АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
«ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ»
«УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ»

Факультет экономики и управления

Кафедра «Менеджмента и управления персоналом»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой, к.э.н.
_____А.В. Кузьминов
«_____» _____ 20__ г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

«Сравнительный анализ российского и зарубежного опыта управления»

/на примере АО ЭМЗ «ФИРМА СЭЛМА» г. Симферополь /

Выполнил: студентка 4-го курса
группы 410,
направление подготовки:
38.03.02 «Менеджмент»,
Филонова Оксана Александровна
_____
(подпись студента)

Научный руководитель:
_____ _____
(подпись) (ФИО)

Симферополь 2019

АНО «ООВО «Университет экономики и управления»

Кафедра «Менеджмента и управления персоналом»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой, к.э.н.
_____А.В. Кузьминов
«_____» _____ 20__ г.

З А Д А Н И Е
на выпускную квалификационную работу

Студента 410 Филоновой Оксаны Александровны

1 Тема работы: **«**Сравнительный анализ российского и зарубежного опыта управления /на примере АО ЭМЗ «ФИРМА СЭЛМА» г. Симферополь /»

Руководитель работы: _____
(Фамилия, имя, отчество, научная степень, ученое звание)

Утвержденный приказом Университета от " __ " _____2019 года №_____

2 Срок представления студентом работы: «___» _____ 2019 года.

3 Исходные данные к работе:

1) Научно-методическая и учебная литература по специальности и тематике исследуемой проблемы;

2) Законодательные и нормативные акты;

3) Материалы АО ЭМЗ «Фирма Сэлма»

4 Содержание работы (перечень подлежащих разработке вопросов):

1) Теоретико-методологические подходы к управлению организацией в России и за рубежом

2) Анализ финансово-хозяйственной деятельности АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» и Makita Corporation

3) Разработка предложений по улучшению результатов финансово-хозяйственной деятельности и системы управления организацией

5 Перечень графического материала:

1) Результаты финансового анализа
2) Анализ основных экономических и финансовых показателей
3) Предложения по улучшению финансово-хозяйственной деятельности организации

6. Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы

Раздел	Фамилия, инициалы и должность Консультанта	Подпись, дата	
		задание выдал	Задание принял
1	Шабашова Л.А., ст. преподаватель		
2	Шабашова Л.А., ст. преподаватель		
3	Шабашова Л.А., ст. преподаватель		

7. Дата выдачи задания «___» _____2018 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

№ п/п	Название этапов работы	Срок выполнения этапов работы	Примечание
1	Ознакомление с научной и периодической литературой по исследуемой проблеме	Сентябрь 2018г.	
2	Выполнение первого раздела работы	Октябрь-ноябрь 2018г.	
3	Выполнение второго раздела работы	Декабрь 2018г.	
4	Выполнение третьего раздела работы	Февраль-март 2019г.	
5	Оформление ВКР	Апрель 2019г.	
6	Предзащита работы	Май 2019г.	
7	Защита ВКР	Июнь 2019г.	

Студент _____ Филонова О.А.
(подпись) (фамилия и инициалы)

Руководитель работы _____ _____
(подпись) (фамилия и инициалы)

РЕФЕРАТ

выпускной квалификационной работы

на тему: «Сравнительный анализ российского и зарубежного опыта управления», на примере АО ЭМЗ «Фирма Сэлма», г. Симферополь,

студентки группы 410 Филоновой Оксаны Александровны

Выпускная квалификационная работа включает: 121 страницы; 18 таблицы; 9 рисунков; список использованных источников (33 наименований); 6 приложений.

Ключевые слова: система управления, анализ, сравнительная характеристика, модель управления, финансово-хозяйственная деятельность.

Объектом исследования является АО ЭМЗ «Фирма Сэлма».

Предметом исследования являются теоретико-методические аспекты анализа российского и зарубежного опыта управления.

Целью выпускной квалификационной работы является проведение сравнительного анализа российского и зарубежного опыта управления предприятием, а также разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления организацией в АО ЭМЗ «Фирма Сэлма».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения и списка использованных источников.

В первом разделе освещены подходы к управлению в России и за рубежом.Во втором разделе рассматривается общая характеристика предприятия, проводится экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» и сравнительный анализ с японской организацией Makita Corporation.В третьем разделе проводится разработка предложений по совершенствованию системы управления АО ЭМЗ «Фирма Сэлма».

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ …… 6
РАЗДЕЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ …. 8
1.1 Российская система управления ……. 8
1.2 Японская система управления …… 30
1.3 Сравнительный анализ характеристик японской и российской моделей управления …….. 34
Выводы по разделу 1 ……. 45
РАЗДЕЛ 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ АО ЭМЗ «ФИРМА СЭЛМА» …… 46
2.1 Общая характеристика деятельности предприятия АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» …….. 46
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия 54
2.3 Общая характеристика деятельности предприятия Makita Corporation …….. 74
2.4 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия 78
2.5 Сравнительный анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия АО ЭМЗ «ФИРМА СЭЛМА» и Makita Corporation …….. 85
Выводы по разделу 2 ……. 89
РАЗДЕЛ 3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТОВ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ …… 91
3.1 Развитие стратегии управления организацией …….. 91
3.2 Рекомендации по улучшению результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия …….. 96
3.3 Инвестиционный проект для АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» по замене электроэрозионного станка …….. 101
Выводы по разделу 3 ……. 107
ЗАКЛЮЧЕНИЕ …….. 109
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ …… 111
ПРИЛОЖЕНИЯ …….. 115

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы определяется необходимостью проведения объективного и всестороннего анализа системы управления организации, который позволяет определить особенности его деятельности, недостатки в работе и причины их возникновения, а также на основе полученных результатов выработать конкретные рекомендации по оптимизации деятельности.

Разработанность проблемы. Различные аспекты системы управления и его конкретными подсистемами в условиях перестройки экономической системы исследовались многими учеными нашей страны, среди которых следует выделить Л.И. Абалкина, П.Г. Бунича, Д.М. Львова, Б.З. Мильнера, Н .Я. Петракова, Г.Х. Попова, Б. А. Райзберга, Ф.М. Русинова.

Японский исследователь Чийе Накане провел блестящее исследование, имевшее своим предметом типы отношений в группах в связи с традициями национальных культур. Он выдвинул основные положения концепции анализа внутренней структуры социальных групп, разделив типы устанавливающихся между людьми взаимоотношений.

Анализ управления организации осуществляется с целью выявления основных факторов, оказывающих влияние на финансовую благо состоятельность компании, а также для того, чтобы сделать прогноз тенденций изменения роста и разработки стратегий развития бизнеса.

Анализ управления организации проводится посредством оценки состава и структуры активов компании, их движения и состояния, оценки состава и структуры источников заемного и собственного капитала, анализ характеристик и свойств финансовой устойчивости компании. Анализ финансового состояния является аналитической процедурой, с помощью которой можно выявить слабые стороны финансового механизма бизнеса и

предсказать наиболее вероятное его развитие. Также анализ предполагает разработку решений для снижения и полного устранения рисков.

Объектом исследования является финансово-хозяйственная деятельность АО ЭМЗ «Фирма Сэлма». Предметом исследования являются теоретико-методические аспекты анализа российского и зарубежного опыта управления.

Целью выпускной квалификационной работы является проведение сравнительного анализа российского и зарубежного опыта управления предприятием, а также разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления организацией в АО ЭМЗ «Фирма Сэлма».

Для достижения цели в работе поставлены и решены следующие основные задачи:

- исследование теоретических основ анализ управления организации;
- анализ финансово-хозяйственной деятельности объекта работы и выявление проблем;
- формулирование и обоснование рекомендаций по улучшению результатов управления организацией.

РАЗДЕЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

1.1 Российская система управления

Система управления организацией состоит из комплекса подсистем, которые определяются конкретными показателями, и они влияют на общую среду работы организации. Они позволяют оценивать и систему работы организации и эффективно её выстраивать.

Система управления состоит из восьми подсистем, представленных на рисунке 1.1.

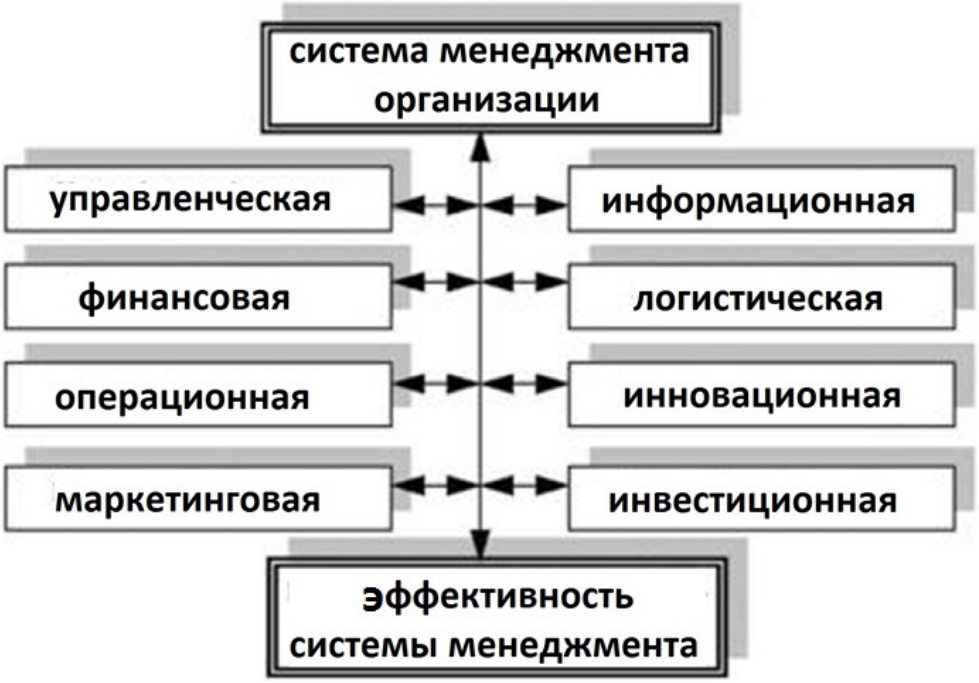


Рисунок 1.1 – Основные подсистемы менеджмента организации

Система управления - это совокупность управленческих органов, подразделений и исполнителей, которые выполняют закрепленные за ними функции и решают поставленные перед ними задачи, а также совокупность методов, с помощью которых осуществляется управленческое воздействие.

Основными структурными элементами системы управления есть две подсистемы: управляющая (субъект управления) и управляемая (объект управления). Управляющая подсистема представлена: высшим органом управления, исполнительным органом управления и контролирующим органом. Управляемая подсистема - это все виды ресурсов: человеческие, финансовые, материальные и информационные.

Основными подходами исследования управленческой подсистемы является функциональный и структурный анализ. Первый предусматривает изучение динамики системы, определение ее входов, процессов (функций) и выходов (главных целей системы). Структурный анализ освещает объекты системы, взаимоотношения между ними, их содержание и процедуры реализации взаимоотношений, работа структуры показана на рисунке 1.2.

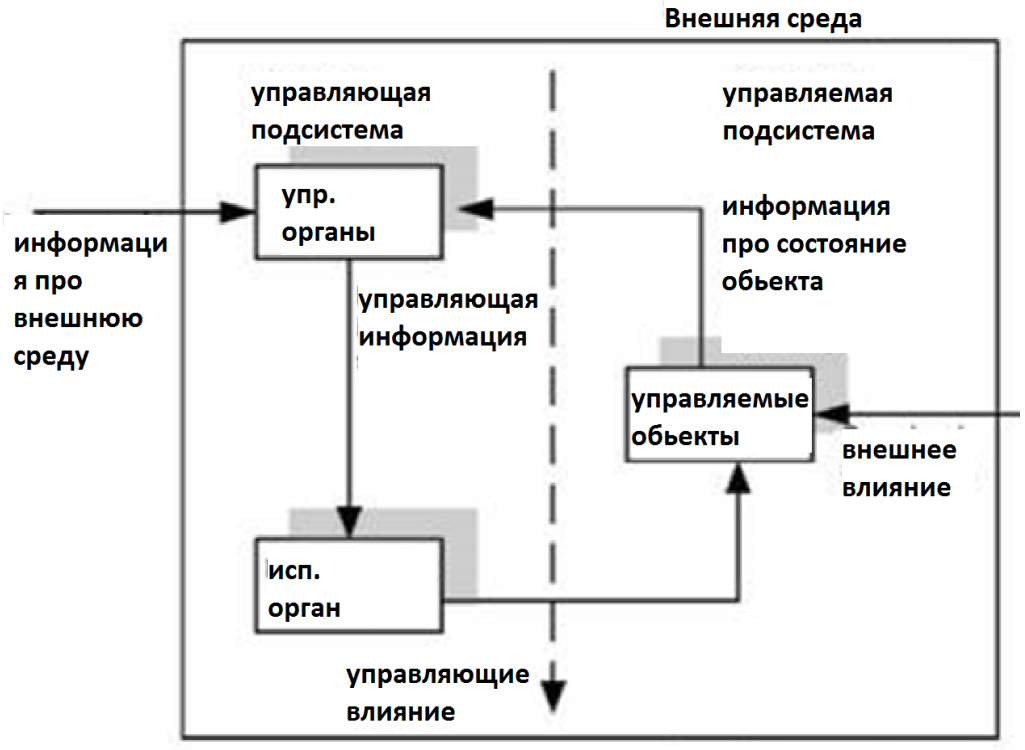


Рисунок 1.2 – Структурная схема системы управления

Для изучения организаций как разновидности искусственных систем и процессов управления в дополнение к названным применяется подход, который направлен на исследование процессов принятия решений. Целью последнего является выявление способности процессов управления к интеграции и адаптации, механизма взаимодействия функций, их подчиненности, приобретает особую ценность при исследовании программно-целевых методов управления.

Для оценки совершенства управленческой подсистемы, как правило, пользуются понятием эффективности ее работы. Большинство авторов предлагают определять эффективность управленческой деятельности соотношением поставленных целей и фактического уровня их достижения. Одним из главных показателей качества работы системы управления может быть принято соотношение результатов организации и расходов, которые обеспечили их получения. На основе полученных результатов можно сделать характеристику и дать оценки подсистемам и их работе в системе, что показано в таблице 1.1.

Финансовая подсистема отвечает за наличие в нужное время и в нужном объеме финансовых ресурсов.

Финансовая подсистема любой организации вступает во взаимоотношения с такими элементами внутренней и внешней среды:

- с другими организациями (оплата поставок сырья, товаров, других материальных ценностей, реализация продукции, при получении финансовых и коммерческих кредитов и вложения капитала и т.п.);
- с учредителями (при распределении прибыли)
- с трудовым коллективом (оплата труда, распределение доходов и прибыли, уплата дивидендов по акциям, процентов по облигациям и т.п.);
- с государственными органами управления (уплата налогов, обязательная продажа части экспортной выручки и т.п.).

Таблица 1.1 – Прогнозный баланс, тыс. руб.

Наименование показателя	2015 год	Прогноз
Нематериальные активы	15	15
Основные средства	4427	4427
Итого по разделу I	4442	4442
Запасы	103514	103514
Дебиторская	22539	11269,5
задолженность	-	-
Финансовые вложения	98	98
Денежные средства и денежные	80	1520
эквиваленты	-	-
Прочие оборотные активы	7144	7144
Итого по разделу II	133373	123545,5
Баланс	137816	127987,5
Уставный капитал	18	18
Нераспределенная прибыль	1890	2835
Итого по разделу III	1908	2853
Заемные средства	50460	47937
Итого по разделу IV	50460	47937
Заемные средства	8080	7676
Наименование показателя	2018	прогноз
Кредиторская задолженность	63300	63300
Прочие обязательства	232	232
Итого по разделу V	71612	71208
БАЛАНС	123981	127987,5

Названные характеристики присущи любой подсистеме управления в целом. Однако сама подсистема представляет собой сложную конструкцию со своими собственными объектами, каждый из которых может быть оценено по значению вышеприведенных характеристик.

Эти характеристики являются величинами, которыми измеряются определенные свойства системы управления, то есть ее параметрами. Обеспечение соблюдения оптимальных значений этих характеристик-параметров реализуется организацией подсистемы управления. Таким

образом, организация выступает главным интегрирующим фактором управленческого процесса, который призван обеспечивать сбалансированность и оптимальное значение параметров системы управления, что является необходимым условием качественного выполнения функций и от чего, в конечном итоге, зависит эффективность ее работы.

Финансовая подсистема организации обеспечивает выполнение следующих функций:

- разработка и реализация инвестиционной политики на предприятии с помощью различных финансовых инструментов (составление инвестиционных программ, поиск источников финансирования предприятия, распределение и перераспределение прибыли и др.);
- анализ финансовой отчетности и отчетности перед акционерами по результатам финансовой деятельности;
- выпуск ценных бумаг;
- прогнозирование денежных поступлений и расходов организации;
- получение ссуд и кредитов;
- операции с инвестициями;
- оценка операций по слиянию и поглощению организаций;
- определение платежеспособности организаций, расчет основных финансовых показателей деятельности организации.

Основой финансовой подсистемы выступает финансовая стратегия и финансовая политика предприятия, которая способствует решению конкретных задач по соответствующим направлениям его финансовой деятельности.

Финансовая стратегия – это долгосрочный курс финансовой политики, рассчитанный на перспективу, предусматривает решение крупномасштабных задач, которые определяются экономической и социальной стратегией организации. Финансовая стратегия предприятия представляет собой план действий по обеспечению предприятия денежными средствами, строится на

основе финансового анализа, а также оптимизации основных и оборотных средств, распределения прибыли, безналичных расчетов, налоговой и ценовой политики и др.

Финансовая политика – это совокупность финансовых (распределительных и перераспределительных) мероприятий, обеспечивающих выполнение финансовой стратегии.

Финансовая подсистема организации обеспечивает выполнение следующих задач:

- планирование и обеспечение необходимой величины и структуры финансовых ресурсов и источников их финансирования;
- распределение финансовых ресурсов предприятия;
- осуществление контроля за состоянием и эффективностью использования финансовых ресурсов;
- осуществление оценки эффективности использования финансовых ресурсов предприятия.
- к основным характеристикам финансовой подсистемы менеджмента организации относят:
- показатели ликвидности и платежеспособности организации;
- уровень безубыточности деятельности;
- прибыльность деятельности предприятия;
- рентабельность продукции (услуг) и деятельности организации в целом.

Операционная подсистема организации охватывает все действия, результатом которых являются товары, услуги, предлагаемые организацией на рынке. Без этой функции, разумеется, никакая организация существовать не может. Операционная система создается и функционирует, учитывая стратегию операционной деятельности, которая, в свою очередь, является одной из функциональных стратегий организации. Относительно

промышленного предприятия полная система производственной деятельности называется операционной подсистемой.

Операционная подсистема включает оперативное управление: производственными процессами; производственными мощностями; материально-техническим обеспечением; трудовыми ресурсами; качеством продукции.

Операционная подсистема отвечает, прежде всего, за оптимальное использование производственных мощностей, наличие новейшей техники и технологии.

Ее характеристиками могут быть:

- уровень использования производственных мощностей;
- состояние и эффективность использования основных средств;
- достаточность современных основных средств;
- расходы на приобретение новых технологий.

Чаще всего операционную систему представляют, как совокупность трех взаимосвязанных подсистем: перерабатывающей, подсистемы обеспечения и подсистемы планирования и контроля.

Перерабатывающая подсистема осуществляет преобразование входных ресурсов в выходные результаты.

Подсистема обеспечения выполняет функции ресурсного обеспечения перерабатывающей подсистемы.

Подсистема планирования и контроля получает от перерабатывающей системы информацию о состоянии системы. Информация поступает как из внутренней среды (цели, политика, персонал и т.п.), так и с внешней среды (требования потребителей, состояние конкуренции, соответствие технологии и др.).

Основной целью управления операционной подсистемой является производство продукции своевременно и с минимизацией затрат. Задача каждого производственного подразделения могут быть разными, но основная

управленческая цель остается одной для всех: выполнение заданной производственной программы и достижения при этом оптимального уровня расхода сырья, материалов, труда, времени и денежных средств.

Финансовый менеджмент – искусство управления финансирования, и этот курс уверенно входит в практику хозяйствования. И отечественный Финансовый менеджмент в отличие от западного, характеризуется высоким динамизмом своих подходов и методов, определяемых быстрыми изменениями внешних и внутренних условий хозяйствования предприятия. Области финансового менеджмента, которые мной будут рассмотрены:

- принципы формирования структуры капитала и состава активов;
- методы управления денежными потоками и финансовыми рисками;
- механизмы финансового управления в условиях кризисного развития предприятия.

Цель изучения финансового менеджмента: вооружение нас всей системой методов финансового управления, научить нас вырабатывать логику принятия управленческих решений, ознакомление с современными финансовыми инструментами, используемыми в отечественной хозяйственной практике.

