498	207594
П1	91432	100219	134893
П2	173500	12000	0
П3	50586	100858	9084762

Рассчитаем показатели ликвидности предприятия по формулам представленным в прил.1 (табл.2.3), данные расчеты оформим в виде табл.2.5.

Таблица 2.5

Показатели платежеспособности предприятия ООО «СЗЭМО
«Электродвигатель» с 2009-2011г.г.

показатели	норматив	2009 год	2010 год	2011 год	отклонение 2011 г. от 2009 г.
Общий показатель платежеспособности	Больше 1	0,72	0,84	0,64	-0,08
Коэффициент абсолютной ликвидности	От 0,1 до 0,7	0,05	0,04	0,10	+0,05
Коэффициент текущей ликвидности	Необходимое значение 1,5	1,26	1,65	2,04	+0,78
Коэффициент маневренности функционирующего капитала	Уменьшение показателя в динамике – положительный факт	1,66	1,29	1,47	-0,19
Доля оборотных средств в активах	Больше 0,5	0,91	0,91	0,89	-0,02
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	Больше 0,1	0,06	0,12	0,18	+0,12
Коэффициент "критической оценки"	Допустимое 0,7-0,8	0,62	0,81	0,51	-0,11

По данным табл.2.5 видно, что коэффициент абсолютной ликвидности, который показывает, какую часть текущей краткосрочной задолженности организация может погасить в ближайшее время за счет денежных средств и приравненных к ним финансовых вложений, увеличился на 0,05 и составил на конец анализируемого периода 0,10, т.е. находится в пределах нормативного значения, рис.2.4.

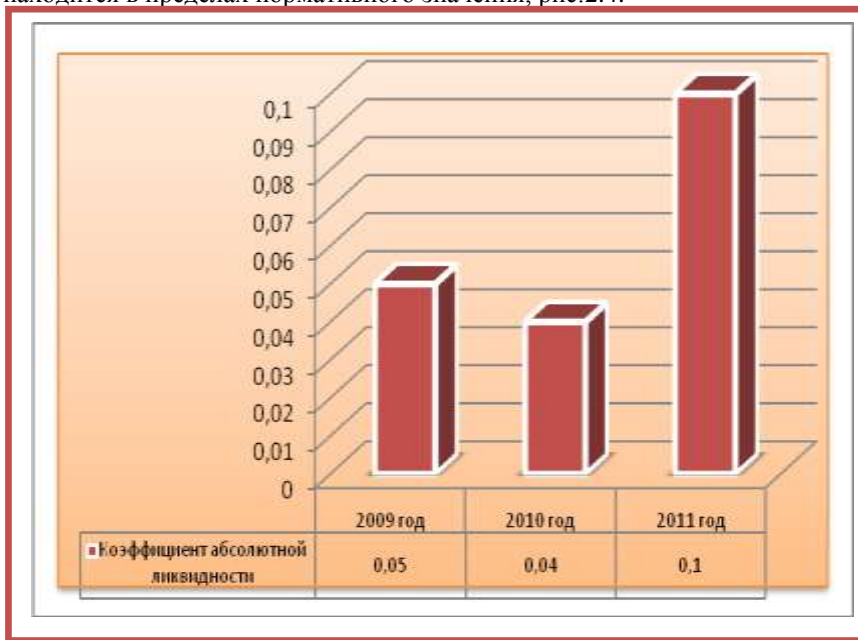


Рис.2.4. Динамика коэффициента абсолютной ликвидности с 2009-2011 г.г. на предприятии ООО «СЗЭМО «Электродвигатель».

Кoeffициент текущей ликвидности- показывает, какую часть текущих обязательств по кредитам и расчетам можно погасить, мобилизовав все оборотные средства, его нормативное значение составляет 1.5. На анализируемом предприятии данный коэффициент колеблется от 1,26 до 2,04, т.е. наблюдается рост данного показателя на 0,78. Таким образом, данный показатель превышает нормативное значение, что является положительным фактором, рис.2.5.

Кoeffициент маневренности функционирующего капитала- показывает, какая часть функционирующего капитала обездвижена в производственных запасах и долгосрочной дебиторской задолженности. Уменьшение этого показателя в динамике является положительным фактором. На данном предприятии он составил 1,47, а это на 0,19 ниже, чем показатель 2009 г., рис.2.6.



Рис.2.5. Динамика коэффициента текущей ликвидности на предприятии ООО «СЗЭМО «Электродвигатель» с 2009-2011 г.г.

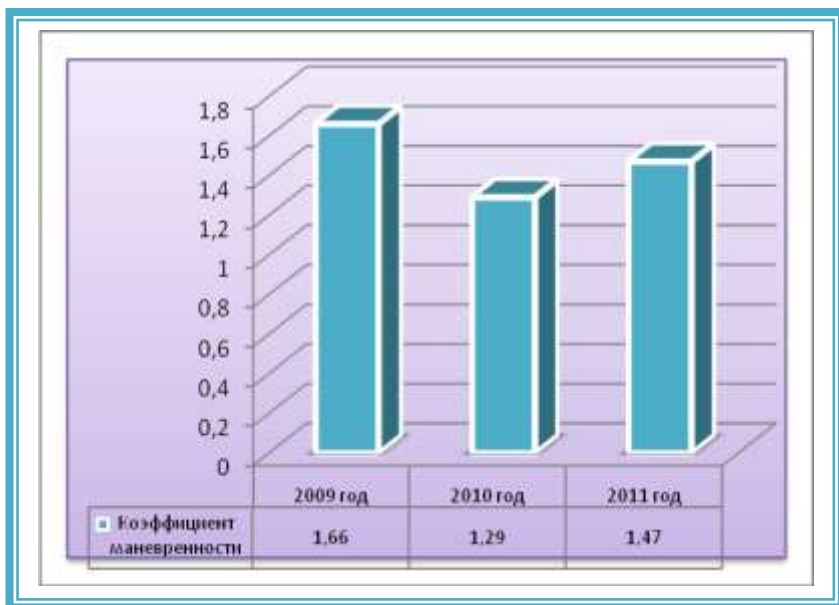


Рис.2.6. Динамика коэффициента маневренности функционирующего капитала на предприятии ООО «СЗЭМО «Электродвигатель» с 2009-2011 г.г.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами характеризует наличие собственных оборотных средств у организации, необходимых для ее текущей деятельности. На конец анализируемого периода этот показатель вырос на 0,12 и составил 0,18, при нормативном значении больше 0,1.

Коэффициент "критической оценки"-показывает, какая часть краткосрочных обязательств организации может быть немедленно погашена за счет денежных средств, средств в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений по расчетам. На данном предприятии этот коэффициент составил 0,51, при нормативном значении от 0,7 до 0,8, при этом наблюдается снижение данного показателя на 0,11, это свидетельствует об ухудшении показателя.

Таким образом, проведенный анализ показал, что наблюдается увеличение коэффициентов абсолютной и текущей ликвидности, рост коэффициента обеспеченности собственными средствами, снизился коэффициент маневренности функционирующего капитала. Практически все показатели ликвидности находятся в норме, за исключением общего показателя ликвидности и коэффициента критической оценки. Следовательно, баланс предприятия нельзя назвать абсолютно ликвидным.

Финансовая устойчивость – характеристика стабильности финансового положения предприятия, обеспечиваемая высокой долей собственного капитала в общей сумме используемых финансовых средств. Оценка уровня финансовой устойчивости предприятия осуществляется с использованием обширной системы показателей.

Задачей анализа финансовой устойчивости является оценка степени независимости от заемных источников финансирования. Это необходимо, чтобы ответить на вопросы: насколько организация независима с финансовой точки зрения, растет или снижается уровень этой независимости и отвечает ли состояние его активов и пассивов задачам ее финансово-хозяйственной деятельности. Показатели, которые характеризуют независимость по каждому элементу активов и по имуществу в целом, дают возможность измерить, достаточно ли устойчива анализируемая организация в финансовом отношении.

Финансовая устойчивость — составная часть общей устойчивости предприятия, сбалансированность финансовых потоков, наличие средств, позволяющих организации поддерживать свою деятельность в течение определенного периода времени, в том числе обслуживая полученные кредиты и производя продукцию. Во многом определяет финансовую независимость организации.

Финансовая устойчивость является показателем платёжеспособности в длительном промежутке времени. В отличие от

кредитоспособности является показателем, важным не внешним, а внутренним финансовым службам. Финансовая устойчивость и её оценка — часть финансового анализа в организации. Для того, чтобы анализировать финансовую устойчивость предприятия, используются определенные показатели: коэффициенты финансовой устойчивости ; ликвидности и платежеспособности, анализ банкротства.

В зависимости от отраслей деятельности, структуры внутри предприятий, их положения на рынке, финансовой политики и других аспектов, организации имеют различную финансовую устойчивость. Однако, имеют место основные виды устойчивости:

- Абсолютная финансовая устойчивость;
- Нормальная финансовая устойчивость;
- Неустойчивое состояние;
- Кризисное финансовое состояние.

Такая классификация объясняется уровнем покрытия собственными средствами заемных, соотношение собственного и заемного капитала для покрытия запасов.

Коэффициенты финансовой устойчивости характеризуют состояние и динамику финансовых ресурсов предприятий с точки зрения обеспечения ими производственного процесса и других сторон их деятельности: коэффициент концентрации собственного капитала, коэффициент финансовой зависимости, коэффициент маневренности собственного капитала, коэффициент концентрации заемного капитала, коэффициент структуры долгосрочных вложений, коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств, коэффициент структуры заемного капитала, коэффициент соотношения заемных и собственных средств.

Коэффициенты оценки финансовой устойчивости предприятия – система показателей, характеризующих структуру используемого капитала предприятия с позиций степени финансовой стабильности его развития в предстоящем периоде. [40]

Произведем анализ финансовой устойчивости предприятия ООО «СЗЭМО «Электродвигатель». Для этого рассчитаем следующие коэффициенты: коэффициент финансовой автономности предприятия, коэффициент финансовой устойчивости, коэффициент финансового риска, коэффициент финансирования, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами.

Коэффициент финансовой независимости (автономности)-показывает удельный вес собственных средств в общей сумме источников финансирования.

Коэффициент капитализации- показывает, сколько заемных средств организация привлекла на 1 руб., вложенных в активы собственных средств.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами- показывает, какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных источников.

Коэффициент финансовой устойчивости- показывает, какая часть актива финансируется за счет устойчивых источников. [44]

Коэффициент финансирования- показывает, какая часть деятельности финансируется за счет собственных, а какая - за счет заемных средств. Формулы расчетов показателей финансовой устойчивости представлены в табл.2.6(прил.1). Рассчитаем данные показатели, табл.2.7.

Таблица 2.7

Структура обязательств предприятия ООО «СЗЭМО «Электродвигатель» с 2009-2011г.г.

показатели	Норматив	2009 г.	2010 г.	2011 г.	Отклонение 2011 г. от 2009 г.
Коэффициент финансовой устойчивости	Больше 0,6	0,28	0,45	0,56	+0,28
Коэффициент финансовой автономности	От 0.4 до 0,6	0,1397	0,1989	0,2729	+0,1332
коэффициент финансового риска	Не выше 1,5	6,15	4,02	2,66	-3.49
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Больше 0,5	0,056	0,119	0,69	+0,634
Коэффициент финансирования	Больше 0,7	0,16	0,24	0,37	+0,21

По данным табл.2.7 видно, что коэффициент финансовой устойчивости ниже нормативного значения и составляет 0,56, тогда как норматив этого показателя должен составлять более 0,6, рис.2.7. Коэффициент финансовой автономности ниже норматива и составляет 0,2729, тогда как по нормативу он должен составлять от 0,4 до 0,6. Но к

концу анализируемого периода данный показатель увеличился на 0,1332. Достаточно высокий коэффициент финансового риска и составляет 2,66, хотя по отношению к началу анализируемого периода он снизился на 3,49, рис. 2.8.

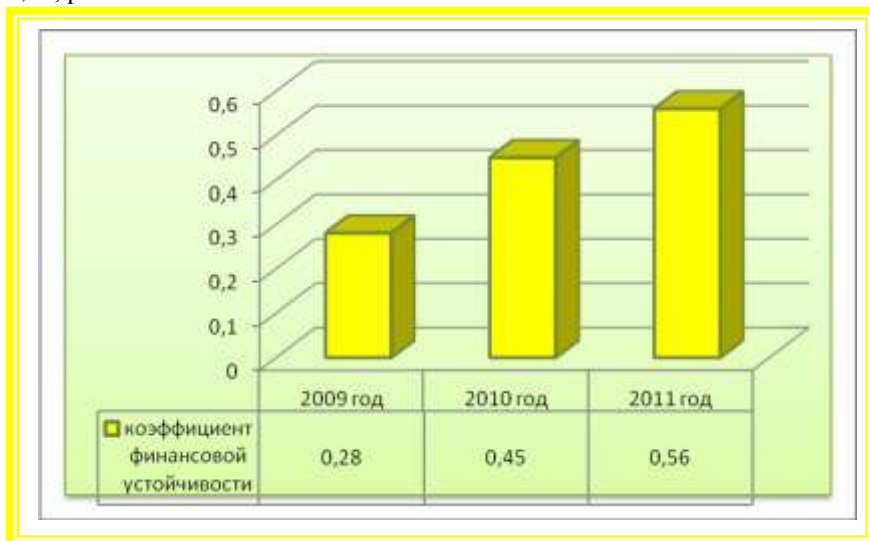


Рис.2.7. Динамика коэффициента финансовой устойчивости ООО «СЗЭМО «Электродвигатель» с 2009-2011 г.г.



Рис.2.8.Динамика коэффициента финансового риска ООО «СЗЭМО «Электродвигатель» с 2009-2011 г.г.

Низким является также и коэффициент финансирования и в 2011 г. он составил 0,37. Проведенный выше анализ позволяет сделать вывод, что показатели финансовой устойчивости очень низкие, хотя к концу анализируемого периода наблюдается улучшение показателей.

Деловая активность является комплексной и динамичной характеристикой предпринимательской деятельности и эффективности использования ресурсов. Уровни деловой активности конкретной организации отражают этапы ее жизнедеятельности (зарождение, развитие, подъем, спад, кризис, депрессия) и показывают степень адаптации к быстроменяющимся рыночным условиям, качество управления. Деловую активность можно охарактеризовать как мотивированный макро- и микроуровнем управления процесс устойчивой хозяйственной деятельности организаций, направленный на обеспечение ее положительной динамики, увеличение трудовой занятости и эффективное использование ресурсов в целях достижения рыночной конкурентоспособности. Деловая активность выражает эффективность использования материальных, трудовых, финансовых и других ресурсов по всем бизнес-линиям деятельности и характеризует качество управления, возможности экономического роста и достаточность капитала организации.

