Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»

Институт высшей школы экономики и менеджмента

Кафедра теории и практики менеджмента

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Зав. кафедрой теории и практики менеджмента

_____ Л.С. Ружанская

«_____»_____2017 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ НОРТОНА-КАПЛАНА НА ПРЕДПРИЯТИИ «АПК-ПРОФИТ»

Руководитель: Букис Валерий Вячеславович _____
Старший преподаватель
Нормоконтролер: Якимова Елена Александровна _____
Студент группы ЭМ-433005 Барэлюк Юлия Олеговна _____

Екатеринбург

2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……. 3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ……..5
1.1 Показатели оценки финансово – хозяйственной деятельности предприятия…….5
1.2 Анализ и оценка системы сбалансированных показателей Нортона-Каплана на предприятии «АПК-Профит»…….…….19
1.3 Понятие, сущность и оценка конкурентоспособности предприятия…… 23
ГЛАВА 2 СРАВИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «АПК-ПРОФИТ» И КЛИНИНГОВОЙ КОМПАНИИ «VILEDA PROFESSIONAL» (ГЕРМАНИЯ)…….....33
2.1 Организационно-экономическая характеристика клининговой компании ООО «АПК-Профит»……...…….33
2.2 Анализ финансово – хозяйственной деятельности ООО « АПК Профит»…37
2.3 Анализ конкурентоспособности ООО «АПК-Профит»…….
50
2.4 Сравнительный анализ ООО «АПК-Профит» с клининговой компанией «Vileda Professional» (Германия) по стратегии Нортона – Каплана…….58
ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ В КОМПАНИИ ООО «АПК-ПРОФИТ»…….……66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ…… 94
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ……...…97
ПРИЛОЖЕНИЯ…….…..……101

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Обострение конкурентной борьбы обусловило необходимость разработки современными предприятиями системы показателей для оценки их деятельности в текущий период и на перспективу. Современное управление предприятием требует использования адекватных методов и моделей. Существующие модели управления предприятием имеют разнообразные характеристики, которые вытекают из особенностей подходов и определения целевого состояния предприятия и причин его изменения: тенденций развития потенциала и внешнего окружения, желаемых конкурентных позиций предприятия в отрасли, видения отличительных особенностей.

В основе предложений по совершенствованию модели управления предприятием рассмотрена методология управления путем концепции сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard, или BSC). Ее авторами являются профессоры Роберт Каплан и Дейвид Нортон. Сегодня модель управления по BSC используют крупнейшие компании по всему миру.

Ее основное отличие от ранее предложенных состоит в том, что посредством измерения и анализа ключевых показателей на основных уровнях иерархии можно оценить состояние бизнес-процессов и движение компании из прошлого в настоящее, а на основании данных фактов спрогнозировать тенденции на будущее.

Целью дипломной работы является совершенствование сбалансированной системы показателей на анализируемом предприятии.

В соответствиии споставленной целью определены следующие *задачи:*

– исследовать теоретические аспекты разработки системы показателей для оценки эффективности развития предприятия;

– представить краткую характкристику деятельности предприятия ООО «АПК-Профит»;

– провести анализ производственно – хозяйственной и финансовой деятельности предприятия;

– дать оценку конкурентоспособности предприятия;

– провести сравнительный анализ ООО «АПК-Профит» с клининговой компанией «Vileda Professional» (Германия) по стратегии Нортона – Каплана;

– разработать мероприятия по совершенствованию системы управления предприятием.

Объект исследования: деятельность клининговой компании ООО «АПК-Профит».

Предмет исследования: система показателей текущей модели развития предприятия ООО «АПК-Профит».

Проблемы методики проведения анализа производственно – хозяйственной и финансовой деятельности широко освещены в работах известных отечественных ученых, таких как А.С. Бакаев, С.Б. Барнгольц, JI.A. Бернстайн, JI.T. Гиляровская, Д.А. Ендовицкий, О.В. Ефимова, В.Б. Ивашкевич, В.В. Ковалев, М.Н. Крейнина, М.В. Мельник, В.Н. Нестеров, В.Д. Новодворский, В.И. Петрова, В.И. Подольский, Г.Б. Поляк, Г.В. Савицкая, Е.С. Стоянова и др.

Методики оценки конкурентоспособности предприятия рассматривается в работах зарубежных и отечественных авторов таких, как М. Портер, Дж. Грейсон, Б. Голд, Т. Конно, И.М. Лифиц, В. Парето, Л.И. Кравченко, Т.И. Николаева, Лифиц, Р.А. Фатхутдинов, И.А Спиридонов, М.И. Кныш и других

Теоретической и методологической основой выпускной работы являются нормативные и законодательные акты, научная, периодическая и учебная литература, Интернет – ресурсы, бухгалтерская отчетность анализируемого предприятия.

Структура работы: включает введение, 3 главы, заключение, список использованной литературы, приложение.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Показатели оценки финансово – хозяйственной деятельности предприятия

На эффективность деятельности предприятий оказывают воздействие множество факторов внешней и внутренней среды. Финансовое состояние, как известно, – это комплексное понятие, характеризующееся системой показателей, отражающих наличие, размещение и использование финансовых ресурсов компании. Одним из основных источников информации для оценки финансового состояния предприятия является финансовая отчетность.

Анализ финансовой отчетности — это процесс, при помощи которого мы оцениваем прошлое и текущее финансовое положение и результаты деятельности организации. Однако при этом главной целью является оценка финансово-хозяйственной деятельности организации относительно будущих условий существования.

Анализ финансового состояния компании включает в себя следующие важнейшие разделы:

– структура активов и пассивов;

– анализ имущественного положения;

– экспресс-анализ финансового состояния;

– ликвидность и платежеспособность предприятия;

– финансовая устойчивость;

– анализ деловой активности, а также оборачиваемости средств предприятия;

– рентабельность капитала и продаж;

– эффект финансового рычага;

– эффект производственного рычага.

Измерение экономической эффективности предприятия требует ее качественной и количественной оценки, т.е. определения показателей

эффективности деятельности предприятия. Результаты анализа экономической деятельности используются как база для выработки плановых решений последующего развития, а некоторые из них являются фондообразующими специальных и других фондов предприятия.

Разные авторы предлагают разные методики финансового анализа. Детализация процедурной стороны методики финансового анализа зависит от поставленных целей, а также различных факторов информационного, временного, методического и технического обеспечения. Логика аналитической работы предполагает ее организацию в виде двухмодульной структуры: экспресс-анализ финансового состояния; детализированный анализ финансового состояния.

Целью экспресс-анализа является наглядная и простая оценка финансового благополучия и динамики развития хозяйствующего субъекта. Этапы проведения экспресс-анализа и их содержание представлены на рисунке 1

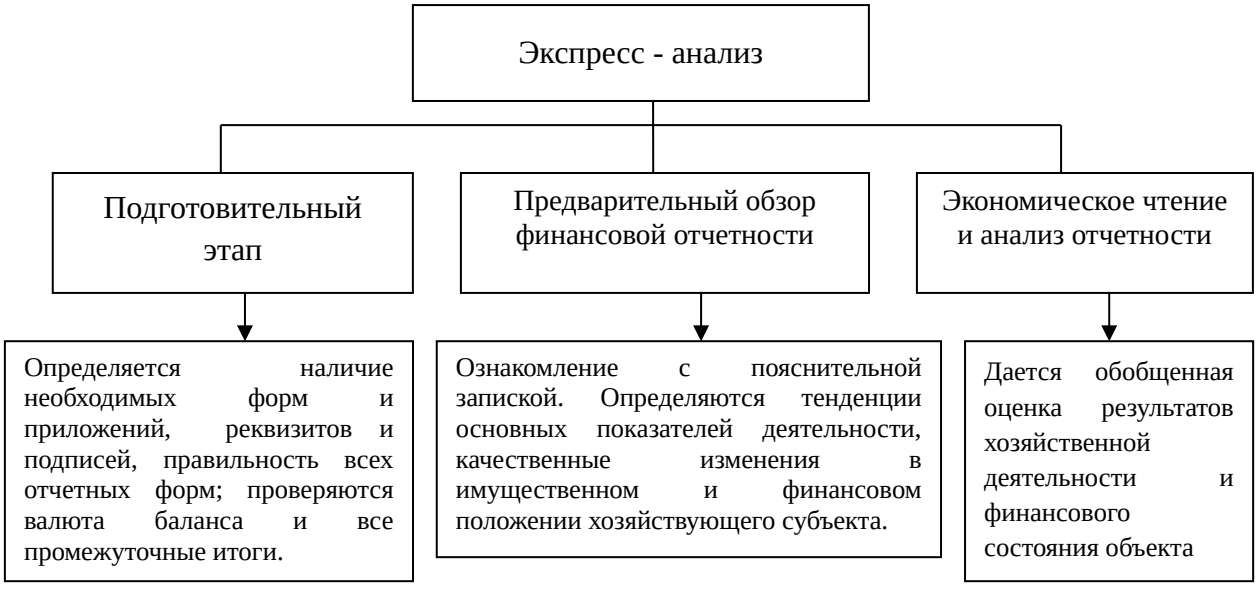

Рисунок 1 – Этапы проведения экспресс- анализа [39, 1]

В таблице 1 представлена совокупность аналитических показателей для экспресс-анализа.

Таблица 1 – Совокупность аналитических показателей для экспресс-анализа [39; 1]

Направление анализа	*Показатели*
1. Оценка экономического потенциала субъекта хозяйствования	
Оценка имущественного положения.	1) величина основных средств и их доля в общей сумме активов; 2) коэффициент износа основных средств; 3) общая сумма хозяйственных средств, находящихся в распоряжении предприятия
Оценка финансового положения.	1) величина собственных средств и их доля в общей сумме источников; 2) коэффициент покрытия (общий); 3) доля собственных оборотных средств в общей их сумме; 4) доля долгосрочных заемных средств в общей сумме источников; 5) коэффициент покрытия запасов.
Наличие “больных” статей в отчетности.	1) убытки; 2) ссуды и займы, не погашенные в срок; 3) просроченная дебиторская и кредиторская задолженность; 4) векселя выданные (полученные) просроченные.
2. Оценка результатов финансово-хозяйственной деятельности.	
Оценка прибыльности.	1) прибыль; 2) рентабельность общая; 3) рентабельность основной деятельности.
Оценка динамичности	1) сравнительные темпы роста выручки, прибыли и авансированного капитала; 2) оборачиваемость активов; 3) продолжительность операционного и финансового цикла; 4) коэффициент погашаемости дебиторской задолженности.
Оценка эффективности использования экономического потенциала.	1) рентабельность авансированного капитала; 2) рентабельность собственного капитала.

Экспресс-анализ может завершаться выводом о целесообразности или необходимости более углубленного и детального анализа финансовых результатов и финансового положения.

Цель детализированного анализа финансового состояния – более подробная характеристика имущественного и финансового положения хозяйствующего субъекта, результатов его деятельности в истекающем отчетном периоде, а также возможностей развития субъекта на перспективу. Он конкретизирует, дополняет и расширяет отдельные процедуры экспресс-анализа. При этом степень детализации зависит от желания аналитика.

Анализ финансовой отчетности выступает как инструмент для выявления проблем управления финансово-хозяйственной деятельностью, для выбора направлений инвестирования капитала и прогнозирования отдельных показателей.

Результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия интересуют как внешних рыночных агентов (потребителей и производителей, кредиторов, акционеров, инвесторов), так и внутренних (работников административно-управленческих подразделений, руководителей предприятия и др.). Значение финансового анализа организации здесь трудно переоценить, поскольку именно он является той базой, на которой строится разработка экономической стратегии предприятия. Анализ опирается на показатели промежуточной и годовой бухгалтерской отчетности. Предварительный анализ целесообразно проводить перед составлением бухгалтерской (финансовой) отчетности, когда еще имеется возможность изменить ряд статей баланса. На основе данных итогового анализа финансово-хозяйственного состояния осуществляется выработка почти всех направлений экономической (в том числе и финансовой) политики предприятия. От того, насколько качественно он проведен, зависит эффективность принимаемых управленческих решений.

Одной из задач реформирования предприятия является переход к управлению финансово-хозяйственной деятельностью на основе анализа экономического состояния с учетом постановки стратегических целей деятельности предприятия, адекватных рыночным условиям, и поиска путей их достижения.

Качество же самого финансового анализа зависит от применяемой методики, достоверности данных финансовой отчетности, а также от компетентности лица, принимающего управленческое решение. Модель комплексного анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия показана на рисунке 2

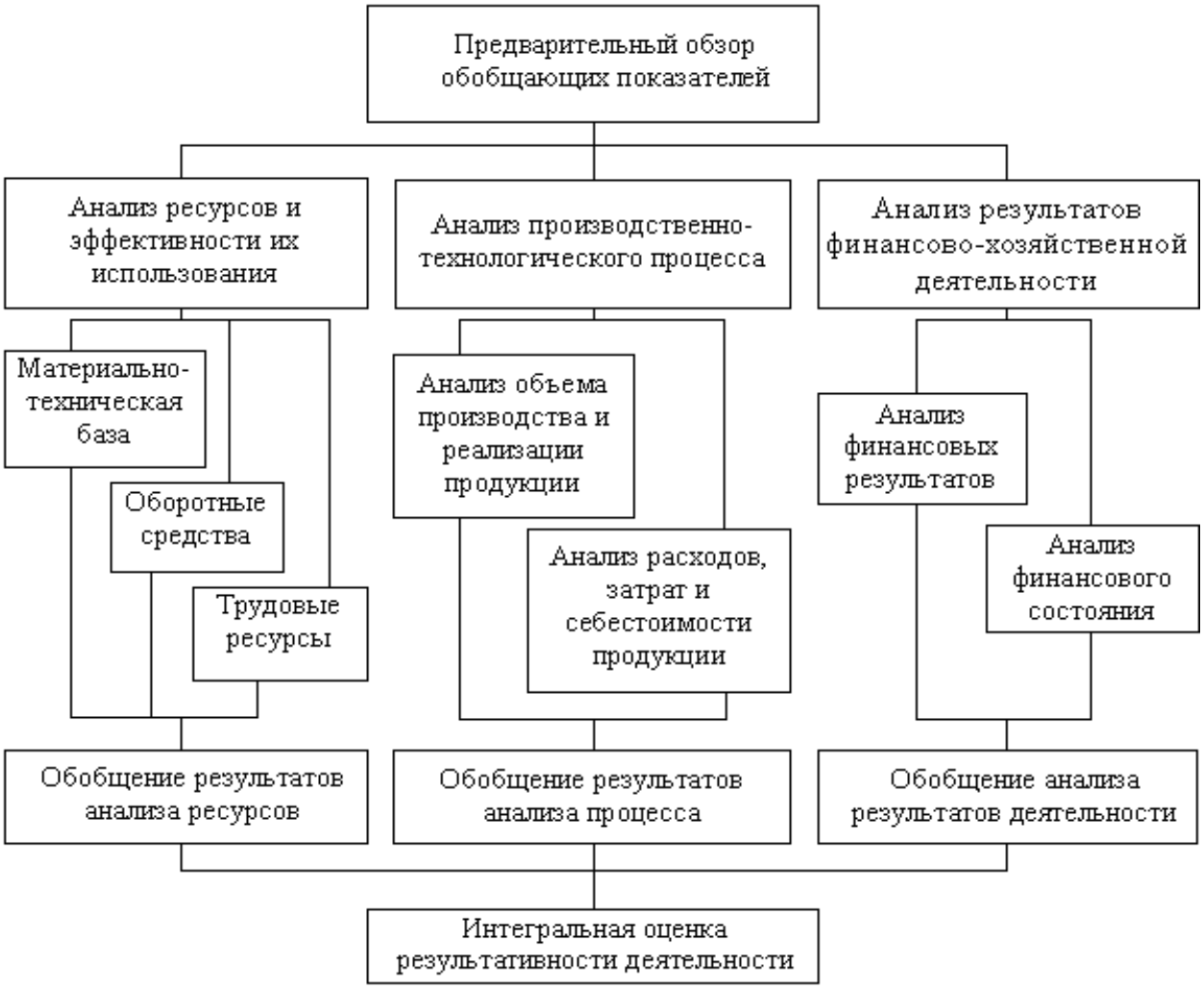

Рисунок 2 – Модель комплексного анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия [11, 4]

Анализ финансового состояния предприятия строится на проведении анализа по группам показателей:

– анализ состояния, состава и структуры имущества предприятия

– анализ показателей ликвидности и платежеспособности;

– расчет коэффициентов финансовой устойчивости;

– анализ деловой активности;

– комплексная оценка финансового состояния.

Анализ ликвидности может проводиться по балансовой модели и по коэффициентам ликвидности. Балансовая модель основана на группировке активов по степени их ликвидности (скорости превращения в денежные средства) и группировке пассивов по степени срочности их оплаты.

Все активы предприятия в зависимости от степени ликвидности можно условно подразделить на следующие группы [15, С.108]:

– наиболее ликвидные активы (А1) – суммы по всем статьям денежных средств, которые могут быть использованы для выполнения текущих расчетов немедленно. В эту группу включают также краткосрочные финансовые вложения (ценные бумаги).

– быстрореализуемые активы (А2) – активы, для обращения которых в наличные средства требуется определенное время. В эту группу можно включить дебиторскую задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты), прочие оборотные активы. Ликвидность этих активов различна и зависит от субъективных и объективных факторов: квалификации финансовых работников фирмы, взаимоотношений с плательщиками и их платежеспособности, условий предоставления кредитов покупателям, организации вексельного обращения.

– медленнореализуемые активы (А3) – наименее ликвидные активы – это запасы, дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты), налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям. Товарные запасы не могут быть проданы до тех пор, пока не найден будет покупатель. Запасы сырья, материалов и

незавершенной продукции могут потребовать предварительной обработки, прежде чем их можно будет продать и преобразовать в наличные средства.

– труднореализуемые активы (А4) – активы, которые предназначены для использования в хозяйственной деятельности в течение относительно продолжительного периода времени. В эту группу можно включить статьи I раздела актива баланса «Внеоборотные активы».

Первые три группы активов (наиболее ликвидные активы, быстрореализуемые и медленнореализуемые активы) в течение текущего хозяйственного периода могут постоянно меняться и относятся к текущим активам фирмы. Текущие активы более ликвидные, чем остальное имущество фирмы.

Пассивы баланса по степени возрастания сроков погашения обязательств группируются следующим образом [15, С.109]:

– наиболее срочные обязательства (П1) – кредиторская задолженность (задолженность по оплате труда, задолженность перед бюджетом, перед внебюджетными фондами, поставщиками и подрядчиками, расчеты по дивидендам, прочие краткосрочные обязательства), а также ссуды, не погашенные в срок.

– краткосрочные пассивы (П2) – краткосрочные заемные кредиты банков и прочие займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты.

– долгосрочные пассивы (П3) – долгосрочные заемные кредиты и прочие долгосрочные пассивы – статьи 1V раздела баланса «Долгосрочные пассивы».

– постоянные пассивы (П4) – статьи III раздела баланса «Капитал и резервы» и отдельные статьи V раздела баланса (доходы будущих периодов и резервы предстоящих расходов).

На основе такого деления средств (имущества) предприятия и источников их образования определяются условия ликвидности баланса. Баланс считается абсолютно ликвидным, если выполняются следующие неравенства (1): $А1 \geq П1$; $А2 \geq П2$; $А3 \geq П3$; $А4 \leq П4$

Если выполняются первые три неравенства, то четвертое выполняется автоматически. В то же время четвертое неравенство несет особую смысловую нагрузку, подчеркивая, что собственные средства должны не только перекрывать внеоборотные активы, но и частично финансировать оборотные средства.

Анализ ликвидности баланса является приближенным, поэтому проводится анализ платежеспособности при помощи финансовых коэффициентов (таблица 2).

Таблица 2 – Финансовые коэффициенты, характеризующие платежеспособность

Наименование показателя	Способ расчета	Нормативное значение	Пояснения
Общий показатель ликвидности	$L1=\frac{A1+0,5*A2+0.3*A3}{П1+0,5*П2+0,3*П3}$	L1>=1	------
Коэффициент абсолютной ликвидности	$L2=\frac{A1}{П1+П2}$	L2> 0,2-0,7	Показывает, какую часть краткосрочной задолженности организация может погасить в ближайшее время за счет денежных средств
Коэффициент «критической оценки»	$L3=\frac{A1+A2}{П1+П2}$	Допустимое ~0,7-0,8; желательно L3>=1,5	Показывает, какая часть краткосрочных обязательств организации может быть немедленно погашена за счет средств на различных счетах, в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений по расчетам
Коэффициент текущей ликвидности	$L4=\frac{A1+A2+A3}{П1+П2}$	Необходимое значение 1; оптимальное не менее 2,0.	Показывает, какую часть текущих обязательств по кредитам и расчетам можно погасить, использовав все оборотные средства.

Финансовая устойчивость

Финансовая устойчивость предприятия – это такое состояние финансовых ресурсов предприятия, их распределение и использование, которое обеспечивает развитие предприятия на основе роста прибыли и капитала при сохранении платежеспособности и кредитоспособности в условиях допустимого уровня риска.

При определении финансовой устойчивости предприятия используется величина собственного оборотного капитала. Собственные оборотные средства

обеспечивают имущественную независимость, они постоянно находятся в распоряжении организации. Величина собственного оборотного капитала определяется по следующей формуле (2) [15 С.142]:

$$СОС = СК - ВОА \quad (1)$$

где СОС – собственный оборотный капитал;

СК – собственный капитал (строка 1300, ф. Бухгалтерского баланса);

ВОА – Внеоборотные активы (строка 1100, ф.Бухгалтерский баланс).

Оценка финансовой устойчивости предприятия и тип устойчивости определяется по трехкомпонентному показателю: по излишку или недостатку источников средств для формирования запасов и затрат, которые рассчитываются в виде разницы величины источников средств и величины запасов и затрат (расчет и пояснения определения устойчивости по трехкомпонентному показателю представлены во второй главе данной работы).

Уточнить оценку финансовой устойчивости предприятия можно с помощью достаточно большого количества относительных финансовых коэффициентов, которые делятся на две группы [41, С.254]:

1) Первая группа определяет состояние оборотных средств:

– коэффициент обеспеченности собственными средствами;

– коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами;

– коэффициент маневренности собственных средств.

2) Вторая группа определяет состояние основных средств:

– индекс постоянства актива;

– коэффициент долгосрочно привлеченных заемных средств;

– коэффициент износа;

– коэффициент реальной стоимости имущества;

– коэффициент автономии;

– коэффициент соотношения заемных и собственных средств и др.

Относительные коэффициенты сравниваются с нормативными значениями, определяется их динамика, рост или замедление темпов роста по сравнению с базовыми показателями или с планом. От результата этого сравнения зависят дальнейшие действия собственников предприятия, вплоть до ликвидации предприятия.

Оценка финансовой устойчивости предприятия на основе относительных показателей представлена в таблице 3 [10, 15].