В практическом использовании Финансовый менеджмент связан с управлением разными финансовыми активами, каждый из которых требует использования соответствующих приемов управления и учета специфики соответствующего звена финансового рынка. Поэтому Финансовый менеджмент можно рассматривать как сложный управленческий комплекс, который включает в себя:

- менеджмент кредитных операций;
- менеджмент операций с ценными бумагами;
- менеджмент валютных операций;
- менеджмент операций с недвижимостью и т.д.

Управление финансами осуществляется во времени и поэтому временной признак влияет на цели и направления финансового менеджмента.

По временному признаку различают:

- стратегический финансовый менеджмент;
- тактический финансовый менеджмент;

Стратегический финансовый менеджмент представляет собой управление инвестициями, и он предполагает, прежде всего:

- финансовую оценку проекта вложения капитала;
- отбор критериев принятия инвестиционных решений;
- выбор наиболее оптимального варианта вложения капитала;
- определение источников финансирования.

Оценка инвестиций производится с помощью различных критериев, например, считается, что капитал выгодно вложен, если:

- прибыль от вложений превышает затраты;
- рентабельность инвестиций превышает инфляцию;
- рентабельность данного проекта превышает остальные.

Все инвестиции протекают во времени, поэтому в стратегическом финансовом менеджменте важно учитывать влияние фактора времени, так как ценность денег со временем снижается и чем продолжительнее инвестиционный период, тем выше степень финансового риска.

Поэтому в стратегическом финансовом менеджменте применяются следующие приемы:

- капитализация прибыли;
- дисконтирование капитала;
- приемы снижения степени финансового риска.

Оперативный (тактический) финансовый менеджмент представляет собой оперативное управление денежными потоками. Управление денежными потоками направлено, во-первых, на обеспечение такой суммы наличных денег, которого будет достаточно для выполнения финансовых обязательств,

во-вторых, на достижение высокой доходности от использования временно свободных денежных средств в качестве капитала. Можно рассмотреть 3 основные цели управления денежной наличностью на предприятии:

- увеличение скорости поступления наличных денег, то есть управление дебиторской задолженностью;
- снижение скорости денежных выплат, то есть управление кредиторской задолженностью;
- обеспечение максимально отдачи от вложения наличных денег.

Для каждой из целей существуют свои методы управления.

Для первой цели – методы, которые позволяют как можно быстрее собирать денежные средства (например, за реализацию продукцию), применять эффективные формы безналичных расчетов, получение денег от дебиторов, т.е. ускорить расчеты с дебиторами, не допустить неоправданной дебиторской задолженности и снизить сумму дебиторской задолженности. В процессе управления большое значение имеет отбор потенциальных покупателей и выбор условий и форм расчетов за товары (например, применение аккредитивной формы расчетов). Управление дебиторской задолженностью включает контроль продолжительности дебиторской задолженности.

Для второй цели – необходимы методы, которые бы позволили отсрочить платежи на предприятии и сохранить денежные средства как можно дольше в обращении предприятия.

Для третьей цели – финансовый менеджмент следует использовать методы управления кассовой наличностью, которые позволят уменьшить ее до минимума и соответственно увеличить объем денежных средств для вложения в активы, приносящие доход.

В этом смысле финансовый менеджмент представляет собой аппарат управления, т.е. часть руководства предприятия. На крупных предприятиях, в акционерных обществах таким аппаратом может быть финансовая дирекция

во главе с финансовым директором или директором по финансам. Финансовая дирекция состоит из различных подразделений, состав которых определяется.

К ним может относиться финансовые отделы, ПЭО, бухгалтерия, лаборатория экономики или финансового анализа и т.д.

Основные функции финансовой дирекции:

- определение цели финансового развития предприятия
- разработка финансовой стратегии и финансовой программы развития предприятия и его подразделений
- определение инвестиционной политики
- разработка кредитной политики
- установление сметных расходов финансовых расходов для всех подразделений предприятия
- разработка плана денежных потоков, финансовых ресурсов для предприятий и подразделений предприятия
- участие в разработке бизнес-планов
- обеспечение финансовой деятельности по всему предприятию
- осуществление денежных расчетов с поставщиками и покупателями
- осуществление страхования от коммерческих рисков, залоговых, трастовых, лизинговых и других финансовых операций
- ведение бухгалтерский отчет и составление финансовой отчетности
- анализ финансового состояния предприятия

Ключевой фигурой в финансовый менеджмент является финансовый менеджер. Сферой приложения деятельности финансового менеджера является денежные потоки, финансовые операции, инвестиционная деятельность предприятия.

Итак, финансовый менеджмент – управление финансовыми ресурсами предприятия с целью достижения его стратегической и тактической задач финансовый менеджмент базируется на следующих концепциях:

- временная стоимость денег;

- денежные потоки;
- предпринимательские и финансовые риски;
- цена капитала;
- эффективный рынок.

Необходимыми условиями функционирования финансовый менеджмент является:

- частная собственность;
- самофинансирование предпринимательской деятельности;
- рыночное ценообразование;
- наличие рынка труда, товаров и капитала;
- законодательная регламентация государственного вмешательства в деятельность предприятия.

Основные направления финансовый менеджмент:

1) анализ финансовой деятельности и финансовый контроль;
2) финансовое планирование (разработка финансовых бюджетов);
3) обеспечение предприятия финансовыми ресурсами;
4) распределение финансовых ресурсов (инвестиционная политика, политика управление активами).

Итак, финансовый менеджмент – это система принципов и методов разработки и реализации управленческих решений, связанных с распределением и использовании финансовых ресурсов предприятия и организацией оборота денежных средств предприятия.

Финансовая отчетность – это совокупность форм отчетности, составленных на основе данных финансового учета с целью предоставления пользователем обобщенной информации о финансовом положении и деятельности предприятия, а также об изменениях в его финансовом положении в отчетный период в удобной и понятной форме для принятия этими пользователями определенных деловых решений. Для понимания

основного материала финансовый менеджмент необходимо знание финансового учета и отчетности как информационной базы.

Для финансовых менеджеров в нашей стране важно знать, какие нужны корректировки в существующей системе отчетности, какие дополнительные показатели надо рассчитывать, для того, чтобы применять методы финансового менеджмента в зарубежной практике.

В соответствии с различными экономическими признаками вся отчетная информация группируется в международной практике в элементы финансовой отчетности. Основные элементы финансовой отчетности предоставлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Основные элементы финансовой отчетности.

Характеризуют средства предприятия и источники этих средств на определенную дату	Активы
	Обязательства
	Собственный капитал
Отражают операции и события хозяйственной жизни предприятия, которые повлияли на финансовое положение предприятия в течение отчетного периода и обусловили изменение в первых трех элементах	Доходы
	Расходы
	Прибыль и убытки

Все элементы отражаются в формах финансовой отчетности. Основными формами финансовой отчетности являются:

- баланс;
- отчет о прибылях и убытках (форма №2).

Основными методами анализа финансовой отчетности являются:

- чтение отчетности;
- горизонтальный анализ;

– вертикальный анализ;
– трендовый анализ;
– расчет финансовых коэффициентов.

Чтение отчетности – изучение абсолютных показателей, представленных в отчетности и с помощью его можно определить имущественное положение предприятия, его краткосрочные и долгосрочные инвестиции, физические и финансовые активы, источники формирования собственного капитала и заемных средств, оценить связи с покупателями и поставщиками, определить выручку и прибыль отчетного периода. Горизонтальный анализ позволяет определить абсолютное и относительное изменение различных статей отчетности по сравнению с предшествующими периодами. Вертикальный анализ проводится с целью выявления удельного веса отдельных статей отчетности в общем итоговом показателе, принимаемом за 100%. Трендовый анализ основан на расчете относительных отклонений показателей отчетности за ряд лет от уравнения базисного года. Финансовые коэффициенты описывают финансовые пропорции между различными статьями отчетности, плюсы и минусы простых расчетов и лимитирование влияния инфляции.

1) чистая выручка от реализации продукции (работ, услуг) – валовая выручка от реализации за вычетом налогов (НДС, акциз, ценовые скидки, налог с продаж). Это реальная база для расчета рентабельности;
2) валовая прибыль от реализации – чистая выручка от реализации за вычетом производственных расходов и расходов на реализацию продукции;
3) прибыль от финансовой деятельности – сальдо доходов и расходов от финансовой деятельности.

Существует 3 вида деятельности:

– инвестиционная;
– обычная (операционная);

– финансовая.

а) прибыль до уплаты налогов – точка перехода от бухгалтерской прибыли до налогооблагаемой. бухгалтерская прибыль рассчитывается по данным бухгалтерского учета (форма №2). налогооблагаемая прибыль рассчитывается по данным налогового учета на предприятии (на основе ст. 25 налогового кодекса).

б) чистая прибыль – прибыль после уплаты налогов;

в) условно-постоянные и условно-переменные расходы;

г) точка безубыточности;

д) себестоимость реализации продукции;

4) управленческие и коммерческие расходы – общехозяйственные и сбытовые;

5) расходы по финансовой деятельности – внереализационные расходы.

Японская управленческая подсистема сформировалась к настоящему времени как органический сплав национальных традиций и передового опыта менеджмента. Что касается национальных традиций, то их очень существенная (в контексте данной работы) черта состоит в том, что японцы предпочитают не придерживаться писаных правил; а их языку в силу иероглифического характера письменности несвойственна четкая однозначность определений, характерная для европейских языков, в частности, немецкого.

Японский исследователь Чийе Накане провел блестящее исследование, имевшее своим предметом типы отношений в группах в связи с традициями национальных культур. Он выдвинул основные положения концепции анализа внутренней структуры социальных групп, разделив типы устанавливающихся между людьми взаимоотношений на два: горизонтальный, как совокупность индивидов, которые обладают общими чертами (например, люди одной профессии) и вертикальный, при котором индивиды, обладающие различными чертами, связанны определенной социальной связью (например, семья, клан,

клуб). Именно второй, «вертикальный» тип отношений является характерным и определяющим «лицо» японского общества.

Группа, к которой принадлежит японец, значима для него так же, как семья. В японской фирме ее раздел похож на отца. Члены семьи сотрудничают спонтанно. Царит неформальная атмосфера. Внутренние конфликты сведены к минимуму, в группах дружелюбные отношения. В Японии фирма считается органически целым, живым организмом, наделенным душой. Может смениться руководитель, но фирма останется. Считается, что фирма - долговременная организация, потому что она гарантирует пожизненный найм. (Такие отношения закреплены «Законом о корпоративной реорганизации», согласно которому в фирмах, которые столкнулись с финансовыми трудностями и находятся на грани банкротства, проводятся реорганизации).

Формула «предприятие есть люди» является искренним убеждением работодателей. Японские управляющие прививают своим работникам не только технические навыки, но и моральные и нравственные ценности.

Как порождением концепцией «человеческого потенциала» можно рассматривать систему группового принятия решений Ринги. Согласно ей, ответственность за принятие решения не персонифицирована. За принятое решение несет ответственность все группа. Предполагается, что ни один человек не имеет права единолично принять решение.

Нужно четко понимать, что японский метод предполагает полное единодушие. Это не решение большинства. Японцы питают отвращение к тирании большинства. Если полного единодушия нет, решение не принимается. Если решению противопоставлено мнение небольшого меньшинства, его убеждают уважать взгляды остальных. Эта компромиссная позиция позже будет вознаграждена. Для японца считается невежливо открыто возражать старшему и вышестоящему: несогласие нужно выражать очень дипломатично.

Считается, что власть менеджмента в Японии законна, и поэтому она с готовностью принимается и уважается. Рабочие чувствуют, что их менеджеры более образованы и компетентны. Менеджеры не имеют избыточных привилегий, что могло бы вызвать ревность. Их оклады и другие вознаграждения считаются скромными по сравнению к их заслугам. А эффективный менеджмент является необходимым условием для процветания самих рабочих.

Как можно объяснить очевидные успехи Японии в международной конкуренции, с одной стороны, и низкие прибыли, ограниченный круг конкурентоспособных отраслей и неспособность сохранять конкурентные преимущества - с другой? Ответ связан с существенными различиями в подходах к конкуренции.

Операционная стратегия - это подход, вытекающий из общей стратегии. Этот процесс, имеет меньший радиус действия и касается операционного аспекта деятельности организации.

К стратегическим решениям по операционной деятельности относятся:

- выбор оптимального местоположения;
- рациональное размещение оборудования;
- определение типа системы снабжения;
- управление запасами;
- контроль операционного процесса;
- обеспечение качества товаров и обслуживания потребителей.

При разработке операционной стратегии необходимо учитывать следующие факторы:

- запросы окружающей среды;
- требования конкурентов (учета сильных и слабых сторон деятельности конкурентов, их возможных действий);
- особенности генеральной и функциональных стратегий организации;

– жизненный цикл товаров и процессов, имеющих место в организации.

Технология разработки операционной стратегии предполагает реализацию следующих этапов:

1) определение вертикальной интеграции, или позиционирование предприятия в хозяйственной системе страны, исходя из выбранной операционной функции. от деятельности предприятия - производственной, посреднической или сервисной - будет зависеть остальные операционные решения. важным решением является: сосредоточение всех усилий операционной деятельности «под крышей» предприятия.
2) принятие решения относительно производственных мощностей - определения условных потенциальных границ деятельности предприятия (капиталоемкости, материалоемкости, трудоемкости, пространственных границ и т.д.).
3) принятие решения относительно местоположения - выбор континента, страны, региона, города, конкретной части города, здания и т.д.
4) принятие решений об операционном процессе - определение конечной цели операционной системы и способа реализации ее динамических функций.
5) принятие решения относительно технологий - предусматривает решение относительно заимствования технологий или разработки своих собственных.
6) принятие решения по запасам - определение видов запасов на предприятии и политики управления ими.
7) принятие решения по организации рабочей силы - идентификация особенностей организации работы персонала предприятия с учетом определенных на предыдущих этапах аспектов операционной деятельности.

Одной из основных целей операционной стратегии предприятий на сегодня является обеспечение конкурентных преимуществ или выраженной компетенции, т.е. специфических возможностей или характеристик организации, которые обеспечивают ее конкурентоспособность.

Выраженной компетенцией могут быть показатели:

- стабильное качество (компании «Кодак», «Ксерокс», «Моторола»);
- быстрая доставка товаров (сеть ресторанов «МакДональдс»);
- высококачественное обслуживание потребителей в Диснейленде);
- удобное расположение предприятий (супермаркеты, банкоматы, станции технического обслуживания);
- наличие произведенной собственными усилиями продукции (основной источник прибыли супермаркета), пекарни и т.д.

Целью стратегии производства товара является обеспечение конкурентных преимуществ для этого товара. Стратегия его производства сводится к решению следующих вопросов:

1) решение относительно количественных характеристик (широта и глубина ассортимента, объемы производства и реализации).
2) решение относительно качественных параметров (потребительская стоимость товара).

Стратегия разработки товара связана со стадией жизненного цикла, в которой содержится портфель товаров предприятия, а также с тем, является организация новатором, или просто «имитатором» производства новых товаров.

Жизненный цикл товара – это период времени, начиная с этапа внедрения товара на рынок и заканчивая снятием его с реализации. Он может измеряться часами, месяцами, годами и десятилетиями [18, с.32].

Стадии жизненного цикла можно определить на основании тенденций изменения ряда показателей производства и реализации - объемов продаж расходов, доходов, прибыли. С точки зрения операционного менеджмента

между различными стадиями жизненного цикла продукта существуют важные особенности.

Стадия внедрения - увеличение расходов на исследование рынка и усовершенствование операционного процесса.

Стадия роста – прогнозирование мощностей. Обеспечение дополнительных мощностей.

Стадия зрелости – уменьшение количества усовершенствований, рациональное отношение к расходам, использование методов ценовой конкуренции.

Стадия спада – увеличение инвестирования и таланта управления в перспективный товар и снижение инвестиций в товар, который «умирает».

На стадии внедрения товара на рынок происходит рост затрат на исследования рынка и совершенствование операционного процесса. Товар производится в относительно небольшом количестве, а его дизайн и основные характеристики не являются постоянными. Поскольку на этой стадии в продукт вноситься изменения, а объемы реализации сложно прогнозировать, необходима значительная гибкость операционной функции.

На стадии роста происходит прогнозирования необходимых мощностей и соответствующее обеспечение производства дополнительными мощностями или улучшение существующих. Теперь от операций требуется высокое качество, низкие издержки производства, реализации. На этой стадии продукт и его рынок достаточно стабильны, поэтому все внимание концентрируется на рыночную долю, и предприятие может инвестировать в улучшение методов работы и технологий, а также поглощения других предприятий.

На этапе зрелости предприятие обычно склоняется к производству больших объемов товара и уменьшения количества усовершенствований. Для него является приоритетной, особенно при условии появления конкурентов, рационализация перечня расходов, пересмотр ценовой политики.

На стадии спада целесообразно увеличить инвестирование ресурсов и таланта управления в перспективные товары и уменьшить в те, которые не пользуются спросом. При инвестировании средств в товары применяется принцип Парето, т.е. ресурсы инвестируются в несколько важнейших товаров, а не в большом количестве тривиальных.

Организации-новаторы часто отказываются от товаров еще до того, как последние достигнут стадии спада, а организации-имитаторы могут не выходить на рынок, пока товары новаторов не достигнут этой стадии.

Сфера услуг ставит перед операционным менеджером целый ряд проблем, которые либо слишком сложно решаются, либо являются несущественными в условиях производственной деятельности. Эти проблемы связаны в основном с присутствием в операционном процессе самого покупателя.

Согласно определению американской маркетинговой ассоциации услуга – это деятельность, польза или удовольствие, которые продаются отдельно или предлагаются вместе с продажей товаров [1,с.58].

Важной характерной чертой сферы услуг является нематериальная природа результата функционирования, ведь услуга не ощутима на ощупь, она не может транспортироваться и храниться, а также не существует до момента продажи. Поэтому качество обслуживания не может оцениваться потенциальным потребителем, прежде чем не будет предоставлен сервис.

Таким образом, в сфере услуг имеет место совпадение процессов производства и потребления во времени.

Для сферы услуг присуща высокая степень взаимодействия с потребителем. Кроме того, услуги предоставляются в присутствии клиента, который мгновенно может откорректировать его в соответствии со своими потребностями. Например, неудовлетворенный покупатель может сообщить об этом другим человек. Именно в этом заключается одно из отличий сферы

услуг от производственной сферы, ведь производственный брак обычно не выходит за пределы фабрики или завода [4, с.81].

В связи с тем, что потребители, которые проявляют спрос на услуги, имеют свои личностные свойства – характер, темперамент, настроение, взгляды, интересы, мотивы, цели и т.д., - они выдвигают такие запросы относительно обслуживания, отвечающих низком степени унификации. Причем окончательный выбор товара может меняться не только от клиента к клиенту, но и каждый раз он возобновляется в того самого потребителя. Именно поэтому в сфере услуг наблюдается высокая степень индивидуализации «продукта», ведь зачастую требования клиентов являются уникальными.

Для сферы услуг характерны трудоемкие операции, которые требуют значительных физических и умственных затрат труда персонала, оказывающего услуги. Такие операции трудно стандартизировать и автоматизировать, поэтому выполнять их имеет высококвалифицированный персонал.

Таким образом, система, которая на сегодняшнее время используется в основных организациях по всей России – это, по большей части, индивидуальная система управления и принятия решений. Это достаточно эффективная система, так как руководитель, принимающий решения, имеет опыт и достойное образования в управлении. И принятые им решения, неоспоримо будут хорошими и принести прибыль предприятию [29, с.410].

Подобная система эффективна, и имеет свои положительные стороны, такие как: быстрая оценка труда, эффективность принятых решений и управления персоналом (учет личных качеств руководителя), упор на достижение большой прибыли предприятия в конкурирующей среде.

Таким образом, можно сделать вывод, что система управления организацией состоит из комплекса подсистем, которые определяются

конкретными показателями, и они влияют на общую среду работы организации. Основной целью управления операционной подсистемой является производство продукции своевременно и с минимизацией затрат.

Сфера услуг ставит перед операционным менеджером целый ряд проблем, которые либо слишком сложно решаются, либо являются несущественными в условиях производственной деятельности.

Важной характерной чертой сферы услуг является нематериальная природа результата функционирования, ведь услуга не ощутима на ощупь, она не может транспортироваться и храниться, а также не существует до момента продажи.

1.2 Японская система управления

Схема маркетинга Японии состоит всё из тех же основных частей. Схема не меняется значительно, чтобы уделять этому большое внимание. Цели и стратегия маркетинга по продаже конкретных товаров, проникновению на конкретные рынки, привлечению новых покупателей; [31, с. 148]

Уже интереснее, можно рассказать о японской методике определения цены на товары:

- высокое качество – высокая цена;
- низкие издержки – низкая цена;

Цены не изменяются в Японии в зависимости от конкурентов, так как определяется превосходство качеством и эффективностью товара, также, необходимостью его на рынке.

Возможная цена определяется:

- себестоимостью продукции;
- ценой конкурентов;
- особыми достоинствами товара или его высокими качествами – максимальная цена за экологически чистый товар.

Опасности, которые могут повлиять на сбыт товара и возможности противодействия им, факторы, влияющие на это в микро и макросреде показаны в таблице 1.3 и таблице 1.4.