Основополагающее влияние на деловую активность хозяйствующих субъектов оказывают макроэкономические факторы, под воздействием которых может формироваться либо благоприятный «предпринимательский климат», стимулирующий условия для активного поведения хозяйствующего субъекта, либо наоборот – предпосылки к свертыванию и затуханию деловой активности.

Достаточно высокую значимость имеют также и факторы внутреннего характера, в принципе подконтрольные руководству организаций: совершенствование договорной работы, улучшения образования в области менеджмента, бизнеса и планирования, расширение возможностей получения информации в области маркетинга и др.

Значение анализа деловой активности заключается в формировании экономически обоснованной оценки эффективности и интенсивности использования ресурсов организации и в выявлении резервов их повышения.

В ходе анализа решаются следующие задачи:

- 1) изучение и оценка тенденции изменения показателей деловой активности;

2) исследование влияния основных факторов, обусловивших изменение показателей деловой активности и расчет величины их конкретного влияния;

3) обобщение результатов анализа, разработка конкретных мероприятий по вовлечению в оборот выявленных резервов.

Деловая активность в финансовом аспекте проявляется прежде всего в скорости оборота средств. Анализ деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики разнообразных финансовых коэффициентов – показателей оборачиваемости. Они очень важны для организации. [47]

Таким образом, для анализа деловой активности организации используют две группы показателей:

А. Общие показатели оборачиваемости.

Б. Показатели управления активами, рис.2.9.



Рис.2.9. Классификация показателей деловой активности.

Коэффициенты оценки оборачиваемости активов – система показателей производственно-коммерческой активности предприятия, характеризующая, насколько быстро сформированные активы оборачиваются в процессе его хозяйственной деятельности.

Коэффициенты оценки оборачиваемости капитала – система показателей финансовой активности предприятия, характеризующая, насколько быстро сформированные активы оборачиваются в процессе его хозяйственной деятельности. [47]

Рассмотрим сущность показателей деловой активности:

Срок погашения кредиторской задолженности- показывает средний срок возврата долгов организацией по текущим обязательствам.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности - показывает расширение или снижение коммерческого кредита, предоставляемого организации.

Срок погашения дебиторской задолженности - показывает, за сколько в среднем дней погашается дебиторская задолженность организации.

Оборачиваемость денежных средств - показывает срок оборота денежных средств.

Коэффициент оборачиваемости средств в расчетах - показывает количество оборотов средств в дебиторской задолженности за отчетный период.

Оборачиваемость материальных средств- показывает, за сколько в среднем дней оборачиваются запасы в анализируемом периоде.

Коэффициент отдачи собственного капитала - показывает скорость оборота собственного капитала.

Коэффициент оборачиваемости оборотных (мобильных) средств - показывает скорость оборота всех оборотных средств организации.

Коэффициент отдачи нематериальных активов- показывает эффективность использования нематериальных активов.

Фондоотдача- показывает эффективность использования основных средств предприятия.

Коэффициент общей оборачиваемости капитала (ресурсоотдача)- показывает эффективность использования имущества предприятия и отражает скорость оборота капитала организации за период. [40]

Формулы расчетов коэффициентов деловой активности представлены в табл.2.9, прил.1.

Оборачиваемость можно исчислить как по всем оборотным средствам (коэффициент ресурсоотдачи), так и по отдельным их видам.

Оборачиваемость средств, вложенных в имущество организации, может оцениваться:

а) скоростью оборота – количеством оборотов, которое делают за анализируемый период капитал организации или его составляющие;

б) периодом оборота – средним сроком, за который возвращаются в хозяйственную деятельность организации денежные средства, вложенные в производственно-коммерческие операции. [35]

Проведем анализ коэффициентов деловой активности предприятия ООО «СЗЭМО «Электродвигатель», исходные данные для расчета коэффициентов деловой активности представлены в табл. 2.8.

Таблица 2.8

Исходные данные для расчета коэффициентов деловой активности предприятия ООО «СЗЭМО «Электродвигатель» с 2009-2011 г.г.

показатели	2009 год, т.р.	2010 год, т. р	2011 год, т.р.	Темп роста, %
выручка от продажи	1177602	1447051	1500305	127,40
стоимость оборотных активов	334332	364475	276203	82,61
Стоимость дебиторской задолженности	151372	167862	54572	36,05
Стоимость внеоборотных активов	32437	36346	34299	105,74
стоимость нематериальных активов	238	171	125	52,52
основные средства	30068	34898	32907	109,44
Стоимость собственного капитала	51251	79744	84762	165,39
стоимость денежных средств	10057	4829	9670	96,15
Кредиторская задолженность	91432	100219	134893	147,53
запасы	168752	186429	205216	121,61

Данные табл.2.8 показывают, что в течении анализируемого периода наблюдается рост стоимости собственного капитала на 65,39% и на конец анализируемого периода его сумма составила 84762 тыс. руб. Прирост произошел также по кредиторской задолженности, запасам, основным средствам. Так в частности кредиторская задолженность на

конец анализируемого периода составила 134893 тыс. руб., а это на 47,53% выше по сравнению с тем же показателем 2009 г. Стоимость запасов и основных средств увеличились на 21,61% и 9,44% соответственно. Дебиторская задолженность, денежные средства, нематериальные активы и внеоборотные активы показывают снижение. Так, стоимость нематериальных активов в частности снизилась на 47,48% и составила 125 тыс. руб. Стоимость дебиторской задолженности составила 54572 тыс. руб. , т.е. произошло снижение на 63,95%. От того, как изменились выше перечисленные показатели зависят показатели изменения деловой активности предприятия. На основании исходных данных табл.2.8 рассчитаем коэффициенты деловой активности(табл.2.9 прил.1), данные оформим в виде табл.2.10.

Таблица 2.10

Динамика коэффициентов деловой активности предприятия ООО
«СЗЭМО «Электродвигатель» с 2009-2011 г.г.

Показатели	2009 г.	2010 г.	2011 г.	Отклоне ние 2011 г. от 2009 г.
Срок погашения кредиторской задолженности, дни	28,33	25,28	32,82	+4,49
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности , оборотов	12,87	14,44	11,12	-1,75
Срок погашения дебиторской задолженности , дни	46,92	42,34	13,27	-33,65
Оборачиваемость денежных средств , дни	3,12	1,22	2,35	-0,77
Коэффициент оборачиваемости средств в расчетах , оборотов	7,78	8,62	27,49	+19,71
Оборачиваемость материальных средств (запасов) , дни	52,30	47,02	49,93	-2,37
Коэффициент отдачи собственного капитала , оборотов	22,97	18,14	17,70	-5,27
Коэффициент оборачиваемости оборотных (мобильных) средств , оборотов	3,52	3,97	5,43	+1,91
Коэффициент отдачи нематериальных активов	4947,9	8462,2	12002,4	+7054,5
Фондоотдача	39,16	41,46	45,59	+6,43
Коэффициент оборачиваемости общей капитала (ресурсоотдача), оборотов	3,21	3,61	4,83	+1,62

Данные табл.2.10 показывают, что средний срок возврата долгов организацией по текущим обязательствам увеличился на 4,69 и срок погашения кредиторской задолженности составил 32,82 дня. Коммерческий кредит, предоставленный организации снизился на 1,75 и коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности составил 11,12 оборотов. Произошло снижение срока погашения дебиторской задолженности на 33,65 дня и этот показатель на конец анализируемого периода составил 13,27 дня, рис.2.10.

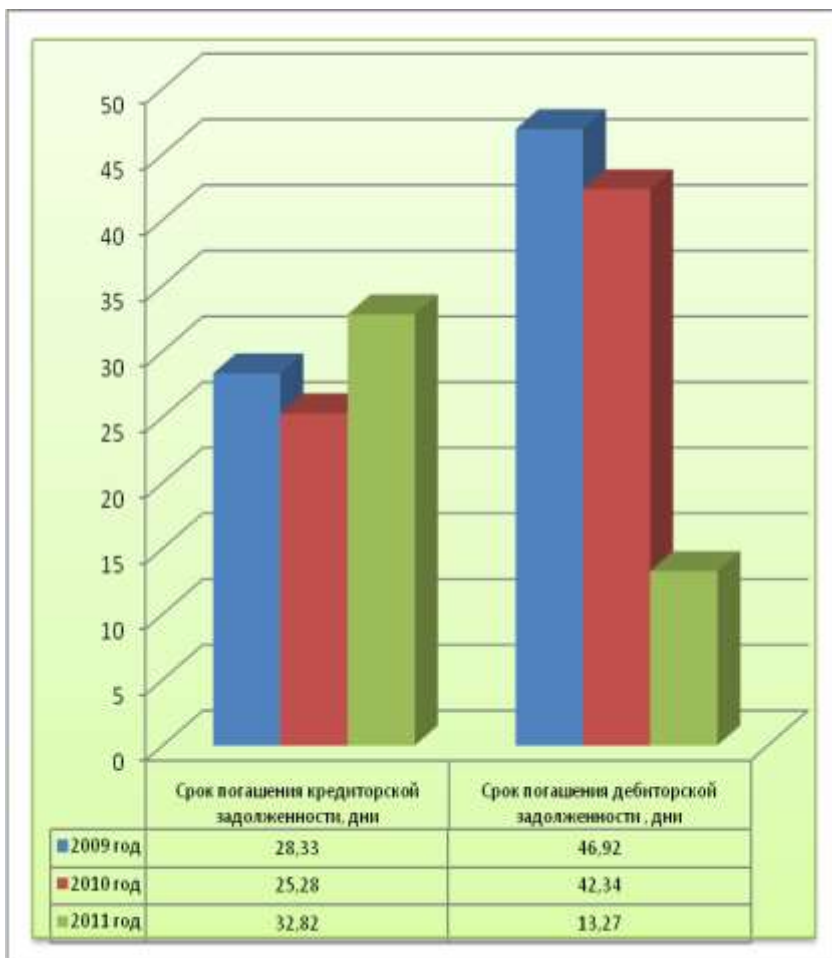


Рис.2.10.Динамика срока погашения дебиторской и кредиторской задолженности предприятия ООО «СЗЭМО «Электродвигатель».

В течении 2009-2011 г.г. наблюдается рост по коэффициентам: оборачиваемости средств в расчетах, оборачиваемости оборотных (мобильных) средств и коэффициенту отдачи нематериальных активов.

Произошло ускорение оборота материальных запасов на 2,37 дней и оборачиваемости денежных средств на 0,77 дня.

Коэффициент отдачи собственного капитала составил 17,70 оборотов, а это на 5,27 ниже по сравнению с началом анализируемого периода.

Улучшилась эффективность использования основных средств предприятия и показатель фондоотдачи составил 45,59, а это на 6,43 выше по сравнению с тем же показателем 2009 г., рис.2.11.

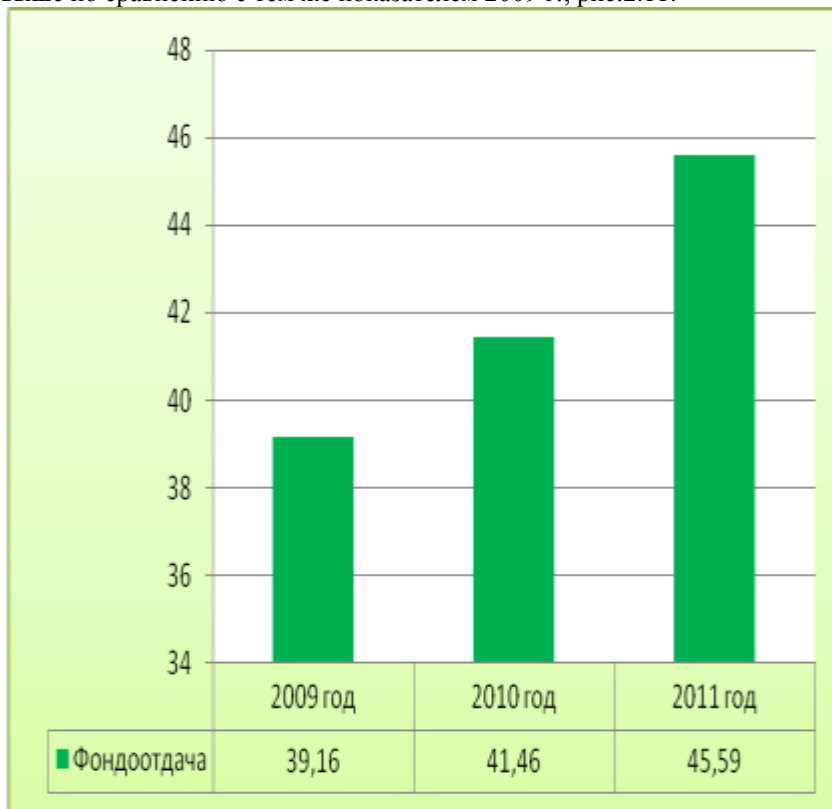


Рис.2.11.Динамика показателя фондоотдачи с 2009-2011 г.г. по предприятию ООО «СЗЭМО «Электродвигатель».

Данные табл.2.10 также показывают, что общая оборачиваемость капитала предприятия возросла на 1,62 оборота и

составила 4,83. Таким образом, в целом эффективность использования имущества снизилась.

На основании выше изложенного можно сделать вывод, что не все показатели деловой активности улучшились, по некоторым показателям наблюдается ухудшение деловой активности предприятия ООО «СЗЭМО «Электродвигатель».

2.3. Анализ прибыли, рентабельности и диагностики банкротства ООО «СЗЭМО «Электродвигатель»

Прибыль – это положительный финансовый результат деятельности организации. Отрицательный результат называется убыток. На величину прибыли организации оказывают влияние различные факторы.

К внешним факторам относятся: политическая стабильность; состояние экономики; демографическая ситуация; конъюнктура рынка, в том числе рынка потребительских товаров; темпы инфляции; проценты за кредит. [68]

К внутренним факторам относятся:

- объем валового дохода (и, соответственно, факторы, его определяющие);
- размер издержек обращения;
- производительность труда работников;
- скорость оборачиваемости товаров;
- наличие собственных оборотных средств;
- эффективность использования основных фондов.

По сути, все эти факторы воздействуют на финансово-хозяйственную деятельность организации. Одни из них оказывают прямое влияние, и их воздействие можно довольно точно определить с помощью методов факторного анализа. А другие оказывают косвенное влияние, через какие-либо показатели.

Существуют разные виды прибыли:

- прибыль (убыток) от реализации продукции (работ, услуг);
- прибыль (убыток) от прочей реализации (например, имущества предприятия);
- доходы и расходы от внереализационных операций;
- балансовая прибыль;
- налогооблагаемая прибыль;
- чистая прибыль.