Таблица 3 – Коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость предприятия

Наименование показателя	Что характеризует	Способ расчета	Интерпретация показателя
Коэффициенты структуры и размещения капитала			
1) Коэффициент финансовой независимости (автономии) ($К_{фн}$)	Долю собственного капитала в валюте баланса	$К_{фн}$=СК/ВБ где СК – собственный капитал; ВБ – валюта баланса.	Рекомендуемое значение показателя выше 0,5. Превышение указывает на укрепление финансовой независимости от внешних источников.
2) Коэффициент задолженности или финансовой зависимости ($К_з$)	Соотношение между заемными и собственными средствами	$К_з$=ЗК/СК где ЗК – заемный капитал.	Рекомендуемое значение показателя – 0,7.
3) Коэффициент финансирования ($К_{фин}$)	Соотношение между собственными и заемными средствами	$К_{фин}$=СК/ЗК	Рекомендуемое значение ≥1,0 указывает на возможность покрытия собственным капиталом заемных средств
4)Коэффициент финансовой устойчивости	Долю собственного капитала и долгосрочных обязательств (временно приравненные к собственным в валюте баланса)	Куст=(СК+ДК)/ВБ ДК- долгосрочные пассивы	Рекомендуемое значение показателя выше 0,5.
5) Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (коэффициент покрытия оборотных активов)($К_о$)	Долю собственных средств (чистого оборотного капитала) в оборотных активах	$К_о$=СОС/ОА где СОС – собственные оборотные средства; ОА – оборотные активы.	Рекомендуемое значение показателя ≥0,1 (или 10%). Чем выше показатель, тем больше возможностей у предприятия в проведении независимой финансовой политики

Продолжение таблицы 3

6)Коэффициент покрытия запасов	Долю собственных средств (чистого оборотного капитала) в запасах	$К_о$=СОС/З где СОС – собственные оборотные средства; З – запасы.	Рост показателя в динамике положительно влияет на проведении независимой финансовой политики
7) Коэффициент маневренности собственного капитала ($К_м$)	Долю собственных оборотных средств в собственном капитале	$К_м$=СОС/СК	Рекомендуемое значение 0,2-0,5. Чем ближе значение показателя к верхней границе, тем больше у предприятия возможностей для маневра
8) Коэффициент постоянного актива ($К_{па}$)	Долю собственного капитала, направляемую на покрытие немобильной части имущества	$К_{па}$=ВОА/СК где ВОА – внеоборотные активы	Показатель индивидуален для каждого предприятия. Его можно сравнить с предприятием, имеющим абсолютную финансовую устойчивость
9) Коэффициент финансовой напряженности ($К_{ф\ напр}$)	Долю заемных средств в валюте баланса заемщика	$К_{ф\ напр}$= ЗК/ВБ где ВБ – валюта баланса	Не более 0,5 (50%). Превышение границы свидетельствует о большой зависимости предприятия от внешних источников финансирования
10) Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств ($К_{дп\ зс}$)	Долю долгосрочных заемных источников в общей величине собственного и заемного капитала	$К_{дп\ зс}$=ДЗИ/ (СК+ЗК) где ДЗИ – долгосрочные заемные источники;	Рекомендуемое значение показателя 0,1-0,2 (или 10-20%). Превышение верхней границы характеризует усиление зависимости предприятия от внешних кредиторов
11) Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов ($К_с$)	Сколько оборотных активов приходится на каждый рубль внеоборотных активов	$К_с$=ОА/ВОА где ОА – оборотные активы;	Индивидуален для каждого предприятия. Чем выше значение показателя, тем больше средств авансируется в оборотные активы
12) Коэффициент имущества производственного назначения ($К_{ипн}$)	Долю имущества производственного назначения в активах предприятия	$К_{ипн}$=(ВОА+З)/А где ВОА – внеоборотные активы; З – запасы; А – общий объем активов	Значение ≥0,5. При снижении показателя ниже, чем 0,5 - необходимо привлечь заемные средства для пополнения имущества

На основе расчета представленных коэффициентов делаются выводы о финансовой устойчивости, зависимости предприятия от заемных средств, обеспеченности товарных, сырьевых и материальных запасов собственными средствами, о том какая доля собственных средств находится в мобильной форме, об удельном весе собственных и заемных средств в общей сумме источников финансирования имущества и другие выводы.

Анализ прибыльности и рентабельности

Конечным результатом деятельности предприятия, характеризующий абсолютную эффективность его работы является прибыль. В условиях рыночной экономики прибыль выступает важнейшим фактором стимулирования производственной деятельности и создает финансовую основу для ее расширения.

Анализ прибыли представляет собой процесс исследования условий и результатов ее формирования и использования с целью выявления резервов ее роста и подготовки управленческих решений по мобилизации выявленных резервов. Для достижения данной цели в ходе проведения анализа решаются следующие задачи:

– оценка выполнения плана (прогноза) и динамики финансовых результатов;

– изучение состава и структуры прибыли;

– выявление и количественное измерение влияния факторов формирования прибыли;

– анализ и оценка прибыли;

– изучение направлений, пропорций и тенденций распределения прибыли;

– выявление резервов роста прибыли;

– разработка рекомендаций по наиболее эффективному использованию прибыли с учетом перспектив развития предприятия.

В практике управления прибылью в зависимости от используемых методов различают следующие основные системы проведения анализа на предприятии: горизонтальный анализ, вертикальный анализ, сравнительный анализ, анализ коэффициентов, факторный анализ, интегральный анализ и другие виды анализов.

Можно отметить ряд общих методических моментов, позволяющих построить схему анализа финансовых результатов хозяйственной деятельности предприятия.

1) Прежде всего необходимо, используя данные отчета о финансовых

результатах за отчетный и предыдущий год, а также показатели бизнес-плана на отчетный год, определить изменение величины общей бухгалтерской прибыли предприятия (совокупной прибыли).

2) Затем следует изучить ее структуру, чтобы выявить, в какой степени повлияли на совокупную прибыль предприятия прибыль от реализации продукции, товаров, услуг, прочего имущества и имущественных прав (включая прибыль от продаж и операционную прибыль), прибыль от прочей деятельности. Первые два этапа реализуются в процессе экспресс-анализа прибыли предприятия.

3) Далее, надо рассчитать показатели рентабельности активов, продаж, капитала по прибыли от продаж и по чистой прибыли.

4) Следующим этапом является определение факторов, повлиявших на изменение прибыли, например, на величину прибыли от продаж влияют цены, тарифы на готовую продукцию, товары, услуги и выполненные работы и элементы расходов, формирующие себестоимость, система налогообложения, объем реализации, изменение себестоимости реализованной продукции (товаров, услуг, работ), изменение величины коммерческих и управленческих расходов.

5) Заключительным этапом выступает выявление имеющихся резервов роста нормы и массы прибыли предприятия.

Рентабельность - это относительный показатель, определяющий уровень доходности. Этот показатель более полно, чем прибыль, характеризуют конечные результаты хозяйственной деятельности, потому что их величина показывает соотношение эффекта с наличными или потребленными ресурсами.

Основные показатели рентабельности рассчитываются по следующим формулам (3-6) - [22, С. 116]:

$$\text{Рентабельность продаж} = \frac{прибыль\,от\,реализации}{выручка.от\,реализации\,продукции} \qquad (3)$$

$$\text{Рентабельность пр-ва} = \frac{прибыль\,от\,реализации}{Сргодовая\,стоимость\,ОПФ\,и\,оборотных\,средств} \qquad (4)$$

$$\text{Рентабельность капитала} = \frac{\textit{Балансовая прибыль предприятия}}{\textit{сргодовая сумма итога баланса}} \quad (5)$$

$$\text{Рентабельность собств. капитала} = \frac{\textit{Балансовая прибыль}}{\textit{Сргодовая сумма собственных источников}} \quad (6)$$

Рассчитав показатели рентабельности, необходимо провести факторный анализ полученной прибыли. Влияние на величину прибыли факторов первого порядка: выручки от продаж и рентабельности можно определить способом абсолютных разниц.

Рост рентабельности (затрат, продаж, собственного капитала, совокупного капитала) может быть обеспечен многими факторами:

– ростом собственного капитала (увеличением прибыли и уставного капитала);

– ростом выручки от реализации продукции, товаров и услуг;

– снижением затрат на 1 рубль товарной продукции;

– правильным использованием оборотных средств (увеличением оборачиваемости оборотных средств);

– эффективным использованием основных средств (ростом фондоотдачи и фондорентабельности);

– применением эффективных методов оплаты и стимулирования труда (взаимосвязь результатов труда с материальным и моральным поощрением);

Анализ деловой активности

Одним из направлений результативности деятельности предприятия является оценка деловой активности, которая проявляется в динамичном развитии компании, достижении ей поставленных целей, что отражают относительные показатели, эффективности использовании экономического потенциала, расширение рынка сбыта своей продукции.

Длительность нахождения средств в обороте определяется внешними и внутренними факторами. Внешние факторы, – сфера деятельности, масштабы

деятельности предприятия, экономическая ситуация. Внутренние факторы – ценовая политика, структура активов, товарно-материальные запасы.

Основными показателями, характеризующими деловую активность являются следующие: [15, С.166]:

– коэффициент общей оборачиваемости имущества (количество оборотов за период: отношение выручки за период к среднегодовой сумме валюты баланса);

– коэффициент оборачиваемости оборотных активов и продолжительность одного оборота (отношение дней в периоде к количеству оборотов оборотных активов за этот период);

– скорость оборачиваемости запасов;

– скорость оборачиваемости дебиторской задолженности

– доля дебиторской задолженности в выручке от реализации;

– коэффициент оборачиваемости денежных средств;

– активность собственного капитала (оборачиваемость собственного капитала); скорости оборота чистых активов;

– скорость оборачиваемости краткосрочных кредитов и займов;

– оборачиваемость кредиторской задолженности;

– коэффициент отдачи основных средств (фондоотдача) и т.д.

В целом анализ имущественного положения, ликвидности и платежеспособности, финансовой устойчивости, прибыльности и деловой активности позволяет дать общую оценку деятельности предприятия за прошедший период и выявить неиспользованные резервы и возможности повышения эффективности деятельности предприятия.

1.2 Анализ и оценка системы сбалансированных показателей Нортона-каплана на предприятии АПК-Профит

Отдельно следует отметить сбалансированную систему показателей (Balanced Score Card – BSC), разработанную американскими учеными Р. Капланом и Д. Нортоном в 1992 г. [18].

Идея сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) отвечала желаниям менеджмента обрести взвешенный набор монетарных и немонетарных показателей для внутрифирменных управленческих целей. Новая система направлена, прежде всего, на увязку показателей в денежном выражении с операционными измерителями таких аспектов деятельности предприятия, как удовлетворенность клиента, внутрифирменные хозяйственные процессы, инновационная активность, меры по улучшению финансовых результатов. Таким образом, она призвана дать ответы на четыре важнейших для предприятия вопроса:

– как его оценивают клиенты (аспект клиента);

– какие процессы могут обеспечить ему исключительное положение (внутрифирменный аспект);

– каким образом можно добиться дальнейшего улучшения положения (аспект инноваций и обучения);

– как оценивают предприятие акционеры (финансовый аспект).

Ответы на эти вопросы зависят от постановки целей, которые «выводятся» из стратегии предприятия, а затем «переводятся» в показатели системы управления. В ходе дискуссий обсуждаются не только целевые установки, но и измеряющие цели показатели, задания на плановый период и необходимые для их выполнения мероприятия.

«Баланс» в рамках новой концепции носит многоплановый характер, охватывая связи между монетарными и немонетарными величинами измерения, стратегическим и оперативным уровнями управления, прошлыми и будущими

результатами, а также внутренними и внешними аспектами деятельности предприятия.

Модель сбалансированной системы показателей (Balanced Score Card – BSC), разработанная американскими учеными Р. Капланом и Д. Нортоном, показана на рисунке 3.

В рамках сбалансированной системы необходимо различать показатели, которые измеряют достигнутые результаты, и показатели, которые отражают процессы, способствующие получению этих результатов.

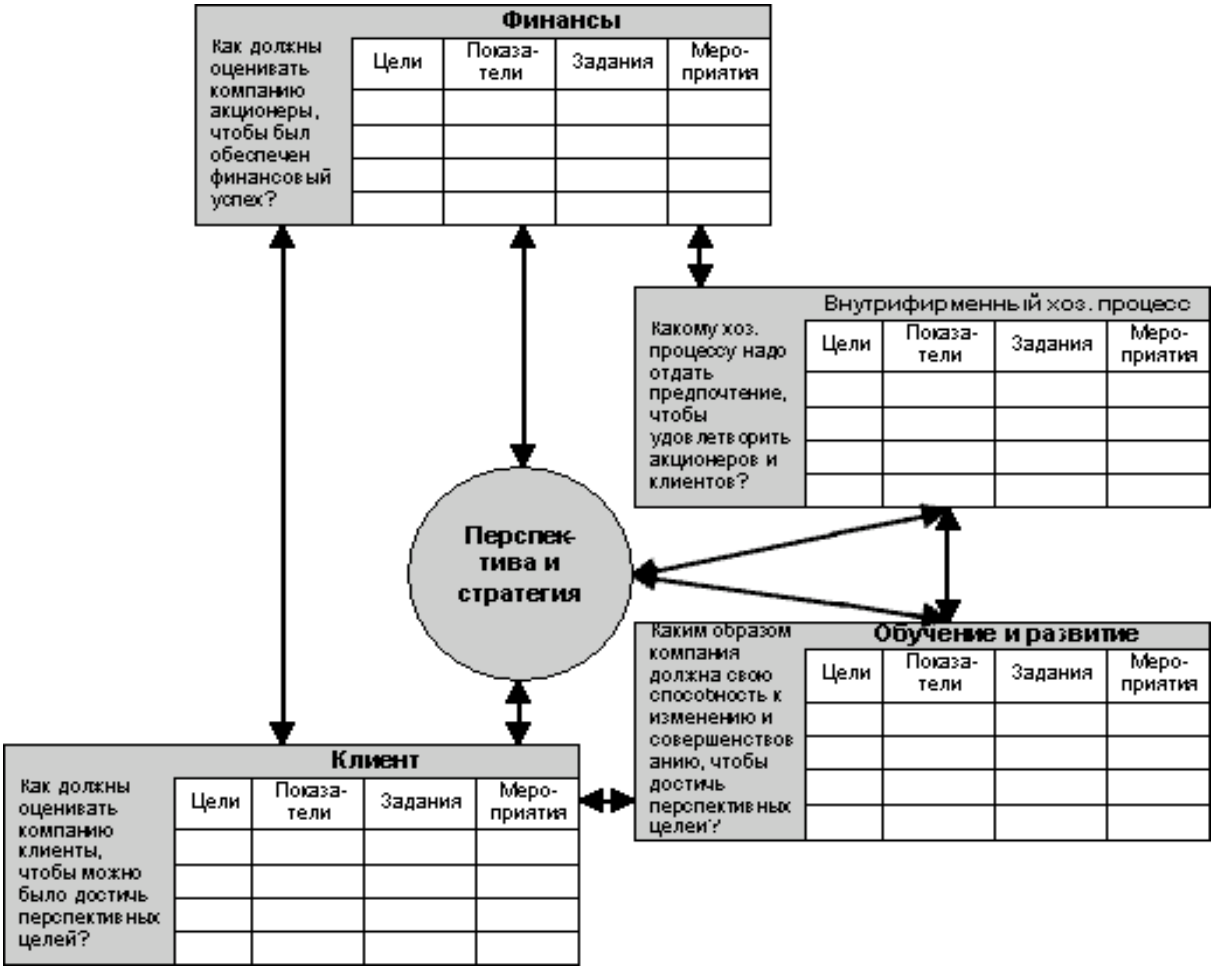

Рисунок 3 – Модель сбалансированной системы показателей (Balanced Score Card – BSC), разработанная американскими учеными Р. Капланом и Д. Нортоном [18]

Обе категории показателей должны быть увязаны друг с другом, так как для достижения первых (например, определенного уровня производительности)

нужно реализовать вторые (например, добиться известной загрузки мощностей машин и оборудования). На практике внимание менеджеров обычно фокусируется на показателях первой категории.

Сбалансированная система показателей охватывает стратегически важные темы. Текущие, так называемые диагностические сопоставления фактических и намеченных показателей являются предметом других информационных систем. Но на практике границы здесь размыты.

В качестве примера в таблице 4 приводится общая структура системы, используемой подразделением одной из промышленных компаний.

Таблица 4 – Сбалансированная система показателей отделения по производству программного обеспечения

	Стратегическая цель	Показатель	Конкретное значение
Финансы: положение компании с позиции инвесторов	Достижение нормы прибыли на используемый капитал выше средней по отрасли	Прибыль на используемый капитал	Не менее 24%
	Обеспечение темпов роста продаж выше рыночных	Прирост продаж	Свыше 13%
	Увеличение притока наличности	Дисконтированная норма поступления наличности	Прирост 15% в год
Клиент: положение компании с позиции клиента	Поддержание имиджа компании как новатора	Доля новых товаров и услуг в продажах	Доля продукции моложе двух лет свыше 60%
	Улучшение соотношения цены и качества товаров и услуг	Оценка клиента	1-е место с точки зрения не менее 60% клиентов
	Положение приоритетного поставщика	Доля продаж постоянным клиентам	Свыше 50%
Процессы: хозяйственные процессы для достижения максимальных результатов	Заблаговременное влияние на потребности клиента	Консультационные часы до начала предложения продукции	Прирост 5% в год
	Развитие регионального рынка	Количество новых клиентов в регионе А	Прирост 30% в год
	Быстрое налаживание аппаратного обеспечения	Рабочие дни между выдачей заказа и наладкой компьютера	90% менее 10 дней
	Резкое улучшение управления проектами	Доля проектов без просрочки	90%
Персонал, обучение: сохранение гибкости и возможности улучшения положения компании	Постоянное улучшение	Значение индекса периода "полураспада" стоимости предприятия	Ежегодное улучшение на 10%
	Повышение удовлетворенности сотрудников	Индекс удовлетворенности сотрудников	Более 80%
		Количество предложений по улучшению на одного сотрудника	Более 20 предложений на человека

Наконец, новая система представляет базу для формулировки гипотез в отношении постановки фирменных целей и их увязки между собой. Предполагаемые целевые связи подвергаются проверке и исследуются в рамках процесса обучения. Накопленный опыт позволяет давать им количественные оценки.

В ходе применения сбалансированная система показателей превратилась в широкую управленческую систему. Поэтому многие видят в ней рамочную структуру всего процесса оперативного управления, который включает в себя ряд субпроцессов:

– перевод перспективных планов и стратегии в форму конкретных показателей оперативного управления;

– коммуникацию и переключение стратегии на более низкие уровни общефирменной иерархии с помощью разработанных показателей управления;

– превращение стратегии в планы, в том числе бюджетные;

– налаживание обратной связи для проверки гипотез и инициирования процессов обучения.

В рамках организационной иерархии сбалансированная система реализуется в направлении сверху вниз. Считается, что система должна начинать работать на уровне всего предприятия, а затем спускаться на уровни хозяйственных подразделений и даже отдельных сотрудников компании.

1.3 Понятие, сущность и оценка конкурентоспособности предприятия

Конкуренция – один из существенных признаков рынка, фактор, регулирующий соответствие частных и общественных интересов, «невидимая рука» (А.Смит), уравнивающая нормы прибыли в целях оптимального распределения труда и капитала. Поэтому конкуренция требует рационального поведения как условия пребывания на рынке. Конкуренция стимулирует рациональность, усиливает эффективность, меняет привычки, призывает к

большей внимательности, что совершенно бесполезно в бесконкурентных условиях.

Конкурентов мы воспринимаем с раздражением, ибо они нам мешают спокойно жить. Конкуренция – это самый эффективный и дешевый метод экономического контроля, ибо стоит, обществу минимальных затрат. Такого рода контроль постоянно заставляет производителя сокращать издержки производства и цен, увеличивать объем сбыта, бороться за заказы и потребителя, улучшать качество продукции.

Недобросовестная конкуренция негативно воздействует на экономику. В силу этого законодательство России запрещает недобросовестную конкуренцию, для которой характерно распространение ложных, неточных и искаженных сведений, способных нанести ущерб другим хозяйствующим субъектам, самовольное использование товарных знаков фирменных наименований, маркировки и внешнего оформления товаров (услуг) других фирм; получение, использование, разглашение научно-технической, коммерческой и иной информации без согласия ее владельцев.

С конкуренцией неразрывно связана конкурентоспособность товара, фирмы – производителя, отрасли, национальной экономики. Наличие конкуренции на рынке товаров или услуг, на котором действует предприятие, требует от него обеспечения определенной конкурентоспособности или, в противном случае, грозит вытеснением его с данных рынков. В чем сущность конкурентоспособности?

Универсального, общепринятого определения конкурентоспособности не существует. В таблице 5 отражены некоторые из них.

Таблица 5 – Определения конкурентоспособности

Автор	Определение
Донцова Л.В.[15]	«Способность предприятия противостоять на рынке другим изготовителям аналогичной продукции (услуги) как по степени удовлетворения своими товарами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности»
Горбашко Е.А. [14, С. 7]	«Конкурентоспособность означает способность (потенциальную и/или реальную) выдержать конкуренцию»

Продолжение таблицы 5

Грошев В.П. [11]	«Конкурентоспособность - комплекс потребительских свойств товара, определяющий его отличие от других аналогичных товаров по степени и уровню удовлетворения потребностей покупателей и затратам на его приобретение и эксплуатацию»
Забелин П.В Моисеева Н.К. [19]	«Конкурентоспособность - это способность приносить прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной, или как превышение над среднестатистической прибылью в соответствующей сфере бизнеса»
Коно Т.[24]	«Конкурентоспособность предприятия – это совокупность следующих характеристик: захваченная предприятием доля рынка; способность к производству, сбыту и развитию; способность высшего звена руководства к реализации, поставленной цели»
Кныш М.И [23]	«Конкурентоспособность как степень притягательности данного продукта для совершающего реальную покупку потребителя. Конкурентоспособность связана не с отличительными характеристиками товара как таковыми, а с его привлекательностью для клиентов, делающих покупку»
Николаева Т.И. [31]	«Конкурентоспособность – способность основополагающих характеристик товаров в определенной степени удовлетворять аналогичные или одинаковый запросы потребителей»
Фатхутдинов Р.А.[35]	«Конкурентоспособность – это способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке»
Фасхиева Х.А. [34]	«Конкурентоспособность товара – это оцененное потребителем свойство объекта превосходить в определенный момент без ущерба производителю по качественным и ценовым характеристикам аналогов в конкретном сегменте рынка»
Фурс Н.И. [37]	«Конкурентоспособность – это возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практического прибыльного осуществления в условиях конкурентного рынка»

На уровне предприятия необходимо различать два понятия конкурентоспособности:

– конкурентоспособность предприятия как эффективность его производственно-сбытовой деятельности на определенном рынке;

– конкурентоспособность продукции (товаров и услуг) как потенциальное отличие в потребительском спросе между ней и аналогичной продукцией на рынке.