Уменьшить отрицательное влияние нижеперечисленных факторов можно следующим образом:

1) создать производственные запасы, наладить контакты с новыми поставщиками;
2) постоянно контролировать настроение рабочих, свести к минимуму вероятность забастовок;
3) постоянный поиск нового рынка сбыта, но нужно учитывать, что всё - таки более надёжные это старые, проверенные связи;
4) постоянный контроль за качеством продукции;
5) действовать по обстоятельствам.

При отрицательном влиянии факторов макросреды предприятие практически не может ничего поделать.

Даётся характеристика разнообразных стимулирующих средств, способствующих совершению покупки: лотереи, купоны для покупки со скидкой, приз за определённое количество вкладышей, продажа в рассрочку.

Таблица 1.3 – Факторы микросреды, влияющие на сбыт

Положительные факторы	Отрицательные факторы
Стабильность поставок	Нестабильность поставок сырья
Бесперебойность работы предприятия	Забастовка рабочих предприятия
Приобретение новых потребителей	Потеря существующих связей с потребителем
Потребители удовлетворены качеством продукции	Неудовлетворённость потребители качеством продукции

Положительное отношение контактной аудитории	Плохое отношение к фирме контактной аудитории

Таблица 1.4 – Факторы макросреды, влияющие на сбыт

Положительные факторы	Отрицательные факторы
Принятие законов, предусматривающих льготы для производителей	Принятие законов, ущемляющих права производителей
Спад инфляции	Рост инфляции
Удешевление энергии	Удорожание энергии
Повышение общего уровня покупательной способности	Снижение общего уровня покупательной способности

Различают методы планирования розничного товарооборота:

- экономико-статистический;
- экономико-математический;
- нормативный.

Факторы, влияющие на розничный товарооборот:

- сложившийся уровень потребления и реализации товаров, его зависимость от покупных фондов населения;
- уровень производства отдельных товаров, изменения структуры товарных ресурсов;
- соотношение товарного и не товарного потребления.

Анализ розничного товарооборота проводится по аналитическим показателям:

- процент роста товарооборота;
- процент прироста товарооборота;

- товарные запасы на начало и на конец периода;
- доля товарооборота в товарообороте региона или боля товарооборота по конкретным товарным группам в общем товарообороте;
- товарооборот в расчёте на 1 кубометр торговой площади;
- товарооборот на одного человека;
- товар оборачиваемость.

Объём продаж определяется различными методами:

- с учётом ёмкости рынка и доли потребительского общества или предприятия в общем объёме продаж товаров;
- с учётом денежных доходов населения;
- исходя из задачи получения определённой прибыли;
- исходя из суммы оборотных средств;
- с учётом предложения товаров;
- исходя из возможного объёма продаж отдельных групп товаров.

Таким образом, схема маркетинга Японии состоит всё из тех же основных частей. Схема не меняется значительно. При отрицательном влиянии факторов макросреды предприятие практически не может ничего поделать.

Описаны опасности, которые могут повлиять на сбыт товара и возможности противодействия им, факторы, влияющие на это в микро и макросреде.

Даётся характеристика разнообразных стимулирующих средств, способствующих совершению покупки: лотереи, купоны для покупки со скидкой, приз за определённое количество вкладышей, продажа в рассрочку.

1.3 Сравнительный анализ характеристик японской и российской моделей управления

На основании рассмотренных аспектов двух основных моделей менеджмента, можно провести сравнительный анализ некоторых характеристики выявить различия, достоинства и недостатки российской и японской моделей менеджмента.

Наглядно сравнительные правила, составляющие японскую и российскую модели менеджмента, показаны в таблице 1.5, исходя из которых, можно констатировать некоторые различия в функционировании японских и российских систем менеджмента в экономике своих стран и сделать соответствующие выводы.

Исходя из данных таблицы 1.5 и общего анализа теоретического материала можно констатировать некоторые различия в функционировании японских и российских фирм в экономике своих стран, а также провести анализ причин сближения позиций РФ и Японии на мировом рынке для определения недостатков обоих систем.

Таблица 1.5 – Японская и российская модели менеджмента

Японская модель	Российская модель
Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия	Индивидуальный характер принятия решения
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
Гибкая (индивидуальная для организации) структура управления	Строго формализованная структура управления
Неформальная организация контроля	Чётко формализованная процедура контроля
Коллективный контроль	Индивидуальный контроль руководства
Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост	Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе
Основное качество руководителя – умение осуществлять координацию действий и контроль	Главные качества руководителя – профессионализм и инициатива
Ориентация управления на группу	Ориентация управления на отдельную личность
Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату	Оценка результатов по индивидуальному результату
Неформальные отношения с подчинёнными	Формальные отношения с подчинёнными
Продвижение по службе по старшинству и стажу работы	Деловая карьера обусловливается личными результатами
Подготовка руководителей универсального типа	Подготовка узкоспециализированных руководителей
Оплата труда по показателям работы группы и служебному стажу	Оплата труда по индивидуальным достижениям
Долгосрочная занятость руководителя в фирме	Наём на работу на короткий период

Исходя из данных таблицы 1.5 и общего анализа теоретического материала, можно констатировать следующие различия в функционировании японских и российских фирм в экономике своих стран:

1) в японской фирме имеет место более низкая степень специализации, по сравнению с российской. российская фирма стремится к эффективности путем высокой специализации и жесткого разграничения обязанностей, в то время как японская фирма акцентирует внимание на том, чтобы работники могли сами решать локальные проблемы.
2) в российской фирме задачи координации и управления производством четко разделены и специализированы, в то время как в японской фирме эти две задачи объединяются в одну.
3) в российской фирме размер вознаграждения рабочего определяется категорией рабочего места. японская фирма пытается стимулировать работников посредством системы заработной платы, которая учитывает трудовой стаж и заслуги последних; продвижением по службе отдельных работников на основе их индивидуальных заслуг; единовременными выплатами в момент выхода на пенсию.
4) в японской фирме поведение работника формируется с учетом долгосрочной ориентации всей организации. рабочие в российской фирме являются более мобильными, легко меняют место своей работы в поисках лучших возможностей.
5) заключение на рынке труда японии контракта о пожизненном найме отличается более высокой неопределенностью относительно полноценных трудовых контрактов, используемых в рф. их продолжительность может составлять несколько лет, сама же работа по таким контрактам стандартизована под контролем со стороны профсоюза.
6) количество уровней управления в японской промышленности более чем в два раза меньше, чем в российской, что является одной из причин более высокой производительности. так в японской автомобильной промышленности имеется всего лишь пять уровней

управления по сравнению с 11-12 уровнями управления в российском автомобилестроении. таким образом, хорошее управление - причина ведущей роли Японии в области производительности труда.

7) лидирующему положению в мировой экономике Японии способствовали три важных принципа стратегии производства: производство по принципу «точно вовремя»; использование концепции «делать с первого раза»; применение принципа комплексного профилактического обслуживания.
8) использование российскими фирмами системы «поточного производства» является мощнейшим рычагом поддержания российской экономики в лидирующей группе мировых экономически развитых стран.
9) на японских заводах ответственность за решение производственных проблем находится в среднем более чем на одну ступень ниже в управленческой пирамиде, чем уровень менеджеров, обладающих формальной властью, что коренным образом отличается от ситуации на российских заводах.

Анализ причин сближения позиций РФ и Японии на мировом рынке позволяет определить некоторые недостатки российской системы, которые одновременно послужили усилением японского влияния:

1) самодовольство и самоуспокоенность, проявленные россией после второй мировой войны в условиях отсутствия конкуренции.
2) копирование: если в прошлом рф активно использовали опыт других стран, то теперь использование другими российского опыта вызывает раздражение.
3) качество российских товаров и услуг, постепенно ухудшающееся в связи с ослаблением внимания к потребителю.
4) образование, значительно снизившее свой уровень в РФ в последние десятилетия.

5) протекционизм, неблагоприятно сказывающийся на уровне конкурентоспособности.
6) размеры технологического роста стран Азии не были адекватно оценены русскими, пока последние не превратились в серьезных конкурентов.
7) медленная реакция, проявленная РФ в процессе осознания снижения уровня собственной конкурентоспособности, не принятие быстрых и действенных ответных мер.
8) активность российских компаний, сниженная по сравнению с новыми конкурентами.
9) слабое реагирование: утрата гибкости вследствие большого числа законов, традиций, привилегий, моделей управления и правил, ослабивших возможности быстрого реагирования.

В противовес вышеприведенным причинам ослабления позиций РФ в мировой экономике приведем некоторые достоинства, которые являются реальными источниками усиления конкурентоспособности Японии:

1) всеобщее внимание к учебе, являющееся самым главным конкурентным преимуществом Японии длительного действия. культ учебы сохраняется в Японии всю жизнь, выражаясь в интенсивных внутрифирменных и внутриминистерских программах обучения.
2) быстрая приспособляемость к изменяющимся условиям, способность непрерывно приспосабливаться к изменяющимся условиям мирового рынка, изменениям в технологии и различным потрясениям.
3) целеустремленность, очень высокая работоспособность, являющаяся следствием образа жизни и системы образования японцев.
4) бесконфликтность японского общества, отсутствие разобщенности в японском обществе по сравнению с российским.

5) эффективность качества товаров и услуг, являющееся частью философии и образа жизни, «состоянием сознания, способом добродетельного поведения».

Исходя из этого, можно сказать, что суть российской модели менеджмента заключается в изначальном убеждении, что успех фирмы, зависит, прежде всего, от факторов, связанных с рациональной организацией производства продукции, снижением издержек за счет выявления внутрипроизводственных резервов, роста производительности труда и эффективности использования всех ресурсов [30, с 79].

Приведем, в качестве практического примера, выводы, сделанные на основе исследования деятельности в начале 90-х годов пяти московских компаний с различной степенью участия японских менеджеров. Материал содержит рекомендации для японских менеджеров, однако я считаю, что эти рекомендации полезно знать и менеджерам российским. Это поможет им лучше понять восточных коллег и более эффективно с ними взаимодействовать [28, с 31].

На каждом предприятии иностранцы – японские работники – сразу по прибытии в Россию объединялись в сильные команды. Именно эти команды определяли потребность в изменениях, задавали видение, определяли природу изменений и возможность их проведения. Они же разрабатывали рабочие планы, графики и бюджеты.

Русские предпочитали приспосабливаться к среде без попыток ее изменения.

В двух компаниях иностранцы потребовали от российских менеджеров – директоров – радикального изменения стиля управления, способов мотивации и коммуникаций. Российский персонал, однако, предпочитал, чтобы их директора сохраняли сложившуюся за долгие годы систему отношений. Это создало для российских менеджеров неопределенность – кому они должны служить: царю или людям? Пожилые российские управляющие и работники

еще в двух организациях столкнулись с той же проблемой перенесения опыта управления с бывших рабочих мест в новую организацию. Менталитет и дух патернализма в российских фирмах остаются чрезвычайно сильными. Генерального директора традиционной российской организации можно сравнить с большой матрешкой, которая содержит в себе всех других управляющих и рабочих и мотивирована поддержкой и доверием работников.

В результате, российские менеджеры в компаниях с иностранным участием не полностью представляют своей роли, не понимают, как они могут соответствовать ожиданиям со стороны их восточных коллег и начальников, и одновременно их российских коллег и подчиненных [21, с.96].

Японским менеджерам в процессе организационных изменений рекомендуется:

- создавать такие группы с российскими топ-менеджерами, которые основаны на доверии и настроены на долгосрочные дружественные отношения;
- активнее включаться в общественную жизнь компании: посещать вечеринки, организованные русскими коллегами, устанавливать добрые неформальные отношения с людьми, которые могут быть серьезными сторонниками перемен, и не формировать групп, следуя только формальной организационной схеме;
- расширять круг взаимодействия: устанавливать контакты не только с людьми в своей компании, но и другими иностранными коллегами и российскими управляющими в российских компаниях без иностранного участия. Это поможет им более глубоко понять поведение русских в иностранных организациях;
- необходимо помнить, что российские управляющие находятся в более непонятной ситуации. Часто существуют различия между тем, что хотят японские начальники от русских рабочих и то, как русские понимают, что от них требуют; нужно быть чуткими к тому факту,

что российские менеджеры чрезвычайно дорожат стабильностью и последовательностью;

- необходимо быть готовыми к скрытому сопротивлению к изменениям со стороны производственных рабочих.

Типичное мнение русского менеджера среднего звена: «План – это план. Если ты получил его, то должен выполнить. Это очень серьезно».

Японские работники рассматривают план не как закон, но как документ, который показывает направление действий. Планирование для них – это инструмент менеджмента, который они активно используют для оценки работы и для определения главного нового направления деятельности. В плане изначально фиксируются цели. Однако, это только отправная точка; дальнейшая работа по преобразованию плана – это главная работа менеджера.

Русские считают, что контроль заключается в том, что начальники периодически проверяют рабочих. Это чрезвычайно отличается от понимания контроля в Японии. Здесь контроль называют концепцией обратной связи, при этом имеется в виду продолжительная деятельность, касающаяся всех членов организации. Контроль концентрируется на вовлечении, а не на формальной бюрократии [20, с.73].

Рекомендации для японских менеджеров по развитию общего понимания контроля:

- обсуждайте за один раз как можно меньше тем. Внимательно слушайте и задавайте ясные вопросы. Перед обсуждением как делать, убедитесь в том, что вы и ваши российские коллеги говорите об одних и тех же вещах. Время, планирование и контроль – это несколько распространенных областей, где между людьми могут быть разногласия;
- не игнорируйте важность традиций, истории и прошлого опыта. Русские это очень высоко ценят;

- при представлении стратегического плана, формулируйте краткосрочные задания с достижимыми и видимыми результатам и распределяйте работников по заданиям;
- опирайтесь на культурных посредников – работников, которые имеют бескультурные позиции. Они помогут вам не просто перевести ваши слова, но и эффективно передать их значение.

Российские рабочие рассматривают видение только как слово или как следующий проект, который, как и все предыдущие, никогда не будет работать.

Рекомендации по разъяснению понятия видения:

- разъясняйте видение рабочим максимально подробно и ясно. Российские менеджеры иногда также болезненно воспринимают неопределенность организационного направления и неясность главных целей, которые должны быть достигнуты;
- помните, что российскими менеджерами и рабочими высоко ценятся стабильность и точность. Если в организации начался процесс планирования изменений, убедитесь, что русские сотрудники понимают, что именно должно быть достигнуто;
- будьте осторожны со словами. Не используйте слов и примеров, которые ассоциируются с коммунистическим периодом.

Много организационных изменений символично и основывается на сигналах. Потребность в понимании сигналов - ключевая, и поэтому способы создания и управления символами могут изменять убеждения и надежды. Символы и сигналы встроены в структуру, взаимоотношения и язык повседневной жизни организации. Важно, чтобы вербальные сигналы, посланные менеджерами, согласовались с их действиями. Это наиболее важно в кросс культурных отношениях, где люди более чувствительны и осторожны при наблюдении за поведением друг друга и при интерпретации сигналов.

Действия японских управляющих при выборе символов и сигналов:

- будьте последовательны в заявлениях и в поведении. Их сигналы должны точно отразить, что они имеют в виду, и что они говорят. В период изменений члены организации очень чувствительны в отношении различий между словами и действиями и нуждаются в максимальной слаженности и логичности;
- не предполагайте, что российские коллеги и рабочие будут действовать в соответствии с тем, что они сказали;
- обсуждайте споры по заработной плате. Представляйте достоверную картину и объясняйте, что существуют причины, по которым западные менеджеры в компании получают более высокую заработную плату, чем российские. Это поможет вам избежать слухов и установить хорошую основу для доверия;
- постарайтесь установить очень хорошую взаимосвязь с коллегами.

При таком подходе цели и задачи считаются заданными и стабильными в течение длительного времени; основной стратегией является непрерывный рост и углубление специализации производства; организационная структура строится по функциональному принципу; решающее значение имеет контроль всех видов деятельности, четкое выполнение кадрами управления указаний сверху.

Японская модель менеджмента оценивается специалистами, как обеспечивающая наибольшую гармоничность и мобильность организации. Особенности японской системы проявляются в управлении персоналом и трудовыми ресурсами, производством, сбытом, финансами. Система пожизненного найма и продвижение в зависимости от выслуги лет и возраста, вклада в рационализацию производства, системы непрерывного обучения преимущественно на производстве - основные характеристики этой модели управления.

Если сторонники современной японской системы управления доказывают, что в японских фирмах организацию приспосабливают под

человека, то в системе управления российской фирмы по сформулированным требованиям производится поиск наиболее подходящих кандидатов на конкретную должность, иными словами, людей приспосабливают к системе.

Японское управление в первую очередь учитывает человеческий фактор. В то же время в РФ лица, ответственные за распределение капитала, сосредоточены в высшем управленческом аппарате, и динамическая и сбалансированная стратегия проводится только с помощью служащих, ответственных за эту стратегию.

В Японии предметом особого внимания является увеличение объема продаж. При этом менеджеры заботятся об активизации человеческих ресурсов даже больше, чем о движении денежных средств. Российские компании вкладывают больше средств в исследования, совершенствование продукции.

Японские компании обращают особое внимание на производственный процесс, и стратегиям, направленным на совершенствование производственных операций, отдают большее предпочтение. Высшее руководство в РФ само проводит анализ экономической обстановки. В Японии высшее руководство определяет только общее направление такого анализа и предоставляет эти сведения низовому уровню для проведения анализа.

Таким образом, можно сделать вывод, что в ведущие компании Японии и РФ пытаются строить свои системы управления на основе сочетания лучших элементов российского и японского типов менеджмента. Представляется очевидным, что именно такое сочетание будет определять направления дальнейшего развития теории и практики управления предприятием.

Сторонники современной японской системы управления доказывают, что в японских фирмах организацию приспосабливают под человека, то в системе управления российской фирмы по требованиям производится поиск наиболее подходящих кандидатов на конкретную должность.

Выводы по разделу 1

На основании рассмотренных аспектов двух основных моделей менеджмента, можно провести сравнительный анализ некоторых характеристики выявить различия, достоинства и недостатки российской и японской моделей менеджмента.

Исходя из общего анализа теоретического материала, можно констатировать некоторые различия в функционировании японских и российских фирм в экономике своих стран.

В противовес причинам ослабления позиций РФ в мировой экономике есть некоторые достоинства, которые являются реальными источниками усиления конкурентоспособности Японии.

Исходя из этого, можно сказать, что суть российской модели менеджмента заключается в изначальном убеждении, что успех фирмы, зависит, прежде всего, от факторов, связанных с рациональной организацией производства продукции, снижением издержек за счет выявления внутрипроизводственных резервов, роста производительности труда и эффективности использования всех ресурсов.

Японские работники рассматривают план не как закон, но как документ, который показывает направление действий. Планирование для них – это инструмент менеджмента, который они активно используют для оценки работы и для определения главного нового направления деятельности. Русские считают, что контроль заключается в том, что начальники периодически проверяют рабочих.

Японская модель менеджмента оценивается специалистами, как обеспечивающая наибольшую гармоничность и мобильность организации.

РАЗДЕЛ 2
АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО ЭМЗ «ФИРМА СЭЛМА» И MAKITA CORPORATION

2.1 Общая характеристика деятельности предприятия АО ЭМЗ «Фирма Сэлма»

Если проследить историю создания предприятия АО ЭМЗ «Фирма Сэлма», то вначале предприятие было создано в г. Симферополе на базе мастерских по ремонту электробытовых приборов в 1946 году. В 1959 году предприятие было переименовано в «Электромашиностроительный завод» и нацелено на производство аппаратуры управления устройств для контактных сварочных машин.

Вторым рождением для предприятия стал период начала 70-х годов, когда были установлены прочные творческие связи с Институтом электросварки им. Е.О. Патона НАН Украины и Всесоюзным НИИ электросварочного оборудования.

Всемирно известные специалисты Евгений Оскарович Патон и Борис Евгеньевич Патон сделали Институт электросварки меккой сварщиков всего мира и примером для подражания. Быстрый переход научных идей к практическим результатам позволял сотрудникам института заниматься разработками самых современных сварочных технологий: от сварки в космосе до подводных сварочных работ. Поэтому особо важно, что такой человек как академик Б.Е. Патон оказал влияние на развитие и становление АО ЭМЗ «Фирма Сэлма». Благодаря такой поддержке, сегодня АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» является одним из крупнейших производителей электросварочного оборудования.

Существенный толчок в развитии технологии производства, отладки и испытаний сложных электронных систем дала фирме работа с

Межотраслевым Научно-техническим комплексом «Технологические лазеры», который был создан в 1987 г. как головной центр в СССР по разработке и внедрению в народное хозяйство страны систем технологических лазеров. На заводе было выпущено около 200 микропроцессорных систем управления технологическими лазерами, при изготовлении которых впервые была применена система термотренировки модулей в термобарокамере в режиме реального времени.