К основным направлениям использования прибыли относятся:
 -выполнение обязательств перед бюджетами (республиканским и местным);
 -расчеты с банками, предприятиями, организациями;
 -инвестиции в развитие предприятия;
 -выплата дивидендов по акциям;
 -удовлетворение социальных и материальных потребностей работников. [71]

Проведем анализ прибыльности и доходности предприятия ООО «СЗЭМО «Электродвигатель» с 2009-2011 г.г. на основании данных табл.2.11.

Таблица 2.11

Динамика показателей прибыли предприятия ООО «СЗЭМО «Электродвигатель» с 2009-2011 г.г.

№ п/п	Показатели	2009 г.	2010 г.	2011 г.	Отклонение 2011 г. от 2009 г.
1	Выручка от реализации, тыс. руб.	1177602	1447051	1500305	+322703
2	себестоимость проданных товаров, работ, услуг, тыс. руб.	971980	1241560	1303882	+331902
3	коммерческие расходы, тыс. руб.	15531	20417	44583	+29052
4	валовая прибыль, тыс. руб.	205622	205491	196423	-9190
5	чистая прибыль, тыс. руб.	8800	19609	10376	+1576
6	прибыль до налогообложения, тыс. руб.	20791	35818	17477	-3344
7	прибыль от продаж, тыс. руб.	46237	80929	55072	+8835

Данные табл.2.11 показывают, что в течении анализируемого периода наблюдается увеличение показателя выручки на 322703 тыс. руб. и по состоянию на 2011 г. этот показатель составил 1500305 тыс. руб.

Произошел и рост себестоимости проданных товаров, работ, услуг на 331902 тыс. руб. Существенный рост наблюдается и по коммерческим расходам, которые составили 44583 тыс. руб., а это на 29052 тыс. руб. больше по сравнению с тем же показателем 2009 г. В связи с тем, что темпы роста выручки ниже темпов роста себестоимости проданных товаров, работ, услуг, то показатель валовой прибыли снизился на 9190 тыс. руб. и в 2011 г. составил 196423 тыс. руб.

Прибыль до налогообложения составила 17477 тыс. руб., а это на 3344 тыс. руб. меньше по сравнению с началом анализируемого периода. Важным показателем деятельности предприятия является показатель чистой прибыли, на анализируемом предприятии данный показатель вырос на 1576 тыс. руб. и составил 10376 тыс. руб. Это произошло за счет увеличения показателя прибыли от продаж, который увеличился на 8835 тыс. руб. и за счет роста других показателей доходности организации (прочих доходов), рис.2.12.

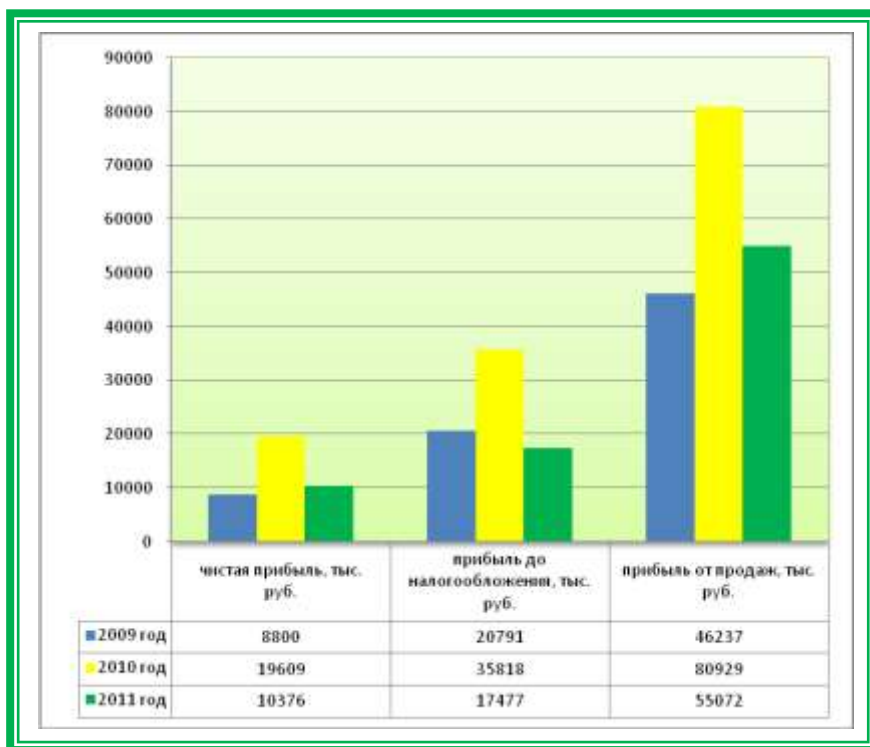


Рис. 2.12. Динамика показателей прибыльности предприятия с 2009-2011 г.г.

Лучшие показатели прибыльности были в 2010 г., следовательно, по отношению к показателям 2009 г. предприятие улучшило свои показатели, но по сравнению с показателями 2010 г. наблюдается снижение прибыльности и доходности.

В условиях рыночных отношений велика роль показателей рентабельности продукции, характеризующих уровень прибыльности (убыточности) её производства. Показатели рентабельности являются характеристиками финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия. Они характеризуют относительную доходность предприятия, измеряемую в процентах к затратам средств или капитала с различных позиций.

Показатели рентабельности – это важнейшие характеристики фактической среды формирования прибыли и дохода предприятия. По этой причине они являются обязательными элементами сравнительного анализа и оценки финансового состояния предприятия.

Основными задачами анализа рентабельности являются: определение темпов роста и структуры формирования балансовой прибыли за ряд лет; выявление влияния факторов, определяющих выполнение плана по общей (балансовой) прибыли, вскрытие причин возникновения и изыскание путей ликвидации убытков; ограничение влияния внешних факторов и определение суммы прибыли, полученной в результате трудовых усилий производственного коллектива и эффективного использования работниками производственных ресурсов; определение факторов, влияющих на динамику и выполнение плана по уровню общей рентабельности.

В зависимости от цели расчетов наиболее часто рентабельность торгового предприятия определяют посредством процентного отношения прибыли к следующим показателям:

- товарообороту;
- издержкам обращения;
- оборотным средствам;
- основным средствам;
- средствам на оплату труда;
- собственному капиталу;
- капиталу (совокупному капиталу предприятия, включающему собственные и заемные средства).

Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности (производственной, предпринимательской, инвестиционной), окупаемость затрат и т.д. Они более полно, чем прибыль, характеризуют окончательные результаты хозяйствования, потому что их величина показывает соотношение эффекта с наличными или

использованными ресурсами. Показатели рентабельности служат не только для оценки деятельности предприятия, но и как инструмент в инвестиционной политике и ценообразовании. Различают:

- 1) показатели, характеризующие рентабельность (окупаемость) издержек производства и инвестиционных проектов;
- 2) показатели, характеризующие рентабельность продаж;
- 3) показатели, характеризующие доходность капитала и его частей. [69]

Все эти показатели могут рассчитываться на основе балансовой прибыли, прибыли от реализации продукции и чистой прибыли. Рассмотрим основные показатели рентабельности и их методику расчета.

Рентабельность продаж -показывает сколько прибыли приходится на единицу реализованной продукции и рассчитывается по формуле(2.1):

$$R_1 = \frac{\text{прибыль от продаж}}{\text{выручка от продаж}} \times 100\% \quad (2.1)$$

Бухгалтерская рентабельность от обычной деятельности-показывает уровень прибыли до выплаты налога и рассчитывается по формуле(2.2):

$$R_2 = \frac{\text{прибыль до налогообложения}}{\text{выручка от продаж}} \times 100\% \quad (2.2)$$

Чистая рентабельность- показывает, сколько чистой прибыли приходится на единицу продукции и рассчитывается по формуле(2.3):

$$R_3 = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{выручка от продаж}} \times 100\% \quad (2.3)$$

Экономическая рентабельность- показывает эффективность использования всего имущества организации и рассчитывается по формуле(2.4):

$$R_4 = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{средняя стоимость имущества}} \times 100\% \quad (2.4)$$

Рентабельность собственного капитала- показывает эффективность использования собственного капитала и рассчитывается по формуле(2.5):

$$R_4 = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{средняя стоимость собственного капитала}} \times 100\% \quad (2.5)$$

Валовая рентабельность- показывает, сколько валовой прибыли приходится на единицу выручки и рассчитывается по формуле(2.6):

$$R_6 = \frac{\text{прибыль валовая}}{\text{выручка от продаж}} \times 100\% \quad (2.6)$$

Затратоотдача- показывает, сколько прибыли от продажи приходится на 1 руб. затрат и рассчитывается по формуле(2.7):

$$R_7 = \frac{\text{прибыль от продаж}}{\text{затраты на производство и реализацию продукции}} \times 100\% \quad (2.7)$$

Рентабельность переменного капитала- показывает эффективность использования капитала, вложенного в деятельность организации на длительный срок и рассчитывается по формуле(2.8): [72]

$$R_8 = \frac{\text{чистая прибыль}}{\left(\begin{array}{c} \text{средняя стоимость} \\ \text{собственного капитала} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{средняя стоимость} \\ \text{долгосрочных обязательств} \end{array} \right)} \times 100\% \quad (2.8)$$

Произведем анализ показателей рентабельности предприятия ООО «СЗЭМО «Электродвигатель» с 2009-2011 г.г, данные оформим в виде табл.2.12.

Таблица 2.12

Показатели рентабельности предприятия ООО «СЗЭМО «Электродвигатель» с 2009-2011 г.г.

Показатели	2009 г.	2010 г.	2011 г.	Отклонение 2011 г. от 2009 г.
Рентабельность продаж, %=(Прибыль/выручка)×100%	3,92	5,59	3,67	-0,25
Бухгалтерская рентабельность от обычной деятельности	1,76	2,47	1,16	-0,6
Чистая рентабельность	0,74	1,35	0,69	-0,05
Экономическая рентабельность	2,39	4,89	3,34	+0,95
Рентабельность собственного капитала	17,17	24,59	12,24	-4,93
Валовая рентабельность	17,46	14,20	13,09	-4,37
Затратоотдача	4,75	6,52	4,22	-0,53
Рентабельность переменного капитала	8,64	10,87	5,92	-2,72

Данные табл.2.12 показывают, что в течении 2009-2011 г.г. на предприятии наблюдается снижение практически всех показателей

рентабельности. Так, значительное снижение произошло по рентабельности собственного капитала и валовой рентабельности, в среднем они снизились на 5% и на конец анализируемого периода составили 12,24% и 13,09% соответственно, рис.2.13.

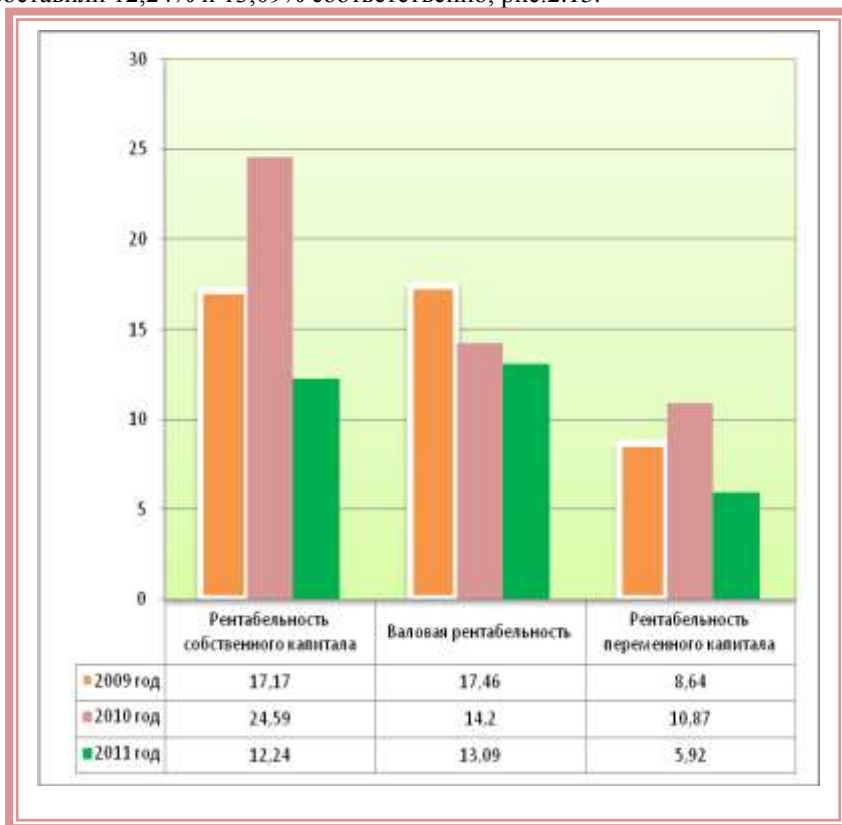


Рис.2.13.Динамика валовой рентабельности и рентабельности капитала с 2009-2011 г.г.

Рентабельность переменного капитала снизилась на 2,72% и составила 5,92%. Незначительное снижение произошло по чистой рентабельности, бухгалтерской рентабельности и рентабельности продаж. В среднем снижение по этим показателем составляет менее 1%. Так, в частности рентабельность продаж и чистая рентабельность снизились на 0,25% и 0,05% соответственно и по состоянию на 2011 г. составили 3,67% и 0,69%, рис.2.14. В пределах 0,5% наблюдается снижение показателя затратноотдачи. Единственный показатель, который

дал прирост-это экономическая рентабельность, которая возросла на 0,95% и составила на конец анализируемого периода 3,34%.

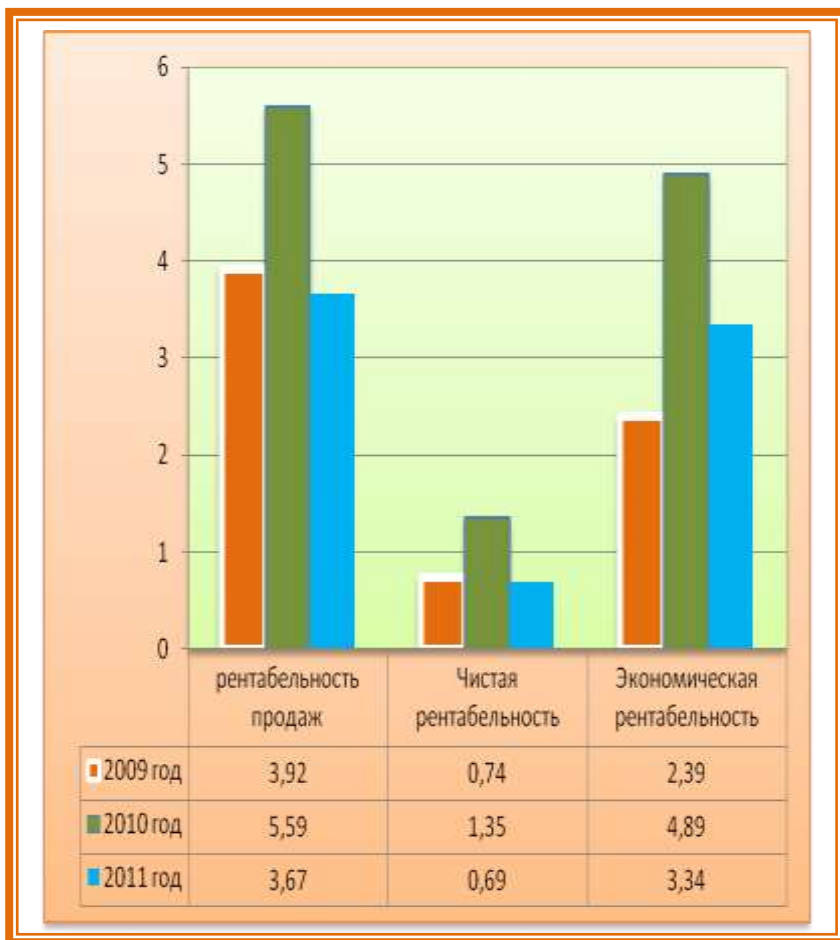


Рис.2.14. Динамика рентабельности продаж с 2009-2011 г.г.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что в целом деятельность предприятия нельзя назвать успешной, показатели рентабельности показывают снижение или незначительный рост.