Конкурентоспособность продукции – одна из важнейших характеристик, которая обеспечивает конкурентоспособность предприятия. Между этими категориями существует тесная взаимосвязь. Возможность предприятия

конкурировать на определенном товарном рынке непосредственно зависит от конкурентоспособности товара и совокупности экономических методов деятельности предприятия, оказывающих воздействие на результаты конкурентной борьбы. Необходимо сказать, что конкурентоспособность продукции является необходимым, но не достаточным условием конкурентоспособности предприятия. Это обстоятельство следует в частности из различий данных категорий [21, С .86]:

– во-первых, конкурентоспособность продукции определяется за короткий с экономической точки зрения период времени, а оценивание конкурентоспособности предприятия осуществляется за продолжительный период;

– во-вторых, уровень конкурентоспособности продукции определяется для каждого его вида, а оценка конкурентоспособности предприятия охватывает всю номенклатуру продукции (и не только номенклатуру);

– в-третьих, конкурентоспособность предприятия интересует только его хозяина, который определяет целесообразность производственной деятельности, исходя из конкретных условий. Потребителя же, при оценивании конкурентоспособности продукции, затраты и эффективность производства не интересуют.

В целом конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности [14, С. 231].

Изучение потребителей и конкурентов, а также условий конкуренции позволяет предприятию определить его преимущества и недостатки перед конкурентами, выработать успешные конкурентные стратегии и поддержать конкурентные преимущества. Предприятие должно знать, в какой степени оно конкурентоспособно по отношению к другим субъектам данного рынка, так как высокая степень конкурентоспособности является гарантом получения высоких экономических показателей в рыночных условиях, и иметь стратегической

целью достижения такого ее уровня, который помог бы ему выживать в условиях жесткой конкурентной борьбы. В настоящее время проблема конкурентоспособности как никогда актуальна для национальной экономики и для ее хозяйствующих первичных образований - предприятий. В первую очередь это диктуется требованиями экономической безопасности самих предприятий и страны в целом, для поддержания которой на должном уровне необходима их высокая конкурентоспособность.

Конкурентоспособность предприятия зависит от ряда таких факторов, как:

– вид реализуемого товара (основной услуги) и сопутствующих услуг;

– конкурентоспособность товаров и услуг предприятия на рынке;

– ёмкость рынка (количество ежегодных продаж);

– лёгкость доступа на рынок; однородность рынка;

– конкурентные позиции предприятий, уже работающих на данном рынке;

– конкурентоспособность отрасли;

– возможность технических новшеств в отрасли.

Как показывает мировая практика рыночных отношений, взаимосвязанное решение этих проблем и использование данных принципов гарантирует повышение конкурентоспособности предприятия.

Важным фактором сохранения конкурентоспособности предприятия является количество имеющихся у предприятия явных источников конкурентных преимуществ и возможностей формирования конкурентного потенциала. Если организация опирается только на какое-то одно преимущество, то конкуренты постараются использовать несколько других конкурентных преимуществ и выиграть в чем-нибудь другом.

Можно выделить две группы факторов конкурентных преимуществ:

I группа – факторы, определяющие возможное наличие конкурентных преимуществ или факторы достижения конкурентоспособности;

II группа – факторы, способствующие удержанию организацией конкурентных преимуществ, или факторы удержания конкурентоспособности.

Факторы первой группы в зависимости от места возникновения можно

разделить на внутренние и внешние. Среди основных внутренних факторов, зависящих от деятельности самой организации можно отметить следующие (таблица 6):

Таблица 6 – Основные внутренние факторы достижения конкурентоспособности организаций

Внутренние факторы конкурентного преимущества организации	Что необходимо сделать для достижения и использования конкурентного преимущества
1.Миссия организации	Миссия должна содержать оригинальную идею, эксклюзивную сферу деятельности, конкурентоспособный продукт,
2 Организационная структура организации	Организационная структура должна строиться на основе «дерева целей» организации с горизонтальной координацией всех работ менеджеров по конкретному товару (услуге).
3 Персонал	Постоянно осуществлять отбор персонала, повышать его квалификацию и создавать условия для продвижения, мотивировать качественный и эффективный труд с целью обеспечения конкурентоспособности персонала
4 Прогрессивные технологии	Соответствовать технологическим возможностям для решения стратегических задач и текущих потребностей фирмы.
5.Информационная и нормативно-методическая база управления	При проектировании и развитии структур в информационные системы следует закладывать качественную информацию и нормативно-методические документы
6.Оборудование	Увеличивать удельный вес прогрессивного оборудования, снижать его средний возраст
7.Эффективная система стимулирования сбыта	Преимущество достигается за счет умения создавать потребитель-ский потенциал фирмы и использовать его покупательские возможности.
8.Эффективность функцио-нирования организации 8.1 Показатели доходности 8.2 Финансовая устойчивость функционирования организации	Экономические показатели определяют качество функционирова-ния организации по всем аспектам и направлениям. Для удержания конкурентных преимуществ организация должна повышать научный уровень управления

Примечание: составлена автором с использованием литературных источников [7, 35]

Важной особенностью любого конкурентного преимущества является его ограниченность во времени. Любое конкурентное преимущество не вечно: всегда найдется кто-то с уровнем цен ниже, обслуживанием лучше, ассортиментом шире и так далее. Поэтому конкурентная ситуация требует постоянного внимания и тщательного анализа для приобретения новых конкурентных преимуществ.

Предприятия обязаны хорошо знать своих конкретных конкурентов, их возможности, достоинства и недостатки. Также они должны знать общее состояние конкуренции на выбранном рынке, то есть тип рынка в зависимости от характера конкуренции, систему координат «своего» поля конкуренции, движущие силы конкуренции на своем отраслевом рынке.

В практике маркетинга применяются различные *методы оценки конкурентоспособности* предприятий и выявление новых конкурентных преимуществ. Наиболее популярными являются:

– анализ экономической конкурентоспособности. Для оценки конкурентоспособности организации сначала необходимо провести анализ ее состояния. Качество анализа будет высоким при его проведении с позиции системного подхода. Цель системного анализа фирмы – установление стратегических и тактических факторов повышения конкурентоспособности предприятия, эффективности и устойчивости его функционирования. Укрупнено этапы оценки конкурентоспособности объекта выглядят следующим образом: изучение проблемы; изучение нормативно-методических документов по оценке и другим смежным вопросам; изучение внешней среды и внутренней структуры объекта анализа; изучение конъюнктуры, параметров рынка; сбор исходной информации для оценки конкурентоспособности объекта; разработка технологии оценки; оценка конкурентоспособности объекта; выявление сильных и слабых сторон (SWOT-анализ); разработка предложений по формированию программы повышения конкуренто-способности предприятия [31, С. 279].

– метод оценки конкурентоспособности по «многоугольнику конкурентоспособности»;

– метод балльной оценки. Для проведения оценки конкурентоспособности предприятия методом балльной оценки используется 5-балльная или 10-ти балльная шкала. С помощью неё оцениваются предприятия – конкуренты по следующим факторам: имидж фирмы; качество товаров (услуг), уровень их соответствия международным стандартам; наличие передовых технологий;

коммерческие условия; организация сбытовой сети, формы сбыта; организация технического обслуживания; продвижение товаров (услуг) на рынок; рыночная цена с учетом возможных скидок или наценок; стабильность финансово-экономического положения; уровень стимулирования работников; предпродажная подготовка; уровень послепродажного обслуживания; рекламная деятельность.[15, С. 414].

Оценки приведенных выше факторов позволяют перейти к сравнительному анализу отдельных направлений бизнеса и продуктовых портфелей фирм-конкурентов по методу БКГ или «Дженерал Электрик»; методу построения профиля требований (основан на результатах метода балльной оценки); метод балльной оценки с учетом степени весомости факторов; экспертный метод; другие методы.

Оценка конкурентоспособности предприятия позволяет ему решить следующие *важные задачи*: определить свое положение на определенном рынке; разработать стратегические и тактические мероприятия эффективного управления; выбрать партнеров для организации совместного производства товаров (услуг); привлечь средства в перспективное направление деятельности; составить программы выхода предприятия на новые рынки сбыта и др.

Однако, это возможно только при наличии объективных методик оценки уровня конкурентоспособности предприятия и эффективных организационно-экономических мероприятий по управлению конкурентоспособностью с целью ее повышения. Большинство оперативных методов оценки конкурентоспособности предприятия основано на портфельном и SWOT- анализах, или на применении различных производственных показателей и финансовых коэффициентов, характеризующих производственную деятельность, финансовое положение, эффективность инвестиций и т.д..

Большинство предприятий за основные *показатели конкурентоспособности* предприятия используют следующие показатели: экономического потенциала и эффективности деятельности; уровня управления; производственного и сбытового потенциалов; научно-исследовательского

потенциала; финансового положения; репутации предприятия, его рыночной стратегии и инновационной деятельности; состояния и квалификации трудовых ресурсов.

Приведем *пример матричной оценки конкурентоспособности* предприятия, которая представляет собой таблицу, в которой отображены факторы конкурентоспособности и соответствующие им критерии и показатели (таблица 7):

Таблица 7 – Факторы и критерии конкурентоспособности предприятия

Фактор конкурентоспособности	*Критерий, характеризующий фактор конкурентоспособности*
1. Факторы внешней среды	
1.1. Потребители	1.1.1. Размер потенциального сегмента рынка
	1.1.2. Стадия жизненного цикла отрасли
1.2. Конкуренты	1.2.1. Интенсивность конкуренции
	1.2.2. Степень сложности вхождения в отрасль
1.3. Государство и государственные органы	1.3.1. Государственное регулирование
2. *Факторы внутренней среды – ресурсы*	
2.1. Управление (менеджмент), управление эффективностью использования ресурсов	2.1.1. Рентабельность основной деятельности
	2.1.2. Рентабельность инвестиционной деятельности
	2.1.3. Финансовая устойчивость (платежеспособность)
	2.1.4. Степень диверсификации
	2.1.5. Качество управления
	2.1.6. Производительность труда
2.2. Капитал, финансовые ресурсы	2.2.1. Собственный капитал
	2.2.2. Заемный капитал
2.3. Кадры, человеческие ресурсы	2.3.1. Образование кадров
	2.3.2. Профессионализм и квалификация кадров
2.4. Информационные ресурсы	2.4.1. Уровень достоверности и надежности информации
	2.4.2. Уровень автоматизации и компьютеризации информационных систем
2.5. Результаты деятельности	2.5.1. Доля в сегменте рынка
	2.5.2. Конкурентоспособность услуги
	2.5.3. Имидж предприятия

Примечание: составлена автором с использованием информационных источников [7, 22]

Таким образом, уровень интегральной конкурентоспособности предприятия определяется уровнем конкурентоспособности отдельных ресурсов – факторов конкурентоспособности организации. Предлагаемая структура факторов конкурентоспособности имеет два уровня – внутренняя

среда и внешняя среда, поэтому и в интегральном показателе конкурентоспособности необходимо различать два уровня (формула 7) – [31] :

$$K_K = \sum_{i=1}^{Nr} w_i K_{Ri} * \sum_{m=1}^{Mv} w_m V_m , \quad (7)$$

где K_K – это интегральный показатель конкурентоспособности организации;

K_{Ri} – показатели конкурентоспособности отдельных ресурсов;

V_m – факторы внешней среды;

N_r – количество отдельных ресурсов;

M_V – количество факторов внешней среды;

w_i – весовые коэффициенты ресурсов;

w_m – весовые коэффициенты факторов внешней среды.

Р.А. Фатхутдинов предлагает *оценивать конкурентоспособность предприятия* по следующим группам показателей:

– преимущества во внешней и внутренней среде;

– преимущества в качестве, ресурсоемкости продукции (товаров, услуг) в новшествах;

– преимущества рынков.

Интегральная оценка конкурентоспособности рассчитывается суммированием произведений весовых коэффициентов и показателей конкурентоспособности. Достоинство этого подхода состоит в том, что предлагаемые показатели учитывают практически почти все аспекты деятельности предприятия, а недостаток - наличие фактора субъективизма при оценке весовых коэффициентов.

Итак, проблемы конкурентоспособности и конкуренции выходят на первый план как для национальной экономики в целом, так и для хозяйственных первичных образований - предприятий в отдельности.

ГЛАВА 2. СРАВИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «АПК-ПРОФИТ» И

КЛИНИНГОВОЙ КОМПАНИИ «VILEDA PROFESSIONAL» (ГЕРМАНИЯ)

2.1 Организационно-экономическая характеристика клининговой компании ООО «АПК-Профит».

Объектом исследования является ООО «АПК-Профит».

Компания ООО «АПК-Профит»« зарегистрирована 15.02.2008 по адресу: 620089, Свердловская обл., г. Екатеринбург, ул. Родонитовая, 5, кв. 51.

Форма собственности ООО «АПК-Профит». – частная;

Виды деятельности –клининговые услуги юридическим и физическим лицам;.

Организационно –правовая форма - Общество с ограниченной ответственностью

В своей деятельности Общество руководствуется Конституцией Российской Федерации, Гражданским Кодексом Российской Федерации, Налоговым Кодексом, Законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» № 314-ФЗ от 08.02.1998г. и другими законодательными и нормативными актами РФ и местных органов государственной власти.

Регистратор Инспекции федеральной налоговой службы по Верх-Исетскому району г. Екатеринбурга, 620014, г. Екатеринбург , ул. Хомякова, 4 присвоил компании ИНН 6658302918; ОГРН 1086658005686; регистрационный номер в ПФР: 075034094399; регистрационный номер в ФСС: 661380958066151.

ООО «АПК-Профит» является специализированной компанией, предоставляющей весь спектр услуг по профессиональному клинингу помещений, уходу за мебелью, сантехникой, напольными покрытиями, различными поверхностями, фурнитурой, элементами декора и т.п.

Основным видом деятельности является чистка и уборка производственных и жилых помещений, оборудования и транспортных средств.

ООО «АПК-Профит» имеет более чем 10-летнюю историю успеха в этом сегменте рынка и смогла сформировать команду настоящих профессионалов, готовых оперативно, аккуратно и качественно навести порядок в любом жилом, офисном, коммерческом или промышленном помещении.

Базовая концепция компании – максимизация прибыли за счет удовлетворения потребностей клиентов в услугах клининговой компании.

Миссия, «дерево целей» компании, его основная стратегия представлены на рисунке 3

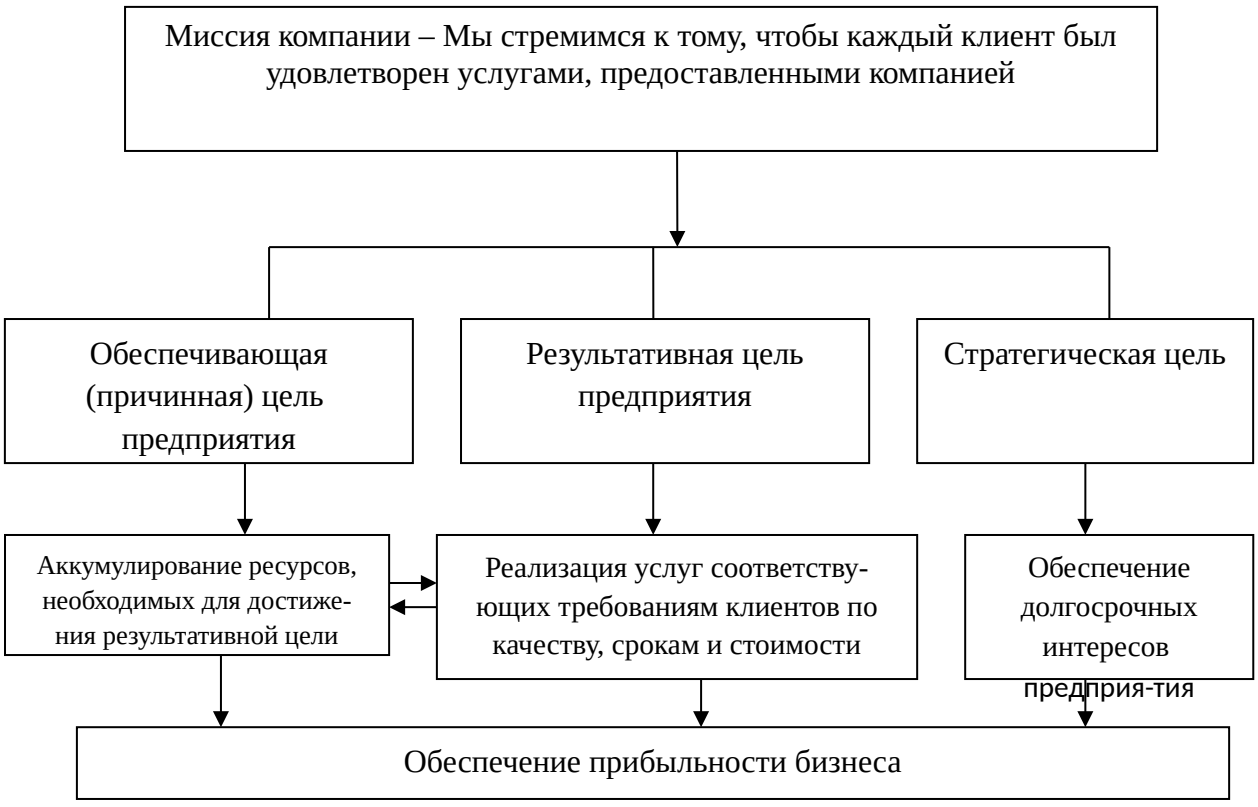

Рисунок 3 – Миссия, дерево целей и основная стратегия ООО «АПК-Профит»

Миссия компании – развиваться, путем удовлетворения потребностей клиентов в услугах по качеству, срокам и стоимости.

Исходя из миссии формируются и устанавливаются цели предприятия. В настоящий момент главными целями являются: повышение конкурентного

статуса; расширение и улучшение номенклатуры предоставляемых услуг; повышение качества обслуживания клиентов; привлечение новых клиентов; повышение эффективности технологических процессов; снижение издержек производства; повышение репутации компании среди клиентов.

Достижение этих целей позволит компании стать высокоэффективной, финансово - устойчивой, инновационной, динамично развивающейся компанией, гармонично учитывающей требования и ожидания большого количества заинтересованных сторон.

Преимущества сотрудничества с клининговой компанией «АПК-Профит» следующие:

– наличие в штате опытных сотрудников, которые постоянно повышают уровень своей квалификации, умеют и стремятся работать;

– использование в работе профессионального оборудования;

– работа с оперативными заказами и обслуживание крупных корпоративных клиентов на основе договоров о длительном сотрудничестве в сфере клининга и профессиональной уборки различных помещений;

– возможность работы на промышленных предприятиях с повышенными требованиями к электробезопастности: персонал ООО «АПК-Профит» имеет допуски по 2-4 группе электробезопасности, выданные Ростехнадзором Свердловской области и позволяющие работать на таких объектах;

– предоставление дополнительных услуг: ООО «АПК-Профит» является одним из лидеров в сегменте промышленной уборки, занимается выполнением погрузочно–разгрузочных работ, обучением и предоставлением грузчиков, стропальщиков, водителей погрузчиков.

Организационная структура управления предприятием отражена на рисунке 4.

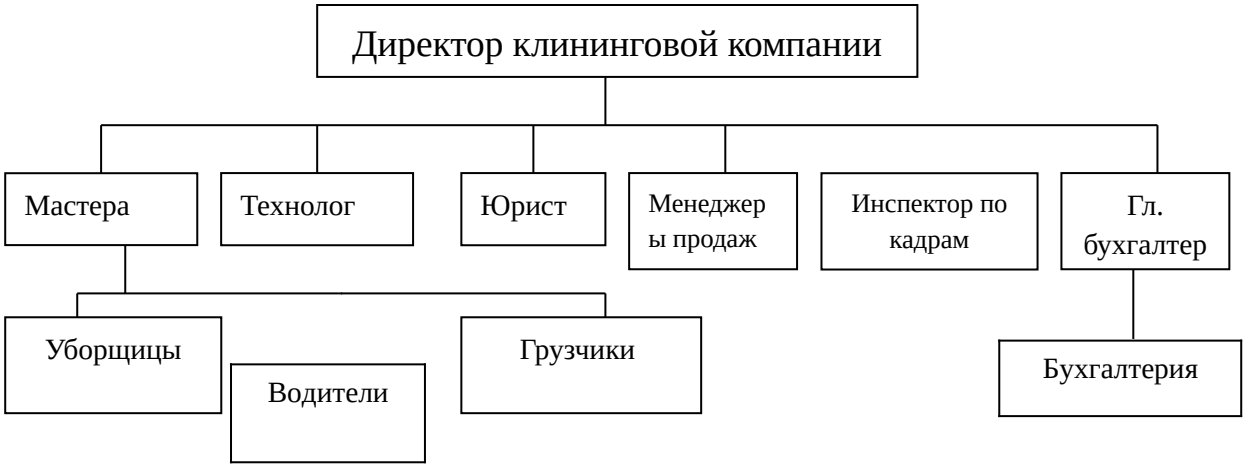

Рисунок 4 – Организационная структура управления ООО «АПК -Профит»

Организационная структура управления ООО «АПК- Профит» относится к линейной структуре управления, которая позволяет оперативно и эффективно управлять деятельностью предприятия. Она имеет один канал связи (по вертикали), каждый подчиненный имеет только одного начальника. Это способствует четкому и оперативному управлению, повышает ответственность руководителя за результативность деятельности предприятия

Общее руководство предприятием осуществляет директор – учредитель ООО «АПК-Профит».

В круг обязанностей директора входит решение таких задач, как общее управление предприятием; выработка политики и стратегии поведения на рынке; обеспечение роста конкурентоспособности предприятия, повышение эффективности использования финансовых и материальных ресурсов и персонала, обеспечение своевременного выполнения обязательств перед бюджетом, внебюджетными фондами; улучшение финансового состояния предприятия, деятельность по улучшению условий труда и быта коллектива предприятия.

Управления финансами возложено на бухгалтерскую службу: обеспечение долговременной эффективной хозяйственной деятельности предприятия в постоянно изменяющейся конкурентной внешней среде;

обеспечение постоянного роста объемов деятельности предприятия и его рыночной стоимости.

Организационная структура управления предприятием соответствует реализации выбранной цели - повышению качества и расширению ассортимента услуг по обслуживанию клиентов.

2.2 Анализ финансово – хозяйственной деятельности ООО « АПК-Профит»

Оценку деятельности предприятия можно произвести на основе анализа развития основных технико –экономических и финансовых показателей работы предприятия за 2015-2016 гг.

В таблице 8 представлен горизонтальный анализ структуры доходов и расходов.