С этого момента на заводе началось активное внедрение компьютерной техники, современных технологий производства двухсторонних печатных плат и современной автоматизированной системы управления разработкой и проектированием конструкторской документации в системах ACAD и PCAD. С 1987 года АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» тесно сотрудничает с крупнейшими мировыми производителями в отрасли производства электросварочного оборудования, такими как шведский концерн ESAB и финской фирмой KEMPPI, что сыграло большую роль в разработке конструкций изделий на современном уровне. В связи с распадом СССР завод попал в тяжелейшее положение, резко сократились объемы продаж аппаратуры управления сварочных машин. Поэтому руководство завода приняло решение развивать выпуск разнообразного электросварочного оборудования.

За сравнительно короткий срок была освоена широкая гамма сварочных трансформаторов, выпрямителей, полуавтоматов, установок для аргонодуговой сварки, установок воздушно-плазменной резки.

В 1996 году завод стал акционерным обществом. С этого времени начался период становления завода, как крупнейшего производителя электросварочной техники в Украине и СНГ.

Сегодня АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» – это динамично развивающееся промышленное предприятие, ассортимент оборудования которого составляет более 100 наименований сварочной техники. Перечень техники постоянно расширяется благодаря разработкам новых видов сварочного оборудования,

отвечающего современным требованиям производства и использующего последние достижения науки и техники.

Организационная структура АО ЭМЗ «Фирма Сэлма»

Схема организационной структуры АО «Фирма Сэлма» представлена на рисунке 2.1. В ней отражена четкая подчиненность генеральному директору всех директоров отделов, самих отделов, цехов, участков и других служб.

По принципу департаментализации организационная структура является функциональной.

Функциональная структура предполагает, что каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления.

Непосредственное управление предприятием осуществляет генеральный директор АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» Добровольский Евгений Анатольевич. В непосредственном подчинении директору находятся технический директор, заместитель генерального директора по логистике, заместитель генерального директора по экономике и финансам, заместитель директора по производству, главный инженер, заместитель генерального директора, заместитель генерального директора по ОТиППБ (охрана труда и противопожарная безопасность), помощник генерального директора, а также инженер по ГОиЧС (гражданская оборона и чрезвычайные ситуации), которые входят в аппарат управления организации.

Выполнение указаний каждого функционального органа в пределах его компетенции обязательно для производственных подразделений. Решения по общим вопросам принимаются коллегиально. Функциональная специализация аппарата управления значительно повышает его эффективность, так как вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться во всех функциях, появляется штаб высококвалифицированных специалистов.

Рисунок 2.1 – Организационная структура АО ЭМЗ «Фирма Сэлма»

Основные преимущества функциональной структуры:

1) высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;
2) освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов и расширение их возможностей по оперативному управлению производством;
3) использование в работе консультаций опытных специалистов, уменьшение потребности в специалистах широкого профиля;
4) снижение риска ошибочных решений;
5) исключение дублирования в выполнении управленческих функций.

К недостаткам функциональной структуры можно отнести:

1) трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
2) длительная процедура принятия решений;
3) отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными службами; снижение ответственности исполнителей за работу в результате того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;
4) чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач своих подразделений;
5) снижение персональной ответственности за конечный результат;

Структура аппарата управления АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» сложна. На предприятии работает достаточно большое количество работников (свыше 400 человек), поэтому структура фирмы очень разветвленная. Каждый отдел занимается своей работой, обязанности четко распределены. На фирме функционирует большое количество отделов, а также участки и цеха основного и вспомогательного производства.

Стратегии развития АО ЭМЗ «Фирма Сэлма». Корпоративная стратегия определяет широту охвата деятельности фирмы в тех отраслях и рынках, на которых она конкурирует. Корпоративные стратегические решения касаются инвестирования в диверсификацию, вертикальной интеграции, поглощений и создания новых предприятий, распределения ресурсов между различными направлениями деятельности фирмы и изъятия капиталовложений.

Любая корпоративная стратегия складывается из 3 составляющих:

1) миссия;
2) видение;
3) ценности.

Миссия АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» состоит в осуществлении разработки, производства и сбыта такого сварочного оборудования, качество, технические характеристики, эксплуатационные и экологические свойства которого позволят обеспечить полное удовлетворение требований потребителя.

Видение АО ЭМЗ «Фирма Сэлма». АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» стремится стать:

- ведущим поставщиком решений в области сварки и передовых сварочных технологий в мире;
- лучшим выбором для своих потребителей, сотрудников, акционеров и партнеров.

Ценности АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» - это принципы, которыми руководствуются сотрудники предприятия для выполнения миссии предприятия:

- постоянно совершенствовать свою деятельность; завоевывать репутацию, быть лидером;
- быть открытым для любых идей и готовым в них разобраться;
- быть уверенным в своих силах, привлекать к решению проблем всех без ограничений;
- действовать решительно и быстро, заражать энергией других;

- видеть в изменении возможность, а не угрозу;
- ощущать себя членом команды, поддерживать и учиться друг у друга;
- строить честные и открытые отношения с партнерами; строго выполнять обязательства;
- своими действиями и поступками способствовать сохранению доброго имени предприятия;
- заботиться об окружающей среде, охрана окружающей среды – гарантия нашего здоровья и здоровья наших детей;
- получать удовольствие от работы и не останавливаться на достигнутом.

Фирма проводит постоянное совершенствование выпускаемой продукции, поиск передовых технологий в производстве новых образцов электросварочного оборудования и быстрое реагирование на потребности рынка позволяют занимать устойчивую конкурентную позицию в области производства электросварочного оборудования.

Таким образом, можно сказать, что АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» использует сразу несколько стратегий:

1) стратегию «развитие продукта», которая предполагает собой разработку действий, направленных на совершенствование продукта и реализацию его на уже освоенном рынке.
2) стратегия «усиления позиций на рынке». Предполагает, что компания предпринимает усилия, с тем, чтобы завоевать лучшие позиции на данном рынке с прежним товаром;
3) стратегия «развития рынка». поиск новых рынков для прежнего товара.

Оценка рынка сбыта и уровня конкуренции

Партнёры и основные потребители предприятия:

Украина, Молдова, Россия, Казахстан, Грузия, Литва, Латвия, Беларусь, Азербайджан, Таджикистан, Сингапур, Туркмения, Вьетнам, Болгария, Иордания, Армения.

АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» проводит постоянную работу по освоению новых рынков сбыта и поиску потенциальных клиентов в различных регионах Украины и за рубежом, что позволило достичь высоких результатов и стать предприятием, ориентированным на экспорт. Реализация сварочного оборудования за пределы Украины составляет 70% от общего объема, из них 60% - Россия, 10% - страны Ближнего и Дальнего Зарубежья. Основными партнерами фирмы из Дальнего Зарубежья являются компании Сингапура, Иордании, Египта, ОАЭ, Ливана, Вьетнама и др.

АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» экспортирует большое количество своей продукции на российский рынок. Промышленно-финансовый союз предприятий АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» и «ИТС» является самым крупным предприятием в СНГ, который осуществляет производство электросварочного оборудования, поставки, сервисное обслуживание и разработку технологических процессов.

Анализируя, ситуацию на рынке сбыта сварочных аппаратов, приходим к выводу, что основными конкурентами являются зарубежные производители сварочного оборудования. Их продукция почти всегда отличается высоким качеством, широким ассортиментом, разнообразием упаковки. Основной недостаток – высокие цены.

Следует отметить, что эти товары, в целом, не полностью удовлетворяют потребности покупателей. Стратегия конкурентов агрессивна и в охвате рынка они используют методы дифференцированного маркетинга.

Оценка рисков на АО ЭМЗ «Фирма Сэлма»

Рассмотрим основные возможные риски:

1) риск отсутствия сбыта.

Его вероятность невелика, однако, чтобы ее уменьшить, следует уже на стадии подготовки производства установить контакты с потенциальными потребителями.

2) риск неплатежеспособности покупателей.

Вероятность этого риска оценить трудно, и сделать это надо в ходе маркетинга. Одним из вариантов является организация “обмена” продукции предприятия на продукцию заводов-покупателей, с последующей реализацией этой продукции через розничных торговцев.

2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия

В процессе анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия рассматривается вопрос финансового обеспечения деятельности предприятия и использование имеющихся денежных средств АО ЭМЗ «Фирма Сэлма»; оцениваются показатели финансово-экономического состояния АО ЭМЗ «Фирма Сэлма».

Основой для проведения финансового анализа АО ЭМЗ «Фирма СЭЛМА» являются следующие данные:

- бухгалтерский баланс (приложение А – актив баланса за 2014 год, приложение Б – пассив баланса за 2014 год, приложение В – актив баланса за 2015 год, приложение Г – пассив баланса за 2015 год).
- отчет о финансовых результатах (приложение Д, приложение Е).

Количество рассматриваемых при проведении анализа периодов – 2. Данные по первому рассматриваемому периоду приведены на 31.12.2014. Данные по последнему рассматриваемому периоду приведены на 31.12.2015.

Структуру имущества организации на конец отчетного периода можно отнести к компромиссной модели. Краткосрочная кредиторская задолженность направлена на покрытие половины переменной части текущих активов.

В графическом виде структура имущества АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» на протяжении всех рассматриваемых периодов представлена на рисунке 2.2.

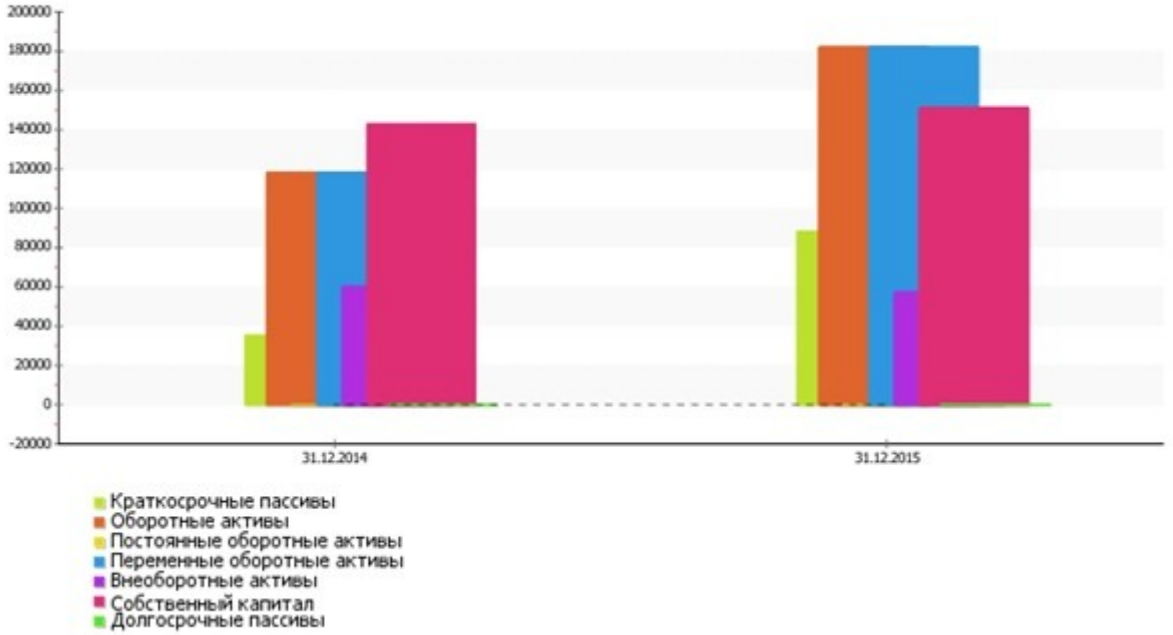


Рисунок 2.2 – Структура имущества АО ЭМЗ «Фирма Сэлма»

Анализ имущественного состояния. Основные средства производства являются необходимой составляющей деятельности любого предприятия. От состояния основных средств и уровня их производительности зависят производственные показатели организации. Для анализа состояния основных средств используют коэффициент износа и годности основных средств.

Износ основных средств отражает постепенную утрату ими своих свойств. Для любой организации важно правильно рассчитывать и учитывать все типы износа.

Коэффициент износа основных средств показывает, насколько изношены основные средства, т.е. в какой мере профинансирована их возможная будущая замена по мере амортизации.

Коэффициент износа основных средств - коэффициент равный отношению суммы начисленной амортизации к первоначальной стоимости основных средств. Исходные данные для расчета - бухгалтерский баланс.

Формула расчета коэффициента:

Киос = Амортизация / Первоначальная стоимость основных средств х х100% (2.1)

Основные средства на 31 декабря 2015 года – 57 501 руб.

Основные средства на 31 декабря 2014 года – 60 287 руб.

Киос = 295 / 60 287 * 100% = 0.4%

Коэффициент износа основных средств целесообразно рассматривать с коэффициентом годности основных средств.

Значение коэффициента износа основных средств более 50% и коэффициента годности менее 50% нежелательно. Коэффициент годности основных средств показывает, какую долю составляет остаточная стоимость от первоначальной стоимости основных средств за период.

Коэффициент годности основных средств - коэффициент равный отношению остаточной стоимости (первоначальной стоимости основных фондов за вычетом износа) к их полной первоначальной (восстановительной) стоимости.

Формула расчета коэффициента:

Кгос = Остаточная стоимость основных средств / Первоначальная стоимость основных средств * 100% (2.2)

Основные средства на 31 декабря 2015 года – 57 293 руб.

Основные средства на 31 декабря 2014 года – 60 914 руб.

Кгос (2014) = 57 293 / 117 580 * 100% = 48.72%

Кгос (2015) = 60 914 / 118415 * 100% = 51.44%

Коэффициент годности основных средств указывает на уровень изношенности мощностей организации. На 31.12.2014 г. Коэффициент имеет относительно небольшое значение (48,72%), что говорит о том, что списанию подлежит большое количество спецоборудования.

На 31.12.2015 получившееся число больше 50%, значит, промышленные фонды нравственно устаревают. Долго осуществлять деятельность таким образом у фирмы не получится.

Анализ финансовой устойчивости

Финансовая устойчивость — одна из характеристик соответствия структуры источников финансирования в структуре активов. В отличие от платежеспособности, которая оценивает оборотные активы и краткосрочные обязательства предприятия, финансовая устойчивость определяется на основе соотношения разных видов источников финансирования и его соответствия составу активов.

Финансовая устойчивость — это стабильность финансового положения предприятия, обеспечиваемая достаточной долей собственного капитала в составе источников финансирования. Достаточная доля собственного капитала означает, что заемные источники финансирования используются предприятием лишь в тех пределах, в которых оно может обеспечить их полный и своевременный возврат. С этой точки зрения краткосрочные обязательства по сумме не должны превышать стоимости ликвидных активов. В данном случае ликвидные активы — не все оборотные активы, которые можно быстро превратить в деньги без ощутимых потерь стоимости по сравнению с балансовой, а только их часть. В составе ликвидных активов — запасы и незавершенное производство. Их превращение в деньги возможно, но его нарушит бесперебойную деятельность предприятия.

Коэффициент автономии используется при анализе финансовой отчетности для определения уровня финансовой устойчивости в долгосрочной перспективе.

По значению данного показателя судят о том, насколько организация является независимой от привлечения капитала, принадлежащего другим организациям. Чем больше удельный вес собственного капитала (собственных средств), тем более стабильной является деятельность организации.

Коэффициент автономии имеет большое значение для инвесторов и кредиторов, т.к. чем выше значение коэффициента, тем меньше риск потери инвестиции и кредитов. Владельцы компании, напротив, предпочитают низкую долю собственного капитала с целью получения большей выгоды (это происходит, когда рентабельность активов больше стоимости заемного капитала).

Общая формула расчета коэффициента:

Коэффициент автономии = собственный капитал (итог первого раздела пассива баланса «Капитал и резервы») / валюта (общий итог) баланса (2.3)

Ка (2014) = 141 887 / 178 627 = 0.7

Ка (2015) = 149 890 / 239 858 = 0.6

Принятое нормативное ограничение для предприятий России – >0,5. Чем выше показатель, тем более стабильным считается финансовое состояние организации. Оптимальное значение – 0,6-0,7.

Значения коэффициента у АО ЭМЗ «Фирма СЭЛМА» не опускаются ниже 0,7. Можно сделать вывод, что предприятие финансово устойчиво: если все кредиторы сразу потребуют вернуть долги, фирма сможет расплатиться.

Коэффициент финансовой зависимости – разновидность коэффициентов финансовой устойчивости предприятия и показывает степень того как ее активы обеспечиваются заемными средствами. Большая доля финансирования активов с помощью заемных средств показывает низкую платежеспособность предприятия и низкую финансовую устойчивость. Это в свою очередь уже влияет на качество отношений с партнерами и финансовыми институтами (банками). Другое название коэффициента финансовой зависимости (независимости) - коэффициент автономии.

Большое значение собственных средств в активах предприятия тоже не является показателем успеха. Рентабельность бизнеса выше, когда помимо собственных средств предприятие использует также и заемные средства.

Задачей становится определение оптимального соотношения собственных и заемных средств для эффективного функционирования.

Показатель финансового риска

Формула расчета показателя:

Коэффициент финансового риска = Заёмный капитал / Собственный капитал (2.4)

КФР (2014) = (212 + 36 528) / 141 887 = 0.2

КФР (2015) = (212 + 89 756) / 149 890 = 0.6

Коэффициент изображает, сколько единиц привлеченных средств припадает на 1 деньгу вложений. Чем больший показатель – тем большая зависимость от инвесторов и внешних долгов у предприятия. Коэффициент должен быть как можно меньше. Оптимальным считается показатель меньше 0,5. Значение показателя фирмы находится на оптимальном уровне, а значит предприятие не имеет значительных финансовых рисков.

Коэффициент маневренности собственных средств - формула

Общая формула расчета коэффициента:

Кмсс = Собственные оборотные средства (стр. 1300 – стр. 1100) / Собственный капитал (стр. 1300) (2.5)

Кмсс (2014) = (141 887 – 60 287) / 141 887 = 0.58

Кмсс (2015) = (149 890 – 57 501) / 149 890 = 0.62

Коэффициент маневренности капитала для АО ЭМЗ «Фирма СЭЛМА» является оптимальным (0.3<К<0.6 – оптимальное значение коэффициента, предприятие финансово независимо), и в тоже время устойчив на протяжении всего рассматриваемого периода.

Анализ показателей финансовой устойчивости за весь рассматриваемый период представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Анализ финансовой устойчивости по относительным показателям

Наименование	31.12.2014 г.	31.12.2015 г.
Коэффициент автономии	0,80	0,63
Коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг)	0,25	0,58
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств.	1,96	3,17
Коэффициент отношения собственных и заемных средств	4,02	1,71
Коэффициент маневренности	0,58	0,62
Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами	0,85	0,68
Коэффициент имущества производственного назначения	0,88	0,82
Коэффициент долгосрочно привлеченных заемных средств	0,00	0,00
Коэффициент краткосрочной задолженности	24,23%	9,76%
Коэффициент кредиторской задолженности	75,17%	90,00%

Как видно из таблицы 2.1, и на 31.12.2014, и на 31.12.2015 финансовую устойчивость АО ЭМЗ «Фирма СЭЛМА» можно охарактеризовать как «Кризисно-неустойчивое состояние предприятия», так как на начало анализируемого периода у предприятия не хватает средств для

финансирования собственных запасов и затрат, а на конец периода у предприятия не хватает средств для финансирования собственных запасов и затрат.

Анализ финансовой устойчивости по относительным показателям, представленный в таблице 2.1, говорит о том, что, по представленным в таблице показателям, по сравнению с базовым периодом (31.12.2014 г.) ситуация на АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» незначительно ухудшилась.

Показатель «Коэффициент автономии», за анализируемый период снизился на 0.17 и на 31.12.2015 г. составил 0.63. Это выше нормативного значения (0,5) при котором заемный капитал может быть компенсирован собственностью предприятия.

Показатель 'Коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг)', за анализируемый период увеличился на 0.34 и на 31.12.2015 г. составил 0.58 Чем больше этот коэффициент превышает 1, тем больше зависимость предприятия от заемных средств. Допустимый уровень часто определяется условиями работы каждого предприятия, в первую очередь, скоростью оборота оборотных средств. Если дебиторская задолженность оборачивается быстрее оборотных средств, что означает довольно высокую интенсивность поступления на предприятие денежных средств, т.е. в итоге - увеличение собственных средств. Поэтому при высокой оборачиваемости материальных оборотных средств и еще более высокой оборачиваемости дебиторской задолженности коэффициент соотношения собственных и заемных средств может намного превышать 1.

Показатель «Коэффициент маневренности», за анализируемый период увеличился на 0.04 и на 31.12.2015 г. составил 0.62. Это выше нормативного значения (0,5). Коэффициент маневренности характеризует, какая доля источников собственных средств находится в мобильной форме. На конец анализируемого периода АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» обладает легкой структурой

активов. Доля основных средств в валюте баланса менее 40 %. Таким образом, предприятие нельзя причислить к фондоемким производствам.

Показатель «Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами», за анализируемый период снизился на 0.17 и на 31.12.2015 г. составил 0.68. Коэффициент равен отношению разности между суммой источников собственных оборотных средств, долгосрочных кредитов и займов и внеоборотных активов к величине запасов и затрат.