Проведем анализ банкротства предприятия ООО СЗЭМО «Электродвигатель».

Банкротство- это неспособность предприятия своевременно погашать свои долги. Основной закон, регулирующий банкротство предприятий в РФ- это закон «О несостоятельности (банкротстве)» № 6-

ФЗ. [2] Успехи и неудачи деятельности фирмы следует рассматривать как взаимодействие целого ряда факторов - внешних (на которые фирма не может оказывать влияние) и внутренних (которые, как правило, зависят от организации работы самой фирмы) . Способность фирмы приспособиться к изменению внешних (социальных) и внутренних (технологических) факторов является гарантией не только ее выживания, но и процветания.

Политическая и экономическая нестабильность, нарушение регулирования финансового механизма и инфляционные процессы следует отнести к наиболее значительным факторам, усугубляющим кризисную ситуацию на российских государственных и частных предприятиях.

Ранними признаками банкротства являются:

а) задержки с представлением отчетности, которые могут свидетельствовать о плохой работе финансовых служб предприятия;

б) резкие изменения в структуре баланса и отчета о финансовых результатах, особенно:

-резкое уменьшение денег на счетах (увеличение денег также может свидетельствовать о невозможности дальнейших капиталовложений);

-увеличение дебиторской задолженности (резкое ее снижение также свидетельствует о затруднениях со сбытом, если сопровождается ростом запасов готовой продукции);

-старение дебиторских счетов;

-нарушение баланса дебиторской и кредиторской задолженности;

-увеличение кредиторской задолженности (резкое ее снижение при наличии денег на счетах также свидетельствует о снижении объемов деятельности);

-снижение объемов продаж (неблагоприятным может оказаться и резкое увеличение объемов продаж, так как в этом случае банкротство может наступить в результате последующего нарушения баланса долгов, если последует непродуманное увеличение закупок, капитальных затрат;

-кроме того, рост объемов продаж может свидетельствовать о сбросе продукции перед ликвидацией предприятия);

в) конфликты на предприятии, увольнение кого-либо из руководства, резкое увеличение числа принимаемых решений и т. д.

Важными внутренними факторами, усиливающими кризисную ситуацию предприятия, являются:

-возникновение убытков предприятия в связи с неудовлетворительной организацией работы с рынком, неконкурентоспособностью товаров, несвоевременным обновлением ассортимента товарной продукции;

-резкое повышение уровня издержек производства и сбыта товара в связи с нерациональной структурой управления, многочисленностью штата управления, применением дорогостоящих технологий, средств и предметов труда и т. д.;

-снижение уровня культуры производства и культуры предприятия в целом, включая квалификацию персонала, технический уровень производства, взаимоотношения в коллективе, его уверенность в эффективной работе;

-отсутствие стимулов труда у персонала предприятия. [23]

Другие ранние признаки банкротства связаны с характером изменений финансовых показателей деятельности предприятия, своевременностью и качеством представления финансовой отчетности и проведением аудиторских проверок:

-задержки представления бухгалтерской отчетности и изменение ее качества, что может свидетельствовать либо о сознательных действиях, либо о низком уровне персонала — и то и другое являются признаками неэффективности финансового управления;

-изменения в статьях бухгалтерского баланса со стороны пассивов и активов и нарушение определенной их пропорциональности;

-увеличение или уменьшение материальных запасов, что может свидетельствовать либо о заинтересованности, либо о возможной неспособности предприятия выполнять свои обязательства по поставкам;

-увеличение задолженности предприятия поставщикам и кредиторам;

-уменьшение доходов предприятия и снижение прибыльности фирмы, обесценение акций предприятия, установление предприятием нереальных (высоких или низких) цен на свою продукцию и т. д.

Настораживающими признаками являются также внеочередные проверки предприятия, ограничение его коммерческой деятельности органами власти, отмена и изъятие лицензий и т. д.

К внешним факторам, оказывающим сильное влияние на деятельность фирмы, относятся:

-размер и структура потребностей населения;

-уровень доходов и накоплений населения, а значит, и его покупательная способность (сюда же могут быть отнесены уровень цен и возможность получения потребительского кредита, что существенным образом влияет на предпринимательскую активность);

-политическая стабильность и направленность внутренней политики;

-развитие науки и техники, которое определяет все составляющие процесса производства товара и его конкурентоспособность;

-уровень культуры, т. е. привычки и нормы потребления, предпочтения одних товаров и отрицательное отношение к другим;

-международная конкуренция, при которой зарубежные фирмы в одних случаях выигрывают за счет дешевого труда, а в других — за счет более совершенных технологий.

На финансовом положении большинства предприятий негативно сказываются и последствия общеэкономического спада, инфляции, зачастую выражающиеся в слиянии фирм и неожиданном возникновении новых конкурентов, а также неожиданные перемены в сфере государственного регулирования, резкое уменьшение государственного заказа и др. [31]

Таким образом, основная причина разорения предприятия-некомпетентный или недобросовестный менеджмент. Проведем диагностику банкротства по модели Э.Альтмана.

Пятифакторная z-модель Э.Альтмана для оценки вероятности банкротства предприятия применяется в зарубежной практике для прогнозирования наступления банкротства в ближайшие два года:

$Z=0,012X_1+0,014X_2+0,033X_3+0,006X_4+0,999X_5$, где:

X1- отношение собственных оборотных средств к активам, %

$X_1=(\text{стр.290}-\text{стр.690})/\text{стр.300}$

X2- отношение нераспределенной прибыли к сумме активов(прибыль прошлых лет и отчетного года к сумме активов), %

$X_2=\text{стр.460}-\text{стр.470})/\text{стр.300}$

X3-отношение прибыли до вычета процентов и налогов к сумме активов (отношение прибыли от продаж к сумме активов), %

$X_3=\text{стр. 050}(\text{ф.№2})/\text{стр.300}$ (ф.№1).

X4- отношение рыночной стоимости обыкновенных и привелигированных акций к балансовой оценке заемного капитала, %

$X_4=(\text{Чраоб}+\text{Чрапр})/\text{заемный капитал}$

Чраоб-число размещенных обыкновенных акций

Чрапр-число размещенных привелигированных акций

X5-отношение выручки от продаж к сумме активов

$X_5=\text{стр.010}$ (ф.№2)/стр.300 (ф.№1)

Значения показателей x_1, x_2, x_3, x_4 выражаются в процентах, а x_5 - в размах. [53]

Чем меньше значение Z, тем меньше вероятность банкротства в ближайшие два года. Оценка вероятности банкротства дается в зависимости от значения Z-счета, табл.2.13:

Таблица 2.13

Оценка вероятности банкротства дается в зависимости от значения Z-счета

значение z счета	вероятность наступления банкротства
1,81 и меньше	очень высокая
от 1,81 до 2,675	высокая
от 2, 675 до 2,99	равна 50%
2,99 и выше	очень незначительная

Рассчитаем показатели по данным предприятия по состоянию на 2011 год:

$$X1=(276203-135173)/310502 \times 100\%=45,4$$

$$X2=(0-76205)/310502 \times 100\%=-24,5$$

$$X3=(55072/310502) \times 100=17,7$$

$$X4=(0/225740) \times 100=0$$

$$X5=1500305/310502=4,83$$

$$Z=0,012 \times 45,4 + 0,014 \times (-24,5) + 0,033 \times 17,7 + 0,006 \times 0 + 0,999 \times 4,83 = 5,61$$

Z=5,61, согласно выше приведенной таблицы, вероятность наступления банкротства очень незначительная.

По результатам проведенного анализа проводится окончательное определение масштабов кризиса. Выбирается один из трех вариантов:

- легкий финансовый кризис: вероятность банкротства возможна, но не обязательна, рекомендуется неотложная нормализация текущей финансовой деятельности по выявленным наиболее уязвимым объектам;

- глубокий финансовый кризис: вероятность банкротства высокая, рекомендуется полное использование внутренних механизмов финансовой стабилизации (механизм будет описан ниже);

- финансовая катастрофа: вероятность банкротства очень высокая, рекомендуется поиск эффективных форм санации предприятия, а при неудаче — его ликвидация.

Данное анализируемое предприятие не подвержено риску банкротства, т.е. вероятность банкротства возможна, но не обязательна, рекомендуется неотложная нормализация текущей финансовой деятельности по выявленным наиболее уязвимым объектам.

3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СЗЭМО «ЭЛЕКТРОДВИГАТЕЛЬ» И ИХ ОБОСНОВАНИЕ

3.1. Характеристика предложений по совершенствованию деятельности ООО «СЗЭМО «Электродвигатель»

Проведенный выше анализ по предприятию ООО «СЗЭМО «Электродвигатель» показал, что предприятие является лидирующим на занимаемой нише, имеет множество преимуществ, а в частности: осуществляет производство продукции высокого качества; предлагает широкий выбор двигателей для различных групп потребителей, имеет постоянных клиентов, осуществляет реализацию продукции через собственный интернет-магазин. ООО «СЗЭМО «Электродвигатель» ежегодно увеличивает показатели прибыльности и рентабельности, большой опыт продаж и высокая компетенция сотрудников позволяет компании удерживать свои позиции на рынке.

Несмотря на это, можно выделить и ряд недостатков, а в частности: нет четкой ценовой политики; слабая система стратегического менеджмента, нет долгосрочных планов, отсутствие четко выраженной стратегии. Таким образом, слабыми сторонами организации являются несовершенство маркетинговых стратегий.

Классификация основных маркетинговых стратегий предприятия представлена в табл.3.1.

Стратегия качества- это разработка мероприятий, направленных на повышение качества обслуживания потенциальных потребителей. Качество продукции – совокупность свойств, обслуживающая ее способность удовлетворять определенные желания потребителей. Качество услуги—совокупность характеристик услуги, определяющих её способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности потребителя (ГОСТ Р 50691-94. модель обеспечения качества услуг). Качество товаров и услуг -это комплекс товаров и услуг, обладающих свойствами удовлетворять потребности и желания.

Товарная стратегия- это разработка направлений оптимизации товарной номенклатуры и определение ассортимента товаров(услуг), наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективность деятельности предприятия в целом.

Ценовая политика предприятия — это установление (определение) цен, обеспечивающих выживание предприятия в рыночных условиях; включает выбор метода ценообразования, разработку ценовой системы предприятия, выбор ценовых рыночных стратегий и другие аспекты. Существуют три основные цели ценовой

Таблица 3.1

Классификация основных маркетинговых стратегий предприятия

№ п/п	Совершенство стратегий	Характеристика стратегии
1	Стратегия качества	это разработка мероприятий, направленных на повышение качества обслуживания потенциальных потребителей.
2	Товарная стратегия	это разработка направлений оптимизации товарной номенклатуры и определение ассортимента товаров(услуг), наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективность деятельности предприятия в целом.
3	Стратегия ценообразования	обоснованный выбор из нескольких вариантов цены (или перечня цен), направленный на достижение максимальной (нормативной) прибыли для фирмы на рынке в рамках планируемого периода.
4	Сбытовая стратегия	это долго- и среднесрочные решения по формированию и изменению сбытовых каналов, а также процессов физического перемещения товаров во времени и пространстве в рыночных условиях.
5	Стратегия стимулирования сбыта	Комплекс стимулирования сбыта состоит из четырех основных средств воздействия: реклама, стимулирование сбыта, пропаганда, личная продажа. Стимулирование сбыта — кратковременные побудительные меры поощрения покупки или продажи товара или услуг.

политики: обеспечение выживаемости; максимизация прибыли; удержание рынка, табл.3.2.

Ценовые стратегии — обоснованный выбор из нескольких вариантов цены (или перечня цен), направленный на достижение максимальной (нормативной) прибыли для фирмы на рынке в рамках планируемого периода. Ценовые стратегии подразделяются на стратегии: дифференцированного ценообразования; конкурентного ценообразования; ассортиментного ценообразования, табл.3.3. [54]

Таблица 3.2

Цели ценовой политики предприятия

№ п/п	Цели	Характеристика
1	Обеспечение выживаемости (сбыта)	главная цель фирмы, осуществляющей свою деятельность в условиях жесткой конкуренции, когда на рынке много производителей с аналогичными товарами. Важными компонентами данной ценовой политики являются объем сбыта (продаж) и доля на рынке. Для захвата большей доли рынка и увеличения объема сбыта используются заниженные цены.
2	максимизация прибыли	К максимизации прибыли стремятся не только компании, имеющие устойчивое положение на рынке, но и не слишком уверенные в своем будущем фирмы, пытающиеся максимально использовать выгодную для себя конъюнктуру рынка. В этих условиях фирма делает оценку спроса и издержек применительно к разным уровням цен и останавливается на таких ценах, которые обеспечивают максимальную прибыль.
3	Удержание рынка	Удержание рынка состоит в сохранении фирмой существующего положения на рынке или благоприятных условий для своей деятельности.

Ценовой стратегический выбор — это выбор стратегий ценообразования, основанный на оценке приоритетов деятельности фирмы.