Таблица 8 – Горизонтальный анализ структуры доходов и расходов

Показатели	2015 год тыс. руб	2016 год тыс. руб.	Изменения 2016 г. к 2015 году, в %
Выручка	1479750	1306761	-11,69
себестоимость	1260994	1151654	-8,67
валовая прибыль	218756	155106	-29,10
коммерческие расходы	20619	28329	37,39
управленческие расходы	151234	110334	-27,04
прибыль (убыток) от продаж	46903	16443	-64,94
Прочие доходы и расходы 1. Доходы, в т.ч.:	178566	46012	-74,23
проценты к получению	7236	6445	-10,95
от участия в других организациях	-	-	-
Прочие доходы	171329	39567	-76,91
2. Расходы, в т.ч.:	211261	83182	-60,63
проценты к уплате	16962	21014	23,89
Прочие расходы	194299	62169	-68
Прибыль (убыток) до налогообложения	14207	-20728	-245,90
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	6127	-20717	-438,12

Анализ таблицы 8 показал, что за 2016 г. произошли следующие изменения:

- выручка в 2016 году уменьшилась на 11,69%, что в первую очередь, связано с негативным влиянием внешних факторов, в частности экономического кризиса и сокращением количества заказов от клиентов;

- себестоимость услуг сократилась на 8,67%;

- валовая прибыль сократилась на 29,1%;

- коммерческие и управленческие расходы увеличились и уменьшились соответственно на 37,39 и 27,04%;

- прибыль от продаж сократилась значительно, на 64,94%, что свидетельствует о неэффективной операционной деятельности;

- прочие доходы уменьшились на 74,23%, а прочие расходы уменьшились за рассматриваемый период на 60,63%; прибыль до налогообложения уменьшилась на 245,9%, а чистая прибыль уменьшилась на 438,12%, что также свидетельствует о неэффективности деятельности.

В Таблице 9 представлен анализ структуры бухгалтерского баланса за 2016 год.

Таблица 9 – Анализ структуры бухгалтерского баланса за 2016 год

Показатели из бухгалтерского баланса	2015 год		2016 год		Изменения 2016 г. к 2015 году, (+; -)
	тыс. руб.	% к балансу	тыс. руб.	%к балансу	
I. Внеоборотные активы, в т. ч.:	296088	38,1	276999	37,1	-1,0
- основные средства;	253177	32,6	234578	31,4	-0,7
-финансовые вложения	32008	4,1	32008	4,3	0,2
II. Оборотные активы, в т. ч.:	480625	61,9	469776	62,9	1
- запасы;	228279	29,4	168856,57	22,6	-6,8
-дебиторская задолженность;	190696	24,6	212187	28,4	3,8
-финансовые вложения;	50075	6,4	49827	6,7	0,3
- денежные средства	2615	0,3	37719	5,1	4,8
Баланс (I + II)	776713	100	7467744,45	100	-
III. Капитал и резервы, в т. ч.:	362803	46,7	380160	50,7	4

Продолжение таблицы 9

- уставный капитал;	166600	21,4	166600	22,2	0,8
- добавочный капитал;	0	0	3751	0,5	0,5
- нераспределенная прибыль	227695	29,3	224001	30	0,7
IV. Долгосрочные обязательства	198077	26	161877	21,6	-4,4
-. Краткосрочные обязательства, в т. ч.:	215833	27,8	204738	27,3	
- займы и кредиты;	0	0	157	0,02	0,02
- кредиторская задолженность	215833	27,8	204580	27,3	-5,21
Баланс (III + I- + -)	776713	100	7467744,45	100	-

Источник информации: таблица составлена автором на основе данных бухгалтерского баланса компании за 2016 г.

Анализ структуры баланса показал, что наибольшую долю в активе имеют оборотные активы: запасы и дебиторская задолженность занимают большую долю, в пассиве баланса капитал и резервы занимают значительную долю; наименьшую долю имеют долгосрочные и краткосрочные финансовые вложения.

В Таблице 10 проведём анализ структуры финансовых результатов.

Таблица 10 – Анализ структуры финансовых результатов

Показатели	2015 год		2016 год		Изменения 2016 г. к 2015 году (+; -)
	тыс. руб.	%к балансу	тыс. руб.	%к балансу	
Выручка	1479750	190,5	1306761	174,9	-15,6
Себестоимость продаж	1260994	162,4	1151654	154,2	-8,2
Валовая прибыль	218757	28,2	155106	20,8	-7,4
Расходы (коммерческие и управленческие)	171853	22,1	138663	18,6	-3,5
Прибыль (убыток) от продаж	46903	6,04	16443	2,2	-3,8

Источник информации: Отчет о финансовых результатах компании за 2016 г

Анализ структуры финансовых результатов за 2015 -2016гг показал, что по отношению к балансу выручка возросла соответственно на 90,5% и 74,9%; себестоимость выросла на 62,4 и 54,2%; валовая прибыль сократилась на 71,8% в 2015 году и на 79,2% в 2016; расходы в 2015 году сократились на 77,9%, в 2016 на 81,4%.

Показатели, характеризующие финансовое состояние, можно условно разделить на группы, отражающие различные стороны финансового состояния предприятия. К ним относятся:

– коэффициенты ликвидности;

– показатели структуры капитала (коэффициенты устойчивости);

– коэффициенты рентабельности;

– коэффициенты деловой активности.

В Таблице 11 проведём анализ ликвидности баланса и платежеспособности предприятия, показывающий имеются ли у предприятия собственные средства для расчёта по своим обязательствам и степень зависимости от заёмных средств.

Таблица 11 – Анализ ликвидности и платежеспособности, в тыс. руб.

Активы	2015	2016	Пассивы	2015	2016	Платежный излишек или недостаток (+), (-)	
						7 = 2-5	8 = 3-6
А1	59690	87546	П1	182618	204580	-122928	-117034
А2	190696	212187	П2	0	157	190696	212030
А3	260287	200864	П3	231292	161877	28995	38987
А4	266041	246177	П4	362803	380160	19864	-133983
Итого ВБ	776713	746774	Итого ВБ	776713	746774		

Источник: бухгалтерский баланс компании за 2016 г.

Анализ ликвидности и платёжеспособности показал, что предприятие

является неплатёжеспособным и баланс является неликвидным, ликвидность отличается от абсолютной, так как: $A_1 \leq П_1 \; A_2 \geq П_2 \; A_3 \geq П_3 \; A_4 \leq П_4$.

В Таблице 12 проведём анализ финансовой устойчивости предприятия. Для характеристики финансовой ситуации на предприятии существует пять типов финансовой устойчивости:

Первый – абсолютная финансовая устойчивость (трехкомпонентный показатель типа финансовой устойчивости) имеет следующий вид: Псс>0, Псз >0 и Пфи >0 (1;1;1).

Второй – нормальная финансовая устойчивость (показатель типа финансовой устойчивости) имеет следующий вид: Псс$^{\leq}$ 0; Псз$^{>}$0; Пфи$^{>}$0 (0;1;1).

Третий – неустойчивое финансовое положение (показатель типа финансовой устойчивости) имеет следующий вид: $П_{сс} < 0, П_{сз} \leq 0, П_{фи} > 0$ (0;0;1) характеризуемое нарушением платежеспособности, при котором, сохраняется возможность восстановления равновесия за счет пополнения источников собственных средств, сокращения дебиторской задолженности, ускорения оборачиваемости запасов.

Четвёртый – хроническая финансовая неустойчивость имеет вид: $П_{сс} < 0, П_{сз} < 0, П_{фи} \leq 0$ (0;0;0).

Пятый – банкротное состояние предприятия, её полное разорение. Имеет вид: $П_{сс} < 0, П_{сз} < 0, П_{фи} < 0$ (0;0;0).

Таблица 12 – Определение типа финансовой устойчивости

Показатель	2015		2016	
	значение	балл	значение	балл
$П_{сс}$	- 163625	0	- 66881,57	0
$П_{сз}$	34552	1	94995,43	1
Пфи	34552	1	95152,43	1
Тип устойчивости	2		2	

Источник: бухгалтерский баланс компании за 2016 г.

Анализ финансовой устойчивости показал, что предприятие является

финансово устойчивым и имеет тип устойчивости нормальная, о чём свидетельствуют показатели: Псс$\leq$ 0; Псз$>$0; Пфи$>$0 (0;1;1).

В Таблице 13 дадим оценку финансовой устойчивости предприятия.

Таблица 13 – Оценка финансовой устойчивости

Наименование показателя	2015 г.		2016 г.	
	значение	балл	значение	балл
Сводный коэф. платежеспособности Ксп	0,9	20	1	25
Коэффициент срочной ликвидности Кбл	1,4	16	1,5	20
Коэффициент текущей ликвидности Ктл	2,8	18	2,4	18
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами Ксос	0,18	16	0,26	20
Коэффициент финансовой устойчивости Кфу	0,76	17	0,73	17
Итого баллов	87		100	

Источник: бухгалтерский баланс компании за 2016 г.

Оценка финансовой устойчивости показала, что предприятие находится в хорошем финансовом положении, и угроза банкротства не высока.

В Таблице 14 проведём анализ темпо изменения показателей: прибыли, выручки и стоимости активов за 2015-2016 г.г.

Таблица 14 – Расчет темпов изменения прибыли, выручки и стоимости активов за 2015-2016 г.г.

Наименование показателя	Обозна-чение	2015 г.	2016 г.	Темпы изменения
Прибыль	П	46903	16443	-61,94
Объем реализации услуг	ОР	1479751	1306761	-11,69
Стоимость активов	А	743000	761743	2,52

Источник: бухгалтерский баланс компании за 2016 г. и Отчет о финансовых результатах компании за 2016 г

Анализ Таблицы 14 показал, что за 2015-2016 г.г. прибыль сократилась на 61,94%; выручка сократилась на 11,60%; стоимость активов возросла на 2,52%. Соотношение темпов изменения показателей свидетельствует о снижениии эффективности использования активов предприятия.

Анализ трудовых ресурсов представлен в Таблице 15

Таблица 15 – Анализ эффективности использования трудовых ресурсов

Показатель	2015 год	2016 год	Отклонение, % (ст.4/ст.3)*100	Прирост (+,)
Выручка (в сопоставимых ценах)	1479751	1306761	88,31	- 11,69
Фонд оплаты труда (ФОТ), тыс. руб.	252198,8	230330,8	91,33	- 8,67
Продукция на 1 руб. оплаты труда, руб.	5,87	5,67	96,59	- 3,41
Соотношение прироста ОТ в расчете на 1% прироста продукции	-	-	-	0,74

Источник: статистическая и управленческая отчетность предприятия

Анализ трудовых ресурсов показал, что их использование велось неэффективно: на один рубль оплаты труда получено выручки в 2016 году на 3,41 коп. меньше, чем в 2015 году , что связано, прежде всего, с неэффективным производством.

В Таблице 16 проведём анализ изменения запасов.

Таблица 16 – Оценка динамики изменения запасов предприятия

Запасы	Остатки на начало года		Остатки на конец года		Отклонение, %
	тыс. руб.	%	тыс.руб.	%	
Материальные затраты	89821	39,35	99073	58,67	19,32
Затраты в незавершенном производстве	18919	8,29	11944	7,07	-1,22
Готовая продукция и товары	105688	46,3	45998	27,24	-19,06
Товары отгруженные	0	0	0	0	0
Расходы будущих периодов	13851	6,06	11841	7,01	0,94
Прочие запасы и затраты	0	0	0	0	0
Итого	228279	100	168856	100	

Источник: бухгалтерский баланс компании за 2016 г

Анализ изменения запасов показал, что в 2016 г. по сравнению с 2015 г.: материальные запасы увеличились на 19,32%; НЗП сократилось на 1,22%; готовая продукция и товары сократились на 19,06%; расходы будущих периодов увеличились - 0,94%.

В Таблице 17 был проведём анализ активов по степени риска.

Таблица 17 – Оценка динамики изменения активов предприятия по

степени риска

Степень риска активов	Наименование активов	Группы активов в общем объеме				Отклонение (+, -)	
		На начало года		На конец года			
		тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Мини-мальная	Денежные средства, краткосрочные финансовые вложения (в ценные бумаги)	59690	7,68	87546	11,72	27856	4,04
Малая	Дебиторская задолженность, реальная к взысканию, производственные запасы (исключая залежалые), готовая продукция и товары (пользующиеся спросом), товары отгруженные, долгосрочные финансовые вложения, займы и депозитные вклады	418213	53,84	389266	52,13	-28947	-1,71

Продолжение таблицы 17

Средняя	Затраты в незавершенном производстве, расходы будущих периодов, прочие запасы и затраты, НДС по приобретенным ценностям, прочие обязательные активы, долгосрочные финансовые вложения	34731	4,48	24971	3,34	-9760	-1,14
Высокая	Дебиторская задолженность, сомнительная к получению, готовая продукция и товары, не пользующиеся спросом, залежалые товары и неликвиды, нематериальные активы, основные средства, незавершенное строительство, доходные вложения в материальные ценности, прочие внеоборотные активы	264079	34	244991	32,81	-19088	-1,19
	Итог активов по балансу	776713	100	746774	100		

Источник: бухгалтерский баланс компании за 2016 г

Данные таблицы 17 показывают, что доля средств с малой, со средней и высокой степенью риска снизилась по сравнению с 2015 г.

Соответственно, наблюдаемая тенденция свидетельствует о повышении степени финансовой устойчивости предприятия и обусловлена снижением размеров неликвидных производственных запасов, готовой продукции, не пользующейся спросом, и просроченной дебиторской задолженности.

В качестве тактических мероприятий возможно проведение анализа рынков сбыта и заключение новых контрактов на поставку потребителям товаров организаций, ушедших с рынка из-за кризиса. Кроме того, необходим контроль за соблюдением договорной дисциплины, как самой организацией, так и её контрагентами, что снизит вероятность неплатежей со стороны покупателей и заказчиков. В условиях кризиса первоочередным мероприятием должно стать снижение издержек и, как следствие, снижение себестоимости.

Анализ хозяйственной деятельности является важным элементом в системе управления производством, действенным средством выявления внутрихозяйственных резервов, основой разработки научно обоснованных планов-прогнозов и управленческих решений и контроля над их выполнением с целью повышения эффективности функционирования предприятия.

Основными источниками информации для проведения анализа являются Бухгалтерский баланс и Отчёт о финансовых результатах. Финансовая деятельность охватывает процессы формирования, движения и обеспечения сохранности имущества предприятия, контроля за его использованием. Для проведения финансового анализа был построен аналитический баланс, представленный в Таблице 18.

Таблица 18 – Аналитический баланс ООО «АПК-Профит»

Показатели	2015 год, тыс.руб.	2016 год, тыс. руб.	Изменения 2016 г к 2015 г.	
			абс., тыс. руб.	отн., %
Актив				
I. Внеоборотные активы, в т. ч.:	296088	276999	-19089	93,6
основные средства;	253177	234578	- 18599	92,7
финансовые вложения	32008	32008	0	100
прочие внеоборотные активы;	10478	10231	-247	97,6
II. Оборотные активы, в т. ч.:	480625	469776	-10849	97,7
запасы;	228279	168856	- 59422,43	74
дебиторская задолженность;	190696	212187	21491	111,3
финансовые вложения;	50075	49827	-248	99,5
денежные средства	2615	37719	35104	144
Баланс (I + II)	776713	746774	-29938	96,2
Пассив				
III. Капитал и резервы, в т. ч.;	362803	380160	17357	104,8
уставный капитал;	166600	166600	0	100
добавочный капитал;	0	3751	3751	0
резервный капитал;	0	0	0	0
нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	227695	224001	-3694	98,4
IV. Долгосрочные обязательства	198077	161877	-36200	81,7
V. Краткосрочные обязательства, в т. ч.:	215833	204738	-11095	94,9
займы и кредиты;	0	157	157	0
кредиторская задолженность	215833	204580	-11253	94,79
Баланс (III+IV + V)	776713	746774	-29938	96,2

Источник: бухгалтерский баланс компании за 2016 г

По результатам анализа Таблицы 18, можно сделать следующий вывод о том, что в целом внеоборотные активы сократились в 2016 году по сравнению

с 2015 годом на 19089 тыс. руб. или 6,4%, в том числе:

– основные средства сократились на 18599 тыс. руб. или 7,3%;

– финансовые вложения в 2016 году по сравнению с 2015 годом не изменились и составили 100%;

– прочие внеоборотные активы уменьшились на 247 тыс. руб. или 2,4%.

Оборотные активы уменьшились в 2016 году на 10849 тыс. руб. или на 2,3%, в том числе: запасы уменьшились по сравнению с 2015 годом на 59422,43 тыс. руб. или 26%; дебиторская задолженность возросла по сравнению с 2015 годом на 21491 тыс. руб. или 111,3%; финансовые вложения уменьшились в 2016 году на 248 тыс. руб. или 0,5%; денежные средства в 2016 году увеличились на 35104 тыс. руб. или 44%.

В целом за 2016 год активы баланса сократились на 29938,55 тыс. руб. или на 3,8%.

Проведённый анализ пассивов показал что, в 2016 году капитал и резервы увеличились на 17357 тыс. руб. или 4,8%, в том числе:

– уставный капитал не изменился и составил 100%;

– добавочный капитал увеличился в 2016 году на 3751 тыс. руб.;

– нераспределённая прибыль уменьшилась на 3694 тыс. руб. или 1,6%;

– долгосрочные обязательства в 2016 году сократились на 36200 тыс. руб. или 18,3%, что свидетельствует о снижении зависимости предприятия от заёмных средств.

В 2016 году краткосрочные пассивы так же сократились на 11095 тыс. руб. или 5,1%, что свидетельствует о достаточно хорошем финансовом положении и платёжеспособности, в том числе:

– кредиторская задолженностьуменьшилась на 11253 тыс. руб. или на 5,21 %, что свидетельствует о том, что предприятие вовремя расплачивается по обязательствам;

– займы и кредиты увеличились на 157 тыс. руб., что свидетельствует о

зависимости предприятия от заёмных средств и не достатке собственных.

В целом пассивы сократились на 29938,55 тыс. руб. или на 3,8%.

Оценка кризисных факторов финансового развития и прогнозирование возможного банкротства предприятия осуществляются задолго до проявления его явных признаков. Диагностика банкротства представляет собой систему целевого финансового анализа, направленного на выявление параметров кризисного развития предприятия генерирующих угрозу его банкротства в предстоящем периоде.

В зависимости от целей и методов осуществления диагностика банкротства предприятия подразделяется на две основные системы:

1) систему экспресс - диагностики банкротства;

2) систему фундаментальной диагностики банкротства.

Российские методики и диагностика банкротства зачастую является попыткой адаптировать зарубежные модели в российской практике.

Основной целью экспресс - диагностики банкротства является раннее обнаружение признаков кризисного развития предприятия и предварительная оценка масштабов кризисного его состояния.

Первая модель экспресс анализа финансового состояния имеет своей целью проведение быстрой оценки платежеспособности предприятия, его проводят по трем показателям:

– коэффициент текущей ликвидности:

$$К_{тл} = \text{Оборотные активы} / \text{Краткосрочные обязательства}, \quad (8)$$

Нормативное значение $К_{тл}=2$.

– коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами:

$$К_{сос} = \text{Собственный капитал} – \text{Внеоборотные активы}/\text{Оборотные активы} \quad (9)$$

Нормативное значение $К_{сос}$=0,1

Предприятие считается платежеспособным, если оба показателя соответствии нормативного значения или выше его.

Если хотя бы один из показателей не соответствует нормативу, то предприятие считается не платежеспособным.

Если предприятие платежеспособно, то рассчитывается коэффициент платежеспособности, если оба не платежеспособны, то коэффициент утраты платежеспособности.

(10)

Если коэффициент утраты платежеспособности меньше 1, это свидетельствует о наличии реальной угрозы для предприятия утратить платежеспособность, это критическое значение.

Т.е. при сложившейся с начала отчетного года динамики коэффициента текущей ликвидности через 3 месяца его значение может опуститься ниже 2, став неудовлетворительным.

Применим данную модель для нашего предприятия и выявим платежеспособно оно или нет. Экспресс анализ финансового состояния представлен в Таблице 19.

Таблица 19 – Экспресс анализ финансового состояния

Показатель	Формула расчета	Нормативное значение	Значение	
			начало года	конец года
Коэффициент текущей ликвидности ($К_{тл}$)	$\frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$	<2	2,23	2,29
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными	$\frac{\text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотные}}{\text{Оборотные активы}}$	<0,1	0,14	0,22

средствами($К_{сос}$)				
Коэффициент утраты платежеспособности($К_в$)	$К_у = \frac{К_{тл.к} + \frac{3}{Т}(К_{тл.к} - К_{тл.н})}{2}$,	<1	-	-

Источник: бухгалтерский баланс компании за 2016 г

Ку =(2,29+3/12(2,29-2,23))/2=1,15

По результатам анализа можно сделать вывод о том, что предприятие находится в хорошем финансовом положении, об этом свидетельствует, что оба рассчитанных показателя выше нормативного значения, что свидетельствует о платежеспособности предприятия, а коэффициент утраты платежеспособности >1 показывает, что предприятие не может утратить свою платежеспособность в течение 3 месяцев.

Анализ системы управления ООО «АПК-Профит» проводился с помощью экспертного метода путем балльной оценки в диапазоне от 0 до 5 по критериям, характеризующим элементы системы. В роли экспертов выступали ведущие специалисты ООО «АПК-Профит» в составе 5 человек.

В таблице 20 представлены данные интегральной оценки рациональности структуры управления предприятием ООО «АПК-Профит» и ее технико-организационного уровня.

Таблица 20 – Интегральная оценка рациональности структуры управления и ее технико-организационного уровня

Критерий оценки	Вес (значимость)	Балл, n-экспертов	Взвешенный балл
Соответствие структуры объекту управления	0,2	3,4,4,5,4	0,80
Соответствие структуры принципам управления	0,2	3,4,5,5,3	0,80
Степень централизации (децентрализации)	0,1	4,5,5,4,5	0,46
Соответствие численности и состава работников объему и сложности работ	0,2	3,4,2,3,4	0,64
Соответствие средней норме управляемости	0,1	5,3,4,3,3,	0,36

Сбалансированность распределения прав и ответственности	0,1	3,2,3,4,4	0,32
Уровень специализации и функциональной замкнутости	0,1	3,3,2,4,2	0,28
Итого: интегральная оценка	∑= 1		3,66

Следовательно, наиболее значимыми элементами организационной структуры ООО «АПК-Профит» являются соответствие структуры объекту и принципам управления, так как именно эти критерии оценки отражают объем выпускаемой продукции, сложность, номенклатуру предприятия, масштаб производства.

Соблюдение принципов управления подтверждает целостность и эффективность применения системы менеджмента в организации. Самый низкий взвешенный балл (0,28) имеет уровень специализации и функциональной замкнутости.

По итогам анализа можно отметить, что на ООО «АПК-Профит» слабо развита организационная культура. Этот недостаток в системе управления объясняется тем, что на предприятии мало развита система коммуникаций, а также мотивация в продвижении по службе.

2.3 Анализ конкурентоспособности ООО «АПК-Профит»

Для оценки конкурентоспособности предприятия проведен анализ внешней среды предприятия, разработаны критерии конкурентоспособности и проведен сравнительный анализ с основными конкурентами компании, дана количественная оценка конкурентоспособности.