На следующем графике (рисунок 2.3) наглядно представлена динамика основных показателей финансовой устойчивости АО ЭМЗ «Фирма СЭЛМА»



Рисунок 2.3 – Динамика основных показателей финансовой устойчивости

Анализ показателей ликвидности

Под ликвидностью подразумевается способность активов к быстрому и легкому привлечению предпринимателем временно свободных денежных средств. Основные моменты банковской ликвидности находили свое отражение в экономической литературе, начиная со второй половины XX веке, в связи с убыточной деятельностью государственных банков, а также с процессов образования коммерческих банков. Например, о важности

соблюдения соответствия между сроками активных и пассивных операций с позиций ликвидности экономисты писали еще в конце XIX веке.

Ликвидность - легкость реализации, продажи, превращения материальных или иных ценностей в денежные средства для покрытия текущих финансовых обязательств.

Ликвидность - способность активов превращаться в деньги быстро и легко, сохраняя фиксированной свою номинальную стоимость.

Анализ ликвидности предприятия – анализ возможности для предприятия покрыть все его финансовые обязательства.

Коэффициент ликвидности - показатель способности компании вовремя выполнять свои краткосрочные финансовые обязательства.

Анализ ликвидности баланса по относительным показателям за весь рассматриваемый период представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Анализ ликвидности баланса по относительным показателям

Наименование	31.12.2014 г.	31.12.2015 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,02	0,10
Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности	0,58	0,50
Коэффициент текущей ликвидности	3,34	2,07
Коэффициент покрытия оборотных средств собственными источниками формирования	0,70	0,52

Коэффициент абсолютной ликвидности и на начало, и на конец анализируемого периода (31.12.2014 г. - 31.12.2015 г.) находится ниже нормативного значения (0,2), что говорит о том, что предприятие не в полной мере обеспечено средствами для своевременного погашения срочных

обязательств за счет наиболее ликвидных активов. На начало анализируемого периода - на 31.12.2015 г. значение показателя абсолютной ликвидности составило 0.02. На конец анализируемого периода значение показателя возросло, составив 0.1.

Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности показывает, какая часть краткосрочной задолженности может быть погашена за счет наиболее ликвидных и быстро реализуемых активов. Нормативное значение показателя - 0,6-0,8, означающее, что текущие обязательства должны покрываться на 60-80% за счет быстрореализуемых активов. На начало анализируемого периода (на 31.12.2014 г.), значение показателя быстрой (промежуточной) ликвидности составило 0.58. На 31.12.2015 г. значение показателя снизилось, что можно рассматривать как отрицательную тенденцию, и составило 0.5.

Коэффициент текущей ликвидности и на начало, и на конец анализируемого периода (31.12.2014 г. - 31.12.2015 г.) находится выше нормативного значения 2, что говорит о том, что предприятие в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств. На начало анализируемого периода - на 31.12.2014 г. значение показателя текущей ликвидности составило 3.34. На конец анализируемого периода значение показателя снизилось, и составило 2.06.

Показатель утраты платежеспособности говорит о том, сможет ли в ближайшие шесть месяцев предприятие утратить свою платежеспособность при существующей динамике изменения показателя текущей ликвидности. На конец периода значение показателя установилось на уровне 0, что говорит о том, что предприятие может утратить свою платежеспособность, так как показатель меньше единицы.

Анализ рентабельности предприятия

Рентабельность - показатель эффективности единовременных и текущих затрат. В общем виде рентабельность определяется отношением прибыли к

единовременным или текущим затратам, благодаря которым получена эта прибыль.

Рентабельность производства – важнейший показатель, определяющий и показывающий эффективность деятельности предприятия. Определяет уровень рентабельности производства формула, на основании которой может быть увеличен прогресс развития организации.

Вне зависимости от сферы деятельности, рентабельность производства рассчитывается по формуле, отражающей основную концепцию и показывающей соотношения получаемой прибыли и суммы средств, затраченных на ее получение.

Рентабельность совокупных активов.

Общая формула расчета коэффициента:

РСА = Чистая прибыль / Сумма активов * 100% (2.6)

РСА (2014) = 5 435 / 178 627 * 100% = 3.04%

РСА (2015) = 8 003 / 239 858 * 100% = 3.34%

Нормативное значение для данного показателя не регламентировано и оценивается тенденция его изменения. Ниже представлена связь направления тенденции и индикатор финансового состояния.

Rск↑	При повышении рентабельности совокупного капитала наблюдается рост эффективности производства и продаж
Rск↓	Снижение показателя сигнализирует о увеличении неэффективности использования активов: запасов, денежных средств, оборудования и т.д.

Показатель рентабельности совокупных активов на 31.12.2015 немного повысился по сравнению с 31.12.2014, что говорит о том, что происходит рост эффективности производства и продаж.

Рентабельность собственного капитала – показатель чистой прибыли в сравнении с собственным капиталом организации. Это важнейший

финансовый показатель отдачи для любого инвестора, собственника бизнеса, показывающий, насколько эффективно был использован вложенный в дело капитал. В отличие от схожего показателя «рентабельность активов», данный показатель характеризует эффективность использования не всего капитала (или активов) организации, а только той его части, которая принадлежит собственникам предприятия.

Формула расчета коэффициента:

РСК = Чистая прибыль / (Собственный капитал на начало года + Собственный капитал на конец года) / 2 * 100% (2.7)

РСК (2015) = 8 003 / 149 890 * 100 = 5.34

РСК (2014) = 5 435 / 141 887 * 100 = 3.80

Для оценки эффективности инвестиций широко используется нормативное значение. Обычно инвесторы ориентируются на значения от 10 до 12%, которые характерны для бизнеса в развитых странах. Если инфляция в государстве велика, то соответственно растет и рентабельность капитала. Для российской экономики считается нормой 20-процентное значение.

Валовая рентабельность производства

Формула расчета коэффициента:

ВРП = Валовая прибыль / Выручка от продаж (2.8)

ВРП (2014) = 30 982 / 197 007 = 15.73

ВРП (2015) = 33 934 / 251 996 = 13.47

Нормативными значениями данного показателя являются:

- низкорентабельное предприятие (r=1-5%);
- средне рентабельное предприятие (r=5-20%);
- высокорентабельное предприятие (r=20-30%);
- сверх рентабельное преприятие (r больше 30);

Исходя из значения показателя рентабельности основной деятельности, можно сделать вывод, что АО ЭМЗ «Фирма СЭЛМА» является средне

рентабельным предприятием с валовой рентабельностью производства 15.73 на 31.12.2014 г. и 13.47 на 31.12.2015 г.

Чистая рентабельность производства

Формула расчета коэффициента:

ЧРП = Валовая прибыль / Себестоимость продаж (2.9)

ЧРП (2014) = 30 982 / 166 025 = 18.66

ЧРП (2015) = 33 934 / 218 062 = 15.56

В теории не существует нормального значения нормы чистой прибыли, так как она сильно зависит от отрасли, этапа развития, на котором находится конкретное предприятие, может значительно колебаться от периода к периоду по причине возникновения у предприятия прочих, не связанных с реализацией продукции прибылей или убытков. Например, в периоды сильного колебания курса рубля к иностранным валютам у организации может возникать положительная или отрицательная курсовая разница, которая значительно повлияет на финансовый результат периода. Тем не менее, чтобы предприятие приносило собственникам дивиденды норма чистой прибыли должна быть как минимум положительной (т.е. больше 0).

Валовая рентабельность продаж

Формула расчета коэффициента:

Валовая рентабельность продаж = Прибыль (Убыток) от продаж / Выручка (2.10)

ВРП (2014) = 7 236 / 197 007 * 100% = 3.67

ВРП (2015) = 7 228 / 251 996 * 100% = 2.87

Рентабельность, рассчитанная как отношение прибыли до налогообложения и процентных расходов к выручке организации, за последний год составила 6.67% (за 2014 год) и 3.87% (за 2015 год). Это значит, что в каждом рубле выручки организации содержалось 3.67 коп. (2014 год) и 2.87коп. (2015 год) прибыли до налогообложения и процентов к уплате.

Значения показателей рентабельности АО ЭМЗ «Фирма СЭЛМА» за весь рассматриваемый период представлены в таблице 2.3, а их динамика показана на рисунке 2.4.

Таблица 2.3 – Показатели рентабельности

Наименование	31.12.2014 г.	31.12.2015 г.
Общая рентабельность, %	2,90	3,89
Рентабельность продаж, %	3,67	2,87
Рентабельность собственного капитала, %	3,80	5,44
Рентабельность акционерного капитала, %	40,01	58,92
Рентабельность оборотных активов, %	4,59	4,39
Общая рентабельность производственных фондов, %	3,61	5,00
Рентабельность всех активов, %	3,04	3,34
Рентабельность финансовых вложений, %	0,00	0,00
Рентабельность основной деятельности	15,73	13,47
Рентабельность производства, %	18,66	15,56

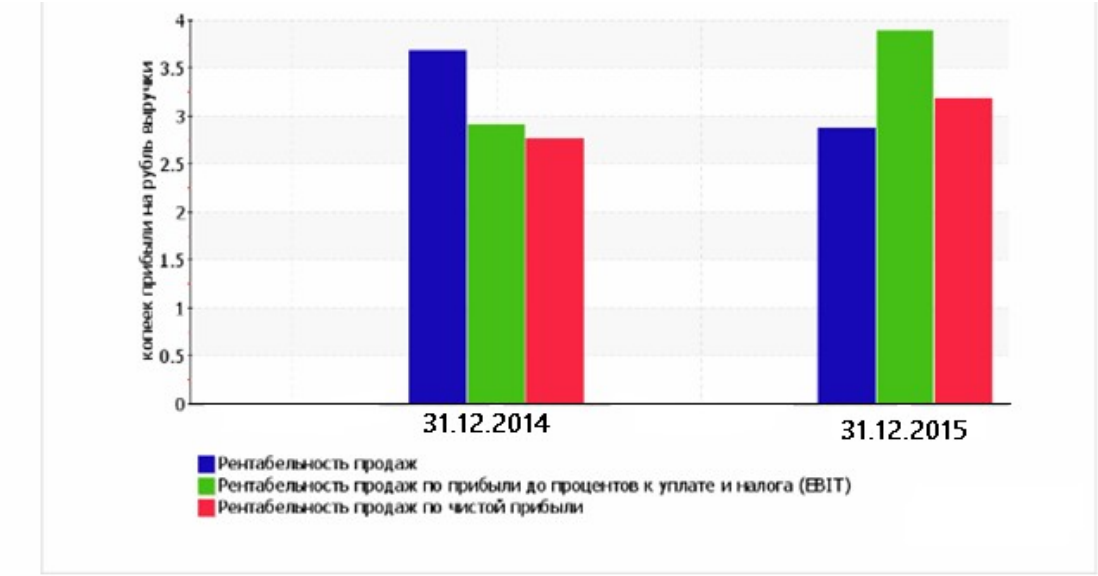


Рисунок 2.4 – Динамика показателей рентабельности продаж

Представленные в таблице показатели рентабельности за последнее полугодие имеют положительные значения как следствие прибыльной деятельности АО ЭМЗ «Фирма СЭЛМА».

Рассматривая показатели рентабельности, прежде всего следует отметить, что и на начало, и на конец анализируемого периода частное от деления прибыли до налогообложения и выручки от реализации (показатель общей рентабельности) находится у АО ЭМЗ «Фирма СЭЛМА» ниже среднеотраслевого значения, установившегося на уровне 10%. На начало периода показатель общей рентабельности на предприятии составлял 2,9%, а на конец периода 3.89 % (изменение в абсолютном выражении за период - (0.99%). Это следует рассматривать как отрицательный момент и искать пути повышения эффективности деятельности организации.

Как видно из рисунка 2.5, за анализируемый период значения большинства показателей рентабельности либо уменьшились, либо остались на прежнем уровне, что следует скорее рассматривать как негативную тенденцию.

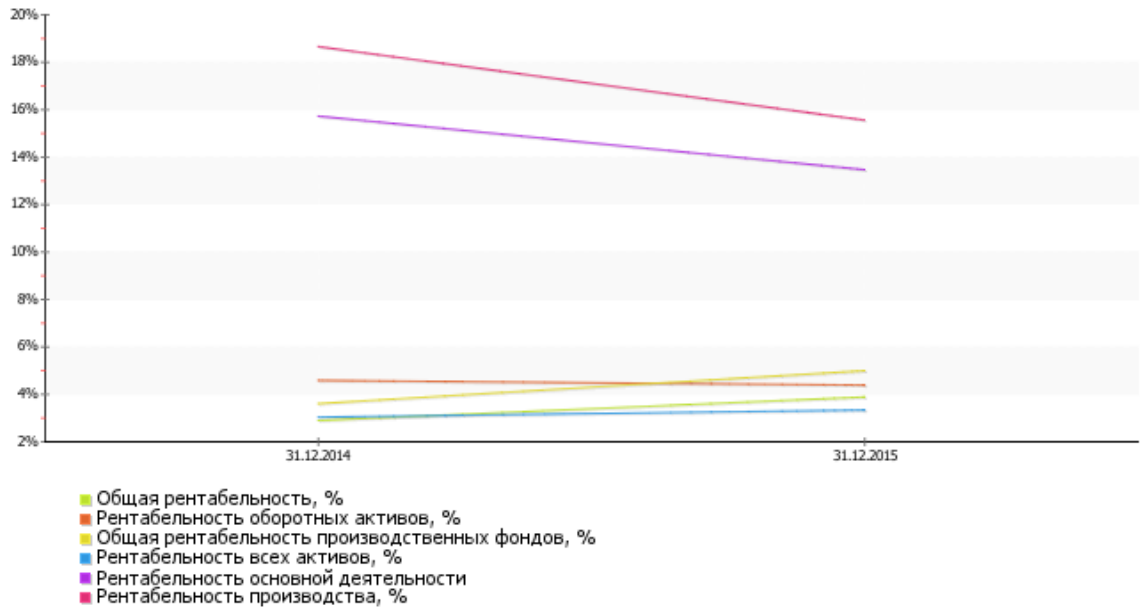


Рисунок 2.5 – Показатели рентабельности АО ЭМЗ «Фирма Сэлма»

Анализ деловой активности

В общем случае оборачиваемость средств, вложенных в имущество, оценивается следующими основными показателями: скорость оборота (количество оборотов, которое совершают за анализируемый период капитал предприятия или его составляющие) и период оборота – средний срок, за который совершается один оборот средств.

Чем быстрее оборачиваются средства, тем больше продукции производит и продает организация при той же сумме капитала. Таким образом, основным эффектом ускорения оборачиваемости является увеличение продаж без дополнительного привлечения финансовых ресурсов. Кроме того, так как после завершения оборота капитал возвращается с приращением в виде прибыли, ускорение оборачиваемости приводит к увеличению прибыли. С другой стороны, чем ниже скорость оборота активов, прежде всего, текущих (оборотных), тем больше потребность в финансировании. Собственные источники увеличения капитала ограничены, в первую очередь, возможностью получения необходимой прибыли. Таким

образом, управляя оборачиваемостью активов, организация получает возможность в меньшей степени зависеть от внешних источников средств и повысить свою ликвидность.

Коэффициент оборачиваемости активов

Формула расчета коэффициента:

Коа = Выручка от продаж / Средняя стоимость активов (2.11)

Коа (2014) = 197 007 / 178 627 = 1.10

Коа (2015) = 251 996 / (239 858 + 178 627) / 2 = 1.20

Коэффициент дебиторской задолженности

Формула расчета коэффициента:

Кодз = Выручка / Средняя величина дебиторской задолженности (2.12)

Кодз (2014) = 197 007 / 20 018 = 9.84

Кодз (2015) = 251 996 / (34 797 + 20 018) / 2 = 9.19

Коэффициент кредиторской задолженности

Формула расчета коэффициента:

Ккз = Выручка / Средняя величина кредиторской задолженности (2.13)

Ккз (2014) = 197 007 / 26 774 = 7.36

Ккз (2015) = 251 996 / (79 640 + 26 774) / 2 = 4.74

Коэффициент фондоотдачи

Формула расчета коэффициента:

Кф = Выручка / (Основные средства на начало года + Основные средства на конец года) / 2 (2.14)

Кф (2014) = 197 007 / 60 287 = 3.27

Кф (2015) = 251 996 / (57 501 + 60 287) / 2 = 4.28

Анализ показателей деловой активности (в оборотах) за весь рассматриваемый период представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Показатели деловой активности АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» (в оборотах за период)

Наименование	31.12.2014 г.	31.12.2015 г.
Отдача активов, об.	1,10	1,20
Отдача основных средств (фондоотдача), об.	3,27	4,28
Оборачиваемость оборотных активов, об.	1,66	1,68
Коэффициент оборачиваемости запасов и затрат, об.	1,70	1,57
Коэффициент оборачиваемости текущих активов, об.	1,66	1,68
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, об.	9,84	9,19
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, об.	7,36	4,74
Отдача собственного капитала, об.	1,38	1,71

Показатели деловой активности характеризуют, во-первых, эффективность использования средств, а во-вторых, имеют высокое значение для определения финансового состояния, поскольку отображают скорость превращения производственных средств и дебиторской задолженности в денежные средства, а также срок погашения кредиторской задолженности.

Показатели деловой активности, представленные в таблице 2.4 показывают, за какое количество дней оборачивается тот либо иной актив или источник формирования имущества организации. В общем случае для расчета используется формула отношения выручки или себестоимости к активу.

Как видно из таблицы 2.4, большинство показателей оборачиваемости за анализируемый период снизилось. Снижение периода оборачиваемости говорит о положительной тенденции. Также положительной тенденцией является то, что при снижении периода оборачиваемости увеличилась и выручка. За период с 31.12.2014 г. по 31.12.2015 г. выручка от реализации увеличилась на 27.91 %

Показатели деловой активности (в днях) за весь рассматриваемый период представлены на рисунке 2.6.

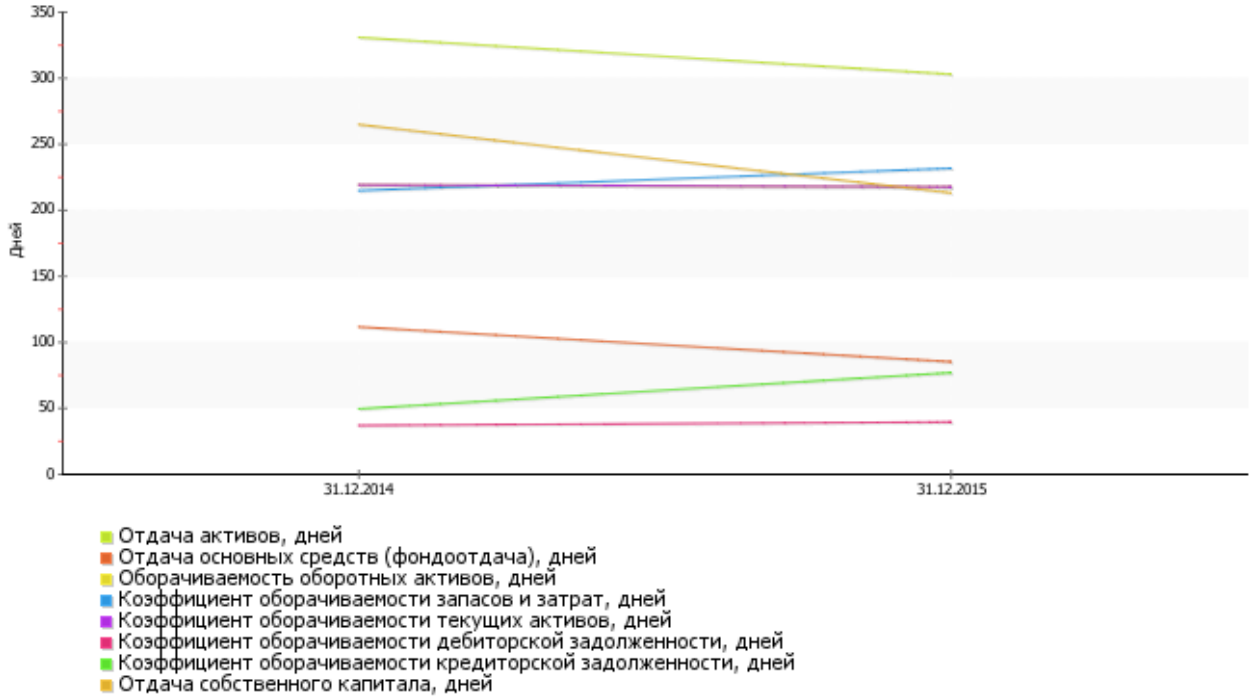


Рисунок 2.6 – Показатели деловой активности АО ЭМЗ «Фирма Сэлма»

Таким образом, по результатам анализируемого периода (с 31.12.2014 г. по 31.12.2015 г.) можно сделать следующие выводы:

На основании проведенного анализа динамику изменения активов баланса в целом можно назвать положительной. Изменение структуры пассивов за анализируемый период, следует признать в подавляющей части негативным.

Рассматривая динамику доходов и расходов АО ЭМЗ «Фирма СЭЛМА» можно сказать, что за анализируемый период в целом ее можно назвать положительной. Однако следует обратить внимание на следующие моменты: (увеличение коммерческих и управленческих расходов, уменьшение сальдо по прочим доходам и расходам).