Сбытовая стратегия – это долго- и среднесрочные решения по формированию и изменению сбытовых каналов, а также процессов физического перемещения товаров во времени и пространстве в рыночных условиях. Сбытовая тактика – мероприятия краткосрочного или разового характера. Задача сбытовой политики – управление конкурентоспособностью товара путем: управлением каналами сбыта (планирование длины, ширины и типа посредников; организация и контроль канала), управлением товародвижением (планирование процессов хранения товаров, процессов грузовой обработки товара, процессов транспортировки; организация и контроль процессов

товародвижения). Основные элементы сбытовой политики: транспортировка, хранение, доработка продукции и работа с потребителями. [52]

Таблица 3.3

Стратегии ценообразования

№ п/п	Виды стратегий	характеристика
1	Стратегии дифференцированного ценообразования	основаны на неоднородности покупателей и возможности продажи одного и того же товара по разным ценам
1.1.	ценовая стратегия скидки на втором рынке	основана на особенностях переменных и постоянных затрат по сделке. Заключается в дифференцированном ценообразовании или стратегии скидок на вторичных демографических рынках (например, студенты, дети, пенсионеры)
1.2	ценовая стратегия периодической скидки	базируется на особенностях спроса различных категорий покупателей. Применяется, при временных и периодических снижениях цен на товары вне сезона.
1.3	ценовая стратегия «случайной скидки» («случайного» снижения цен)	опирается на поисковые затраты, мотивирующие случайную скидку. Таким образом, фирма пытается одновременно максимизировать количество покупателей, информированных о низкой цене и неинформированных.
2	Стратегии конкурентного ценообразования	строятся на учете конкурентоспособности фирмы посредством цен.
2.1	ценовая стратегия проникновения на рынок	основана на использовании экономии за счёт роста масштабов производства; используется для внедрения новых товаров на рынок.
2.2	ценовая стратегия по «кривой освоения»	базируется на преимуществах приобретенного опыта и относительно низких затратах по сравнению с конкурентами. При использовании этой стратегии те, кто приобретает товар в начале делового цикла, покупают его по более низкой цене, чем последующие покупатели.
2.3.	ценовая стратегия сигнализирования	строится на использовании фирмой доверия покупателя к ценовому механизму, созданному конкурирующими фирмами. Сигнализирование ценами привлекает новых или неопытных покупателей на рынке, которые не осведомлены о конкурентных товарах.
2.4	ценовая географическая стратегия	используется для соприкасающихся частей рынка. Эта стратегия в зарубежной практике называется ФОБ (франко-станция отправления).
3	Стратегии ассортиментного ценообразования	применимы, когда у фирмы имеется набор аналогичных, сопряженных или взаимозаменяемых товаров.

Продолжение таблицы 3.3		
3.1	ценовая стратегия «набор»	применяется в условиях неравномерности спроса на незаменимые товары.
3.2	стратегия смешанных наборов	набор предлагается по цене, которая намного ниже цен его элементов.
3.3	ценовая стратегия «комплект»	основана на различной оценке покупателями одного или нескольких товаров фирмы.
3.4	ценовая стратегия «выше номинала»	применяется фирмой, когда она сталкивается с неравномерностью спроса на заменяемые товары и может получить дополнительную прибыль за счет роста масштабов производства.
3.5	ценовая стратегия «имидж»	используется, когда покупатели ориентируются на качество, исходя из цен на взаимозаменяемые товары.

Стратегия стимулирования сбыта — это всевозможная деятельность фирмы по распространению сведений о достоинствах своего товара и убеждению целевых потребителей покупать его. Комплекс стимулирования сбыта состоит из четырех основных средств воздействия: реклама, стимулирование сбыта, пропаганда, личная продажа. Стимулирование сбыта — кратковременные побудительные меры поощрения покупки или продажи товара или услуг. Среди целей стимулирования сбыта, различают стратегические, специфические и разовые, табл.3.4.

Таблица.3.4

Цели стимулирования сбыта

№ п/п	Виды целей	характеристика
1	Стратегические	Увеличить число потребителей Увеличить количество товара, покупаемое потребителем Увеличить оборот до показателей, намеченных в плане маркетинга Выполнить показатели плана продаж.
2	Специфические	Ускорить продажу наиболее выгодного товара Повысить оборачиваемость какого-либо товара Избавиться от излишних запасов Придать регулярность сбыту сезонного товара Оказать противодействие возникшим конкурентам Оживить продажу товара, сбыт которого переживает застой Придать товару определенный имидж, сделать его легко узнаваемым.
3	Разовые	Извлечь выгоду из ежегодных событий (Рождество, Новый год и т.д.) Воспользоваться отдельной благоприятной возможностью (годовщина создания фирмы, открытие нового филиала и т.п.) Поддержать рекламную компанию.

Выбор средств стимулирования, в общем, зависит от поставленных целей. Все средства можно объединить в три большие группы: ценовое стимулирование (продажа по сниженным ценам, льготные купоны, дающие право на скидку); предложения в натуральной форме (премии, образцы товара); активное предложение (конкурсы покупателей, игры, лотереи).

Стратегии развития организации могут быть разных видов. Их классификацию можно проводить по различным признакам. Рассмотрим наиболее распространённый тип классификации, при котором все возможные маркетинговые стратегии делятся на четыре основных группы: стратегии концентрированного роста, стратегии интегрированного роста, стратегии диверсифицированного роста и стратегии сокращения, табл.3.5. [66]

Таким образом, для предприятия ООО СЗЭМО «Электродвигатель» целесообразно выбрать стратегию концентрированного роста, а именно разрабатывать мероприятия, направленные на усиление положения на рынке, в частности-совершенствование следующих маркетинговых стратегий: ценовая стратегия, сбытовая стратегия и стратегия стимулирования, товарная стратегия. Для совершенствования данных стратегий необходима разработка долгосрочных планов компаний, четкое видение миссии, целей и перспектив развития.

Так, миссией предприятия ООО СЗЭМО «Электродвигатель» должно являться- полное удовлетворение населения в качественных товарах и услугах. Миссия в лозунговой форме может выглядеть следующим образом, табл.3.6.

Таблица 3.6

Миссия предприятия ООО СЗЭМО «Электродвигатель»

№ п/п	Миссия предприятия	
1	Доверие	Мы работаем честно, и нам доверяют.
2	Созидание	Мы создаем ценности, а не перераспределяем их.
3	Опыт	Мы строим будущее, помня уроки прошлого.
4	Совершенство	Все, что мы создаем, — надежно и красиво.
5	Патриотизм	Мы трудимся на благо России.

Таблица 3.5

**Классификация маркетинговых стратегий в зависимости от
направлений развития организации**

№ п/п	понятие	Направления деятельности компании
1	Стратегии концентрированного роста	
	<p>подразумевают деятельность предприятия, направленную на изменение производимого товара или даже рынка, на котором этот товар реализуется. Здесь может быть применена модернизация продукта, поиск нового рынка сбыта и т.д.</p>	<p>Стратегия усиления положения на рынке. При этом происходит “горизонтальная” деятельность – борьба с конкурентами за долю на рынке. Стратегия поиска новых рынков для уже существующего вида товара. Стратегия развития товара.</p>
2	Стратегии интегрированного роста	
	<p>представляют собой деятельность по расширению структуры предприятия. В этом случае рост происходит за счёт “вертикального” развития. Предприятие может начать производить новые продукты или услуги</p>	<p>Стратегия обратной вертикальной интеграции – влияние и контроль за поставщиками, дилерами, распространителями и дочерними организациями. Стратегия идущей вперед вертикальной интеграции – влияние на конечных покупателей товара.</p>
3	Стратегии диверсифицированного роста	
	<p>используются в тех случаях, когда предприятие не имеет возможности развиваться на существующем рынке с производимым товаром.</p>	<p>Стратегия центрированной диверсификации базируется на возможности производства нового продукта за счёт уже имеющихся ресурсов или резервов предприятия.</p>
4	Стратегии сокращения	
	<p>применяются, как правило, после долгосрочных периодов развития, и нужны для реорганизации предприятия с целью повышения эффективности его работы.</p>	<p>Стратегия ликвидации бизнеса – полное прекращение деятельности предприятия. Стратегия “сбора урожая” – направлена на постепенное сокращение деятельности до нулевого уровня с получением максимально возможной прибыли. Стратегия сокращения деятельности подразумевает ликвидацию каких-либо подразделений организации с целью получения возможности развития других. Стратегия уменьшения расходов подразумевает сокращение затрат по всем возможным статьям.</p>

Миссия детализирует цели предприятия. Так, долгосрочными целями предприятия ООО СЗЭМО «Электродвигатель» должны стать: завоевание новых сегментов рынка; увеличение объемов производства, расширение сферы деятельности, стимулирование продаж, табл.3.7.

Таблица 3.7
Долгосрочные цели предприятия ООО СЗЭМО «Электродвигатель»

№ п/п	Долгосрочная цель	За счет чего
1	Завоевание новых сегментов рынка	За счет увеличения потенциальных потребителей с помощью активной рекламной деятельности(размещение рекламы в интернете, в местах где это наиболее целесообразно, поиск новых клиентов с помощью обзвона крупных предприятий)
2	Увеличение объемов производства	за счет внедрения новых технологий, высокопроизводительного оборудования и использования дешевого сырья, внедрение ряда технологических разработок.
3	Расширение сферы деятельности	За счет расширения ассортимента товаров, разработка новой торговой марки и выпуск продукции под новой маркой, изучение покупательского спроса(с помощью анкетирования, опроса, который целесообразно проводить на сайте компании.
4	Стимулирование продаж	информировать клиентов, об изменении цен и введении системы скидок на продукцию.

Для совершенствования ценовой политики предприятия необходимо применять среднюю стратегию ценообразования. Т.к. средняя цена- является наиболее справедливой, исключаящей «войны» цен среди конкурентов. Для стимулирования сбыта необходимо разработать систему скидок в периоды падения спроса, для постоянных клиентов, для крупных покупателей. Так, такими скидками могут быть, табл.3.8.

Таблица 3.8

Система скидок предприятия ООО СЗЭМО «Электродвигатель» на перспективу

№ п/п	Вид скидки	Размер скидки
1	Сезонная скидка(в период падения спроса)	10%
2	Скидка от объема закупаемых товаров, услуг	5-7%
3	Скидка постоянным покупателям	20%

Для изучения предпочтений потребителей, необходимо проводить опрос, для этого целесообразно разработать анкету-опросник, которая будет включать несколько вопросов с вариантами ответов. Такое анкетирование можно проводить на сайте компании, а также предлагать заполнить такую анкету потенциальным потребителям компании (предварительно выслать данную анкету на электронную почту клиенту). Примерная форма анкеты –опросника представлена в табл.3.9.

Таблица 3.9

Примерная форма анкеты-опросника для проведения изучения предпочтений потребителей ООО СЗЭМО «Электродвигатель»

№ п/п	вопросы	Варианты ответов(поставить галочку)
1	Из каких источников вы узнали о нашей компании?	От друзей От знакомых Из Интернета Из СМИ Другое
2	Какие услуги нашей компании Вам интересны	-Основные -дополнительные
3	Какие виды производимых работ Вам необходимы	Производство электродвигателей Изготовление обмотки статора и ротора из нового провода повышенной прочности. Ремонт статора и ротора с заменой обмотки, в том числе с изоляцией типа «Монолит». Ремонт подшипниковых узлов. Балансировка роторов. Реставрация подшипниковых щитов. Ремонт активного железа статора. Тепловизионное обследование электрических машин. Полный комплекс испытаний всего отремонтированного оборудования. Модернизация системы изоляции электрических машин. Подключение электродвигателей

Продолжение таблицы 3.9		
4	Какие виды дополнительных услуг вам интересны	РЕМОНТ И СЕРВИС ЭЛЕКТРИЧЕСКИХ МАШИН СРЕДСТВА ПРОМЫШЛЕННОЙ АВТОМАТИЗАЦИИ СЕКЦИИ СТАТОРНЫХ ОБМОТОК ВЕНТИЛЯТОРЫ НАСОСЫ
5	Какой раз Вы обращаетесь в нашу компанию	Первый Второй Третий Более трех раз
6	Что Вам нравится в услугах нашей компании	Качество товаров и услуг Ассортимент товаров Ассортимент услуг Ценовая политика Обслуживание Другие факторы
7	Что Вам не нравится в услугах нашей компании	Качество товаров и услуг Ассортимент товаров Ассортимент услуг Ценовая политика Обслуживание Другие факторы
8	Какие виды оборудования Вы хотели бы приобрести (марки оборудования)	_____ _____ _____
9	Какие виды дополнительных услуг Вам необходимы, которые не оказывает наше предприятие	_____ _____ _____
10	С какими аналогичными компаниями Вы сотрудничаете?	_____ _____ _____
11	Оцените работу нашей компании по 10 бальной шкале	_____ _____
12	Напишите Ваши пожелания	_____ _____ _____

Таким образом, представленная анкета- опросник позволит наиболее полно выявить предпочтения потребителей, разработать новые виды услуг и товаров, совершенствовать существующие товары и услуги.

Проведенный выше анализ позволяет сделать вывод о том, что , основными мероприятиями, направленными на совершенствование деятельности ООО СЗЭМО «Электродвигатель» должны стать следующие, табл.3.10.

Таблица 3.10

Характеристика предложений по совершенствованию деятельности ООО СЗЭМО «Электродвигатель»

№ п/п	Совершенствование стратегий	Характеристика мероприятий
1	Товарная стратегия	<p>1.Завоевание новых сегментов рынка: За счет увеличения потенциальных потребителей с помощью активной рекламной деятельности(размещение рекламы в интернете, в местах где это наиболее целесообразно, поиск новых клиентов с помощью обзвона крупных предприятий);</p> <p>2. Увеличение объемов производства: за счет внедрения новых технологий, высокопроизводительного оборудования и использования дешевого сырья, внедрение ряда технологических разработок.</p> <p>3. Расширение сферы деятельности: За счет расширения ассортимента товаров, разработка новой торговой марки и выпуск продукции под новой маркой, изучение покупательского спроса(с помощью анкетирования, опроса, который целесообразно проводить на сайте компании.</p>
2	Ценовая стратегия	Применять среднюю стратегию ценообразования
3	Стратегия стимулирования сбыта	<p>Предоставлять скидки в период падения спроса, для постоянных клиентов, для клиентов при больших объемах заказов.</p> <p>Необходимо информировать клиентов, об изменении цен и введении системы скидок на продукцию.</p>

Совершенствование рассмотренных выше стратегий позволит компании ООО СЗЭМО «Электродвигатель»: привлечь больше

потенциальных клиентов, увеличить товарооборот предприятия, тем самым повысив свою прибыльность, рентабельность и конкурентоспособность, так как, стратегия — это комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации фирмы к новой ситуации, к новым возможностям получения конкурентных преимуществ и новым угрозам ослабления ее конкурентных позиций.

3.2. Коммерческая оценка эффективности предложений по совершенствованию деятельности ООО «СЗЭМО «Электродвигатель»

Коммерческая эффективность менеджмента охватывает различные сферы человеческой деятельности. В буквальном смысле эффективно вести дело означает действенно, результативно, производительно. В связи с этим под эффективностью менеджмента следует понимать такое управление, которое обеспечит успешное функционирование и развитие каждого организационно-хозяйственного звена в этой отрасли. Эффективность управления на предприятии можно рассматривать в трех направлениях: экономическом, социальном и показателях качества и результативности труда, табл.3.11

Рассмотрим основные экономические показатели эффективности деятельности организации.