Понятие «внешняя среда» включает экономические условия, потребителей, законодательство, конкурирующие организации, общественные взгляды, технику и технологию, другие составляющие. Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на всё, что происходит внутри организации. Различают внешнюю среду прямого и косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые влияют на деятельность организации. К ним относят поставщиков, акционеров, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, профсоюзы, потребителей и конкурентов.

Главными разновидностями входов являются материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Поставщики обеспечивают ввод этих ресурсов. Получение ресурсов из других стран может быть выгоднее с точки зрения цен, качества или количества, но одновременно опасным усилением таких факторов подвижности среды, как колебания обменных курсов или политическая нестабильность.

Конкуренты – организации и лица, соперничающие в достижении идентичных целей, в стремлении обладать теми же ресурсами, благами, занимать то же положение на рынке.

Конкурентами ООО «АПК-Профит» в г. Екатеринбурге являются:

– «Клинес Груп» ООО клининговая компания,

– Клининговая компания ДОМ-СЕРВИС

– Чистая полоса

– Территория чистоты, клининговая компания

Потребители – лица и организации, приобретающие услуги организации или использующие информацию о ней.

Потребителями ООО «АПК-Профит» являются: предприятия г. Екатеринбурга и частные лица.

Трудовые ресурсы – часть трудоспособного населения страны, которая в силу своих личных и профессиональных качеств необходима организации. На исследуемом предприятии трудятся высококвалифицированные кадры, которые составляют основную ценность предприятия.

Также предприятие тесно сотрудничает с органами местного самоуправления, участвует в общественной жизни города и района.

Под средой косвенного воздействия понимают факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию, но сказываются на ее функционировании. Речь идет о таких факторах, как состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

Можно выделить следующие факторы внешней среды, влияющие на предприятие.

1) Политические: неблагоприятные изменения в торговой политике иностранных государств ведут к возможному уменьшению потребителей, так как их достаточно много за рубежом; увеличение таможенных пошлин также увеличит издержки предприятия.

2) Экономические: возможный спад в российской экономики и замедление роста рынка ведет к снижению внутренней активности; неблагоприятные изменения в обменных курсах валют могут привести к финансовым потерям.

3) Технология: рост количества «суррогатов» продукции на рынке может привести к снижению спроса на продукцию и услуги, но так как предприятие предлагает высококачественные услуги, влияние этого фактора не велико.

4) Рыночное окружение: применяемые российскими производителями-конкурентами формы неденежной оплаты, трудновыполнимые для компании; возможность проникновения на рынок западных компаний в случае изменения их ценовой политики; существующие на данном рынке неэкономические методы конкуренции.

Заключительной фазой анализа внешней среды ООО «АПК-Профит» является проведение SWOT - анализа деятельности предприятия (Таблица 21).

Суть методики состоит в том, чтобы определить и оценить сильные и слабые стороны организации и соотнести их с возможностями и опасностями (угрозами) рынка. При этом сильные и слабые стороны относятся к внутренним

характеристикам организации, а возможности и угрозы — к внешним факторам, которые организация не может контролировать.

Анализ внешней среды позволяет организации своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей, разработать ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, разработать стратегию, которая позволит организации достигнуть поставленных целей и превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.

Таблица 21– SWOT - анализ деятельности ООО «АПК-Профит»

Угрозы	Балл	Возможности	Балл
Непредвиденные дейсвия конкурентов	5	Разработка и освоение новых видов услуг	5
Снижение доходности услуг	4	Совершенствование системы ценообразования на основе принципа «гибкости»	4
Совершенствование технического потенциала конкурентов	5	Оптимизация ассортимента для удовлетворения потребностей различных сегментов рынка	4
Рост объемов производства услуг конкурентов за счет возможности предоставления дополнительных качественных услуг	5	Продвижение услуг	4
Итого	19	Итого	17
Недостатки	Балл	Преимущества	Балл
Отсутствие единой концепции ресурсосбережения	5	Использование современных технологий	5
Большая длительность подготовки производства услуг	4	Услуги предприятия хорошо известны из-за высокого качества	4
Отношение работников предприятия к возложенным на них обязанностям	4	ООО «АПК-Профит» располагает хорошей инфраструктурой для сбыта своих услуг	5
Низская эффективность дейсвующей модели управления	4	Повышенное социальное внимание, создание оптимальных условий труда	4
Отсутствие единой концепции продаж услуг	5	Итого	18
Большой срок проработки коммерческих предложений	5		
Итого	27		

Источник: таблица разработана автором работы

SWOT – анализ деятельности ООО «АПК-Профит» показал, что недостатки занимают лидирующее положение. Данное явление является негативным моментом в развитии предприятия, так как происходит снижение привлекательности предоставляемых услуг ООО «АПК-Профит» и снижается интерес со стороны потребителей. Рынок, на котором находится предприятие олигополистический. Это доказывает, то небольшое число фирм в отрасли, типы услуг одинаковые и есть различные. Существуют барьеры для входа в отрасль, и преодолеть их сложно и существует большая возможность влияния на тарифы своих услуг. В городе Екатеринбург ООО «АПК-Профит» не единственное предприятие занимающиеся таким видом деятельности.

Заметное конкурентное влияние на предприятие оказывают следующие конкуренты:

– «Клинес Груп» ООО клининговая компания,

– Клининговая компания ДОМ-СЕРВИС

– Чистая полоса

Далее по перечисленным предприятиям будет проводиться анализ конкурентоспособности ООО «АПК-Профит»**.** Для каждого рынка товара должны быть идентифицированы наиболее опасные (приоритетные) конкуренты. Так, в зависимости от своей роли в конкурентной борьбе все организации могут быть разделены на четыре группы: рыночный лидер, претендент, последователь и организация, нашедшая рыночную нишу.

В таблице 22 представлена оценка прибыльности коммерческой деятельности предприятия на основе определения коэффициента конкурентоспособности.

Таблица 22 – Критерии показателей конкурентоспособности

Показатели	ООО «АПК-Профит»	«Клинес Груп» ООО клининговая компания,	Клининговая компания Дом-Сервис	Чистая полоса	Территория чистоты, клининговая компания
1	2	3	4	5	6
Конкурентоспособность по услуге					
-коэффициент рыночной	2,7	2,6	2,2	2,5	2,5

доли					
-коэффициент предпродажной подготовки	4,6	4,6	4,5	4,8	4,4
-коэффициент изменения объема продаж	3,2	3,2	3	3,3	3,07
Конкурентоспособность по цене					
- коэффициент уровня цен	2,4	2,3	2,1	2,4	2,2
Конкурентоспособность по критерию доведения услуги до потребителя					
-коэффициент доведения продукта до потребителя	4,2	4,5	4,4	4,6	4,4
Конкурентоспособность по критерию продвижения услуги					
коэффициент рекламной деятельности	4,8	5,1	5	5,1	5,1
Среднее значение	3,9	3,7	3,5	3,8	3,6

Данные таблицы 22 можно представить графически. На рисунке 5 изображены доли полученного среднего значения коэффициентов конкурентоспособности.

Из таблицы 22 и рисунка 5 видно, что роль предприятия ООО «Чистая полоса»– рыночный лидер по Екатеринбургу среди выбранных конкурентов.

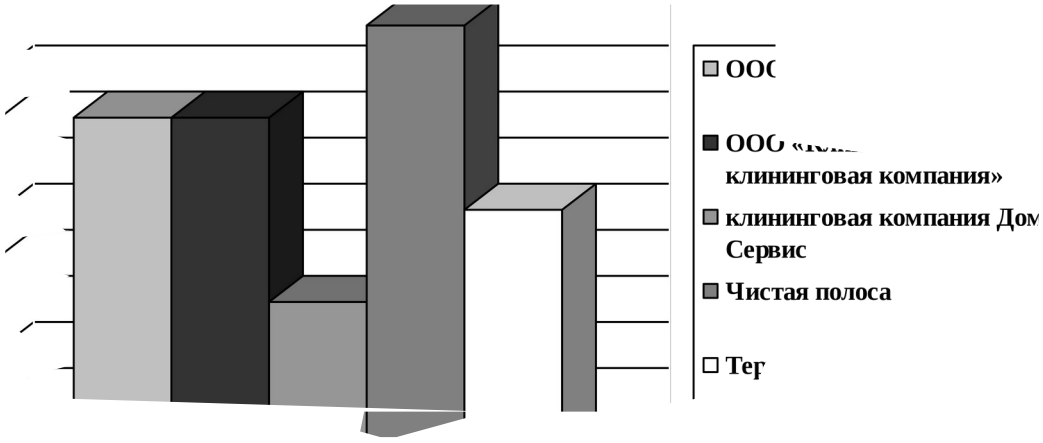

Рисунок 5 – Значения коэффициентов конкурентоспособности

Внутренние конкурентные преимущества, определяющие рыночные позиции хозяйствующего субъекта, предлагается сгруппировать по шести

наиболее значимым аспектам:

– конкурентоспособность услуги;

– финансовое состояние предприятия;

– эффективность маркетинговой деятельности;

– рентабельность продаж;

– имидж (марочный капитал) предприятия;

– эффективность менеджмента.

Количественная оценка факторов внутренних конкурентных преимуществ хозяйствующего субъекта можно представить в следующем виде (таблица 23).

Таблица 23 – Количественная оценка конкурентоспособности

Факторы конкурентоспособности	ООО «АПК-Профит»	Конкуренты			
		«Клинес Груп» ООО клининговая компания,	Клининговая компания Дом-Сервис	Чистая полоса	Территория чистоты, клининговая компания
1. Менеджмент предприятия					
Предпринимательская культура и философия	4	2	3	3	2
Цели	5	1	2	5	2
Стратегии	3	0	2	2	1
Среднее значение:	4,0	1,0	2,3	3,3	1,7
2. Производство					
Оборудование	4	2	2	3	4
Гибкость производственных линий	5	1	2	2	4
Зависимость от поставщиков	4	1	1	2	3
Качество услуг	4	2	2	3	3
Среднее значение:	4,3	1,5	1,8	2,5	3,5
3. Научные исследования и развитие					
Интенсивность и результаты	3	0	1	3	2
Ноу-хау	3	0	1	3	1
Использование новых ИТ	3	0	1	2	2
Среднее значение:	3,0	0,0	1,0	2,7	1,7
4. Маркетинг					
Разнообразие ассортимента	4	1	2	5	2

Цены	4	3	2	2	3
Реклама	3	5	1	5	1
Известность фирмы	5	4	3	2	3
Наличие торговой сети	1	2	2	3	2
Быстрота реакции на изменения в спросе	1	0	1	1	2
Среднее значение:	3,4	1,5	1,8	2,9	2,3

По результатам исследования (таблицы 23) выяснилось, что ООО «АПК-Профит» имеет достаточные преимущества перед конкурентами. Не уступает по количеству оценки предприятия «Чистая полоса». У данного предприятия на высоком уровне развит менеджмент предприятия, маркетинг, производство услуг и НИОКР.

По многим факторам конкурентоспособности ООО «АПК-Профит» превосходит других конкурентов.

Наше предприятие более конкурентоспособно по отношению к другим предприятиям, так как имеет преимущество по таким параметрам, как: методы стимулирования сбыта, уровень качества услуг, доля рынка.

Правильно устанавливая цену на услуги и при последующем её анализе, предприятие руководствуется стандартными теоретическими принципами:

- цена услуги должна быть выше его себестоимости;
- цена определяется возможностями рынка;
- цена должна обеспечить максимальную прибыль за период времени.

Основной метод ценообразования, установления окончательной цены, который применяется на предприятии, это метод «издержки + прибыль». Этот метод считается трудоемким, за несколько дней до выпуска объема услуги подсчитываются экономистом переменные затраты и если есть изменения в постоянных затратах, вносятся соответствующие коррективы

Определение цены в большей степени ориентировано на потребителя и затраты, и в меньшей степени на конкурентов. Цель ценообразования – «Цена не должна превышать располагаемые средства покупателей и должна

обеспечить прибыль для подержания и повышения качества». Система менеджмента качества ООО «АПК-Профит», разработанная с целью успешного руководства, управления организацией и обеспечения конкурентоспособности предоставляемых услуг может быть оценена как «Эффективная». В системе менеджмента качества задействованы все подразделения предприятия. Результаты аудита позволили сделать заключение о том, что Система менеджмента качества ООО «АПК-Профит» проверена и найдена в соответствии с требованиями стандартов качества менеджмента, что характеризует услуги данного предприятия, как качественные и конкурентоспособные на рынке сбыта.

2.4 Сравнительный анализ ООО «АПК-Профит» с клининговой компанией «Vileda Professional» (Германия) по стратегии Нортона- Каплана

Ориентация Сбалансированной системы показателей на достижение целей субъектами хозяйствования делает данную технологию более эффективной в использовании в условиях современных экономических отношений. Стратегия предприятия – это долгосрочный план действий, разработанных с целью достижения стратегических целей.

В целом Сбалансированная система показателей представляет собой систему, которая состоит из четырех составляющих, четырех координат, в разрезе которых предприятие имеет возможность достигать поставленные стратегические цели. К ним относятся:

1. Составляющая «Финансы» – элемент системы, который отражает финансовые показатели предприятия (рост дохода, сокращение затрат и увеличение производительности, использование активов и инвестиционная стратегия) и в рамках которого исследуются позитивные и негативные явления, выявляются проблемные стороны, решаются операционные и стратегические вопросы.

2. Составляющая «Клиенты» – компонента, которая отражает положение на рынке сбыта, сохранение клиентской базы, удовлетворенность потребностей потребителей.

3. Составляющая «Внутренние бизнес-процессы» – данная составляющая несет в себе информацию об инновационных процессах в середине предприятия, о ходе операционных процессов и послепродажное обслуживание клиентов.

4. Составляющая «Обучение и развитие персонала» – отражает возможности персонала предприятия, их заинтересованность в работе, мотивацию работников, делегирование полномочий и др.

То есть, Сбалансированная система показателей представляет собой механизм оценки финансовых показателей предприятий, течения внутренних и внешних бизнес-процессов, качества работы сотрудников предприятия и удовлетворенности клиентов с целью достижения стратегических целей субъекта хозяйствования.

Для того чтобы достичь желаемых результатов, а именно реализовать стратегические цели предприятия, необходимо продуманно разработать и эффективно внедрить Систему сбалансированных показателей в деятельность предприятия. Не существует единой системы показателей, которые могли бы удовлетворить информационные потребности управленческого персонала всех предприятий и дать подсказки для достижения субъектами хозяйствования глобальных целей, таких как прогрессивная максимизация прибыли или быстрое завоевание рынков сбыта. Систему сбалансированных показателей необходимо разрабатывать продуманно и руководствоваться определенными правилами:

1. Показатели должны выбираться таким образом, чтобы между ними можно было провести причинно-следственные связи.

2. Показатели должны характеризовать не нынешние достижения прошлых событий, а отражать конкретную характеристику деятельности компании, которая содержит информацию об определенный аспект

деятельности и для достижения стратегических целей должна иметь в перспективе конкретное направление положительного развития.

3. Показатели должны быть ключевыми, а не характеризовать повседневную деятельность предприятия.

4. Улучшение показателей всегда должно привязываться к финансовым результатам и быть экономически оправданным.

Для того чтобы стратегическая карта стала эффективной основой для выбора основных характеристик Сбалансированной системы показателей, необходимо выделить ключевые факторы успеха. Дальнейшим шагом в разработке Сбалансированной системы показателей для ООО «АПК-Профит», должен быть выбор ключевых показателей эффективности, которые наиболее полно характеризуют каждый ключевой фактор успеха в
рамках каждого аспекта деятельности предприятия.

Процесс достижения стратегических целей предприятием имеет постоянный характер и нуждается в постоянных инициативах со стороны субъекта хозяйствования. Но, по мнению автора, доказательства эффективности использования Сбалансированной системы показателей и мониторинга сдвигов предприятия в разрезе ключевых показателей эффективности требует разработки конкретных форм внутренней отчетности. С этой целью была разработана Таблица «Сбалансированная система показателей ООО «АПК-Профит» (Таблица 24).

Таблица 24 – «Сбалансированная система показателей ООО «АПК-Профит» за 2016г»

Показатель ССП	Код строки	На начало периода	На конец периода	Абсолютное отклонение, (+/-)	Относительн .отклонение, (%)
1	2	3	4	5	6
Раздел 1. Финансы					
Добавленная экономическая стоимость (ден. ед.)	011	5336	7271	1935	36,26
Рентабельность по EBITDA (%)	012	18,53	19,01	0,48	2,59
Рентабельность собственного капитала (%)	013	12,97	13,05	0,08	0,62
Раздел 2. Клиенты					
Индекс удовлетворения клиентов	021	57	60	3	5,26

(%)					
Объем реализации (ден. ед.)	022	261449	250000	-11449	-4,38
Доля реализации по договорам о партнерстве (%)	023	85	89	4	4,71
Доля реализованных услуг, по которой были получены претензии от покупателей (%)	024	1,5	1,7	0,2	13,33
Доля названий эффективного ассортимента услуг (%)	025	87	89	2	2,30
Показатель восприятия компании глазами заинтересованных сторон (%)	026	69	75	6	8,70
Раздел 3. Внутренние бизнес-процессы					
Охват целевой аудитории	031	5	7	2	40,00
Доля новых услуг в общем объеме производства (%)	032	3,1	3,5	0,4	12,90
Доля брака в производстве услуг (%)	035	1,3	1,15	-0,15	-11,54

Продолжение таблицы 24

Количество разработанных технологий (шт..)	036	2	1	-1	-50,00
Количество внедренных технологий (шт.)	037	1	1	0	0,00
Доля социальных программ при участии предприятия (%)	038	2,6	2,3	-0,3	-11,54
Раздел 4. Обучение и развитие персонала					
Доля премирования за достижения стратегических целей в общем объеме премирования (%)	041	5	11	6	120,00
Уровень инвестиций в персонал (ден. ед.)	042	23,5	24,2	0,7	2,98
Коэффициент соответствия информационной инфраструктуры стратегии предприятия (%)	043	86	91,2	5,2	6,05
Коэффициент покрытия потребительской корзины (%)	044	190	203	0,13	6,84
Коэффициент привлечения руководителей всех уровней в реализации стратегических целей (в % к общему времени их основной деятельности)	045	8	12	4	50,00

Данная форма внутренней отчетности, дает возможность, отследить динамику за период по каждому конкретному показателю Сбалансированной системы показателей и, на основе анализа данной таблицы, разработать определенные инициативы и принять меры по реализации предприятием своих стратегических целей.

Для сравнения приведём данные для проведения анализа клининговой компанией «Vileda Professional» (Германия) –таблица 25.

Таблица 25 – «Сбалансированная система показателей клининговой компанией «Vileda Professional» (Германия) за 2016г»

Показатель ССП	Код строки	На начало периода	На конец периода	Абсолютное отклонение, (+/-)	Относительное отклонение, (%)
1	2	3	4	5	6
Раздел 1. Финансы					
Добавленная экономическая стоимость (ден. ед.)	011	10300	12800	2500	24,27%
Рентабельность по EBITDA (%)	012	23	25	2	8,70%
Рентабельность собственного капитала (%)	013	24	27	3	12,50%

Продолжение таблицы 25

Раздел 2. Клиенты					
Индекс удовлетворения клиентов (%)	021	80	85	5	6,25%
Объем реализации (ден. ед.)	022	114487	118344	3857	3,37%
Доля реализации по договорам о партнерстве (%)	023	90	95	5	5,56%
Доля реализованных услуг, по которой были получены претензии от покупателей (%)	024	0	0	0	
Доля названий эффективного ассортимента услуг (%)	025	84	93	9	10,71%
Показатель восприятия компании глазами заинтересованных сторон (%)	026	54	58	4	7,41%
Раздел 3. Внутренние бизнес-процессы					
Доля новых услуг в общем объеме производства (%)	032	4	4,3	0,3	7,50%
Доля брака в производстве услуг (%)	035	0	0	0	0
Количество разработан-ных технологий (шт..)	036	1	2	1	100,00%
Количество внедренных технологий (шт.)	037	1	2	1	100,00%
Доля социальных программ при участии предприятия (%)	038	5	5,6	0,6	12,00%
Раздел 4. Обучение и развитие персонала					
Доля премирования за достижения стратегических целей в общем объеме премирования (%)	041	8	8,3	0,3	3,75%
Уровень инвестиций в персонал (ден. ед.)	042	25	30	5	20,00%
Коэффициент соответствия информационной инфраструктуры стратегии предприятия (%)	043	89	95	6	6,74%
Коэффициент покрытия потребительской корзины (%)	044	105	116	11	10,48%
Коэффициент привлечения руководителей всех уровней в реализации стратегических целей (в % к общему времени их основной деятельности)	045	7	8	1	14,29%

Клининговая компания «Vileda Professional»» предлагает свои услуги в Екатеринбурге. Цель – организация систематической уборки офиса, квартиры, коттеджа или любой другой территории. Компания работает, как с частными лицами, так и с корпоративными клиентами.

Клининговые услуги – это целый спектр работ по уборке помещений: от сухой и влажной уборки поверхностей до химчистки мебели и ковров (уборка квартир, уборка офисов и др.).

В России клининговые компании начали появляться с приходом первых зарубежных компаний на российский рынок.

Именно первые зарубежные автоконцерны и промышленные предприятия стали основоположниками культуры клининга.

Менеджеры этих компаний умели рассчитать, что содержание собственного персонала для уборки помещений обходится им значительно дороже, чем услуги клининговых компаний.

Исследуемое предприятие ООО «АПК-Профит» является специализированной компанией, предоставляющей весь спектр услуг по профессиональному клинингу помещений, уходу за мебелью, сантехникой, напольными покрытиями, различными поверхностями, фурнитурой, элементами декора и т.п. Основным видом деятельности является чистка и уборка производственных и жилых помещений, оборудования и транспортных средств. По результатам анализа можно сказать, что выручка уменьшилась на 11,69%; себестоимость сократилась на 8,67%; валовая прибыль сократилась на 29,1%; коммерческие и управленческие расходы увеличились и уменьшились соответственно на 37,39 и 27,04%; прибыль от продаж сократилась на 64,94%, что свидетельствует о неэффективной операционной деятельности; прочие доходы уменьшились на 74,23%, а прочие расходы уменьшились за рассматриваемый период на 60,63%; прибыль до налогообложения уменьшилась на 245,9%, а чистая прибыль уменьшилась на 438,12%, что также свидетельствует о неэффективности деятельности.