За анализируемый период значения большинства показателей рентабельности либо уменьшились, либо остались на прежнем уровне, что следует скорее рассматривать как негативную тенденцию.

2.3 Общая характеристика деятельности предприятия Makita Corporation

Основы истории Корпорации Makita, как и многих других всемирно известных компаний, берут свои начала в стране восходящего солнца – Японии. В далеком 1915 году, в городе Нагоя, предприимчивый молодой человек Масабуро Макита в компании с единомышленниками и товарищами основал компанию Makita Electric Works. Основным направлением деятельности фирмы являлась продажа и ремонт осветительного оборудования, ремонт трансформаторов и электромоторов. Всеми знаменитая компания Makita, изначально располагалась в гараже. При постоянной поддержке, непрерывном преобразовании и совершенствовании профессионализма друзей и работников, входящих в состав фирмы, компания развивалась и расширяла производство.

Стоит заметить, что, Япония не относилась до начала двадцатого века к числу развивающихся мировых держав, и вскоре после победы в русско-японской войне 1905-07 годов стала создавать эффективные экономические решения и развитие стало приобретать мировое значение. В это послевоенное время начали образовываться великие корпорации современной электроники и техники. К числу подобных компаний относится фирма Makita, которая

начала свое географическое и территориальное расширение по городам Японии и в конце 20-х годов вошла в зону мирового рынка. В это время выросла потребность на электротехнические товары и сопутствующие материалы, которые дали возможность небольшой фирме под названием Makita Electric Works заявить о себе в этом сегменте рынка. Этот шаг позволил компании Makita закрепить свои лидирующее позиции на рынке Японии, образовав, перспективное объединение в инвестировании и развитии. С тех пор Makita стала именем нарицательным, непревзойденное качество и долговечность продукции Makita движет компанией, что заслуживает доверие профессиональных пользователей. Каждый день, на строительных площадках по всему миру, Makita обеспечивает мощность, производительность и долговечность, где потенциальные потребители нуждаются в продуктах, которые компактны, обладают минимальной вибрацией и изготовлены из высококачественных материалов. Презентуя продукцию, Масабуро Макита, особое внимание уделял эргономике, и технической простоте исполнения инструмента вместе с высоким КПД. Используя технологии собственного производства, компания MAKITA завоевала признание, как профессионалов, так и любителей.

С 1935 года в закрытый от многих капиталистических стран Советский Союз, Makita поставляет электрогенераторы и электромоторы. Перспективный рост компании Makita прекратился во время второй мировой войны, учитывая немалый объем потребляемого рынка Makita в Советском Союзе. Выступив в военных действиях сторонником Германии, Япония подорвала свои партнерские и торговые отношения в мире.

К концу пятидесятых годов двадцатого столетия Япония начала оправляться от жестокого поражения в войне. Военные последствия отражались на компании Makita на протяжении 10 лет, за это время происходили экономические преобразования японского рынка, некоторые проекты потеряли право на жизнь, а многие были успешно реализованы. По

мнению некоторых японских историков, именно заложенные США основы капитализма и демократии в сочетании с местным менталитетом, позволили «стране восходящего солнца», в столь короткий период создать «Японское экономическое чудо». Так в январе 1958 г. Makita начинает производство ручного электрического инструмента, первого в Японии портативного электрического рубанка. И уже в мае 1962 г. компания Makita Electric Works, Ltd. представляет миру бренд «Makita». Через восемь лет (в июле 1970 г.) уже был построен новый завод в г. Оказаки и организована компания Makita U. S. A., Inc. С этого момента началось распространение представительств компании по всему миру.

Makita по праву гордится своим качеством потому как: каждый электромотор разрабатывается с учетом особенностей эксплуатации того или иного вида инструмента; для производства изделий, несущих марку Makita, используется только лучшие материалы – сталь марки «Премиум», 97% медь и т.д.; требования Makita к уровню вибрации электромоторов жестче стандартов, принятых в индустрии, в 2 раза; жесткие тесты на проверку качества, включающие 19 тестов работы мотора и 3-х минутная эксплуатация готового изделия на максимуме мощности перед поставкой потребителю.

Продукция компании MAKITA, перед тем как выйти на рынок, проходит строгий контроль. Проводятся всевозможные тесты на выносливость каждой единицы выпускаемой продукции. Именно поэтому потребители выбирают товар именно этого производителя. К тому же при производстве используется только высококачественные материалы.

Электрооборудование с японским качеством Makita завоевало признание у специалистов, и любителей как одно из лучших оборудований в мире. На сегодняшний день компания Makita является ведущим производителем электроинструментов и насчитывает свыше 1,000 наименований в ассортименте. Компания Makita является лидером в области разработки строительных инструментов. Более 80 лет компания разрабатывает и

производит инструменты для работ с деревом, бетоном и другими строительными и промышленными материалами, а также для садоводства и лесозаготовки. Преимущество электроинструмента Makita в эргономичности и качестве, которые произведены в соответствии с нормами ISO 9002 - это технически совершенные, высокотехнологичные профессиональные помощники в быту и на работе.

Сегодня Makita продолжает свою миссию, предлагая, кроме широкого ассортимента электроинструмента, а также устройства, аккумуляторные, пневматические и садовые инструменты (бензиновых и электрических). Кроме того, для всех этих машин Makita предлагает высококачественные комплектующие и расходные материалы.

Корпорация Makita включает в себя 8 производственных предприятий, из которых два расположены в Европе: в Великобритании и Германии.

Эффективное техническое обеспечение заводов позволяет удовлетворить различные требования потребителей в любых сегментах рынка и постоянно продвигать марку Makita за счет расширения ассортимента продукции.

Залогом успешного роста компании Makita является:

- постоянная адаптация к меняющимся требованиям рынка;
- высокий уровень качества продукции и сервиса;
- совершенствование профессиональных качеств сотрудников, непрерывное повышение их квалификации.

История Makita Corporation показывает одновременно, что вместе с развитием электроинструмента Makita, постоянно работает над совершенствованием своих продуктов и соответствия их изменяющимся потребностям пользователей. Кроме инструментов Makita, компания представила также бренды Dolmar и Maktec.

Фирма Makita регулярно совершенствовала свойства собственной продукции, определяя для себя все выше критерии роста. Они улучшали собственные технологические процессы и продукцию.

Makita Corporation установила такие стандарты производительности, какие были недосягаемы для иных фирм. Добившись наиболее высокой операционной эффективности, они сумели опередить соперников вследствие наиболее низкой себестоимости и большему многообразию продукции.

Эффективность операционного менеджмента в высокой степени находится в зависимости от точности подбора операционной стратегии. В случае, если операционная функция не имеет конкретных, согласованных и достижимых целей, можно не рассчитывать, что в перспективе она оправдает ожидания.

Таким образом, в ходе анализа было выяснено, что японская система управления схожа с российской, но все же имеет некоторые отличия. Цена на товар определяется качеством. Цены не изменяются в Японии в зависимости от конкурентов, так как определяется превосходство качеством и эффективностью товара, также, необходимостью его на рынке.

Также были выяснены факторы, влияющие на сбыт товара и способы уменьшения их негативного влияния на организацию.

2.4 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Финансовый план Makita Corp. зависит от организационного плана и стратегии маркетинга, разбираться это будет мной также, как и АО ЭМЗ «Фирма Сэлма».

В данной работе будут использоваться три метода:

- 1 метод – с учётом ёмкости рынка и доли предприятия в общем объёме продаж товаров;

В 2017 году доля предприятия на рынке составляла:

Объем товаров в прошлом году – 5844820

$$Vт \text{ прошлый год} = \text{объем товара региона} * 100 \quad (2.15)$$

$$Vт \text{ прошлый год} = 5844820 * 100 = 38.51\%$$

С учётом прогнозируемого роста доли товарооборота на рынке она составила:

$$Vт \text{ план} = Vт \text{ прошлый год} + Vт \quad (2.16)$$

$$Vт \text{ план} = 38.51 + 10 = 48.51\%$$

Исходя из этого плановый товарооборот составил 48.51% от ёмкости рынка:

Плановый товарооборот = 48.51+ Ёмкость рынка = 48.51+ 3391643 = 8553345 руб.

– 2 метод – исходя из доходов населения;

В прошлом году объём продаж составил:

Товарооборот прошлого года равен 5853975

Покупной фонд прошлого года *100 = 16534212 *100 = 47,41% от покупных фондов.

В планируемом году ожидается увеличение этого показателя на 5%, значит процент охвата розничным товарооборотом покупных фондов составит:

$$5\% + 47{,}41 = 51{,}41\%$$

Тогда товарооборот плановый будет 51,41% от покупных фондов планового года. Покупные фонды в плановом году составят:

Покупной фонд план = Покупной фонд прошлого года + V покупного фонда в руб. (2.17)

Покупной фонд план = 16534212 + 0,393 * 16534212 = 23032157

Товарооборот плановый = 51,41* Покупной фонд план = 51,41* 23032157 = 1184083191.

– 3 метод – исходя из задачи получения определённой прибыли.

Планируется прибыль в сумме 200000 руб.

Этот метод расчёта основан на делении издержек обращения на условно- постоянные и переменные затраты.

Условно, постоянные – это те затраты, общая сумма которых не зависит от количества произведенной продукции (накладные расходы: плата за аренду помещений, заработная плата аппарата управления, плата за пользование кредитами банка).

Переменные – это те затраты, общая сумма которых зависит от количества выпускаемой продукции (затраты на материал, заработная плата основных рабочих).

По данным прошлого года на предприятии сложился уровень валового дохода 35.73%, в том числе уровень переменных расходов 24.85%. Значит уровень валового дохода для покрытия расходов и формирования прибыли равен:

Уровень валового дохода = Уровень валового дохода – Уровень переменных расходов = 35.73 – 24.85= 10,88%

Таким образом уровень постоянных издержек обращения равен 10,88%, для того чтобы покрыть эти издержки необходим минимальный товарооборот в сумме:

Минимальный товарооборот = Уровень валового дохода * 100 = 10,88 * 100 = 6288148.

При этом минимальном товарообороте будут возмещены все издержки обращения, но не будет ни копейки прибыли, т.е. рентабельность (Р) будет равна 0,00 %. Постоянные затраты равны 733391 рублей.

Для того, чтобы получить планируемую прибыль в сумме 200000 руб. необходим товарооборот:

Затраты постоянные + планированная прибыль = 733391 + 20000 = 753391 рублей.

Плановый товарооборот = Уровень валового дохода * 100 = 10,88 * 100 = 7952043.

Товарооборот

Уровень валового дохода равен 36,04 от товарооборота.

Сумма валовых доходов:

36,04 * 5177 = 186579.08

При этом рентабельность равна 0,00%

Сумма валовых доходов равна издержки обращения + прибыль

36,04 % * 8388 = 3023

Издержки обращения:

3023 – 200 = 3223 тыс.руб.

Рентабельность:

200 * 100 = 11,2 %

Расчёт валового дохода от реализации товаров

Основным источником валового дохода являются торговые надбавки.

Расчёт торговых надбавок проводится двумя методами:

- методом технико-экономических расчётов;
- методом экстраполяции.

Расчёт валового дохода методом технико-экономических расчётов проводится в следующем порядке:

- определяется % торговой надбавки на розничную цену товара;
- устанавливается сумма валового дохода.

Процент торговой надбавки определяется:

Процент надбавки на отпускную цену *100% (2.18)

Надбавка на розничную цену = Н.о.ц.+100% (2.19)

Для того, чтобы определить среднюю торговую надбавку, нужно знать основные группы товаров и их удельный вес в общем товарообороте, а также торговую надбавку, установленную на этот товар нашим поставщиком.

Средняя торговая надбавка на цену реализации составит:

30*25 + 25*24 + 25*26 + 20*23

Процент надбавки на отпускную цену = 100 = 24,85%

24,85*100 2485

Надбавка на розничную цену = 24,85+100 = 124,85 = 19,90%

Таким образом валовый доход составит 19,90% от планового товарооборота.

Сумма валового дохода в плановом году составит:

Валовый доход = % * Плановый товарооборот (2.20)

Валовый доход = 19,90 * 7600781 = 2623666

Валовый доход = 19,90 * 7445097 = 2371573 (без НДС)

Планирование издержек обращения

Расходы предприятия, связанные с производством и реализацией продукции, называются издержками. Различают:

Затраты предприятия на закупку товаров, когда средства авансируются и постоянно находятся в обороте предприятия и возмещаются за счёт собственного и оборотного капитала.

Кап. вложения в расширенное воспроизводство основных фондов как единовременные затраты, возмещаемые за счёт собственных средств, долгосрочных кредитов банков и других заёмных средств.

Текущие издержки по организации торгового процесса, которые отражаются в цене товаров и возмещаются в результате получения выручки.

Состав текущих издержек определяется «Положением о составе затрат, включаемых в себестоимость продукции издержек обращения. Следует иметь в виду, что издержки занимают значительное место в торговых надбавках. Поэтому, сокращение издержек обращения является весомым фактором:

- увеличения величины торговой надбавки, тем самым снижения уровня цены и повышения спроса за счёт привлечения дополнительных покупателей;

- увеличения прибыли, т.к. при неизменном размере надбавок создаётся возможность больше средств направлять на накопление;

В состав издержек включаются расходы предприятий торговли, возникающие в процессе движения товаров до потребителей, расходы, связанные с реализацией товара.

- «методические рекомендации по бухгалтерскому учёту затрат, включаемых в издержки обращения и производства и фактических результатов на предприятиях торговли и общепита»;
- номенклатура статей издержек обращения и производства предприятий торговли и общепита;
- транспортные расходы;
- расходы на оплату труда;
- отчисления на соц. нужды;
- расходы на аренду и содержание зданий, сооружений, помещений, оборудования и инвентаря;
- амортизация основных средств;
- расходы на ремонт основных средств;
- износ санитарной и спец. одежды, посуды, приборов и других малоценных и быстро изнашиваемых предметов;
- расходы на топливо, газ, электроэнергию для производственных нужд;
- расходы на хранение, подработку, подсортировку и упаковку товаров;
- расходы на рекламу;
- затраты по оплате процента за пользование займом;
- потери товаров и технологические отходы;
- расходы на тару;
- прочие расходы.

В работе рассчитаны прямым счётом издержки обращения, а остальные принимается укрупнено в связи с отсутствием необходимой информации.

Расходы на оплату труда складываются за год из выплат повременных сдельных, по системе должностных окладов, доплат, надбавок, премий.

Прибыль = Валовый доход (без НДС) – Издержки обращения (2.21)

Издержки обращения = Валовый доход (без НДС) – прибыль = 2371573 – 200000 = 2171573руб.

Итак, общая сумма издержек обращения составила 2171573 руб. или 14%

Распределение прибыли предприятия

Прибыль – это превышение доходов от продажи товаров над производственными затратами.

Прибыль является одним из важнейших показателей деятельности предприятия. Она выполняет две основные функции:

- характеризует конечные финансовые результаты деятельности предприятия и размер его денежных накоплений;
- является главным источником финансирования затрат на производственное и социальное развитие предприятия.

Часть прибыли после уплаты налогов и обязательных платежей направляется на развитие предприятия (Фонд накопления – 70%), а часть на социальные программы (Фонд потребления – 30%) т.е. на оздоровление коллектива, на жилищное и культурно – бытовое строительство.

Таким образом, в результате проведённого анализа деятельности Makita Corp. установлено, что предприятие является финансово устойчивым. Основным источником доходов предприятия является прибыль, которая получена как разность между стоимостью реализуемой продукции и себестоимостью. В состав товарной продукции, производимой предприятием, входят: техника и оборудование.

В ходе работы, были рассчитаны такие показатели как:

Объем издержек, который составляет 2171573 руб.

Валовый доход, который составляет – 2371573 (без НДС).

Плановый оборот равный 7952043 рублей.

Покупной фонд план равный 29546184 рублей.

Плановый товарооборот, который составляет 9500073 единиц.

2.5 Сравнительный анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия АО ЭМЗ «ФИРМА СЭЛМА» и Makita Corporation

Сравнительный анализ отчета о финансовых результатах АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» и Makita Corporation проведен на основе показателей, содержащихся в базе данных Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации (далее – Росстат). Основным видом деятельности Организаций является производство электрического оборудования и инструментов для пайки мягким и твердым припоем или сварки, электромоторов и трансформаторов. В ходе анализа мы сравнили ключевые финансовые показатели Организаций.

Касательно управленческой работы, имеются очень большие отличия, в отношениях между работниками. Это связано с тем, что в разных странах используются разные методики управления, но это не значит, что в России совсем всё плохо.

Рассмотрим управленческие моменты, в системе управления Makita Corp. принимают решения на основе коллективного единогласия, в то время как в системе АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» решения принимают индивидуально, сотрудник находящийся на руководствующей должности. В этом есть свои плюсы и минусы.

Из плюсов коллективного единогласия можно выделить отсутствие недовольства рабочего класса, и споров, принятых решения, но также минус в

том, что часть работников, принимающих решение могут быть некомпетентны и преследовать свои личные и даже корыстные цели, в то время как индивидуальный метод, может вызвать недовольство принятого решения руководства. Но исключает некомпетентность и корыстность решений, индивидуальный метод, работает только в сторону улучшения и повышения эффективности предприятия.

Можно сделать вывод об ответственности, что если решение, принятое тем или другим способом, не принесет тех ожидай, и может повлечь за собой негативные последствия, то и ответственность будет разная, коллективная и индивидуальная. Тут можно сказать, что индивидуальная лучше, так как виновен только один, и на положении работы не повлияет, в то время как виновность, которая ляжет на целый коллектив может негативно сказаться на их работе и собственно повлечет за собой плохие последствия.

Также, если посмотреть на это с другой стороны, то в коллективной системе управления используется более гибкий способом принятия решений и неформальность. Что может сказаться или положительно, или негативно, риск - но который может принести очень большой плюс. В то время как в нашей системе, индивидуальной, используется всё строго и формально, и неформальный подход не сильно приветствуется так как идти на риск никто не хочет.

Также, работа самих работников, оценивается по-разному, и прием на работу тоже. В Makita Corp. используют больше уклон на коллективизацию, и зарплаты и премии выдаются за заслуги группы работников, а не отдельных личностей. В то время, как у нас всё строго наоборот. Тут можно сказать, что и то и другое, по-своему, хорошо и плохо, так как отношение к повышению, выплатам заработной платы и премий зависит от контингента и культуры людей, может кто-то не захочет, именно свою заслугу делить со всей группой.

В заключение, можно сказать, что каждая система по-своему хороша, и некоторые моменты было бы даже хорошо позаимствовать. Ведь, даже есть

отличие в принятие по найму, у нас есть короткие сроки, и люди приходят больше на тут нельзя сделать конкретного вывода о том, что хорошо, а что плохо. Это можно будет сделать, взглянув на расчетную статистику и ее сравнительный анализ.

В результате анализа ключевых финансовых показателей Организаций мной установлено следующее. Финансовое состояние АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» на 01.01.2018 г. значительно хуже финансового состояния Makita Corporation. При этом, в 2017 г. финансовое состояние Организации Makita Corporation. не претерпело существенных изменений.

В результате проведённого анализа деятельности АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» и Makita Corp. установлено, что предприятия является финансово устойчивым. Основным источником доходов предприятий является прибыль, которая получена как разность между стоимостью реализуемой продукции и себестоимостью. В состав товарной продукции, производимой предприятием, входят: техника и оборудование.

В ходе работы над, были рассчитаны такие показатели как:

Объем издержек, который составляет 1060462 руб. или 14%.

Валовый доход, который составляет – 1260462 (без НДС).

Плановый оборот равный 6840932 рублей

Покупной фонд план равный 18435073 рублей.

Плановый товарооборот, который составляет 8388962 единиц.

Показатель ниже чем у Makita Corp. Тут сказывается маленький штат сотрудников, и не хватка новых идей и потенциала.

Объем издержек, который составляет 2171573 руб. или 14%.

Валовый доход, который составляет – 2371573 (без НДС).

Плановый оборот равный 7952043 рублей.

Покупной фонд план равный 29546184 рублей.

Плановый товарооборот, который составляет 9500073 единиц.

Они значительно отличаются от АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» – это как итог хорошей работы персонала и самого предприятия. На основе этих данных можно сделать сравнительную таблицу коэффициентов (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Сравнительный анализ финансовых коэффициентов предприятий АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» и Makita Corporation

Показатель	«Фирма Сэлма»	Makita	Разница
Коэффициент автономии	0.6	0.9	0.3
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствам	0.4	0.9	0.5
Коэффициент покрытия инвестиций	0.6	8.7	8.1
Коэффициент текущей ликвидности	1.7	6.9	5.2
Коэффициент быстрой ликвидности	0.4	6.8	6.4
Коэффициент абсолютной ликвидности	0.04	5.1	5.06
Рентабельность продаж	0.6%	5.8%	5.2%
Норма чистой прибыли	4%	28.4%	28%
Рентабельность активов	3.8%	21.3%	17.5%

На этом может сказаться, коллективная работа персонала и коллективная ответственность и в целом работа японских предприятий, является коллективной и хорошо собранной, так как в случае ошибки наказание получит вся группа, работающая над этим.