Прибыль — превышение в денежном выражении доходов (выручки от реализации товаров и услуг) над затратами на производство или приобретение и сбыт этих товаров и услуг. $\text{Прибыль} = \text{Выручка} - \text{Затраты}$. Это один из наиболее важных показателей финансовых результатов.

Выручка (объём продаж) — количество денежных средств или иных благ, получаемое компанией за определённый период её деятельности, в основном за счёт продажи товаров или услуг своим клиентам. Выручка отличается от прибыли, так как прибыль — это выручка минус расходы (издержки), которые компания понесла в процессе производства своих продуктов. [62]

Себестоимость — все издержки (затраты), понесённые предприятием на производство и реализацию (продажу) продукции или услуги. Рентабельность (доходный, прибыльный), относительный показатель экономической эффективности. Рентабельность комплексно отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных ресурсов, а также природных богатств. Коэффициент рентабельности рассчитывается как отношение прибыли к активам, ресурсам или потокам, её формирующим. Показатели рентабельности часто выражают в процентах. Ликвидность — экономический термин,

Таблица 3.11

Основные факторы, влияющие на эффективность деятельности
предприятия

№ п/п	показатели	За счет чего
1	Показатели экономической эффективности	
	<p>прибыль; выручка от реализации; доходность; себестоимость; рентабельность; ликвидность</p>	<p>Увеличения доли рынка; возможность использовать наилучшую ценовую стратегию; качество товаров, услуг, широкий выбор товаров, услуг; сервисное обслуживание на высоком уровне, использование средств продвижения товаров, услуг, которые могут способствовать росту имиджа компании, увеличению объема реализации, доходности организации; возможность использовать ресурсы, которые могут сделать товары и услуги еще более привлекательными для целевой аудитории.</p>
2	Показатели качества и результативности труда	
	<p>качество продукции или услуги; производительность труда; соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы; фонд оплаты труда (ФОТ); средняя заработная плата; потери рабочего времени на 1 работника (чел.-дни); качество труда персонала (баллы или %).</p>	<p>компетентность персонала; персонал ориентирован на работу в данной сфере деятельности; совокупность моральных и материальных мотивов деятельности персонала как преимущество; фонд оплаты труда (ФОТ); оборудование рабочих мест современной оргтехникой; непрерывное обучение персонала; уровень исполнительской дисциплины; выполнение календарных планов и достижение плановых показателей.</p>
3	Показатели социальной эффективности	
	<p>текучесть персонала (отношение числа уволенных работников к общей численности персонала), уровень трудовой дисциплины, соотношение управленческого персонала, рабочих и служащих, равномерность загрузки персонала, коэффициент трудового участия (КТУ) или вклада (КТВ) социально-психологический климат в коллективе.</p>	<p>снижение текучести персонала; благоприятный социально-психологический климат в коллективе; организационная культура ориентирована на потребителя; высокий уровень корпоративности (приверженность туристической деятельности, общность целей работников и организации); компетентность общения с клиентами; поддержание особой обстановки путешествий и отдыха; умелые навыки работы персонала с базами данных и использование современных информационных систем.</p>

обозначающий способность активов быть быстро проданными по цене, близкой к рыночной. Ликвидный — обращаемый в деньги.

Итак, параметры эффективности управленческих решений в организациях — это основной результат деятельности управляющих. Менеджеры разрабатывают своевременные, высокоэффективные решения и могут предоставить потребителям продукты и услуги высокого качества. Качественный и безопасный продукт или услуга — это то, что хочет видеть потребитель.

Экономическая эффективность мероприятий достигается за счет увеличения прибыльности и доходности организации, повышения финансовой устойчивости, повышения рентабельности. Рассмотренные выше мероприятия, направленные на совершенствование деятельности ООО «СЗЭМО Электродвигатель» - это в основном совершенствование маркетинговых стратегий (ценовая, товарная стратегия, стратегия стимулирования сбыта), которые в частности направлены именно на увеличение объемов продаж. Достаточно сложно прогнозировать какой именно экономический эффект будет достигнут за счет совершенствования стратегий развития предприятия, так как это зависит от множества факторов, от внешней среды организации, от изменения спроса и предложения и др. Но так или иначе, те или иные маркетинговые действия приводят к увеличению товарооборота в среднем от 5 до 40 и более процентов. Предположим, что в среднем рассмотренные мероприятия, позволят увеличить объемы продаж на 15-20%.

Таким образом, если предприятие ООО «СЗЭМО Электродвигатель» предпримет меры по стабилизации финансового состояния, а именно: будет заниматься увеличением охвата потребителей, совершенствованием маркетинговых стратегий, снижением затрат, то в планы предприятия должно входить - повышение выручки на 15-20% ежегодно.

Рассмотрим экономическую эффективность от внедрения мероприятий, табл.3.12.

Так, если выручка увеличится на 20%, то составит в предстоящем году $15000305 + 20\% = 1800366$ тыс. руб.

Себестоимость проданных товаров составляет примерно 85-87% от выручки. Если снизить затраты на материалы, которые используются при производстве примерно на 5% (необходимо найти поставщиков материалов с более низкими ценами), то себестоимость составит 80%, а именно: $1800366 / 100 \times 80 = 1440293$ тыс. руб.

Также наблюдается рост коммерческих расходов в 2011 г. по сравнению с показателем 2009 г. на 2905 тыс. руб. Необходимо снижение этого вида затрат на предстоящий год примерно на 10% (44583-

10%=40125), управленческие расходы необходимо пересмотреть и снизить на 5-7%, т.е. в перспективе они составят 96768-5%=91930 тыс. руб.

Таблица 3.12

Экономическая эффективность от внедрения мероприятий на
ООО «СЗЭМО Электродвигатель»

№ п/п	Показатели	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Отклонение
1	Выручка от реализации, тыс. руб.	1500305	1800366	+300061
2	себестоимость проданных товаров, работ, услуг, тыс. руб.	1303882	1440293	+136411
3	коммерческие расходы, тыс. руб.	44583	40125	-4458
4	Управленческие расходы, тыс. руб.	96768	91930	-4838
5	прибыль от продаж, тыс. руб.	55072	228018	172946
6	Рентабельность продаж, %	3,67	9,61	5,94

Следовательно, возрастет и прибыль от продаж, которая составит:

$1800366 - 1440293 - 91930 - 40125 = 228018$ тыс. руб.

Таким образом, экономическая эффективность от предложенных мероприятий составит $228018 - 55072 = 172946$ тыс. руб.

Рентабельность продаж соответственно возрастет и составит:
 $(172946 / 1800366) \times 100\% = 9,61\%$, а это выше по сравнению с показателем 2011 г. на 5,94%, следовательно, рассмотренные мероприятия дадут положительный результат.

Полученные показатели коммерческой эффективности проекта не учитывают реальную ситуацию будущего развития, при которой денежные поступления и выручка от реализации в силу различных, не учтенных при разработке технологии проекта причин могут не достигать плановых значений, а текущие и инвестиционные затраты – оказаться значительно больше плановых. Поэтому в заключение расчетов

проводится анализ рисков будущего развития ситуации по проекту на основе методологии «оценки чувствительности».

Анализ чувствительности заключается в определении предельных (критических) значений исходных параметров проекта (например, минимальный уровень планового объема продаж), при которых достигается предельное по фактору безубыточности значение целевого критериального показателя (чаще всего чистая текущая стоимость NPV).

Показатель чистой текущей стоимости входит в число наиболее часто используемых критериев коммерческой эффективности инвестиций. В общем случае методика расчета NPV заключается в суммировании пересчитанных на текущий момент времени (дисконтированных на нулевой момент) величин чистых денежных потоков по всем интервалам планирования на всем протяжении периода исследования. При этом, как правило, учитывается и ликвидационная или остаточная стоимость проекта, формирующая дополнительный денежный поток за пределами горизонта исследования. Для пересчета всех указанных величин используются коэффициенты приведения, основанные на выбранной ставке сравнения (дисконтирования).

Классическая формула для расчета NPV выглядит следующим образом (3.1):

$$NPV = \sum_{i=0}^{Life+1} \frac{NCF_i}{(1 + RD)^i}, (3.1)$$

где NCF_i - денежный поток на i -ом интервале планирования, RD - ставка дисконтирования (в десятичном выражении), $Life$ - горизонт исследования, выраженный в интервалах планирования.

Анализ чувствительности представляет собой расчёт изменения основных показателей эффективности проекта NPV(чистая текущая стоимость) и IRR(внутренняя ставка доходности) при проявлении факторов риска. В результате анализа выявляются «запас прочности», устойчивые и неустойчивые к изменению внешней ситуации проекты. В качестве факторов риска при разработке проектов принимаются: возможные изменения объемов реализации продукции по проекту, возможные изменения показателей затрат, возможные изменения стоимости используемого по проекту капитала, т.е. изменения ставки сравнения.

К устойчивым проектам в общем случае относятся нововведения, для которых изменение факторов риска на 20% и более не приводит к их убыточности. Т.е. при снижении плановых объемов реализации продукции по проекту на 20% от расчетной величины из-за уменьшения спроса или других причин, чистая текущая стоимость NPV остается положительной. Или, при увеличении текущих затрат по содержанию

проектируемого предприятия на 20% от расчетной величины, также в силу любых причин, чистая текущая стоимость NPV остается больше нуля.

Для неустойчивых проектов характерно появление убыточности уже при незначительном, в пределах до 20% снижении объемов реализации или росте затрат.

Проведем анализ чувствительности проекта на предприятии ООО «СЗЭМО Электродвигатель».

Так, предполагаемый выше расчет показал, что за счет внедрения мероприятий, планируется увеличить объемы продаж на 20% по отношению к показателю 2011 г., а именно:

$$15000305 + 20\% = 1800366 \text{ тыс. руб.}$$

Если в качестве источника финансирования использовать собственные средства компании, имеющей рентабельность активов за последний отчетный период 12,24%. В этом случае ставка сравнения при расчете NPV составит 0,1224. Рассчитаем величину чистой текущей стоимости по формуле (3.2)

$$NPV = (Чп + Ам) / (1 + R) - Kз, (3.2)$$

где:

Чп - чистая прибыль

Ам - амортизация

R - ставка, в нашем случае она составляет 0,1224

Kз - капитальные затраты

Kз - это капитальные затраты, связанные с приобретением основного капитала предприятия (машины, оборудование, земельные участки и т.д).

Чистая прибыль - это прибыль остающаяся в распоряжении предприятия после вычета всех расходов и налогов. Так, предприятие уплачивает налог на прибыль, который составляет 20% от налогооблагаемой прибыли.

Налогооблагаемая прибыль складывается из прибыли от реализации и других источников дохода предприятия (по неосновной деятельности). Так как для увеличения производства услуг, товаров, необходимо внедрение дополнительного оборудования, предположительно на 20% от имеющихся основных средств, а именно $32907 + 20\% = 39488$ тыс. руб. При такой стоимости основных средств амортизационные отчисления в среднем составляют 3800 т.р.

Так, рассчитаем NPV, при условии, что доходы и расходы от неосновной деятельности остаются на уровне последнего отчетного периода, плановый рост объемов продаж на 20% по отношению к показателю последнего отчетного периода:

$$NPV = 73134 / 1,1224 - 39488 = +25670 \text{ тыс. руб., табл.3.13.}$$

Таблица 3.13

Сценарий развития проекта № 1(при плановом объеме роста продаж на 20%)

№ п/п	показатели	План (100%)	90% от плана	80% от плана
1	Плановый объем продаж, т.р.	1800366	1620329	1440293
2	Текущие затраты в том числе НДС, т.р.	1440293	1296263	1152234
3	Прибыль от реализации, т.р.	360073	324066	288059
4	Налогооблагаемая прибыль, т.р.	86668	50661	14654
5	Чистая прибыль, т.р.	69334	40529	11723
6	Амортизация, т.р.	3800	3800	3800
7	Капитальные затраты, т.р.	39488	39488	39488
8	Чистая прибыль+ амортизация, т.р.	73134	44329	15523
9	NPV(чистая текущая стоимость)	25670	+6,83	-25658

Таким образом, при планируемом объеме увеличения продаж на 20%, а именно в сумме 1800366 тыс. руб., чистая текущая стоимость (NPV) составит 25670 тыс. руб.

Но ожидаемый плановый рост продаж в 20% может и не наступить, и объем продаж может увеличиться на меньшую величину, например на 90% от планового объема, т.е. 1800366 т.р.- это 100%-й плановый объем продаж, а 1620329 тыс. руб.- это 90%-й объем от планового объема $(1800366/100) \times 90\% = 1620329$ тыс. руб.

Объем продаж в 90%-в также может не наступить, может произойти 80%-й объем продаж, т.е. $(1800366/100) \times 80\% = 1440293$ тыс. руб.

Рассчитаем NPV при различных сценариях развития увеличения объема продаж, если переменные затраты (в т.ч. НДС) будут составлять 80% от выручки реализованной продукции, табл.3.13.

Данные табл.3.13. показывают, что при изменении планового объема продаж на 20%, т.е. при объеме 1440293 тыс. руб., чистая текущая

стоимость отрицательна и составляет -25658 тыс. руб., а при изменении планового объема продаж на 10%, т.е. при объеме 1620329 тыс. руб. чистая текущая стоимость положительна, но имеет небольшое значение и составляет 6,83 тыс. руб.

Таким образом, расчет показал, что эффективен рост объемов продаж как планируется на 100% (1800366 тыс. руб.), допускается снижение объемов продаж на 10% (т.е. при 90% объеме продаж от планового, 1620329 тыс. руб.). При этих значениях NPV является положительным. При отклонении от планового объема продаж в 20%, 30% и более NPV будет отрицательным. Соответственно, такой сценарий развития проекта не желателен, рис.3.1.