Анализ структуры баланса показал, что наибольшую долю в активе имеют оборотные активы: запасы и дебиторская задолженность занимают большую долю, в пассиве баланса капитал и резервы занимают большую долю. наименьшую долю имеют: долгосрочные и краткосрочные финансовые вложения. Анализ структуры финансовых результатов показал, что по

отношению к балансу выручка возросла на 90,5%и 74,9%; себестоимость выросла на 62,4 и 54,2%; валовая прибыль сократилась на 71,8% в 2015 году и на 79,2% в 2016; расходы в 2015 году сократились на 77,9%, в 2016 на 81,4%. 2 Предприятие является неплатёжеспособным и баланс является неликвидным. Доля средств с малой, со средней и высокой степенью риска снизилась по сравнению с 2015 г. Наблюдаемая тенденция свидетельствует о повышении степени финансовой устойчивости предприятия и обусловлена снижением размеров неликвидных производственных запасов, готовой продукции, не пользующейся спросом, и просроченной дебиторской задолженности. По итогам анализа системы управления можно отметить, что на ООО «АПК-Профит» слабо развита организационная культура. Этот недостаток в системе управления объясняется тем, что на предприятии мало развита система коммуникаций, а также мотивация в продвижении по службе. SWOT - анализ деятельности ООО «АПК-Профит» показал, что недостатки занимают лидирующее положение. Данное явление является негативным моментом в развитии предприятия, так как происходит снижение привлекательности предоставляемых услуг ООО «АПК-Профит» и снижается интерес со стороны потребителей. Рынок, на котором находится предприятие олигополистический. Это доказывает, то небольшое число фирм в отрасли, типы услуг одинаковые и есть различные. Существуют барьеры для входа в отрасль, и преодолеть их сложно и существует большая возможность влияния на цены своих товаров. В городе Екатеринбург ООО «АПК-Профит» не единственное предприятие занимающиеся таким видом деятельности. В целом можно сделать вывод, что с помощью разработанной Сбалансированной системы показателей ООО «АПК-Профит» и клининговая компанией «Vileda Professional» (Германия) имеют возможность всесторонне оценить результаты своей деятельности и, на основе данных предложенной внутренней формы отчетности, принять конкретные меры для 3 улучшения определенных аспектов хозяйствования и, таким образом, приблизиться к реализации своей главной стратегической цели. Сравнительный анализ выявил, что все показатели клининговой компанией

«Vileda Professional» (Германия) на более высоком уровне, чем у ООО «АПК-Профит». ООО «АПК-Профит», чтобы достичь уровня клининговой компанией «Vileda Professional» (Германия) следует принять меры по улучшению показателей: снизить долю реализованных услуг, по которой были получены претензии от покупателей; долю брака в производстве услуг.

ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ В КОМПАНИИ ООО «АПК-ПРОФИТ»

Проведенный анализ управления ООО «АПК-Профит» показал, что в области управления предприятие ориентируется на модель стратегического управления, инструментом которой является «Сбалансированная система показателей», предложенная экономистами Р. Нортоном и Д. Капланом.

Сбалансированная система показателей складывается из четырех составляющих: финансовой, клиентской, внутренних бизнес-процессов и обучения и развития персонала, цели и задачи которых отражаются финансовыми и нефинансовыми показателями.

Анализ экономических и финансовых показателей за 2015-2016гг выявил нежелательные тенденции в развитии предприятия:

– снижение выручки от реализации работ и услуг по отношению к прошлому году более чем на 11% свидетельствует об ухудшении работы с клиентами. Рекомендуется активизировать рекламную деятельность, повысить квалификацию менеджеров от продаж, повысить качество выполняемых работ и т.д.;

– сокращение чистой прибыли: в 2016 году получен чистый убыток в сумме 20717 тыс.руб. (в 2015 году чистая прибыль 6127 тыс.руб.), что привело к уменьшению собственного капитала и финансового состояния предприятия. На сумму прибыли негативное влияние оказало снижение количества заказов, сокращение выручки, значительных рост прочих расходов. Основным направлением в улучшение финансового положения и росте прибыли должна быть деятельность, направленная на увеличение доходов (выручки от реализации услуг), контроль затрат и снижение необоснованных расходов;

– в целом на ухудшение экономических и финансовых показателей предприятия отрицательное влияние оказал экономический кризис, начавшийся в середине 2014 года;

– стоимость имущества на конец 2016 году снизилась на 3,8% при снижении выручки на 11,6% , т.е. использование имущества в 2016 году менее неэффективно, чем в 2015 году;

– увеличение дебиторской задолженности на 11,3% при снижении выручки на 11,6%, говорит о том, что компания стремится привлечь клиентов предоставлением отсрочки платежей. Бесконтрольное предоставление кредитов может привести к сокращению денежных притоков, росту кредиторской задолженности, к необходимости самим обратиться за кредитами для погашения задолженностей. Рекомендуется усилить контроль за увеличением дебиторской задолженности;

– материальные затраты в структуре оборотных активов занимают большую долю: на начало 2015 году – 39,35%, на конец 2016 года – 58,67%, рост материальных затрат - на 10,3% (при снижении выручки от продаж). Администрации компании необходимо ввести автоматизацию учета за движением материальных активов.

Проведенный анализ выявил возможные направления деятельности компании с целью устранения недостатков.

Проведен сравнительный анализ «сбалансированной системы показателей» с аналогичным предприятием клининговой компанией «Vileda Professional» (Германия), руководствующей в стратегическом управлении методикой Р. Нортона и Д. Каплана.

Данные «сбалансированной системы показателей» по ООО «АПК-Профит» ниже, чем у «Vileda Professional» по всем показателям. Приведем показатели по ООО «АПК-Профит» и по «Vileda Professional»:

Раздел. Финансы.

– показатели рентабельности по EBITDA по ООО «АПК-Профит» - 19,01%, по «Vileda Professional» - 25,0%;

– рентабельность собственного капитала по ООО «АПК-Профит» - 13,05%, по «Vileda Professional» - 27,0%;

Раздел. Клиенты:

– индекс удовлетворения клиентов за 2016 год по ООО «АПК-Профит» - 60%, по «Vileda Professional» - 85%;

– доля реализации по договорам о партнерстве соответственно 89% и 95%;

– доля названий эффективного ассортимента услуг: 89% («АПК-Профит») и 93% («Vileda Professional»);

– в разделе «Клинты» два показателя по ООО «АПК-Профит» выше, чем по «Vileda Professional»): объем реализациии выша в 2,1 раза; показатель восприятия компании глазами заинтересованных сторон выше на 29,3%;

Раздел. Внутренние бизнес-процессы:

– количество разработанных технологий: 1 шт. («АПК-Профит») и 2 шт. («Vileda Professional»);

– количество внедренных технологий: 1 шт. («АПК-Профит») и 2 шт. («Vileda Professional»);

– доля социальных программ при участии предприятия: 2,3% («АПК-Профит») и 5,6% («Vileda Professional»);

Раздел. Обучение и развитие персонала:

– доля премирования за достижения стратегических целей в общем объеме премирования: 11 % «АПК-Профит» и 8,3 % «Vileda Professional» – Показатели по премированию выше по ООО «АПК-Профит»;

– уровень инвестиций в персонал: 24,2% («АПК-Профит») и 30,0% («Vileda Professional»);

– коэффициент покрытия потребительской корзины выше у российской компании на 75,%;

– коэффициент соответствия информационной инфраструктуры стратегии предприятия в российской и немецкой компаниях отличаются незначительно, на 4,0%, но выше у «Vileda Professional»;

– коэффициент привлечения руководителей всех уровней в реализации стратегических целей в 1,5 раза выше у российской компании: 8,0% в«Vileda Professional» и 12,0% у «АПК-Профит».

Качество услуг по всем показателям ниже в компании ООО «АПК-Профит»: в «Vileda Professional» в 2015 -2016 гг. отсутствуют претензии от клиентов и брак в работе, у «АПК-Профит» доля реализованных услуг, по которым были получены претензии от покупателей, в 2015 году составили 1,5%, в 2016 году – 1,7%; доля брака в производстве услуг - в 2015 году – 1,3%, в 2016 году – 1,15%.

Сравнительный анализ «Сбалансированной системы показателей» ООО «АПК-Профит» и «Vileda Professional» за 2016г.» дан в таблице 26.

Таблица 26 – Сравнительный анализ «Сбалансированной системы показателей» ООО «АПК-Профит» и «Vileda Professional» за 2016г.»

		На конец периода		Отклонения показателей ООО «АПК-Профит» от показателей «Vileda Professional»	
Показатель ССП	Код строки	«Vileda Professional» (Германия)	ООО «АПК-Профит»	Абсолютное отклонение, (+/-)	Относительное отклонение, (%)
1	2	3	4	5	6
Раздел 1. Финансы					
Добавленная экономическая стоимость (ден. ед.)	011	12800	7271	-5529	56,80
Рентабельность по EBITDA (%)	012	25	19,01	-5,99	76,04
Рентабельность собственного капитала (%)	013	27	13,05	-13,95	48,33
Раздел 2. Клиенты					
Индекс удовлетворения клиентов (%)	021	85	60	-25	70,59
Объем реализации (ден. ед.)	022	118344	250000	131656	211,25
Доля реализации по договорам о партнерстве (%)	023	95	89	-6	93,68
Доля реализованных услуг, по которой были получены претензии от покупателей (%)	024	0	1,7	1,7	-
Доля названий эффективного ассортимента услуг (%)	025	93	89	-4	95,70
Показатель восприятия компании глазами заинтересованных сторон (%)	026	58	75	17	129,31
Раздел 3. Внутренние бизнес-процессы					
Охват целевой аудитории	031	-	7	7	-
Доля новых услуг в общем объеме производства (%)	032	0	3,5	3,5	-

Продолжение таблицы 26

Доля брака в производстве услуг (%)	035	0	1,15	1,15	-
Количество разработанных технологий (шт..)	036	2	1	-1	50,00
Количество внедренных технологий (шт.)	037	2	1	-1	50,0
Доля социальных программ при участии предприятия (%)	038	5,6	2,3	-3,3	41,07
Раздел 4. Обучение и развитие персонала					
Доля премирования за достижения стратегических целей в общем объеме премирования (%)	041	8,3	11	2,7	132,53
Уровень инвестиций в персонал (ден. ед.)	042	30	24,2	-5,8	80,67
Коэффициент соответствия информационной инфраструктуры стратегии предприятия (%)	043	95	91,2	-3,8	96,00
Коэффициент покрытия потребительской корзины (%)	044	116	203	87	175,00
Коэффициент привлечения руководителей всех уровней в реализации стратегических целей (в % к общему времени их основной деятельности)	045	8	12	4	150,00

Приведенные показатели говорят о том, что у ООО «АПК-Профит» достаточно много проблем, которые требуют решений. Приведем несколько мероприятий, направленных на решение ряда проблем, выявленных в процессе анализа.

Мероприятия по сокращению просроченной дебиторской задолженности и предоставлению обоснованных скидок для клиентов

Сумма просроченной задолженности на начало 2016 года составила 3% от всей суммы (т.е. 5721 тыс.руб.), на конец года 4,5% (9548 тыс.руб.). То есть наблюдается рост просроченной задолженности по удельному весу и почти в 2 раза по сумме. Первым шагом в работе с проблемной задолженностью является ее инвентаризация. Необходимо понять перспективность возврата дебиторской задолженности, отнеся ее в одну из групп: перспективная к взысканию, сомнительная, безнадежная.

Если задолженность оценивается перспективной к взысканию, то, как правило, контрагенты приходят к соглашению о пролонгации задолженности или привлечении кредитов (займов) для ее последующего погашения

(перекредитование). Для реструктуризации сомнительной и безнадежной задолженности используют следующие направления:

– замена существующего обязательства на новое в целях прекращения первого;

– замена контрагентов в обязательствах (путем уступки прав требования или перевода задолженности);

– увеличение сроков задолженности;

– изменение схемы погашения и способов исполнения обязательств;

– конверсия задолженности в ценные бумаги;

– отступные или некоторая имущественная ценность, принимаемая кредитором взамен первоначального предмета обязательства;

– в случае заключения договоров об уступке права требования с участием кредиторов возможно применение взаимозачетов.

Если срок исполнения обязательств дебитора наступил достаточно давно, то целесообразно обратиться в суд с исками, добиваясь возврата средств вплоть до ареста и реализации его имущества.

Если срок исковой давности по дебиторской задолженности истек, то производится ее списание на убытки предприятия.

Классификация дебиторской задолженности по суммам просроченной задолженности на 31.12.2016г. представлена в таблице 3.2

Контроль сроков погашения задолженности как часть политики управления финансами предприятия в целом является одним из самых трудоемких процессов управления долгами и подлежит обязательной автоматизации. Простейшим способом контроля сроков погашения задолженностей является регулярное составление текущей денежной позиции предприятия – документа, отражающего погашение задолженностей по срокам.

Таблица 27 – Классификация дебиторской задолженности по суммам просроченной задолженности на 31.12.2016г.

Наименование организации	Сумма просроченной дебиторской задолженности				Итого
	До 100 тыс. руб.	От 100 до 500 тыс. руб.	От 500 до 1000 тыс. руб.	От 1000 до 2000 тыс. руб.	
1) ПАО Машиностроительный завод им. Калинина, Свердловская обл. г. Екатеринбург (ул. Космонавтов, 18)	-	-	-	2120	2120
2) ООО Электро –Урал, Свердловская область,. г. Екатеринбург (ул. Ст. Разина, 61-а)	-	-	1950	-	1950
3) ЕМУП «Трамвайно-троллейбусное управление» Свердловская область,. . г. Екатеринбург (ул. Фрунзе, 26)	-	-	1880	-	1880
4) Птицефабрика «Среднеуральская», Свердловская обл. г. Среднеуральск	-	1288	-	-	1288
5) ОАО Первоуральский городской молочный завод («Вимм-Биль-Данн»), Свердловская обл. г.Первоуральск	-	-	910	-	910
6) Прочие предприятия	270	350	555	225	1400
Итого	270	1638	5295	2345	9548
Удельный вес задолженности по суммам, %	2,83	17,16	55,46	24,55	100

В таблице 27 представлена классификация дебиторской задолженности по срокам задержки оплаты просроченной задолженности.

Наибольший удельный вес просроченной задолженности занимает задолженность более 6 месяцев.

Реструктуризация задолженности – эта услуга направлена на то, чтобы помочь должникам, попавшим в трудную ситуацию. Не всегда платежеспособность должника зависит от него самого. Ситуации бывают различными, и руководство организации предлагает законопослушным должникам решить проблему возврата долгов с минимальными потерями.

Таблица 28 – Классификация дебиторской задолженности по срокам задержки оплаты просроченной задолженности

Наименование организации	Сумма просроченной дебиторской задолженности				Итого
	До 3 мес.	От 3мес до 3 мес	От 3 мес. до 6мес	Более 6 мес, тыс. руб.	
7) ПАО Машиностроительный завод им. Калинина, Свердловская обл. г. Екатеринбург (ул. Космонавтов, 18)	-	-	-	2120 (более 1 года)	2120
8) ООО Электро –Урал, Свердловская область,. г. Екатеринбург (ул. Ст. Разина, 61-а)	-	-	-	1950 (более 6 мес)	1950
9) ЕМУП «Трамвайно-троллейбусное управление» Свердловская область,. . г. Екатеринбург (ул. Фрунзе, 26)	-	-	1880	-	1880
10) ГУПСО Птицефабрика «Среднеуральская», Свердловская обл. г. Среднеуральск	1288		-	-	1288
11) ОАО Первоуральский городской молочный завод («Вимм-Биль-Данн»), Свердловская обл. г.Первоуральск	-	-	-	910 (более 6 мес)	910
12) Прочие предприятия	350	500	250	300	1400
Итого	1638	500	2130	5280	9548
Удельный вес задолженности по срокам, %	17,16	5,24	22,30	55,30	100

Приведем несколько рекомендаций по реструктуризации дебиторской задолженности.

Предлагается перезаключить договор с ПАО Машиностроительный завод им. Калинина, Свердловская обл. г. Екатеринбург, у которого задолженность 2120 тыс.руб. со сроком просроченной задолженности более 1 года (в ранее

заключенном договоре не предусмотрено начисление пеней) на следующих условиях:

– возврат непогашенной задолженности произвести в рассрочку в течение трех месяцев равными сумма (2120 тыс.руб./3 = 707 тыс. руб. – ежемесячно);

– 1/3 задолженности (707 тыс. руб.) погасит в первый месяц с даты заключения нового договора (первый месяц проценты не начисляются);

– во второй месяц погасить следующую 1/3 часть задолженности (707тыс. руб.) с выплатой процентов на оставшуюся в сумме 10% в конце периода.

– в третий месяц погасить последнюю 1/3 часть задолженности (706 тыс. руб.) с выплатой процентов в размере 20% в конце месяца на оставшуюся сумму.

График возврата задолженности представлен в таблице 29.

Таблица 29 – График возврата задолженности ПАО Машиностроительный завод им. Калинина, Свердловская обл. г. Екатеринбург

Дата погашения задолженности	Долг на начало месяца, тыс.руб.	Погашение основного долга, тыс.руб.	Размер % годовых на сумму оставшегося долга	Начислено процентов в месяц, тыс.руб.	Итого сумма к выплате
31 января 2017 года	2120	707	-	-	707
28 февраля 2017 года	1413	707	10	1413* (10%/100%)/12 мес. = 11,8	707 + 11,8 = 718,8
31 марта 2017 года	706	706	20	(706*20%/100%/12 = 11,8	717,8
Итого	0	2120	-	23,6	2143,6

Рассмотрим график погашения задолженности ООО Электро –Урал, Свердловская область,. г. Екатеринбург, который имеет просроченную в течение 6 месяцев задолженность на сумму 1950 тыс руб. с начислением пеней ежемесячно из расчета 0,01% за каждый день просроченной суммы (согласно договора). Поэтому сумма начисленных пеней (П) составит:

П = 1950 тыс руб.*180 дней* 0,01%/100% = 35,1 тыс.руб.

Общая сумма задолженности (3) составит:

З = 1950 тыс.руб. + 35,1 тыс.руб.=1985,1 тыс.руб.

Предлагается заключить новый договор с суммой погашения 1985,1 тыс.руб. равными суммами ежемесячно с начислением % на оставшуюся сумму долга; (5% – в первый месяц, 10% – во второй месяц и 20% в третий месяц).

График погашения задолженности ООО Электро –Урал, Свердловская область,. г. Екатеринбург, представлен в таблице 30.

Таблица 30 – График возврата задолженности ООО Электро –Урал, Свердловская область,. г. Екатеринбург

Дата погашения задолженности	Долг на начало месяца, тыс.руб.	Погашение основного долга, тыс.руб.	Размер % годовых на сумму оста-вшегося долга	Начислено процентов в месяц, тыс.руб.	Итого сумма к выплате
31 января 2017 года	1985,1	661,7	5	1985,1*5,0%/100%/ 12 мес = 8,27	669,97
28 февраля 2017 года	1323,4	661,7	10	1323,4* (10%/100%) /12 мес. = 11,03	661,7 + 11,03 = 672,73
31 марта 2017 года	661,7	661,7	20	(661,7*20%/ 100%/12 = 11,03	672,73
Итого	0	1985,1	-	30,33	2015,43

И так по каждому должнику необходимо предложить перезаключить договор на условиях выгодных для кредитора и дебитора.

Рекомендуется на будущий период распределить обязанности по сбору задолженностей в компании следующим образом:

– сотрудник финансовой службы должен информировать о возникновении задолженности менеджера продаж;

– менеджер продаж отвечает за возврат задолженности, которая не признана безнадежной;

– юрист должен консультировать менеджеров продаж по правам и обязанностям сторон договора, принимать участие в переговорах. В основном юрист работает с теми клиентами, в отношении которых надежда на погашение долга в добровольном порядке близка к нулю.

Кроме распределения зоны ответственности, конечно же, необходимо подумать и о системе мотивации для всех сотрудников, участвующих и влияющих на процесс сбора дебиторской задолженности. Базовыми рекомендациями в системе мотивации можно выделить следующие:

– сотрудник финансовой службы обязан обеспечивать информацией о наличии дебиторской задолженности и ее качественных характеристиках. В этом случае качество его работы может оцениваться в зависимости от своевременности и полноты представления необходимой информации, и соответственно, по ним можно ввести повышающий или понижающий коэффициент при расчете переменной части оплаты труда (премии, коэффициента трудового участия);

– менеджер по продажам – обязательным в мотивации этого сотрудника является показатель эффективности сбора дебиторской задолженности. В противном случае, организация может получить человека, раздающего товар, но совершенно не заинтересованного в его оплате. Возможны различные варианты мотивации: расчет объемов продаж только по оплате, введение корректирующего коэффициента по оборачиваемости дебиторской задолженности клиентов данного менеджера и т.п.;

– юрист – можно включить в систему мотивации % от суммы дебиторской задолженности, истребованной юристом через суд (здесь необходимо выделить два этапа: выигрыш дела в суде и взыскание долга по исполнительному листу).

Для стимулирования сбыта услуг необходимо разработать обоснованную систему скидок (таблица 31).

Таблица 31 – Возможные скидки ООО «АПК-Профит», предоставляемые клиентам

Наименование скидки	Величина скидки, %	Сфера распространения скидки
Клиентам - новичкам	2	Скидки клиентам, при оказании услуг на сумму не менее 200 тыс.руб. в месяц
Постоянным клиентам	3	Скидки клиентам при оказании услуг при заключении договоров на длительный срок (3-5

		лет)
Скидки за объем продаж	3 -5 %	Скидки клиентам, при оказании услуг: - на сумму 200 тыс. – 300 тыс.руб. в месяц – 3,0%; - на сумму 300 тыс. – 400 тыс.руб. в месяц – 4,0%; - на сумму более 400 тыс. в месяц. – 5,0%;

Предлагаемая система скидок направлена на решение таких задач, как:

- общее стимулирование спроса клиентов, способное повлечь увеличение объема реализации услуг предприятием;
- повысить престиж предприятия в глазах постоянных клиентов.

Предполагаемый рост реализации услуг на 2017 год за счет скидок и привлечения новых клиентов составит не менее 8%.

Мероприятия по продвижению услуг ООО «АПК-Профит на рынок.

В настоящее время на предприятии ООО «АПК-Профит» средства системы продвижения используются спонтанно: размещаются рекламные объявления в прессе, на телевидении, Интернете. Это обосновывается тем, что на предприятии отсутствуют квалифицированные кадры в данной области. Вследствие этого отсутствуют планы размещения рекламы, участия в выставках и вообще продвижения.

В целях продвижения компании ООО «АПК-Профит» на рынке необходимо разрабатывать мероприятия, направленные на создание положительного имиджа ООО «АПК-Профит» (связь с прессой, телевидение, радио, создание собственного сайта, формирование общественного мнения).

Целевая аудитория рекламной компании – торговые предприятия, предприятия общественного питания, гостиничный бизнес, промышленные предприятия, физические лица (уборка квартир, коттеджей и т.д.) и др. Рекламная компания направлена на привлечение более широкого круга клиентов. Задачи рекламной компании: информирование потенциальных клиентов целевого сегмента и укрепление положительного имиджа.

Перечень рекламных мероприятий отражен в таблице 32.

Таким образом, рекламная кампания привлечет новых клиентов за счет лучшего информирования и улучшения имиджа. Предполагается, что в результате рекламной компании возрастет число заключенных договоров, что по оценке экспертов увеличит выручку минимум на 10%.