Также коллективное принятие решений и неформальные отношения с подчиненными. Это те самые качества, которых не хватает в работе на АО ЭМЗ «Фирма Сэлма», и в целом, на российских предприятиях.

Таким образом, методика, которая используется при работе на АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» довольно устаревшая, и в результате проведённого анализа деятельности Makita Corporation установлено, что систему нужно изменить в корне. В противном случае, предприятие будет нести убытки и его ждет банкротство, так как потребность сварочного оборудования в России могут обеспечивать не только АО ЭМЗ «Фирма Сэлма», но и другие, а на территории Крыма не будет таких широких перспектив.

Выводы по разделу 2

Таким образом, на основе полученных данных был проведён сравнительный анализ отчета о финансовых результатах АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» и Makita Corporation на основе показателей, содержащихся в базе данных Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации (далее – Росстат). Основным видом деятельности Организаций является производство электрического оборудования и инструментов для пайки мягким и твердым припоем или сварки, электромоторов и трансформаторов. В ходе анализа мы сравнили ключевые финансовые показатели Организаций.

Касательно управленческой работы, имеются очень большие отличия в отношениях между работниками. Связано это с тем, что страны имеют различные методики управления.

Из плюсов коллективного единогласия можно выделить отсутствие недовольства рабочего класса, и споров, принятых решения, но также минус в том, что часть работников, принимающих решение могут быть некомпетентны и преследовать свои личные и даже корыстные цели, в то время, как индивидуальный метод, может вызвать недовольство принятого решения руководства. Он исключает некомпетентность и корыстность решений,

индивидуальный метод, работает только в сторону улучшения и повышения эффективности предприятия.

В результате анализа ключевых финансовых показателей организаций было установлено следующее. Финансовое состояние АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» на 01.01.2019 значительно хуже финансового состояния Makita Corporation. При этом, в 2019 году финансовое состояние Организации Makita Corporation. не претерпело существенных изменений.

В результате проведённого анализа деятельности АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» и Makita Corp. установлено, что предприятия является финансово устойчивым. Основным источником доходов предприятий является прибыль, которая получена как разность между стоимостью реализуемой продукции и себестоимостью. В состав товарной продукции, производимой предприятием, входят: техника и оборудование.

РАЗДЕЛ 3
РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТОВ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Развитие стратегии управления организацией

Стратегия стабилизации направлена на достижение раннего выравнивания объёма продаж и прибылей с последующим их повышением, то есть с переходом на следующий этап роста.

Целью предприятия на данном этапе является повышение конкурентоспособности и сохранение лидирующих позиций на рынке. Для достижения намеченной цели предприятию необходимо привлекать как реальных, так и потенциальных потребителей с помощью обеспечения наиболее широкого ассортимента и гибкой ценовой политики. Наиболее предпочтительной в данном случае является стратегия развития стратегических групп товаров, а именно производство готовых металлических изделий, которая позволит создать портфель продукции, обеспечивающий организации конкурентные преимущества.

Распределение работ по реализации стратегии осуществим в разрезе основных подсистем организации.

Первым шагом подсистемы маркетинга является проведение маркетинговых исследований, которые позволят снизить степень неопределенности при принятии маркетинговых решений, проанализировать рынок, на котором функционирует организация и оценить и ее рыночные возможности.

Поэтому, стратегия развития предприятия заслуживает самого серьезного внимания как инструмент управления, пригодный не только

для фирм, но и для широкого круга социальных учреждений. Выбор стратегии и её реализация являются основными частями стратегического управления.

Стратегия в стратегическом управлении понимается как долгосрочное качественно определённое направление развития предприятия, относящееся к таким сторонам её деятельности, как сфера, средства и форма.

- изучены процессы управления оборотным капиталом, выявлены основные проблемы и недостатки управления по видам оборотных средств: запасам, дебиторской задолженности и денежным средствам.
- разработаны и обоснованы мероприятия и рекомендации по повышению эффективности управления оборотными средствами предприятия
- рассчитана эффективность и результативность проведения предложенных мероприятий.

Предприятие нуждается в эффективном использовании оборотных средств и в ускорении его оборачиваемости, это проявляется в увеличении капиталоотдачи при сохранении объема оборотного капитала. Результатом проведения исследования стали разработанные и обоснованные рекомендации по повышению эффективности использования оборотного капитала по видам оборотных средств: запасов, дебиторской задолженности и денежных средств. Предложенными рекомендациями являются:

- определить оптимальный размер оборотного капитала, что позволит предприятию наиболее эффективно использовать свои ресурсы и равномерно распределять затраты.
- расширить возможности долгосрочного заимствования
- определить объем финансовых ресурсов, необходимых для финансирования запасов и оптимизировать данную величину
- определить, за счет, каких источников целесообразно осуществлять финансирование

- провести нормирование материально-производственных запасов, готовой продукции и незавершенного производства, это позволит обеспечить бесперебойную работу предприятия при наименьшем объеме вложенных в запасы средств
- создать нормы для обеспечения эффективного управления организацией в целях повышения конкурентоспособности выпускаемой готовой продукции и оказываемых услуг.
- проводить рефинансирование контрагентов, имеющих большие задолженности

Окончательный расчет показателей в случае внесения предложенных изменений показал, что финансовые показатели предприятия улучшатся, а эффективность использования оборотного капитала возрастет. Мероприятия по совершенствованию использования оборотных средств оптимизирует функционирование предприятия и создаст платформу для дальнейшего развития компании.

Определить информационную и методологическую базу для анализа состояния и эффективности использования оборотного капитала на предприятии

Рекламная деятельность дополняется усилиями мероприятий по стимулированию сбыта данных групп товаров. Задачей стимулирования сбыта является поощрение покупателей (розничных торговцев) на покупку данного вида товара в анализируемой организации, которое будет достигаться за счет проведения следующих мероприятий:

- предоставление скидок постоянным покупателям; обеспечение розничных торговцев экспозиционным оформлением - вывески, плакаты с изображением производимой продукции;
- предложение бесплатных сувениров, несущих на себе название фирмы: ручки, календари, которые обеспечат привлечение покупателей, пользующихся услугами конкурентов.

Подсистеме «персонал» необходимо предусмотреть и организовать курсы повышения квалификации для менеджеров по продажам с целью повышения уровня и культуры обслуживания.

Подсистеме «сбыт» для повышения эффективности реализации стратегии необходимо:

- осуществить поиск и внедрение прогрессивных методов продажи для обеспечения качественной работы по организации продаж - использование прогрессивных транспортных условий, скидок, предоставление коммерческого и товарного кредита, гибких форм расчета, товарообменных операций;
- разработать гибкую ценовую политику, позволяющую поддерживать конкурентоспособность товаров.

Подсистеме «снабжение» необходимо направить свои усилия на заключение договоров с более выгодными поставщиками, выявленными в ходе маркетинговых исследований; закупку товаров и обеспечение своевременной его доставки, а также рациональное размещение продукции на складах, позволяющее снизить издержки на хранение и повысить мобильность продукции.

В подсистеме «финансы» необходимо выработать меры по повышению платежеспособности, финансовой устойчивости предприятия, например, повышение эффективности использования основных фондов, повышение эффективности использования оборотных средств, производительности труда. сокращение кредиторской задолженности, повышение числа ликвидных активов и т.д. Составить бюджет реализуемого проекта, т.е. определить необходимые ресурсы и оценить ожидаемый эффект от его внедрения.

На протяжении всей реализации проекта подсистемой «управление» будет осуществляться контроль над реализацией стратегии и вноситься необходимые корректировочные меры по устранению найденных отклонений и решению проблем.

С внедрением стратегии организационная структура не претерпит существенных изменений. Предполагается ввести в штат дополнительного квалифицированного маркетолога, в обязанности которого будет входить проведение маркетинговых исследований.

Для эффективной реализации стратегии необходимо также выработать мероприятия, направленные на совершенствование системы стратегического управления в целом, устраняющие недостатки, выявленные при ее анализе, отражающие специфику системы управления на предприятии.

Разработку мероприятий по совершенствованию системы стратегического управления предприятия АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» будет осуществляться по основным подсистемам организации.

Разработанные мероприятия по совершенствованию системы стратегического управления, будут положительно сказываться на повышении эффективности системы в целом.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что внедрение предлагаемого проекта целесообразно и необходимо, поскольку повышает не только эффективность процесса стратегического управления, но и системы в целом, а также способствует достижению поставленных целей.

Подводя итог, можно предположить, что предложенная стратегия развития АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» даст положительный результат, организация увеличит объем получаемой прибыли при выполнении намеченных мероприятий. Так как данное предприятие имеет узкую специализацию на конкретном сегменте рынка, можно сформулировать цели стратегии, а именно: изменение объема продаж и получение сверхприбыли за счет специализации фирмы на конкретном сегменте рынка и определенных группах товара (целевом потребителе); использование всех преимуществ стратегии снижения себестоимости (издержек); создание имиджа предприятия, заботящегося о потребностях конкретных покупателей.

Продукцию АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» использует группа потребителей с четко сформулированными потребностями, а значит политика продвижения будет направлена именно на этих потребителей.

3.2 Рекомендации по улучшению результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия

В финансовой политике АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» необходимо уделить больше внимания совершенствованию таких аспектов, как:

1) финансовая стратегия организации;

2) финансовая тактика;

3) финансовое прогнозирование и планирование;

4) внутренний финансовый контроль;

5) финансирование деятельности самой организации.

Так, под совершенствованием финансовой стратегии АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» следует понимать проведение эффективной инвестиционной политики. При этом необходимо осуществлять анализ инвестиционных проектов хозяйственного и финансового характера, отбор наилучших из них и последующий финансовый мониторинг претворения проектов в жизнь. Именно с помощью инвестиционной политики организация реализует свои возможности к предвосхищению долгосрочных тенденций экономического развития и адаптации к ним.

Совершенствование финансовой тактики предполагает осуществление комплексного оперативного управления оборотными активами и краткосрочными обязательствами АО ЭМЗ «Фирма Сэлма», то есть денежными средствами, дебиторской задолженностью, запасами сырья и готовой продукции, с одной стороны, и кредиторской задолженностью, и краткосрочными кредитами, с другой стороны. Также данное направление предполагает осмысление ценовых решений, правильную ориентацию на те

или иные сегменты рынка, интенсивные усилия по продвижению товаров и другие маркетинговые решения с точки зрения их влияния на финансовые результаты.

Финансовое прогнозирование представляет собой основу для финансового планирования в организации. АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» следует определить финансовые перспективы своего развития, а также тактических шагов по обеспечению своевременного проведения расчетов между поставщиками и покупателями с целью предупреждения наращивания величин дебиторской и кредиторской задолженностей.

АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» необходимо усовершенствовать внутренний финансовый контроль. Он должен предполагать анализ данных бухгалтерского и операционного учета, а также отчетности организации, которые являются информационной базой для принятия финансовых решений и материалом для оценки результатов деятельности организации, всех ее подразделений и самой себя.

Совершенствование финансирования деятельности АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» заключается в определении рациональной структуры пассивов организации, то есть соотношения между заемными, привлеченными и собственными средствами. АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» должно стремиться к формированию наилучшей структуры заемных средств по форме и стоимости.

Также необходимо обратить внимание на прочие расходы, а также управленческие расходы выявить причины их значительного роста и разработать пути их снижения.

Выполнение хотя бы части рекомендаций способно улучшить финансовые показатели предприятия и вывести ее из кризисного состояния.

Для выполнения части рекомендаций, выполним прогноз баланса и отчета о прибылях и убытках, заложив целевые установки (таблица 3.1, таблица 3.2)

Таблица 3.1 – Прогнозный баланс, тыс. руб.

Наименование показателя	2018	Прогноз
Нематериальные активы	15	15
Основные средства	4427	4427
Итого по разделу I	4442	4442
Запасы	103514	103514
Дебиторская	22539	11269,5
задолженность	-	-
Финансовые вложения	98	98
Денежные средства и денежные	80	1520
эквиваленты	-	-
Прочие оборотные активы	7144	7144
Итого по разделу II	133373	123545,5
Баланс	137816	127987,5
Уставный капитал	18	18
Нераспределенная прибыль	1890	2835
Итого по разделу III	1908	2853
Заемные средства	50460	47937
Итого по разделу IV	50460	47937
Заемные средства	8080	7676
Наименование показателя	2018	прогноз
Кредиторская задолженность	63300	63300
Прочие обязательства	232	232
Итого по разделу V	71612	71208
БАЛАНС	123981	127987,5

Перечисленные изменения приведут к:

- увеличению рентабельности;
- улучшению показателей финансово-хозяйственной деятельности.

Прогноз отчета о прибылях и убытках представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Прогноз финансовых результатов

Наименование показателя	2017-2018	Прогноз
Выручка	50946	76419,0
Себестоимость продаж	34630	51945,0

Валовая прибыль (убыток)	16316	24474,0
Коммерческие расходы	1035	1086,8
Управленческие расходы	7123	5698,4
Прибыль (убыток) от продаж	8158	17688,9
Проценты к уплате	6905	4143,0
Прочие доходы	307	614,0
Прочие расходы	1086	868,8
Прибыль (убыток) до налогообложения	474	13291,1
Текущий налог на прибыль	81	2658,2
Прочее	410	306,0
Чистая прибыль (убыток)	-17	10632,8

В таблице 3.3 представлены результаты анализа рентабельности и показателей финансовой устойчивости, проанализировав которые, можно сделать вывод о целесообразности предложений по улучшению результатов финансово-хозяйственной деятельности.

- снижение управленческих и прочих затрат как минимум на 20%;
- уменьшение дебиторской задолженности на 50%;
- увеличение остатка денежных средств;
- снижение кредиторской задолженности;
- увеличение выручки на 50%;
- снижение размера заемного капитала на 20%.

Таблица 3.3 – Оценка эффективности предложений по улучшению результатов финансово-хозяйственной деятельности

Наименование показателя	2017 г.	Прогноз
Общая рентабельность (по прибыли до	16,01	16,1

налогообложения)		
Рентабельность собственного капитала (по чистой прибыли)	-0,9	1,5
Рентабельность оборотных активов (по чистой прибыли)	-0,01	2,8
Общая рентабельность производственных фондов (по чистой прибыли)	-0,02	3,9
Рентабельность всех активов (по чистой прибыли)	-0,01	4,5
Рентабельность основной деятельности (по валовой прибыли)	32,03	32,1
Рентабельность производства (по валовой прибыли)	47,12	47,2
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,00	0,1
Коэффициент быстрой ликвидности	0,32	0,54
Коэффициент текущей ликвидности	1,86	1,98
Коэффициент покрытия оборотных средств собственными источниками формирования	0,36	0,45

Таким образом, результаты расчетов показали целесообразность предложений по улучшению результатов финансово-хозяйственной деятельности.

Также были разработаны стратегии развития по всем подсистемам управления организацией: маркетинговая, инвестиционная, управленческая, маркетинговая, сбытовая.

3.3 Инвестиционный проект для АО ЭМЗ «Фирма Сэлма» по замене электроэрозионного станка

В технологических процессах производства оснастки и инструмента при изготовлении штампов, приспособлений, шаблонов широко применяется электроэрозионный станок модуля AGIEGUT- 300 для выполнения операций: вырезание, отрезка, доводка рабочих поверхностей при изготовлении копиров, шаблонов, фильер, формообразующих деталей штампов.

В настоящее время электроэрозионный станок имеет высокую степень физического износа. По заключению Директора службы главного механика восстановление станка экономически нецелесообразно.

Морально устарела система управляющей программы, которая на фирмах по обеспечению устройств уже не производится (дорабатываются запасы ленты, которых при имеющейся производственной программе хватит не более чем на 1год), устройство ручного ввода информации – отсутствует.

За 10 месяцев 2016 года электроэрозионный станок AGIE GUT-300 не работал по причине ремонта 146 часов 20 минут. Данные по затратам на ремонт представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Затраты на ремонт в 2016 г. электроэрозионного станка

Часы простоя	140 часов 20 минут
Трудоемкость, час	638 часов
Трудоемкость, в рублях	155 273
Затраты на материалы, в рублях	285 125
ИТОГО затраты, в рублях	440 398

В случае окончательного выхода из строя станка будет потеряна техническая возможность проведения электроэрозионной обработки рабочих поверхностей штампов, пресс-форм, фильер, пуансонов, электродов, калибров,

шаблонов, а соответственно и выпуска штампов, приспособлений для электросварочных аппаратов т.к. электроэрозионная обработка является не только наиболее рациональным, а в отдельных случаях - безальтернативным методом.

При размещении заказов на стороне потребуется минимум 60 рабочих дней, стоимость продукции увеличится на 50-60%.

По оценке фирмы «Галика», специализирующейся на выпуске электроэрозионного оборудования, заменам системы управления на станке AGIECUT-300 на современную систему управления невозможна, т.к. станок имеет моральный износ. Длительность капитального ремонта составит от 6 до 12 месяцев со стоимостью от 1 000,0 тыс. руб. При этом оригинальные детали будут заменены на аналоги, т.к. многие запчасти уже не выпускаются.

Анализ технического состояния имеющегося электроэрозионного станка мод. AGIECUT-300 выпуска 1989 года, показал, что существует высокий риск остановки выпуска продукции для цехов основного производства на сумму более 50 млн. руб./год. Возникает необходимость в проработке вопроса приобретения нового аналогичного электроэрозионного станка.

При размещении заказов на стороне потребуется минимум 60 рабочих дней, стоимость продукции увеличится на 50-60%.

Наиболее соответствующим по техническим характеристикам и потребностям производства является электроэрозионный проволочно-вырезной станок фирмы «Agie Charmilles» стоимостью 2 100 тыс. руб.

Капитальные вложения по предлагаемому проекту представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Потребность в капитальных вложениях, тыс. руб.

Наименование	Всего по проектно-	Подлежит выполнению

показателей	сметной документации	на конец периода
Капитальные вложения по проекту, всего	2 100	2 100
Затраты на оборудование	2 100	2 100
в т.ч. НДС	320	320

За счет уменьшения трудоемкости производства одного изделия на новом станке, экономия заработной платы в стоимостном выражении составит 277,9 тыс. руб., при росте годового выпуска сварочных аппаратов и оборудования в последующие года потребность в данных изделиях возрастает. Годовая экономия за 2018 год составит 305,8 тыс. руб., в 2019 году – 336,3 тыс. руб., в 2020,2021,2022 годах соответственно 370 тыс. руб., 407, 1 тыс. руб., 447,6 тыс. руб.

При внедрении нового швейцарского оборудования так же наблюдалась экономия по ресурсам, которая представлена в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Экономия затрат на производство продукции (тыс. руб.)

Показатели	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	Всего	Всего	Всего	Всего	Всего	Всего
Прямые (переменные) затраты	453	877	977	1089	1216	1441
в том числе:						
экономия на ремонте	336	370	407	447	492	477
электроэнергия	89	108	131	158	192	380
Затраты на оплату труда рабочих	278	306	336	370	407	448
Затраты на социальные нужды	85	94	103	114	125	137

Наибольшая экономия ресурсов, после введения нового оборудования наблюдается на ремонте, так как станок «Agie Charmilles» не нуждается в капитальном ремонте в отличие от старого станка 1989 года.

Общая экономия за 6 лет по затратам составит 1441 тыс. руб., при последующем удорожании электроэнергии киловатт/час приведет к еще большей экономии ресурсов, так же экономия электроэнергии произойдет за счет изменения мощности оборудования. Новый станок обладает мощностью 9 кВт, а старый – 14 кВт, что приведет к уменьшению потребления электроэнергии.