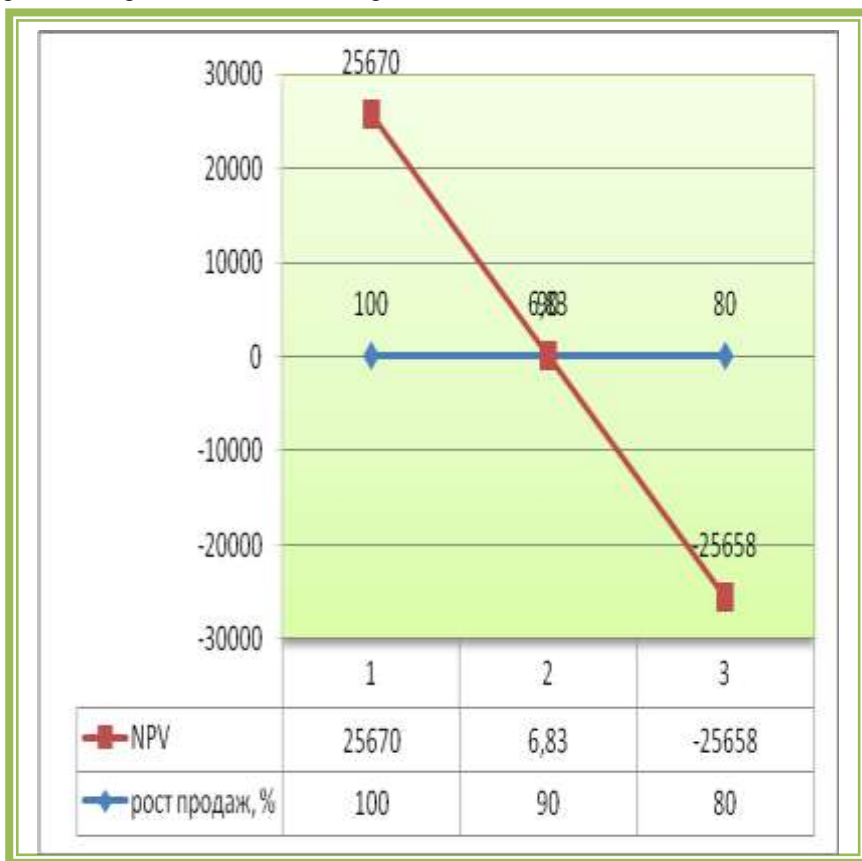


Рис.3.1. Чувствительность NPV к изменению объемов реализации продукции по проекту.

Проведем сравнительный анализ чувствительности проекта. Для сравнения возьмем сценарий развития, если объемы продаж увеличатся на 30% и 40% от показателя 2011 г. Так как планируется увеличение продаж на 30% и 40%, то соответственно для производства дополнительных товаров, необходимо внедрение дополнительных основных средств (оборудования), то соответственно произойдет и рост стоимости основных средств, а также амортизационных отчислений. табл.3.14.

Таблица 3.14
Сценарий развития проектов № 2 и № 3

№ п/п	показатели	План	90% от плана	80% от плана
Сценарий развития проекта(№ 2) при плановом росте объемов продаж в 30%				
1	Плановый объем продаж, т.р.	1950396	1755356	1560317
2	Текущие затраты, в т.ч. НДС, т.р.	1560317	1404285	1248254
3	Прибыль от реализации, т.р.	390079	351071	312063
4	Налогооблагаемая прибыль, т.р.	116674	77666	38658
5	Чистая прибыль, т.р.	93339	62133	30926
6	Амортизация, т.р.	4180	4180	4180
7	Капитальные затраты, т.р.	43437	43437	43437
8	Чистая прибыль+ амортизация, т.р.	97519	66313	35106
9	NPV(чистая текущая стоимость)	+43447	+15644	-12159
Сценарий развития проекта(№ 3) при плановом росте объемов продаж в 40%				
1	Плановый объем продаж, т.р.	2100427	1890384	1680342

2	Текущие затраты, в т.ч. НДС, т.р.	1680342	1512307	1344274
3	Прибыль от реализации, т.р.	420085	378077	336068
4	Налогооблагаемая прибыль, т.р.	146680	104672	62663
5	Чистая прибыль, т.р.	117344	83737	50130
6	Амортизация, т.р.	4600	4600	4600
7	Капитальные затраты, т.р.	47781	47781	47781
8	Чистая прибыль+ амортизация, т.р.	121944	88337	54730
9	NPV(чистая текущая стоимость)	60865	30923	981

Таким образом, данные табл.3.14 показывают, что проект № 2(при плановом объеме продаж в 30%) более чувствителен, чем проект № 3 (при плановом росте продаж в 40%), так как при снижении планового объема продаж до 80%, NPV имеет отрицательное значение. Проект № 3 (при плановом росте продаж в 40%) является не чувствительным, так как даже если продажи не возрастут на 40% как планируется, NPV все равно будет положительным. Обобщим все расчеты в табл.3.15.

Таблица 3.15

Сравнительная оценка анализа чувствительности проектов

показатели	Проект №1	Проект №2	Проект №3
Плановый объем реализации, т.р.	1800366	1950396	2100427
NPV, т.р.	25670	43447	60865
90% от планового объема, т.р.	1620329	1755356	1890384
NPV, т.р.	6,83	15644	30923
80% от планового объема, т.р.	1440293	1560317	1680342
NPV, т.р.	-25658	-12159	+981

Таким образом, наиболее выгодным является сценарий развития проекта № 3, так как даже при снижении планового объема продаж даже на 20%, чистый дисконтированный доход положителен. Следовательно, данный проект является менее чувствительным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Северо-Западное Электромеханическое Объединение - СЗЭМО - основано в 1994 г. Сегодня СЗЭМО - это Холдинг компаний, специализирующихся на производстве, поставках, сервисном обслуживании и ремонте различного промышленного оборудования.

Традиционно, важнейшим направлением деятельности компании СЗЭМО является поставка отечественных двигателей и двигателей импортного производства, общепромышленного и специального назначения.

Многолетний опыт работы на электротехническом рынке, надежные партнёрские отношения с крупнейшими предприятиями - изготовителями электродвигателей в России, странах СНГ и зарубежья, отлаженная логистика позволяют СЗЭМО в оптимальные сроки осуществлять комплектацию и поставку любого заказа в интересах потребителя.

Компания предлагает клиентам полный комплекс услуг, связанных с ремонтом и сервисом электродвигателей. Отдельное направление в СЗЭМО специализируется на производстве двигателей для частотного регулирования.

ООО «СЗЭМО «Электродвигатель»- является Обществом с ограниченной ответственностью и осуществляет свою деятельность на основании закона «Об обществах с ограниченной ответственностью», Устава предприятия, гражданского, налогового и другого законодательства РФ.

Компания, постоянно развиваясь как предприятие, дает возможности для роста и своим сотрудникам. Техническое обучение на заводах – изготовителях промышленного оборудования, в том числе в Японии и Швеции, тренинги и семинары позволяют сотрудникам постоянно повышать свой уровень профессионализма. Более половины специалистов СЗЭМО в настоящее время учатся в высших учебных заведениях или повышают квалификацию.

В ООО СЗЭМО -дивизиональная (или отделенческая) структура управления. Смысл ее состоит в том, что самостоятельные подразделения практически полностью отвечают за разработку, производство и сбыт однородной продукции. Каждое отраслевое отделение представляет собой независимое производственно-хозяйственное подразделение, состоящее из отделений и заводов. Такое самостоятельное подразделение в большей степени ориентировано на максимизацию прибыли и завоевание позиций на рынке, чем при функциональной системе управления.

Анализ макроокружения для ООО «СЗЭМО «Электродвигатель», как поставщика промышленных электродвигателей, оценивается как среднего уровня благоприятности. Четко прослеживается необходимость работы с поставщиками, которые вкладывают инвестиции в развитие новых технологий. В то же время рост экономики, промышленности России после кризиса, развитие экономических и дипломатических отношений с зарубежными странами - положительно сказываются на перспективах развития фирмы в целом.

Анализ конкуренции отрасли, в котором работает ООО «СЗЭМО «Электродвигатель» показал, что сила поставщиков достаточно сильна, но есть возможность установить контакт с другими поставщиками, в том числе и с поставщиками из Китая. Также сильна сила покупателей, так как они легко могут переключиться на других поставщиков электродвигателей, угрозой представляют и конкуренты.

Таким образом, ООО «СЗЭМО «Электродвигатель» работает в условиях чистой конкуренции, хотя состояние внешней и внутренней среды организации достаточно стабильное. Но для того, чтобы не допустить банкротства предприятия, необходимо пересматривать существующие стратегии, изучать деятельность конкурентов, проводить всесторонний анализ финансово-хозяйственных результатов, для своевременного выявления резервов роста.

Проведенный анализ финансового состояния за 2009-2011 г.г. показал следующие результаты:

В структуре активов наблюдается, что большая доля приходится на оборотные активы и составляет около 90% всей суммы капитала. Так в 2011 г. стоимость оборотных активов составила 276203 тыс. руб., а это 88,95% от суммы активов, произошло снижение доли оборотного капитала на 2,2%. На снижение стоимости оборотного капитала повлияло уменьшение стоимости денежных средств и дебиторской задолженности, которые на конец анализируемого периода составили 9670 тыс. руб. и 54 572 тыс. руб. соответственно. Стоимость запасов напротив, увеличилась на 36464 тыс. руб. и составила 205216 тыс. руб. Доля внеоборотных активов возросла на 2,2% и составила 34299 тыс. руб. На увеличение общей стоимости внеоборотного капитала повлиял рост стоимости основных средств на 2839 тыс. руб. В целом стоимость капитала снизилась на 56267 тыс. руб. и составила 310502 тыс. руб.

В структуре пассивов, наибольшая доля приходится на заемные источники финансирования, так в частности доля заемных средств составляет 72,71%, в том числе долгосрочные средства занимают 28,98%, на долю краткосрочных средств приходится 43,53%. Удельный вес собственных средств в общей структуре капитала составляет 27,29%. На конец анализируемого периода наблюдается снижение доли заемных

средств на 28,7%. Собственный капитал предприятия увеличился и составил 84 762 тыс. руб., а это на 33511 тыс. руб. выше по сравнению с началом анализируемого периода.

Под ликвидностью баланса, как правило, понимается как степень покрытия обязательств организации её активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств. Главная задача оценки ликвидности баланса - определить величину покрытия обязательств организации ее активами, срок превращения которых в денежную форму (ликвидность) соответствует сроку погашения обязательств (срочности возврата). Проведенный анализ ликвидности предприятия показал, что коэффициент абсолютной ликвидности увеличился на 0,05 и составил на конец анализируемого периода 0,10, т.е. находится в пределах нормативного значения. Коэффициент текущей ликвидности- показывает, какую часть текущих обязательств по кредитам и расчетам можно погасить, мобилизовав все оборотные средства, его нормативное значение составляет 1.5. На анализируемом предприятии данный коэффициент колеблется от 1,26 до 2,04, т.е. наблюдается рост данного показателя на 0,78. Таким образом, данный показатель превышает нормативное значение, что является положительным фактором. Коэффициент маневренности функционирующего капитала- показывает, какая часть функционирующего капитала обездвижена в производственных запасах и долгосрочной дебиторской задолженности. Уменьшение этого показателя в динамике является положительным фактором. На данном предприятии он составил 1,47, а это на 0,19 ниже, чем показатель 2009 г. Коэффициент обеспеченности собственными средствами- характеризует наличие собственных оборотных средств у организации, необходимых для ее текущей деятельности. На конец анализируемого периода этот показатель вырос на 0,12 и составил 0,18. Коэффициент "критической оценки"-показывает, какая часть краткосрочных обязательств организации может быть немедленно погашена за счет денежных средств, средств в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений по расчетам. На данном предприятии этот коэффициент составил 0,51, при этом наблюдается снижение данного показателя на 0,11, это свидетельствует об ухудшении показателя.

Таким образом, проведенный анализ показал, что наблюдается увеличение коэффициентов абсолютной и текущей ликвидности, рост коэффициента обеспеченности собственными средствами, снизился коэффициент маневренности функционирующего капитала. Практически все показатели ликвидности находятся в норме, за исключением общего показателя ликвидности и коэффициента критической оценки.

В течении анализируемого периода наблюдается также, что коэффициент финансовой устойчивости ниже нормативного значения и составляет 0,56. Коэффициент финансовой автономности ниже норматива и составляет 0,2729, но к концу анализируемого периода данный показатель увеличился на 0,1332. Достаточно высокий коэффициент финансового риска и составляет 2,66. Низким является также и коэффициент финансирования и в 2011 г. он составил 0,37. Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что показатели финансовой устойчивости очень низкие, хотя к концу анализируемого периода наблюдается улучшение показателей.

Деловая активность является комплексной и динамичной характеристикой предпринимательской деятельности и эффективности использования ресурсов. Уровни деловой активности конкретной организации отражают этапы ее жизнедеятельности (зарождение, развитие, подъем, спад, кризис, депрессия) и показывают степень адаптации к быстроменяющимся рыночным условиям, качество управления. Проведенный анализ показателей деловой активности предприятия показал, что средний срок возврата долгов организацией по текущим обязательствам увеличился на 4,69 и срок погашения кредиторской задолженности составил 32,82 дня. Коммерческий кредит, предоставленный организации снизился на 1,75 и коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности составил 11,12 оборотов. Произошло снижение срока погашения дебиторской задолженности на 33,65 дня. В течении 2009-2011 г.г. наблюдается рост по коэффициентам: оборачиваемости средств в расчетах, оборачиваемости оборотных (мобильных) средств и коэффициенту отдачи нематериальных активов. Произошло ускорение оборота материальных запасов на 2,37 дней и оборачиваемости денежных средств на 0,77 дня. Коэффициент отдачи собственного капитала составил 17,70 оборотов, а это на 5,27 ниже по сравнению с началом анализируемого периода. Улучшилась эффективность использования основных средств предприятия и показатель фондоотдачи составил 45,59. Общая оборачиваемость капитала предприятия возросла на 1,62 оборота и составила 4,83. Таким образом, в целом эффективность использования имущества снизилась.

Важная роль в анализе финансовой устойчивости принадлежит показателям прибыльности и доходности. В течении анализируемого произошло увеличение показателя выручки на 322703 тыс. руб. и по состоянию на 2011 г. этот показатель составил 1500305 тыс. руб. Наблюдается и рост себестоимости проданных товаров, работ, услуг на 331902 тыс. руб. Существенный рост произошел и по коммерческим расходам, которые составили 44583 тыс. руб., а это на 29052 тыс. руб. больше по сравнению с тем же показателем 2009 г. В связи с тем, что

темпы роста выручки ниже темпов роста себестоимости проданных товаров, работ, услуг, то показатель валовой прибыли снизился на 9190 тыс. руб. и в 2011 г. составил 196423 тыс. руб. Показатель чистой прибыли вырос на 1576 тыс. руб. и составил 10376 тыс. руб.

В течении 2009-2011 г.г. на предприятии произошло снижение практически всех показателей рентабельности. Так, значительное снижение произошло по рентабельности собственного капитала и валовой рентабельности, в среднем они снизились на 5%. Рентабельность переменного капитала снизилась на 2,72% и составила 5,92%. Незначительное снижение произошло по чистой рентабельности, бухгалтерской рентабельности и рентабельности продаж. В среднем снижение по этим показателем составляет менее 1%. Единственный показатель, который дал прирост-это экономическая рентабельность, которая возросла на 0,95% и составила на конец анализируемого периода 3,34%.

В дипломном проекте была проведена оценка диагностики банкротства предприятия по пятифакторной z-модели Э.Альтмана, она применяется в зарубежной практике для прогнозирования наступления банкротства в ближайшие два года. Проведенный анализ банкротства показал, что вероятность наступления банкротства на анализируемом предприятии очень незначительная. Таким образом, для предприятия рекомендуется неотложная нормализация текущей финансовой деятельности по выявленным наиболее уязвимым местам.