Таблица 32 – Мероприятия по продвижению услуг ООО «АПК-Профит» на 2017 г. (перечень рекламных мероприятий)

Мероприятия	Средства распространения информации	Цель мероприятия	Рекламный бюджет, тыс. руб.
1. Рассылка брошюр о деятельности ООО «АПК-Профит» розничным, мелкооптовым торговым компаниям, предприятиям общественного питания предприятиям малого и среднего бизнеса и т.д.	Почта	Информирование потенциальных клиентов о деятельности предприятия.	60,0
2. Печать в ведущих газетах, журналах статей, рассказывающих об услугах ООО «АПК-Профит»	Журналы «Эксперт-Урал», «Деловой квартал», «Свежие объявления»	Создание положительного имиджа.	140
3. Участие в телепередачах, радиопередачах, выставках	Радио «Эхо Москвы», 4 канал	Создание положительного имиджа.	300
4. Создание собственного сайта	Интернет	Информирование клиентов о деятельности предприятия.	10,0
Итого			510,0

Рекомендуется ввести в штатное расписание должность маркетолога.

Основная нагрузка по продвижению услуг ложится на маркетолога.

Цели деятельности о маркетолога:

– ориентация и приспособление организации к требованиям рынка;

– удовлетворение требований потребителей (клиентов, покупателей);

– обеспечение роста продаж за счет достижения превосходства над конкурентами;

– достижение установленных показателей прибыли;

Маркетолог выполняет следующие задачи:

– оценка конъюнктуры рынка, постоянный анализ результатов коммерческой деятельности предприятия и факторов, на них влияющих; проведение ситуационного рыночного анализа; изучение и анализ потребности, спроса и конкурентоспособности услуг; разработка прогнозов продаж и рыночной доли предприятия;

– совместно с другими подразделениями предприятия и руководством предприятия выработка целей и стратегий рыночной деятельности предприятия на рынках в целом, выбора методов продвижения;

– разработка и проведение рекламных кампаний; организация мероприятий по продвижению услуг на рынок; стимулирование сбыта, паблик рилейшнз и др.

– разработка прогнозов по динамике платежеспособного спроса на услуги предприятия и рекомендации по предложению новых видов услуг;

– разработка для предприятия в целом долгосрочных и текущих планов маркетинга;

– оперативное информационное обеспечение маркетинговой деятельности предприятия;

– выработка, исходя из ориентации на рыночную деятельность, рекомендаций по совершенствованию организационной структуры управления предприятием, его сбытовой деятельности, изменению ассортимента предлагаемых услуг, по повышению эффективности работы предприятия и т.п.;

– проведение внутренней ревизии (выявление сильных и слабых сторон) маркетинговой деятельности;

– создание имиджа преуспевающей и надежной фирмы.

Затраты на введение должности маркетолога включают фонд заработной платы (ФЗП год), отчисления в фонды социального, пенсионного и медицинского страхования (ФС).

ФЗП год = 25,0 тыс.руб.*1,2*1,15*12 мес = 414,0 тыс.руб.

где 25,0 – оклад маркетолога в месяц;

1,2 – коэффициент, учитывающий начисление премии (при выполнении плана по маркетингу);

1,15 – коэффициент, учитывающий начисление районной доплаты (15%);

ФС = 414,0 тыс.руб. *30%/100% = 124,2 тыс.руб.

где 30,0% – ставка отчислений в фонды страхования;

Затраты на организацию рабочего места маркетолога (стол, кресло, компьютер, телефон, обеспечение условий для нормальной работы и т.д): - 100 тыс.руб.

Общие затраты на создание рабочего места маркетолога составят 638,2 тыс.руб., в том числе текущие затраты-538,2 тыс.руб. (414,0+124,2, единовременные - 100 тыс.руб.)

$$З_{общ.} = 414 + 124,2 + 100 = 638,2 \text{ тыс.руб.}$$

За счет эффективной работы маркетолога ожидается рост выручки на 10%. При рентабельности продаж на уровне 2016 года сумма дополнительной прибыли составит 1646,5 тыс.руб. (формула 11):

$$\Delta П = \Delta V * R \qquad (11)$$

где ΔП – прирост прибыли от продаж в 2017 году за счет эффективной работы маркетолога;

ΔV – прирост выручки (10%) в 2017 году

R – рентабельность продаж (рассчитанная по прибыли от продаж) в 2017 году (1,26%)

ΔП =(1306761*10%/100%)*1,26 = 1646,5 тыс.руб.

Условный экономический эффект равен 1008,3 тыс.руб. (формула 12):

$$Э = \Delta П – З_{общ} \qquad (12)$$

Э = 1646,5 тыс.руб. - 638,2 тыс.руб. = 1008,3 тыс.руб.

Мероприятия по повышению квалификации персонала через обучение и наставничество

ООО «АПК-Профит» получило претензии к выполнению заказов со стороны клиентов, имеются случаи низкого уровня качества выполненных работ (т.е. брак в работе), что отражено в таблице «Сбалансированная система показателей». Это говорит о недостаточной квалификации персонала. Основным направлением повышения квалификации персонала является обучение. Программа обучения специалистов, от которых зависит выручка от продаж и качество выполненных работ, представлена в таблице 3.8.

Оценка эффективности обучения включает следующие показатели:

– исключение претензий от клиентов,

– отсутствие замечаний по качеству работ;

– рост конкурентоспособности;

– рост выручки за счет эффективной работы менеджеров по продажам минимум на 7%, максимум на 10%.

Рассчитаем эффект от повышения квалификации персонала при минимальном росте выручке на 7,0% и рентабельности продаж на уровне 2016 года (1,26%), сумме затрат на обучение – 490 тыс.руб. в год (таблица 33):

Э = (1306761 * 7,0%/100% * 1,26%/100%) – 490 тыс.руб. = 662,6 тыс.руб.

Экономический эффект от повышения квалификации персонала за счет обучения составил 662,6 тыс.руб.

Рекомендуется внедрение системы наставничества для уборщиков и менеджеров по продажам. Наставниками могут выступать опытные и высококвалифицированные работники. Например, опытные уборщицы могут быть наставниками для вновь поступивших на работу уборщиков, обучение производится на рабочем месте и в рабочее время. Наставники развивают профессиональные навыки у подопечных, умения и компетенции, оказывающие влияние на достижение рабочих показателей, необходимых предприятию, и их карьерный рост; повышают самоуважение, уверенность в себе и позитивное отношение к работе.

Таблица 33 – Программа обучения персонала

Категории работающих	Численность	Место обучения (Адрес, тел.)	Программа обучения:	Время обучения: час.	Затраты, тыс.руб.
Менеджеры продаж	3	Центр эффективного обучения, г. Екатеринбург. Ул. Степана Разина 16-412, Тел.: 8 (343) 266-79-85,	Лекции и практические занятия на темы: - применение психологии в работе менеджера по продажам. Деловое общение. - Практика «холодных звонков»; -Управление дебиторской задолженностью. Снижение бизнес-рисков компании - приобретение навыков эффективной коммуникации; - использование IT-технологии (компьютерные программы, Интернет);.	150	75,0
Маркетолог	1	Центр эффективного обучения, г. Екатеринбург. Ул. Степана Разина 16-412 Тел.: 8 (343) 266-79-85,	- Анализ рынка и маркетинговая стратегия. Выбор сегмента рынка. - Анализ конкурентных преимуществ. Позиционирование на рынке. - Прогнозы объемов продаж - план продаж. - Стратегии ценообразования. - - Реклама и продвижение услуг	120	20,0
Уборщик	25 чел	Центр эффективного обучения, г. Екатеринбург. Ул. Степана Разина 16-412, Тел.: 8 (343) 266-79-85,	Лекции и практические занятия на темы: - Методика и правила организации процесса уборки. Использование уборочного оборудования. -Правильность применения профессиональных химических средств на определенных поверхностях; виды и возможные повреждения поверхностей при неправильном применении химических средств ;	120,0	375,0
Технолог	1 чел	Центр эффективного обучения, г. Екатеринбург. Ул. Степана Разина 16-412, Тел.: 8 (343) 266-79-85,	Методика и правила организации процесса уборки с учетом законодательной базы РФ. Использование уборочного оборудования. Технологии чистки различных поверхностей и особенности ухода за ними с применением профессионального оборудования и химических средств	120	20,0
Итого	32 чел	-	-	-	490,0

Несмотря на все возникающие сложности и дополнительную нагрузку, сами наставники получают ощутимую пользу от обучения своих подопечных.

Наставники: имеют перспективы карьерного роста; развивают собственные навыки управления; получают возможность увидеть новые пути решения типичных производственных задач; систематизируют имеющийся профессиональный опыт. Экономический эффект от внедрения наставничества показан в таблице 34 (среднесписочная численность персонала в 2016 году – 205 чел, уволилось по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины – 30 чел.)

Таблица 34 –Экономический эффект от внедрения наставничества

Показатели выгоды для предприятия при внедрении наставничества	Затраты до внедрения	Затраты после внедрения (по оценке экспертов)
Сокращение текучести кадров	15% (уволилось 30 чел)	5,0% (ожидается увольнение 10 чел)
Сокращаются затраты на подбор персонала и найм (20% от месячной зарплаты уволившихся)	30 чел* 35,0 тыс.руб. * 20% = 210,0	10 чел* 37,0 тыс.руб. * 20% =74,0
Предприятие получает подготовленный персонал с оптимальным сроком адаптации (Срок адаптации сокращается на 1 мес), по каждому наставнику начисляется 5 тыс.руб. в мес	30 чел* 5,0 тыс.руб. * = 150,0	10 чел* 5,0 тыс.руб. =50,0
Существенно экономится время руководителей структурных подразделений на обучение молодых специалистов (каждому руководителю начисляется 5 тыс.руб. в мес. за обучение нового рабочего)	30 чел* 5,0 тыс.руб. * = 150,0	10 чел* 5,0 тыс.руб. =50,0
Итого затрат	510	174

Экономический эффект от внедрения наставничества составит 336 тыс.руб.: (510 тыс.руб -174 тыс.руб).

Как показывает практический опыт, польза от разработки и внедрения системы наставничества доступна всем участникам этого процесса: и подопечным, самим наставникам и компании в целом.

Мероприятие Повышение эффективности использования материальных запасов

Эффективность использования материальных запасов за 2015 -2016 гг. рассмотрим в таблице 35.

Таблица 35 – Показатели оборачиваемости материальных запасов

Показатели	2015 год	2016 год	Изменение	
			тыс. руб.	в %
1.Выручка от продаж), тыс. руб.	1479750	1306761	-172989	88,31
2.Количество дней анализируемого периода	360	360	0	100,00
3.Однодневная выручка, тыс. руб.	4110,417	3629,892	-480,525	88,31
4.Средний остаток материальных активов, тыс.руб.	89821	99073	9252	110,30
5.Продолжительность одного оборота, дней стр.4/стр3)	21,852	27,294	5,442	124,90
6. Коэффициент оборачиваемости материальных активов или количество оборотов (стр.1/стр.4)	16,474	13,190	-3,284	80,07

Средний остаток материальных активов увеличился на 10,3% при снижении выручки на 11,69%, продолжительность одного оборота увеличилась на 24,9%, а коэффициент оборачиваемости материальных активов снизился на 19,93%, что свидетельствует о снижении эффективности использования материальных активов, необоснованном вовлечении в оборот дополнительных финансовых ресурсов на их приобретение, замораживании финансовых средств.

Используя данные таблицы 35, определим перерасход материальных средств по отношению к прошлому году и также сумму дополнительно привлеченных финансовых средств на приобретение материальных средств, которое определяется как произведение изменения оборачиваемости в днях на однодневную реализацию по формуле (13):

$$\pm Э = (Т^{1}_{об} - Т^{о}_{об}) * (В_{отч}/Д) \quad (13)$$

Где $Т^{о}_{об}$ $Т^{1}_{об}$,,– продолжительность одного оборота материальных средств в днях соответственно в 2015 году и 2016 году.

$В_{отч.}$ – выручка от реализации услуг в отчетном 2016 году

Д – продолжительность отчетного периода, год- 360 дней.

±Э – экономия (перерасход) материальных средств

+Э = (27,294 - 21,852)* 1306761/360= (+5,442 дня)*3629,892 тыс. руб.

Э =+ 19753,9 тыс. руб.

Необоснованный рост материальных активов ведет к увеличению расходов на хранение; увеличению численности кладовщиков и бухгалтеров и оплаты их труда; моральному, физическому устареванию и порче запасов.

В рамках управления товарно-материальными запасами ООО «АПК-Профит» рекомендуется:

– использовать для контроля над запасами метод «АВС-анализа»;

– минимизировать риск хищений и порчи материальных ценностей посредством введения прямого материального стимулирования работников и охраны складов;

– для исключения вероятности устаревания товаров, рекомендуется ввести систему контроля над сроками использования каждой номенклатурной единицы ассортимента товарно- материальных запасов, с тем, чтобы своевременно выявлять некондиционные единицы.

– ликвидация нежелательных запасов по возможно максимальной цене.

Необходимо закупить компьютерную программу для усиления контроля за путаницей с запасами. Наличие на предприятии компьютерной системы учета материальных ресурсов позволит получать полную картину наличия, использования и движения материальных ресурсов в производственном процессе, что должно привести к минимизации издержек производства и оптимизации использования и управления материальными ресурсами предприятия.

Поскольку внедрение данного мероприятия требует значительных инвестиций необходимо провести расчеты, позволяющие оценить эффективность использования инвестиций. В качестве оценки эффективности инвестиций используются показатели срока окупаемости (например, в течение срока службы основного средства или срока, установленного инвестором; чистый дисконтированный доход, который должен быть больше нуля; уровень

рентабельности, который должен превышать нормативный показатель рентабельности 15%. Если окажется, что эти показатели не выполнены, мероприятие необходимо заменить другими мерами.

Расчет экономической эффективности при внедрении программного модуля по учету движения товарно-материальных ресурсов на предприятии представлен в таблице 36.

Таблица 36 – Расчет экономической эффективности при внедрении программного модуля по учету движения товарно-материальных ресурсов

Показатели, по которым произошли изменения	До внедрения оборудования	После внедрения
1.Численность кладовщиков (операторов на 2 –х складах) , чел	4	2
2.Годовой фонд заработной платы кладовщиков (ФЗП), тыс. руб. в том числе: 2.1 Средняя заработная плата кладовщика в месяц - 18000 руб. 2.2. Размер премии -30% к тарифному фонду 2.3 Районный коэффициент -15%	18,000 х 4 чел х 12 мес х 1,3 х 1,15= 1291,7	18,000 х 2чел х 12 мес х 1,3 х 1,15 =645,8
3.Численность бухгалтеров по учету материалов (составление товарных, материальных и кассовых отчетов, – каждые 10 дней)	2	1
4.Годовой фонд заработной платы бухгалтеров (ФЗП), тыс. руб. в том числе: 4.1 Средняя заработная плата бухгалтера в месяц - 22000 руб. 4.2. Размер премии -30% к тарифному фонду 4.3 Районный коэффициент -15%	22,000 х 2 чел х 12 мес х 1,3 х 1,15= 789,4	22,000 х 1чел х 12 мес х 1,3 х 1,15 =394,7
5. Отчисления на социальные нужды (ПФР, ФСС, ФМСС), тыс. руб. -30,2% ФЗП, включая отчисления на страхование от несчастных случаев на строительстве -0,2% До внедрения: 1291,7+789,4)*0,302 После внедрения: (645,8 +349,2) *0,302	628,5	314,2
6. Сумма начисленной амортизации (по новому оборудовании. (1000 т.р. - 200 тыс. руб.)/10 лет), тыс. руб. 200 тыс. руб. - ликвидационная стоимость	-	80,0
7. Расходы на ремонт и обслуживание оборудования (2,5%* Ц оборудования), тыс. руб.	-	25,0
8.Итого текущие расходы, связанные с внедрением мероприятия	2709,6	1459,7
9.Прирост бухгалтерской прибыли за счет сокращения численности		1249,9
9.Рост налога на прибыль (20%), тыс. руб.	-	250,0
10.Увеличение чистой прибыли, тыс. руб.	-	999,9
11. Приобретение, доставка и монтаж нового оборудования, тыс. руб.Сроком службы - 10 лет	-	1000

Из расчетов таблицы 36 видно, что в результате внедрения данного мероприятия предприятие имеет рост чистой прибыли 999,9 тыс. руб. в год. С учетом амортизационных средств на расчетном счете в конце года чистый денежный поток составит 1079,9 тыс. руб.(999,9 тыс.руб.+80 тыс.руб.).

В расчет чистой прибыли не включено снижение материальных потерь (из-за отсутствия точных данных).

Увеличение чистой прибыли повысит финансовую устойчивость предприятия и улучшить финансовое состояние предприятия. Рост денежных потоков за счет сокращения материальных запасов.

При расчете эффективности внедрения данного мероприятия целесообразно соотнести полученный эффект с вложенными инвестициями. Для этого производится расчет периода окупаемости инвестиций, расчет полученного чистого дохода с учетом влияния фактора времени, т.е. чистого дисконтированного дохода и рентабельности инвестиций.

Расчет ЧДД (чистого дисконтированного дохода) произведен в таблице 37.

Таблица 37 – Расчет чистого приведенного дохода

Годы	Денежный поток, тыс. руб.	Коэффициент дисконтирования (20%)	Приведенная стоимость, тыс. руб.	Чистый приведенный доход с начала внедрения проекта
1	2	3	4=гр.2*гр.3	5
0 год	-1000	1,000	-1000	-1000
1год	1079,9	0,8333	899,9	-100,1
2год	1079,9	0,6944	749,9	+649,8
3год	1079,9	0,5787	624,9	1274,7
4год	1079,9	0,4823	520,8	1795,5
5год	1079,9	0,4019	434,0	2229,5
6год	1079,9	0,3349	361,7	2591,2
7год	1079,9	0,2791	301,4	2892,6
8год	1079,9	0,2326	251,2	3143,8
9год	1079,9	0,1938	209,3	3353,1
10год	(ликвидац. ст-ть оборуд. +200	0,1615	174,4	3527,5
			ЧДД=+3527,5	

По результатам, полученным в таблице 3.13, внедрение мероприятия считается выгодным, если к концу срока полезного использования оборудования ЧДД – положительная величина. Вложенные средства на приобретение нового оборудования окупятся на второй год их использования только за счет экономии численности работающих.

Индекс рентабельности мероприятия равен отношению дисконтированных доходов к сумме дисконтированных инвестиций (14):

$$E = Э/З \quad (14)$$

Где Е – рентабельность мероприятия;

Э – ожидаемый экономический эффект;

З – затраты на приобретение оборудования.

$$E = (3527,5/10 \text{ лет}/1000)*100\% = 35,27\%$$

С каждого вложенного рубля инвестиций предприятие на протяжении 10 лет (примерного срока службы оборудования) с учетом фактора времени будет получать 35,27 коп доходов в виде чистой прибыли.

Сравним показатель рентабельности инвестиций (35,27%) со ставкой рефинансирования ЦБ РФ (8,5% – в 2016 году). Кроме того, рентабельность инвестиций выше доходности размещения средств в коммерческом банке, составляющей ~10,0%, т.е. направление денежных средств на закупку нового оборудования более выгодно, чем размещение их в коммерческом банке под проценты. Кроме того, расчетная рентабельность инвестиций данного мероприятия выше нормативного показателя рентабельности – 15%.

И в третьих, при расчете эффективности мероприятия не учитывались потери материальных ресурсов при несовершенном учете и контроле за их движением.

Приведенные расчеты эффективности мероприятия показали, что внедрение программного модуля по учету движения товарно-материальных ценностей для предприятия выгодно и позволит повысить эффективность

использования материальных ресурсов и, в частности, материальных запасов (сократить сумму материальных запасов, исключить порчу и хищение материальных ценностей и т.д.). За счет снижения трудозатрат на хранение, учет и контроль за материальными ценностями предприятие получит прирост чистой прибыли на 999,9 тыс.руб. в год.

Мероприятие по повышению мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала

Оценка стимулирования трудовой деятельности работающих (по результатам анкетирования) представлена в таблицах 38, 39 и 40.

Таблица 38 – Оценка стимулирования трудовой деятельности руководителей (руководители подразделений, мастера)

Методы стимулирования трудовой деятельности	Степень удовлетворения			
	чел		%	
	Да	Нет	Да	Нет
Методы материального стимулирования трудовой деятельности				
1) Уровень заработной платы	9	2	82	18
2) Социальный пакет (оплата больничных, отпусков, питание, оплата сотовых, компенсация использования личного транспорта и т.д.)	11	-	100	-
3) Премирование за выполнение профессиональных обязанностей	8	3	73	27
Средняя оценка материального стимулирования	9	2	82	18
Методы нематериального стимулирования трудовой деятельности				
4) Моральные поощрения (одобрение хорошо выполненной работы на собраниях, в личном порядке со стороны руководства и т.д.)	8	3	73	27
5) Справедливость начисления заработной платы (нарушения трудового законодательства)	11	-	100	-
6) Справедливое распределение объемов работы в соответствии с оплатой труда	11	-	100	-
7) Награждение почетными грамотами, благодарностями, памятными подарками, билетами в кино, театры, однодневными туристическими путевками и т.д.	-	11	-	100
8) Предоставление дополнительных отпусков (без оплаты)	9	2	82	18
9) Предоставление льготных кредитов для приобретения жилья, автомобиля и др. крупных покупок	-	11	-	100
10) Забота руководства о здоровье работающих (проведение медицинских осмотров, материальная помощь на приобретение санаторных путевок т.д.)	10	1	91	9
11) Забота руководства о создании комфортных условий труда	11	-	100	-
Средняя оценка нематериального стимулирования трудовой деятельности	7,5	3,5	68,2	31,8
Общая средняя оценка стимулирования трудовой деятельности	8,3	2,7	75,5	24,5

Из таблицы 38 видно, что 82,0 % руководителей удовлетворены методами материального стимулирования и 68,2% руководителей удовлетворены методами нематериального стимулирования труда. Общая средняя оценка стимулирования трудовой деятельности: 75,5% руководителей в целом удовлетворены методами стимулирования трудовой деятельности и 24,5% - не удовлетворены

В таблице 39 рассмотрим оценку стимулирования трудовой деятельности специалистами и служащими компании (менеджеры продаж, маркетолог, юрист, офис – менеджер, табельщик, менеджер по кадрам и т.д.)