Общая прибыль по проекту составила 355 тыс. руб. финансовые результаты производственной и сбытовой деятельности представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Финансовые результаты производственной и сбытовой деятельности предприятия

Показатели	2017г.	2018г.	2019г.	2020г.	2021г.
Экономия по прямым затратам, тыс. руб.	836	870	908	952	950
Начисленная амортизация по проекту, тыс. руб.	210	189	170	153	138
Общая экономия по проекту, тыс. руб.	481	561	651	753	868
Налогооблагаемая прибыль, тыс. руб.	444	529	624	731	851
Платежи в бюджет, тыс. руб., в т.ч.:	126	138	152	168	187
налог на прибыль, тыс. руб.	89	106	125	146	170
Прибыль по проекту, тыс. руб. (разность показателей п.1 и пп. 2, 3, 4)	1655	1723	1799	1885	1881

Проведем анализ дисконтированных денежных потоков, представленный в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Анализ дисконтированных денежных потоков

Наименование показателя	Годы реализации проекта				
	1	2	3	4	5
Чистый денежный поток	1655	1723	1799	1885	1881

Дисконтный множитель	1	0,8	0,64	0,51	0,41
Дисконтированный денежный поток	1 655,00	1 378,40	1 151,36	965,12	770,46
Дисконтированный поток нарастающим итогом	1 655,00	3 033,40	4 184,76	5 149,88	5 920,34
Чистый дисконтированный доход (NPV), тыс. грн.	- 445,00	933,40	2 084,76	3 049,88	3 820,34

Изобразим графически дисконтированные денежные потоки (рисунок 3.1)

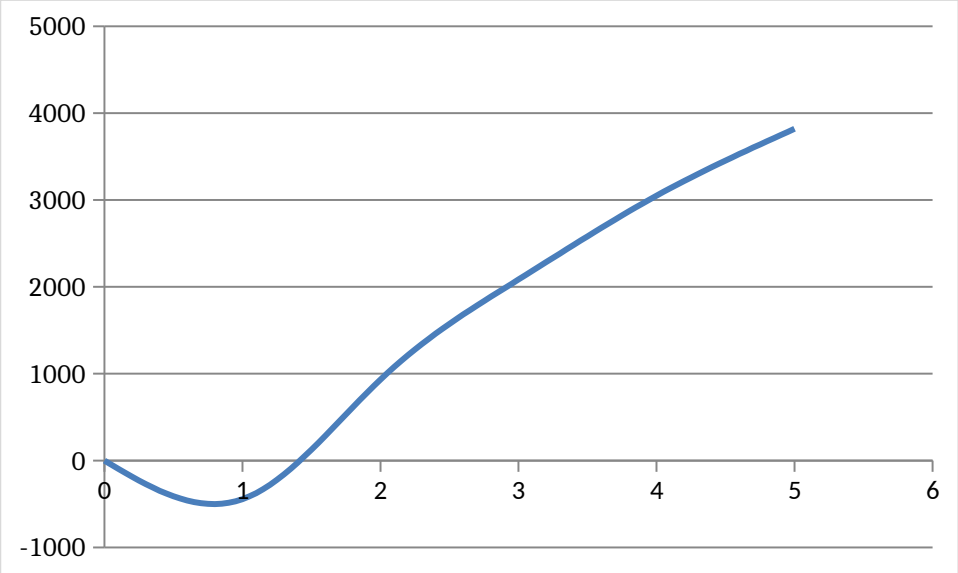


Рисунок 3.1 – График дисконтированных денежных потоков

В таблице 3.9 приведем показатели эффективности проекта.

Таблица 3.9 – Показатели эффективности проекта

Чистый приведенный эффект, тыс. руб.	3 820,34
Срок окупаемости, год	2,75
Индекс рентабельности	1,82

Таким образом, было выяснено, что проект полностью окупится через 2 года 7 месяцев, чистый приведенный эффект составляет 3820.34 рублей.

Индекс рентабельности составляет 1,82. Поскольку индекс рентабельности больше единицы, проект считается прибыльным и рекомендуется к внедрению.

Анализ рисков инвестиционного проекта позволяет выявить возможные риски, связанные с осуществлением проекта, оценить риски в целом и предусмотреть меры по предотвращению и снижению возможных потерь.

Для оценки инвестиционного проекта на практике используют несколько методов, позволяющих более глубоко понять основные характеристики инвестиционного проекта и уровень его рискованности [14, с.64]. К их числу относится анализ чувствительности, процедура которого заключается в следующем:

1) определяется перечень рисков, которым в большей мере может быть подвержен проект;
2) определяется вероятность возникновения каждого риска и степень влияния отдельных варьируемых факторов на финансовые результаты проекта с точки зрения их влияния на осуществимость проекта и оценку его эффективности;
3) разрабатываются меры по предотвращению рисков и минимизации возможных потерь.

При анализе чувствительности проекта проводится тестирование показателей эффективности к возможным событиям, которые могут вызвать:

- увеличение инвестиций;
- увеличение издержек;
- снижение объема выручки.

В данном инвестиционном проекте возможным событием может выступать:

- увеличение объема инвестиций на 20% от проектного значения.
- увеличение нормы дисконта с 14% до 20 %
- уменьшение объема производства и реализации до 80%

В анализе чувствительности:

- увеличение ставки дисконтирования с 14% до 20% и уменьшение объѐма производства, реализации до 80%

Таким образом, было выяснено, что проект полностью окупится через 2 года 7 месяцев, чистый приведенный эффект составляет 3820.34 рублей.

Индекс рентабельности составляет 1,82. Поскольку индекс рентабельности больше единицы, проект считается прибыльным и рекомендуется к внедрению.

Реализация данного инвестиционного проекта позволит избежать окончательного выхода из строя станка и позволить сэкономить (в случае капитального ремонта), но, поскольку, станок достаточно старый, в данном случае это просто не имело бы смысла.

Выводы по разделу 3

В данном разделе был разработан проект по модернизации устаревшего оборудования на предприятии АО ЭМЗ «Фирма Сэлма». В ходе анализа было выявлено, что устаревшее оборудование 1989 года нуждалось в капитальном ремонте: морально устарела система управления. Помимо этого, у оборудования отсутствовало устройство ручного ввода информации.

В работе были предложены мероприятия для решения, выявленных в ходе написания работы, проблем. Реализация данного инвестиционного проекта позволит избежать окончательного выхода из строя станка и позволить сэкономить деньги на ремонте старого станка.

Общая экономия по прямым затратам (экономия на ремонте, экономия электроэнергии в стоимостном выражении, экономия заработной платы с отчислениями) за 6 лет составила 5730 тыс. руб., прибыль по проекту

составила 2620 тыс. руб., чистый доход составил 4734 тыс. руб. Срок окупаемости составил 2 года и 7 месяца.

Было выяснено, что проект полностью окупится через 2 года 7 месяцев, чистый приведенный эффект составляет 3820.34 рублей.

Индекс рентабельности составляет 1,82. Поскольку индекс рентабельности больше единицы, проект считается прибыльным и рекомендуется к внедрению.

Как показали результаты анализа, после использования нового станка, будет наблюдаться экономия финансовых средств.

Таким образом, инвестиционный проект можно считать эффективным и устойчивым, его реализация целесообразна.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исторически сложилось так, что Россия отстала в своем экономическом развитии от «рыночных» стран мира, и теперь должна пройти этап переустройства, трансформации общества, осуществляя творческий синтез зарубежного опыта с учетом своей уникальности и самобытности.

Как известно, экономические законы, в отличие от законов природы, опосредованы «живыми людьми», в желаниях и выборах которых наличествуют ожидания, нормы, установки, традиции, моральные и нравственные ценности. Наши неудачи в проведении экономических реформ связаны с неопределенностью стратегии кардинального переустройства общества (включая политическую, социальную и нравственную среду), а также со слепым копированием чужого и чуждого нам опыта. Мы не учли, что Россия имеет свою тысячелетнюю историю предпринимательства и что русская народная этика и эстетика, имеющие еще дохристианские корни, создавали в жизни и в ведении бизнеса атмосферу почитания идеалов добра, справедливости и правды. Чтобы не допускать грубых ошибок в дальнейшем, нам необходимо критически переосмыслить опыт внутрифирменного и отраслевого управления в мире, но главное — научиться находить наилучшие (оптимальные) решения в условиях недостаточной стабильности и неопределенности социально-экономической жизни, характерной для сегодняшней России.

Проблема использования опыта, накопленного зарубежными фирмами в области менеджмента, в последние годы стала особенно актуальной. В России традиционно ведутся споры, использовать ли ей опыт Запада или идти собственным путем. Однозначного ответа на этот вопрос не существует. Вероятно, следует в разумных соотношениях использовать обе стратегии.

Однако не вызывает сомнения тот факт, что западный опыт управления необходимо тщательно изучать. Без понимания результатов, накопленных

зарубежными специалистами в области управления, невозможно создание собственной современной школы управления.

Безусловно, у России существует и собственный опыт, и его также не стоит забывать. Однако, этот опыт несколько специфичен ввиду особых экономических условий, в которых долгие годы находились российские руководители, поэтому нельзя слепо применять накопленные знания в современных условиях.

Транснациональные корпорации являются «двигателями» мировой экономики в целом. Именно они определяют общие направления мирового экономического развития. Поэтому для того чтобы понять закономерности этого развития, необходимо изучение деятельности транснациональных корпораций. В современных условиях практически невозможно решить некоторые проблемы, возникающие в мире, без объединения представителей разных стран.

Особенностью современного производства стал переход к информационным технологиям. Информация является основным товаром на мировом рынке. Все стадии производственного процесса по большей части сводятся к получению и обработке информации. Информационные потоки также легче отслеживать корпорации, объединяющей несколько стран.

Был разработан проект по модернизации оборудования. Анализ экономической эффективности показал, что проект полностью окупится через 2 года 7 месяцев, чистый приведенный эффект составляет 3820.34 рублей.

Индекс рентабельности составляет 1,82. Поскольку индекс рентабельности больше единицы, проект считается прибыльным и рекомендуется к внедрению.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Азаров, Б.Ф. Теория систем управления: Учебное пособие / Б.Ф. Азаров, И.В. Карелина и др. - СПб.: Лань, 2016. - 424 с.
2. Балдин, К. В. Антикризисное управление: макро - и микроуровень: учебное пособие / К. в. Балдин, И. И. Передеряев, А. В. Рукосуев. - 4-е изд., испр. - М.: «Дашков и К», 2016. - 268 с.
3. Балдин, К. В. Инвестиции в инновации: учебное пособие / К. В. Балдин, И. И. Передеряев, Р. С. Голов. - 2-е изд. - М.: «Дашков и К», 2016. - 238 с.
4. Батурин, В.К. Общая теория управления: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / В.К. Батурин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 487 с.
5. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие / Т.Б. Бердникова. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 215 с.
6. Боргоякова, Н.В. Экономическая оценка инвестиций: метод. указания / Н. В. Боргоякова. - Красноярск: Сиб. федер. ун-т; ХТИ - филиал СФУ, 2016. - 20 с.
7. Бочарников, В.П. Основы системного анализа и управления организациями. Теория и практика / В.П. Бочарников, С.В. Свешников. - М.: ДМК, 2017. - 286 с.
8. Гаврилов, Л.П. Управление предприятием: финансовые и инвестиционные решения: Учебное пособие / Л.П. Гаврилов. - М.: Финансы и статистика, 2016. - 184 с.
9. Глазьев С.Ю. О внешних и внутренних угрозах экономической безопасности России в условиях американской агрессии : науч. доклад. - М.,

2017. - 60 с. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://www.rusofilia.es/Documentos/InformeGlazev.pdf (08.05.2019)

10. Григорьева, Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: учебник для магистров / Т. И. Григорьева. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт, 2016. - 462 с.

11. Григорьева, Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: учебник для магистров / Т. И. Григорьева. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт, 2016. - 462 с.

12. Губина, О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Практикум: Учебное пособие / О.В. Губина. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 192 с.

13. Ефимова, О. В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: учебник; рекомендовано УМО по образованию в области финансов, учета и мировой экономики / О. В. Ефимова . - 2-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2016. - 350 с.

14. Жилкина, А.Н. Управление финансами. Финансовый анализ предприятия: Учебник / А.Н. Жилкина. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 332 с.

15. Журавлев, П.В., Кулапов, М.Н., Сухарев, С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. М.: Центр, 2015.

16. Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: Учебное пособие / Н.Л. Зайцев. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 455 с.

17. Канке, А.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие / А.А. Канке. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 288 с.

18. Карпенко, А.Г. Оперативное управление производством. Ответы на экзаменационные вопросы.. / А.Г. Карпенко. - Минск: ТетраСистемс, 2016. - 128 с.

19. Картавый М.А., Японская система управления//Менеджмент в России и за рубежом / А.Н. Нехамкин, М.А. Картавый ,2015, №3,С. 45-48

20. Кожевина, О. В. Управление изменениями: учеб. пособие; допущено Советом УМО вузов России в области менеджмента / О. В. Кожевина. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 286 с. - (Высшее образование: Бакалавриат)

21. Козлов А.А. Управление персоналом в японских корпорациях в условиях глобализации экономики. // Менеджмент в России и за рубежом.- 2017.

22. Лукичёва, Л. И. Управление организацией: учеб. пособие; рекомендовано УМО по образованию в области менеджмента / Л. И. Лукичёва. - 5-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2017. - 355 с.

23. Лукичёва, Л. И. Управление персоналом: учеб. пособие; рекомендовано Советом Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области менеджмента / Л. И. Лукичёва. - 5-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2017. - 263 с.

24. Муравицкая, Н.К. Практикум по комплексному экономическому анализу хозяйственной деятельности / Н.К. Муравицкая, Г.И. Корчинская. - М.: КноРус, 2016. - 256 с.

25. Операционный менеджмент для бакалавров: учебник для вузов. Стандарт третьего поколения; допущено Советом учебно-методического объединения в области менеджмента / С. Э. Пивоваров [и др.]. - СПб.: Питер, 2016. - 544 с.

26. Сачко, Н.С. Организация и оперативное управление машиностроительным производством / Н.С. Сачко. - Минск: Новое знание, 2016. - 636 с.

27. Скамай, Л.Г. Экономический анализ деятельности предприятия: Учебник / Л.Г. Скамай, М.И. Трубочкина. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 378 с.

28. Старобинский Э.М., Менеджмент в Японии / Э.М. Старобинский // Управление персоналом., 2016г.,№5, С. 70

29. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений: учебник для бакалавров; рекомендовано МО и науки РФ / А. В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2016. - 572 с. - (Серия: Бакалавр. Базовый курс)

30. Уралова Д. Ж. Сравнение зарубежного и российского опыта проведения финансового анализа и управления рисками // Молодой ученый. – 2016. – № 7. – С. 1012-1017.

31. Хлынов В. Н., Рабочий класс в Японии в условиях научно-технической революции. / Н.В. Хлынов -М., 2016., С. 312

32. Чеглакова, С.Г. Анализ финансовой отчетности: Учебное пособие / С.Г. Чеглакова. - М.: ДиС, 2016. - 288 с.

33. Чуев, И.Н. Комплексный экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности: Учебник для вузов / И.Н. Чуев. - М.: Дашков и К, 2016. - 384

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказа Минфина РФ
от 05.10.2011 № 124н)

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2014 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710001		
	Дата (число, месяц, год)	15	4	2015
Организация ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО ЭЛЕКТРОМАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД "ФИРМА СЭЛМА"	по ОКПО	00788844		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	9102059585		
Вид экономической деятельности Производство оборудования для пайки, сварки и резки, машин и аппаратов для поверхностной термообработки и газотермического напыления	по ОКВЭД	29.40.4		
Организационно-правовая форма / форма собственности Акционерные общества/Частная собственность	по ОКОПФ / ОКФС	60		16
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384		

Местонахождение (адрес) 295051, Республика Крым, г.Симферополь, ул.Генерала Васильева, д.32А

Пояснения [1]	Наименование показателя [2]	Код	На 31 декабря 2014 г.[3]	На 31 декабря 20 13 г.[4]	На 31 декабря 20 12 г.[5]
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	-	94	85
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	60 287	69 554	72 378
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	60 287	69 648	72 463
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	97 727	66 118	54 751
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	-
	Дебиторская задолженность	1230	20 018	23 194	26 119
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	595	3 445	3 130
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
	Итого по разделу II	1200	118 340	92 757	84 000
	БАЛАНС	1600	178 627	162 405	156 463

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Форма 0710001 с. 2

Пояснения [1]	Наименование показателя [2]	Код	На 31 декабря 2014 г.[3]	На 31 декабря 20 13 г.[4]	На 31 декабря 20 12 г.[5]
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ [6]				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	13 582	13 573	13 573
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-)[7]	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	49 433	-	-
	Резервный капитал	1360	3 393	3 393	3 393
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	75 479	130 867	128 843
	Итого по разделу III	1300	141 887	147 833	145 809
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	212	212	337
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	212	212	337
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	8 632	5 290	2 838
	Кредиторская задолженность	1520	26 774	8 454	6 255
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	1 122	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	616	1 224
	Итого по разделу V	1500	36 528	14 360	10 317
	БАЛАНС	1700	178 627	162 405	156 463

Руководитель _____ Сорока В.Л.
(подпись) (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер _____ Мартыненко И.А.
(подпись) (расшифровка подписи)

" 31 " марта 2015 г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетная дата отчетного периода.
4. Указывается предыдущий год.
5. Указывается год, предшествующий предыдущему.
6. Некоммерческая организация именует указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров" "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).
7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказа Минфина России
от 05.10.2011 № 124н,
от 06.04.2015 № 57н)

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2015 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710001		
	Дата (число, месяц, год)	29	6	2016
Организация ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО ЭЛЕКТРОМАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД "ФИРМА СЭЛМА"	по ОКПО	00788844		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	9102059585		
Вид экономической деятельности Производство оборудования для пайки, сварки и резки, машин и аппаратов для поверхностной термообработки и газотермического напыления	по ОКВЭД	29.40.4		
Организационно-правовая форма / форма собственности Акционерные общества/Частная собственность	по ОКОПФ / ОКФС	60		16
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384		

Местонахождение (адрес) 643, 295000, Крым Респ, Симферополь г, Генерала Васильева ул, дом № 32А

Поясне-ния [1]	Наименование показателя [2]	Код	На 31 декабря 2015 г.[3]	На 31 декабря 2014 г.[4]	На 31 декабря 2013 г.[5]
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	-	-	94
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	57 501	60 287	69 554
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	57 501	60 287	69 648
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	138 488	97 727	66 118
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	28	-	-
	Дебиторская задолженность	1230	34 797	20 018	23 194
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	9 044	595	3 445
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
	Итого по разделу II	1200	182 357	118 340	92 757
	БАЛАНС	1600	239 858	178 627	162 405

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Форма 0710001 с. 2

Поясне-ния [1]	Наименование показателя [2]	Код	На 31 декабря 2015 г.[3]	На 31 декабря 2014 г.[4]	На 31 декабря 2013 г.[5]
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ [6]				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	13 582	13 582	13 573
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) [7]	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	49 433	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	49 433	-
	Резервный капитал	1360	3 393	3 393	3 393
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	83 482	75 479	130 867
	Итого по разделу III	1300	149 890	141 887	147 833
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	212	212	212
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	212	212	212
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	8 632	8 632	5 290
	Кредиторская задолженность	1520	79 640	26 774	8 454
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	1 484	1 122	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	616
	Итого по разделу V	1500	89 756	36 528	14 360
	БАЛАНС	1700	239 858	178 627	162 405

Руководитель _____ Сорока В.Л.
(подпись) (расшифровка подписи)

"01" 06 2016 г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

3. Указывается отчетная дата отчетного периода.

4. Указывается предыдущий год.

5. Указывается год, предшествующий предыдущему.

6. Некоммерческая организация именует указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).

7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказа Минфина РФ
от 05.10.2011 № 124н)

Отчет о финансовых результатах

за 2014 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710002		
	Дата (число, месяц, год)	15	4	2015
Организация ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО ЭЛЕКТРОМАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД "ФИРМА СЭЛМА"	по ОКПО	00788844		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	9102059585		
Вид экономической деятельности Производство оборудования для пайки, сварки и резки, машин и аппаратов для поверхностной термообработки и газотермического напыления	по ОКВЭД	29.40.4		
Организационно-правовая форма / форма собственности Акционерные общества/Частная собственность	по ОКОПФ / ОКФС	60	16	
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384		

Пояснения [1]	Наименование показателя [2]	Код	За 2014 г.[3]	За 2013 г.[4]
	Выручка [5]	2110	197 007	170 585
	Себестоимость продаж	2120	(166 025)	(144 725)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	30 982	25 860
	Коммерческие расходы	2210	(5 976)	(5 895)
	Управленческие расходы	2220	(17 770)	(17 570)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	7 236	2 395
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	26
	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	66 457	14 221
	Прочие расходы	2350	(67 984)	(15 004)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	5 709	1 638
	Текущий налог на прибыль	2410	(274)	(460)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	5 435	1 178

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказа Минфина России
от 05.10.2011 № 124н,
от 06.04.2015 № 57н)

Отчет о финансовых результатах

за 2015 г.

		Коды
	Форма по ОКУ	0710002
	Дата (число, месяц,	29 | 6 | 2016
Организация ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО ЭЛЕКТРОМАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД "ФИРМА СЭЛМА"	по ОКПО	00788844
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	9102059585
Вид экономической деятельности Производство оборудования для пайки, сварки и резки, машин и аппаратов для поверхностной термообработки и газотермического напыления	по ОКВЭД	29.40.4
Организационно-правовая форма / форма собственности Акционерные общества/Частная собственность	по ОКОПФ / ОКФС	60 16
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384

Пояснения [1]	Наименование показателя [2]	Код	За 2015 г.[3]	За 2014 г.[4]
	Выручка [5]	2110	251 996	197 007
	Себестоимость продаж	2120	(218 062)	(166 025)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	33 934	30 982
	Коммерческие расходы	2210	(5 269)	(5 976)
	Управленческие расходы	2220	(21 437)	(17 770)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	7 228	7 236
	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320		
	Проценты к уплате	2330	( )	( )
	Прочие доходы	2340	9 262	66 457
	Прочие расходы	2350	(6 697)	(67 984)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	9 793	5 709
	Текущий налог на прибыль	2410	(1 790)	(274)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
	Изменение отложенных налоговых активов	2450		
	Прочее	2460		
	Чистая прибыль (убыток)	2400	8 003	5 435