Основными причинами ухудшения финансового состояния предприятия ООО СЗЭМО «Электродвигатель» являются:

- нет четкой ценовой политики
- слабая система стратегического менеджмента
- нет долгосрочных планов
- отсутствие четко выраженной стратегии

В дипломном проекте были предложены мероприятия, направленные на усиление позиции предприятия ООО СЗЭМО «Электродвигатель» на занимаемой нише. А именно, для этого необходимо совершенствование маркетинговых стратегий, в частности: совершенствование товарной, ценовой и стратегии стимулирования сбыта.

Товарная стратегия должна быть направлена прежде всего на:

1.Завоевание новых сегментов рынка: за счет увеличения потенциальных потребителей с помощью активной рекламной деятельности(размещение рекламы в интернете, в местах где это наиболее целесообразно, поиск новых клиентов с помощью обзвона крупных предприятий);

2. Увеличение объемов производства: за счет внедрения новых технологий, высокопроизводительного оборудования и использования дешевого сырья, внедрение ряда технологических разработок.

3. Расширение сферы деятельности: За счет расширения ассортимента товаров, разработка новой торговой марки и выпуск продукции под новой маркой, изучение покупательского спроса (с помощью анкетирования, опроса, который целесообразно проводить на сайте компании).

Ценовая стратегия должна быть направлена на установление наиболее справедливых цен, в частности были предложены рекомендации по установлению средней цены на товары и услуги предприятия ООО СЗЭМО «Электродвигатель» на занимаемой нише. При этом необходимо постоянное стимулирование сбыта, а именно: предоставлять скидки в период падения спроса, скидки для постоянных клиентов, скидки для клиентов при больших объемах заказов.

Таким образом, долгосрочные цели предприятия ООО СЗЭМО «Электродвигатель» выглядят следующим образом: завоевание новых сегментов рынка, увеличение объемов производства, расширение сферы деятельности, стимулирование продаж. Миссией предприятия ООО СЗЭМО «Электродвигатель» должно являться- удовлетворение потребности населения в различных видах промышленного оборудования.

Коммерческая эффективность менеджмента охватывает различные сферы человеческой деятельности. В буквальном смысле эффективно вести дело означает действенно, результативно, производительно. В связи с этим под эффективностью менеджмента следует понимать такое управление, которое обеспечит успешное функционирование и развитие каждого организационно-хозяйственного звена в этой отрасли. Эффективность управления на предприятии можно рассматривать в трех направлениях: экономическом, социальном и показателях качества и результативности труда.

Рассмотренные выше мероприятия, направленные на совершенствование деятельности ООО «СЗЭМО Электродвигатель» - это в основном совершенствование маркетинговых стратегий (ценовая, товарная стратегия, стратегия стимулирования сбыта), которые в частности направлены именно на увеличение объемов продаж. Достаточно сложно прогнозировать какой именно экономический эффект будет достигнут за счет совершенствования стратегий развития предприятия, так как это зависит от множества факторов, от внешней среды организации, от изменения спроса и предложения и др. Но так или иначе, те или иные маркетинговые действия приводят к увеличению товарооборота.

Таким образом, если предприятие ООО «СЗЭМО Электродвигатель» предпримет меры по стабилизации финансового состояния, а именно: будет заниматься увеличением охвата потребителей, совершенствованием маркетинговых стратегий, снижением затрат, то в планы предприятия должно входить - повышение выручки предположительно на 20% ежегодно. Экономическая эффективность от предложенных мероприятий составит 172946 тыс. руб. Рентабельность продаж возрастет на 5,94%, следовательно, рассмотренные мероприятия дадут положительный результат. Т.е. проведенная экономическая эффективность от антикризисных мероприятий показала, что в результате предложенных мер, предприятие увеличит выручку, прибыль и рентабельность.

Однако, полученные показатели коммерческой эффективности проекта не учитывают реальную ситуацию будущего развития, при которой денежные поступления и выручка от реализации в силу различных, не учтенных при разработке технологии проекта причин могут не достигать плановых значений, а текущие и инвестиционные затраты – оказаться значительно больше плановых. Поэтому в заключение расчетов был проведен анализ рисков будущего развития ситуации по проекту на основе методологии «оценки чувствительности».

В данном случае были рассмотрены 3 варианта развития сценариев проекта, а именно первый вариант- предусматривает прирост продаж на 20%, второй вариант -прирост продаж на 30% , третий вариант- предусматривает прирост продаж на 40%. Менее чувствительным является проект № 3, так как даже при снижении планового объема продаж на 20%, чистый дисконтированный доход положителен. Таким образом, данный проект более выгоден.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 г. N 14-ФЗ (принят ГД ФС РФ 14.01.1998)//с изменениями от 28 декабря 2010 г. N 409-ФЗ.
2. Федеральный закон "О несостоятельности (банкротстве)"(№ 6-ФЗ от 8 января 1998 г. (с измен. и дополнениями). / Серия: Законы Российской Федерации. - М.: 2012г.
3. 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», 2009.-272с.
4. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности: учебно-методический комплекс/Под ред. Л.М. Полковского.- М.: «Финансы и статистика», 2009.- 384с.
5. Антикризисное управление: учебное пособие/ Под ред. Э.М. Короткова.- М. : «ИНФРА-М», 2009.- 618с.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. [Текст] / И. Ансофф. - СПб: Издательство "ПИТЕР", 2011г. - 416 с.
7. Армстронг М. Основы менеджмента [Текст] / М. Армстронг. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2011г. - 508 с.
8. Абрютина, М.С. Экономический анализ торговой деятельности: Учебное пособие, М.: Дело и сервис, 2009г. 508 с.
9. Бандурин А.В. Стратегический менеджмент организации [Текст] / А.В. Бандурин, Б.А. Чуб. - М: ИНФРА 2008г. - 272 с.
10. Баканов М.И. Теория экономического анализа : учебник для экон. вузов / М.И. Баканов.- 6-е изд., перераб. и доп.- М. : «Финансы и статистика», 2009.- 415с.
11. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта: учебное пособие / И.Т. Балабанов. - М.: «Финансы и статистика», 2009.- 184с.
12. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием: учебное пособие / И.А. Бланк.- Киев: Эльга, Ника-Центр, 2010. - 672с.
13. Багиев Г.Л. Проблемы обеспечения экономической устойчивости организации в условиях риска // Проблемы управления рисками в техносфере. - № 1. - 2010. - С.26-28.
14. Бланк, И.А. Управление торговым предприятием. - М.: ТАНДЕМ, 2008г. 415 с.
15. Бочаров В.В. Финансовый анализ : учебное пособие / В.В. Бочаров.- 4-е изд., доп. и перераб.- СПб.: «Питер», 2009.- 218с.

16. Басовский А.Е. Маркетинг: курс лекций [Текст] / А.Е. Басовский. - М.: ИНФРА, 2009г. - 218 с.
17. Бирман Г., Шмидт С. Капиталовложения. Экономический анализ инвестиционных проектов – М.: Юнити-Дана, 2003. – 632 с.
Бочарова И.В., Ендовицкий Д.А. Анализ и оценка кредитоспособности заемщика – М.: Кнорус, 2008. – 264 с.
18. Бланк И.А. Основы инвестиционного менеджмента: в 2-х т. – М.: Омега-Л., 2008.
19. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания [Текст] / Х. Виссема. - М.: ФИНПРЕСС, 2008г. - 415 с.
20. Валевич, Р.П., Давыдова Г.А. Экономика торгового предприятия. Мн.: Вышэйшая школа, 2007г. 367 с.
21. Варлей Р. Управление розничными продажами. Мерчандайзинг: Учебник. - М.: Проспект, 2010г. 271 с.
22. Виханский О.С. Стратегическое управление: [Текст] учеб. пособие / О.С. Виханский. - М.: Гардарики, 2009г. - 296 с.
23. Данилова Ю. Банкротство компаний: проблемы прогнозирования / Ю. Данилова // Проблемы теории и практики управления. - 2009. - № 9. - С. 65-70.
24. Данько, Т.П. Управление торговлей. М.: Инфра-М, 2009г. 280 с.
25. Дашков, Л.П., Памбуччианц В.К. Коммерция и технология торговли. – М.: Маркетинг, 2010г. 448с.
26. Гражданский кодекс Российской Федерации (части первая, вторая и третья).- М. : ООО «ТК Велби», 2012. - 448с.
27. Гольдштейн Г.Я. Маркетинг [Текст] / Г.Я. Гольдштейн, А.В. Катаев - Таганрог: Издательство ТРТУ, 2009г. - 107 с.
28. Голубков Е.П. Основы маркетинга [Текст] / Е.П. Голубков - М.: Издательство "Финпресс", 2010г. - 495 с.
29. Донцова Л.В. Анализ финансовой отчетности : учебное пособие / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. – М. : Издательство «Дело и Сервис», 2010. - 336 с.
30. Дягель О.Ю. Диагностика вероятности банкротства организаций: сущность, задачи и сравнительная характеристика методов / О.Ю. Дягель, Е.О. Энгельгардт // Экономический анализ: теория и практика. - 2008. - № 13. - С. 15-21.
31. Евстропов М.В. Прогнозирование наступления банкротства предприятий на основе бухгалтерской отчетности / М.В. Евстропов // Бухгалтерский учет.- 2008.- № 3.- С. 71-74.
32. Ермасова Н.Б. Финансовый менеджмент: учебник / Н.Б. Ермасова.- М.: «Высшее образование», 2010.- 470 с.

33. Ефимова О.В. Финансовый анализ : учебное пособие / О.В. Ефимова. - М. : Бухгалтерский учет, 2009. - 354с.
34. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: [Текст] учеб. пособие / В.С. Ефремов - М.: Издательство "Финпресс", 2008г. - 192 с.
35. Журавлев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Конспект лекций: учебное пособие / В.В. Журавлев, Н.Т. Савруков. – СПб.: «Политехника», 2009.- 427с.
36. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика [Текст] / А.Т. Зуб. - М.: Аспект ПРЕСС, 2008г. - 415.
37. Ионова А.Ф. Финансовый анализ: учебник / А.Ф. Ионова, Н.Н. Селезнева.- М. : ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2010.- 624с.
38. Казакова Н.А. Управленческий анализ и диагностика предпринимательской деятельности : учебное пособие / Н.А. Казакова.- М. : Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2009.- 496с.
39. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М. : ПБОЮЛ Е.М. Гриженко, 2009. – 420с.
40. Кравченко Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле. Мн.: Новое знание, 2007г. 526 с.
41. Кортина С.Б., Ткаченко И.Н. Проблемы управления и оценки инвестиционного потенциала промышленных предприятий. – Екатеринбург: Изд-во Реал-медиа, 2009г. – 202 с.
42. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент [Текст] / Ф. Котлер - СПб.: "ПИТЕР", 2008г. - 380 с.
43. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент / В.В. Ковалев. - М. : Финансы и статистика, 2010.- 806 с.
44. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Под ред. А.И. Алексеевой.- М.: КНОРУС, 2010. - 671с.
45. Круглова Н.Ю. Антикризисное управление: учебное пособие / Н.Ю. Круглова.- М.: КНОРУС, 2009.- 511с.
46. Ламбен Ж-Ж. Стратегический маркетинг [Текст] / Ж-Ж. Ламбен - СПб.: Наука, 2006г. - 462 с.
47. Любушин Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебное пособие для вузов / Под ред. проф. Н.П. Любушина.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.- 471с.
48. Лю Хуэйюй, Шмидт Ю.Д. Об оценке эффективности стратегии развития отрасли// Вестник ТГЭУ, 2010, № 3. с. 3-15.
49. Лебедева, А.И. Экономика торгового предприятия. М.: Новое знание, 2008г. 240 с.

50. Мысаченко В.И. Методы и инструменты государственного регулирования структурных преобразований промышленности. // Вестник МГУ. - 2008. - №5 - С.268-272.
51. Мескон М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури - М.: "Дело", 2007г. - 700 с.
52. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - Новосибирск, 2008г. - 312 с.
53. Маренков Н.Л. Антикризисное управление: учебно-методическое пособие / Под общ. ред. С.Е. Ильина.- Ростов н/Д. : «Феникс», 2009.- 508с.
54. Ноздрева Р.Б. Маркетинг [Текст] / Р.Б. Ноздрева, М.Д. Крылова, М.И. Соколова - М.: "Проспект", 2011г. - 232 с.
55. Поршнева А.Г. Управление организацией: [Текст] учебник / А.Г. Поршнева, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатина - М.: ИНФРА, 2009 - 669 с.
56. Памбухчиянц, В.К. Организация, технология и проектирование торговых предприятий. М.: Маркетинг, 2008г. 317 с.
57. Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К. Коммерческая деятельность: Учебник. М.: Маркетинг, 2009г. 328 с.
58. Платонов В.Н. Организация торговли. – Мн.: БГЭУ, 2008г. 287с.
59. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая.- Минск: ООО «Новое знание», 2010. – 640с.
60. Савруков А.Н. Финансовый анализ: учебное пособие / А.Н. Савруков.- Чебоксары: Элита, 2009.- 246с.
61. Селезнева Н.Н. Анализ финансовой отчетности : учебник / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова.- М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2010.- 624с.
62. Скамай Л.Г. Экономический анализ деятельности предприятия: учебник / Л.Г. Скамай, М.И. Трубочкина.- М. : ИНФРА-М, 2009.- 296с.
63. Синецкий, Б.И. Основы коммерческой деятельности: Учебник. М.: Юристь, 2010г. 659 с.
64. Соловьев Б.А. Экономика торговли. М.: Экономика, 2008г. 416 с.
65. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент концепции и ситуации [Текст]: учеб. пособие для вузов/ А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. - М.: ИНФРА, 2009. - 412 с.
66. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Р.А. Фатхутдинов - М.: Дело, 2009г. - 448 с.
67. Черныш Е.А. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие. –М.: ПРИОР, 2009г.

68. Экономика предприятия: Учебник для вузов/ под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Е.М. Купрякова- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010г.
69. Экономика торгового предприятия. Под ред. проф. А.И. Гребнева, 2011г.
70. Экономика предприятия торговли и сферы услуг/ Под ред. В.В.Басконова М: ИНФРА - М, 2010г.
71. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: Учеб. пособие/Под общ. ред. Соломина А.Н. – М.: ИНФРА-М, 2009г. – 436 с.
72. Экономика предприятий торговли / Под общ. ред. Максименко Н.В., Шишковой Е.Е. Мн.: Выш. шк., 2009г. - 542с.
73. Юдаева К., Ясин Е. Стратегия-2050: справится ли Россия с вызовами глобализации? // Вопросы экономики. 2008. № 5.

Приложение 1. Основные финансовые коэффициенты