Таблица 39 – Оценка стимулирования трудовой деятельности специалистами и служащими компании

	Методы стимулирования трудовой деятельности	Степень удовлетворения			
		чел		%	
		Да	Нет	Да	Нет
	Методы материального стимулирования трудовой деятельности				
1)	Уровень заработной платы	8	7	53,3	46,7
	2) Социальный пакет (оплата больничных, отпусков, питание, оплата сотовых, компенсация использования личного транспорта и т.д.)	15	-	100	-
	3) Премирование за выполнение профессиональных обязанностей	6	9	40,0	60,0
	Средняя оценка материального стимулирования	9,7	5,3	64,7	35,3
	Методы нематериального стимулирования трудовой деятельности				
	4) Моральные поощрения (одобрение хорошо выполненной работы на собраниях, в личном порядке со стороны руководства и т.д.)	8	7	53,3	46,7
	5) Справедливость начисления заработной платы (нарушения трудового законодательства)	15	-	100	-
	6) Справедливое распределение объемов работы в соответствии с оплатой труда	15	-	100	-
	7) Награждение почетными грамотами, благодарностями, памятными подарками, билетами в кино, театры, туристическими путевками и т.д.	-	15	-	100
	8) Предоставление дополнительных отпусков (без оплаты)	9	6	60	40
	9) Предоставление льготных кредитов для приобретения жилья, автомобиля и др. крупных покупок	-	15	-	100
	10) Забота руководства о здоровье работающих (проведение медицинских осмотров, материальная помощь на и т.д.)	9	6	60	40
	11) Забота руководства о создании комфортных условий труда	15	-	100	-
	Средняя оценка нематериального стимулирования трудовой деятельности	8,9	6,1	59,3	40,7
	Общая средняя оценка стимулирования трудовой деятельности	9,3	5,7	62,0	38,0

Среди специалистов и служащих 64,7 % специалистов и служащих удовлетворены методами материального стимулирования трудовой деятельности и 59,3% методами нематериального стимулирования. Общая средняя оценка стимулирования трудовой деятельности: 62% специалистов и служащих довольны в целом методами стимулирования трудовой деятельности и 38% - не удовлетворены.

В таблице 40 дана оценка стимулирования трудовой деятельности обслуживающего персонала (уборщики, грузчики, дворники, водители погрузчиков, мойщики посуды и т.д.)

Таблица 40 – Оценка стимулирования трудовой деятельности обслуживающего персонала

	Методы стимулирования трудовой деятельности	Степень удовлетворения			
		чел		%	
		Да	Нет	Да	Нет
	Методы материального стимулирования трудовой деятельности				
1)	Уровень заработной платы	60	119	33,5	66,5
	2) Социальный пакет (оплата больничных, отпусков, питание,)	179	-	100	-
	3) Премирование за выполнение профессиональных обязанностей	72	107	40,2	59,8
	Средняя оценка материального стимулирования	103,7	75,3	57,9	42,1
	Методы нематериального стимулирования трудовой деятельности				
	4) Моральные поощрения (одобрение хорошо выполненной работы на собраниях, в личном порядке со стороны руководства и т.д.)	79	100	53,3	46,7
	5) Справедливость начисления заработной платы (нарушения трудового законодательства)	179	-	100	-
	6) Справедливое распределение объемов работы в соответствии с оплатой труда	90	89	50,3	49,7
	7) Награждение почетными грамотами, благодарностями, памятными подарками, билетами в кино, театры, однодневными туристическими путевками и т.д.	85	94	47,5	52,5
	8) Предоставление дополнительных отпусков (без оплаты)	179	-	100	-
	9) Предоставление льготных кредитов для приобретения жилья, автомобиля и др. крупных покупок	-	179	-	100
	10) Забота руководства о здоровье работающих (проведение медицинских осмотров, политика прекращения курения, материальная помощь на приобретение санаторных путевок, дорогостоящих лекарств и т.д.)	80	99	44,7	55,3
	11) Забота руководства о создании комфортных условий труда	88	91	49,2	50,8
	Средняя оценка нематериального стимулирования трудовой деятельности	97,5	81,5	54,5	45,5
	Общая средняя оценка стимулирования трудовой деятельности	100,6	78,4	56,2	43,8

Уровень общей удовлетворенности обслуживающего персонала методами стимулирования труда немного ниже, чем у специалистов и служащих, но более 50% обслуживающего персонала в целом удовлетворены методами стимулирования; 57,9% удовлетворены методами материального стимулирования и 54,5% - методами нематериального стимулирования

Из анализа мотивации труда, представленной в таблицах 34, 35 и 36 можно сделать следующие выводы:

– по оплате больничных, отпускных, справедливому начислению заработной платы, в части нарушений трудового законодательства - претензий у работающих нет (100% работающих -удовлетворены);

– отрицательно, что все работающие недовольны решением жилищных проблем: работники не рассчитывают на бесплатное предоставление жилья, но желательно хотя бы предоставление льготных кредитов; желательно предоставление кредитов под низкие проценты для приобретения крупных покупок (например, автомобилей и т.д.)

– мало внимания уделяется моральному поощрению персонала за результаты работы.

Предлагается повысить уровень материальной мотивации труда за счет введения премирования по результатам работы за год (при получении прибыли за год и наличии денежных средств на расчетном счете). Разработано Положение о порядке начисления и выплате вознаграждения работникам ООО «АПК Профит» за общие результаты работы за год (см. приложении А).

Материальное стимулирование повысит удовлетворенность персонала трудом, повысит производительность труда и, следовательно, снизится себестоимость услуг.

Программа предложенных мероприятий отражена в таблице 41.

Таблица 41 – Программа внедрения предложенных мероприятий

Наименование мероприятий	Цели мероприятия	Срок внедрения	Объемы затрат и источники финансирования	Ожидаемые конечные результаты
Сокращение просроченной дебиторской задолженности	Улучшение финансового состояния	2017 год	-	Рост денежных потоков на 9548 тыс.руб.
Использование обоснованной системы скидок	Привлечение новых клиентов; заключение договоров с постоянными клиентами	2017 -2018 гг	-	Рост выручки на 8%, увеличение прибыли на 1317,2 тыс.руб.
Расширение рекламной деятельности	Привлечение новых клиентов	2017 год	Текущие расходы – 510 тыс.руб. (себестоимость)	Рост выручки на 10%, увеличение прибыли 1646,5 т.р.
Включение в штатное расписание маркетолога	Продвижение клининговых услуг на рынок	2017 год	638,2 тыс.руб. (в т.ч. текущие – 538,2 т.р. и единовременные -100 т.р.)	- « -
Повышение квалификации персонала через обучение	Повышение качества работ, сокращение претензий от клиентов	2017 год	Текущие расходы - 490 тыс.руб. (себестоимость услуг)	Рост выручки на 7,0% по отношению к 2016 году, рост прибыли на 1152,5 тыс.руб.
Внедрение наставничества	Повышение качества работ, сокращение текучести кадров и сокращение сроков адаптации персонала	2017-2018 гг.	-	Экономический эффект 336 тыс.руб.
Материальное стимулирование труда	Повышение мотивация трудовой деятельности	2017 год	-	Разработано Положение о премирование за результаты работы за год
Внедрение модуля учета материальных запасов	Снижение материальных потерь, сокращение численности персонала	2017 год	1000 руб. (капитальные вложения)	Чистый дисконтированный доход - 3527,5 тыс.руб. Чистая прибыль за год -999,9 тыс.руб.

Рост выручки за счет предложенных мероприятий – на 25% или на 326690 тыс.руб. по отношению к 2016 году. Минимальный рост прибыли от продаж (при рентабельности на уровне 2016 года) составит 4116 тыс.руб. .

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Тема дипломной работы «Разработка системы сбалансированных показателей Нортона-Каплана на предприятии АПК-Профит» выполнена по материалам клининговой компании «АПК-профит».

В своей деятельности анализируемое предприятие ориентируется на модель управления, инструментом которой является «Сбалансированная система показателей», предложенная экономистами Р. Нортоном и Д. Капланом.

При использовании зарубежного метода управления учитывались особенности развития предприятия в российских условиях, применялись отечественные методы анализа.

Анализ экономических и финансовых показателей за 2015-2016гг выявил нежелательные тенденции в развитии предприятия:

– снижение выручки от реализации работ и услуг по отношению к прошлому году свидетельствует об ухудшении работы с клиентами. Рекомендуется активизировать рекламную деятельность, повысить квалификацию менеджеров от продаж, повысить качество выполняемых работ и т.д.;

– сокращение чистой прибыли: в 2016 году получен чистый убыток в сумме 20717 тыс.руб. (в 2015 году чистая прибыль 6127 тыс.руб.), что привело к уменьшению собственного капитала и ухудшению финансового состояния предприятия. На сумму прибыли негативное влияние оказало снижение количества заказов, сокращение выручки, значительных рост прочих расходов. Основным направлением в улучшении финансового положения и росте прибыли должна быть деятельность, направленная на увеличение выручки от реализации услуг, контроль затрат и снижение необоснованных расходов;

– увеличение дебиторской задолженности при снижении выручки, говорит о том, что компания стремится привлечь клиентов предоставлением отсрочки платежей. Бесконтрольное предоставление кредитов может привести

к сокращению денежных притоков, росту кредиторской задолженности, к необходимости самим обратиться за кредитами для погашения задолженностей. Рекомендуется усилить контроль за увеличением дебиторской задолженности; разработать систему обоснованных скидок;

– материальные запасы в структуре оборотных активов занимают большую долю: на начало 2015 году – 39,35%, на конец 2016 года – 58,67%. Рост материальных запасов - на 10,3% (при снижении выручки от продаж) – негативная тенденция, свидетельствующая о излишках материальных запасов и необоснованном расходовании финансовых средств. Администрации компании необходимо ввести автоматизацию учета за движением материальных активов.

Проведен сравнительный анализ «сбалансированной системы показателей» анализируемого предприятия с аналогичным предприятием - клининговой компанией «Vileda Professional» (Германия), руководствующей в управлении методикой Р. Нортона и Д. Каплана, разработанной в 1992 году.

Данные «сбалансированной системы показателей» по ООО «АПК-Профит» ниже, чем у «Vileda Professional» почти по всем показателям, но не в разы, а на несколько процентов. Приведем несколько показателей по ООО «АПК-Профит» и по «Vileda Professional»:

Раздел. Финансы.

– показатели рентабельности по EBITDA по ООО «АПК-Профит» - 19,01%, по «Vileda Professional» - 25,0%;

– рентабельность собственного капитала по ООО «АПК-Профит» - 13,05%, по «Vileda Professional» - 27,0%;

Раздел. Клиенты:

– индекс удовлетворения клиентов за 2016 год по ООО «АПК-Профит» - 60%, по «Vileda Professional» - 85%;

- доля названий эффективного ассортимента услуг: 89% («АПК-Профит») и 93% («Vileda Professional»);

Раздел. Внутренние бизнес-процессы:

– доля социальных программ при участии предприятия: 2,3% («АПК-Профит») и 5,6% («Vileda Professional»);

Раздел. Обучение и развитие персонала:

– уровень инвестиций в персонал: 24,2% («АПК-Профит») и 30,0% («Vileda Professional»);

У «Vileda Professional» в 2015 -2016 гг. отсутствуют претензии от клиентов и брак в работе, у «АПК-Профит» доля реализованных услуг, по которым были получены претензии от покупателей, в 2015 году составили 1,5%, в 2016 году – 1,7%; доля брака в производстве услуг - в 2015 году – 1,3%, в 2016 году – 1,15%.

Предложены мероприятия, направленные на решение проблем, выявленных в процессе анализа:

– сокращение просроченной дебиторской задолженности;

– внедрение системы обоснованных скидок;

– активизация рекламной деятельности;

– введение в штатное расписание должности маркетолога;

– повышение квалификации персонала через обучение, через наставничество;

– внедрение модуля учета материальных запасов;

– мотивация и стимулирование трудовой деятельности за счет премирования персонала за выполнение показателей за год.

Рост выручки за счет предложенных мероприятий 25% или на 326690 тыс.руб. по отношению к 2016 году. Минимальный рост прибыли от продаж составит 4116 тыс.руб. .

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Архипов, В.Е. Принципы эффективного менеджмента и маркетинга / В.Е. Архипов. - М.: Инфра-М, 2012.
2. Бабкина, Н.И. Современное состояние системы стратегического планирования предприятия / Н.И. Бабкина // Реструктуризация и устойчивое развитие экономических систем : [моногр.] / Р.И. Акмаева, М.В. Григорьева и др. - СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2011.
3. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник .- М.: Финансы и статистика, 2012.
4. Басовский Л.Е., Басовская Е.Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учеб. пособие — М.: ИНФРА-М, - 2009.
5. Бланк И.А. Финансовый менеджмент.— Киев: «Эльга. Ника-Центр», 2010.
6. Быков В.А., Комаров Е.И. Управление конкурентоспособностью Учебное пособие.-М.: РИОР, ИНФРА-М, 2013. -276 с.
7. Бухалков, М.И. Управление персоналом на предприятии. Учеб. пособие для вузов / М.И. Бухалков. – М.: Экзамен, 2011. – 318 с.
8. Внедрение сбалансированной системы показателей // Horvath & Partners; пер. с нем. - 3-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. - 478 с.
9. Васильева Л.С., Петровская М.В. Финансовый анализ. Учебное пособие. – М.: Кнорус. 2011
10. Гиляровская Л.Т., Ендовицкая А.В. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия. Учебное пособие. - СПб: Питер, - 2010
11. Герасимов Б.И., Коновалова Т.М., Спиридонов С.П., Саталкина Н.И. Комплекный экономический анализ финансово –хозяйственной деятельности организации. Учебное пособие. – Тамбов.: Тамбовский гос.техн. университет, 2008.
12. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – 2-е издание, - М.: Издательство «Финпресс», 2013. – 464 с.

13. Горбашко Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности.: Уч. Пос. – СПб.: СПбГУЭФ, 2012.- 286 с.

14. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности. Учебник. – М.: Дело и сервис, 2015.

15. Дмитренко, Г.А. Мотивация и оценка персонала. Учеб. Пособие / Г.А. Дмитренко. – Киев: МАУП, 2013. – 246 с.

16. Егоршин А.П. Стратегический менеджмент. Учебник. –Н. Новгород: НИМБ, 2013.- 192 с.

17. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления.: - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2014.–195 с.

17. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009, 304 с.

18. Коротков, Э.М. Концепция российского менеджмента / Э.М. Коротков. - М.: Дека, 2012. - 895 с.

19. Квасникова В.В., Жучкевич О.Н. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум. Учебное пособие. Минск: Новое знание, -М.: ИНФРА-М, 2015. - 184с.

20. Кныш М.И. Конкурентные стратегии. Учебное пособие. – Спб: ПИТЕР, 2014. – 284 с.

21. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий : пер. с англ. - М.: Прогресс, 1987.

22. Ковалев В.В. Финансы организаций (предприятий). Учебник. – М.: Проспект, 2014.

23. Ковалев В.В. Экспресс анализ бухгалтерской отчетности. - Режим доступа: http://www.finansy.ru/st/page_buh_19.html

24. Мескон, М.Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедо-ури. - М.: Дело, 2009. - 704 с.

25. Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Д.Б. Куинн, С. Гошал. - М.: Равновесие, 2014.

26. Николаева Т.И. Менеджмент в торговле. Учебник. – М.: Кнорус, 2015. – 320 с.

27. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия — М.: Новое знание, 2015.

28. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность: Учебник / М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2014. – 504 с.

29. Фасхиев Х.А. Определение конкурентоспособности предприятия // "Маркетинг в России и за рубежом" №4, 2009

30. Экономические механизмы управления предприятием. /Под ред. Г.И. Андреева, В.А. Тихомирова. - М.: «Финансы и статистика», 2014.

31. Экономический атлас организации (предприятия). Учебное пособие. /под ред. В.Я. Позднякова, В.М. Прудникова – М.: Инфра-М, 2014

32. Экономический анализ. Учебник. /под ред. Н.В. Войтоловского – М.: Высшее образование, 2016.

33 Ахмедов, Н.С. Как организовать стратегическое планирование в корпорациях / Н.С. Ахмедов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014.

34.Ефремов, В.С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель GE/McKensey / В. С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013.- № 2.

35.Ляндау Ю.В., Пономарев М.А. Разработка стратегий коммерческих организацией с помощью стратегических карт в инструментальной среде ARIS // Менеджмент сегодня. - 2010. - № 2(56).

36.Мамонов, В.И. Стратегическое планирование в деятельности компании и роль маркетинговых исследований / В.И. Мамонов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. - № 3.

37.Федеральный образовательный портал ЭСМ [Электронный ресурс]//http://ecsocman.hse.ru : Управление стратегическим развитием предприятия на основе модели сбалансированных показателей 2011 – URL: http://ecsocman.hse.ru/text/35522236/ (дата обращения: 08.04.2017)
38.Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]//www.cfin.ru/: Стратеги ческие карты 2015 URL:www.cfin.ru/management/controlilling/ctrategic_cards.ru
39.Издательский дом БиблиоГлобус [Электронный ресурс]// https:// bgscience.ru/ : Корпоративная культура как элемент управления предприятием 2013 – URL: https://bgscience.ru/lib/2402/ (дата обращения: 02.05.2017)
40.KPI monitor [Электронный ресурс]// http://kpi-monitor.ru : Сбалансированная система показателей 2013 – URL: http://kpi-monitor.ru/solutions/balanced-scorecard/ (дата обращения: 18.04.2014)
41.Теория и практика управленческого учета [Электронный ресурс]// http://gaap.ru : Сбалансированная система показателей-важнейший элемент современной системы управления 2016 – URL: http://gaap.ru/articles/a56431/ (дата обращения: 25.04.2017)
42.Молодой ученый [Электронный ресурс]//https://moluch.ru:Повышение эффективности работы производственного предприятия путем разработки и внедрения BSC 2011 – URL : https://moluch.ru/conf/econ/archive/131/6440/ (дата обращения: 30.05.2017)

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение А

Положение о порядке начисления и выплате вознаграждения работникам ООО «АПК Профит» за общие результаты работы за год

Общие положения.

1.1. Настоящее положение вводится в целях создания коллективной материальной заинтересованности работников ООО " АПК Профит» " в выполнении показателей работы Общества, укрепления трудовой дисциплины и снижения текучести кадров.

1.2. Расходы, связанные с выплатой указанного вознаграждения персоналу относятся на ст."Затраты на оплату труда".

2. Право на получение вознаграждения и непрерывный стаж работы, в зависимости от которого определяется размер вознаграждения:

2.1. Вознаграждение за общие результаты работы за год выплачивается рабочим, руководителям, специалистам и служащим, состоящим в штате (списочном составе) Общества, которые проработали полный календарный год.

2.2. Работники, проработавшие календарный год и уволившиеся с предприятия до момента выплаты вознаграждения, имеют право на получение этого вознаграждения в общем порядке и в сроки, установленные в Обществе.

2.3. Вознаграждение выплачивается также и тем работникам, которые не проработали календарный год по уважительным причинам и уволились в связи:

- с сокращением штатов (совершенствование структуры управления);
- с призывом на службу в Вооруженные Силы РФ;
- с уходом на пенсию (по возрасту, инвалидности);
- с рождением ребенка.

2.4. Вознаграждение выплачивается также при возвращении на прежнее место работы в течение года:

- в связи с окончанием службы в Вооруженных Силах РФ;
- после дополнительного отпуска (до трех лет) у женщин по уходу за ребенком»;
- после окончания срока инвалидности;

2.5. В стаж работы, продолжительность которого учитывается при выплате вознаграждения за общие результаты работы за год, включается:

- время непрерывной работы в Обществе независимо от занимаемой должности;

-время отпуска женщинам по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет;

- служба в Вооруженных Силах РФ, если призыву предшествовала работа в Обществе.

2.6. Не включается в непрерывный стаж, но не прерывает его:

- период пенсионного отдыха (если он не превышает трех месяцев с момента увольнения работника в связи с уходом на пенсию);
- временная инвалидность (если работник в течение трех месяцев после снятия инвалидности, вызвавшей увольнение, поступил на предприятие, где он раньше работал).

2.7. Всему временно работающему персоналу (в том числе и временно работающим пенсионерам, если период пенсионного отдыха превышает три месяца с момента ухода на пенсию), а также совместителям, вознаграждение по итогам работы за год не выплачивается.

3. Состав заработной платы, на которую начисляется вознаграждение:

3.1. В состав заработной платы, на которую начисляется вознаграждение, включаются выплаты, производимые по результатам труда из фонда оплаты труда (по тарифным ставкам, должностным окладам и сдельным расценкам, надбавки и доплаты за условия труда, увеличение объема выполняемой работы, совмещение профессий и должностей, премии за основные результаты хозяйственной деятельности, за выполнение и перевыполнение производственных показателей и другие выплаты аналогичного характера).

3.2. При работе неполный календарный год вознаграждение определяется исходя из заработной платы, фактически полученной работником в Обществе за фактически отработанное

время в отчетном году.

3.3. Не учитываются в составе заработной платы за год:

- оплата или компенсация за отпуск;
- вознаграждение за общие результаты работы по итогам предыдущего года;
- вознаграждение за выслугу лет;
- премии по итогам конкурсов, соревнований;
- премии по изобретательству и рационализации;
- пособие по соцстраху;
- выходное пособие;
- доплаты за работу в праздничные и выходные дни;
- оплата за время выполнения государственных и общественных обязанностей и прохождения военных сборов в случаях, предусмотренных действующим законодательством;
- доплаты за техническое обучение, за руководство практикой студентов;
- оплата учебных отпусков и за время обучения в учебных заведениях;
- единовременная материальная помощь.

4. Определение размеров вознаграждения и порядок его выплаты.

4.1. Выплата вознаграждения работникам за общие результаты работы за год производится в зависимости от непрерывного стажа работы, учитываемого для выплаты вознаграждения, и личного вклада каждого работника в общие результаты работы.

4.2. Для определения размера вознаграждения за общие результаты работы устанавливается следующая шкала для всех категорий работников в зависимости от непрерывного стажа работы, учитываемого для выплаты вознаграждения (табл. 3.2):

Таблица 3.2 - Шкала для определения вознаграждения за общие результаты работы

Непрерывный стаж работы в годах	Исходный коэффициент трудового вклада (размер вознаграждения)
От 1 года до 3 лет	1,0
От 3 лет до 5 лет	1,3
От 5 лет до 10 лет	1,6
Свыше 10 лет	2,0

4.3. Работники, допустившие производственные упущения и нарушения трудовой дисциплины, могут быть лишены вознаграждения полностью или частично.

4.4. Работники, привлеченные к уголовной ответственности, лишаются вознаграждения по итогам года полностью.

4.5. Лица, совершившие хищение имущества Общества, наряду с привлечением к административной или уголовной ответственности, либо применением к ним мер общественного воздействия, могут лишаться вознаграждения полностью или частично.

4.6. Уменьшение или лишение вознаграждения оформляется приказом по предприятию, который доводится до сведения всех работников.

4.7 Все вопросы, связанные с выплатой и лишением вознаграждения по результатам работы за год, решаются администрацией, которое является окончательным.

В) Рекомендуется ввести в штатное расписание должность экономиста, что позволит осуществлять планирование фонда заработной платы, производить расчет численности работников, бюджет рабочего времени на планируемый период, производить контроль за расходованием фонда заработной платы и выяснять причины перерасхода, проводить анализ использования фонда заработной платы.

Директор ООО «АПК -Профит»