

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что эффективное принятие решений способствует выполнению грамотных функций управления. Анализ эффективности и оптимизации принятия управленческих решений способствует развитию деятельности компании и определяет правильность выбранной модели управления решениями. Модернизация процесса принятия грамотных управленческих решений в процессе сложной ситуации добивается посредством применения научного подхода к этому процессу, моделей и количественных методов принятия решений.

Сегодня, если компания не занимает лидирующего положения, то она погибает под натиском конкурентов. Фирмы должны разрабатывать и производить лучшие товары и услуги и находить лучшие пути продвижения их на рынок.

Современные условия хозяйствования ставят перед предприятием новые задачи, связанные с необходимостью повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции и оказываемых услуг, прежде всего улучшение качественных характеристик, соответствующих запросам конечных потребителей, создание новых товаров, оптимизация ассортимента, удлинение жизненного цикла.

Основными задачами управления финансами предприятия являются:

- обеспечение источниками финансирования, поиск внутренних и внешних кратко- и долгосрочных источников финансирования, выбор наиболее оптимального их сочетания;
- эффективное использование финансовых ресурсов для достижения стратегических и тактических целей предприятия.

Финансовая деятельность предприятий должна осуществляться на основе комплекса мер, которые включают управление денежным оборотом, формированием и использованием финансовых ресурсов, выявление резервов повышения эффективности и оптимизацию источников финансирования его текущей деятельности.

Управление финансовыми ресурсами превращается в один из основных факторов эффективности использования внутреннего потенциала предприятия.

На предприятии растет необходимость постоянного мониторинга сроков погашения долгов, основанного на оперативном анализе дебиторской задолженности. Механизмом достижения целей эффективного управления финансовыми ресурсами являются процедуры формирования и реализации финансовой политики, причем, краткосрочная политика формируется в рамках стратегии финансового управления организацией, а реализуется в ходе оперативного управления финансовыми ресурсами.

Целью изучения в рамках предоставленной курсовой работы считается определение теоретических и практических аспектов анализа эффективности и оптимизации принятия управленческих решений фирмы.

Для достижения поставленной цели нужно решить ряд задач:

- изучить понятие управленческое решение и структуру его принятия ;
- произвести анализ финансовой отчетности на примере ООО «Экшн»;
- рассмотреть процесс принятия управленческих решений в компании ООО «Экшн»;
- дать рекомендации по совершенствованию анализа эффективности принятия управленческих решений компании ООО «Экшн».

В качестве объекта исследования выступает ООО «Экшн».

Предмет исследования - финансово-хозяйственная деятельность предприятия.

Для написания данной курсовой работы была использована научная методическая и учебная литература, нормативные документы, законодательные акты, монографии, а также данные финансовой отчетности объекта исследования.

Работа состоит из пяти частей - введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Теоретические аспекты анализа и оптимизации принятия управленческих решений

Управленческое решение и структура его принятия

В системе любой организации, будь то производство или торговля, предоставляющие услуги, важнейшим элементом является управление.

Организационная структура управления представляет собой определенную категорию теорий и управления.

Процесс управления осуществляется на основе решений. Управление - это результат конкретной управленческой деятельности менеджера. Управленческие решения - главное средство воздействия, с помощью которого обеспечивается стандартное функционирование системы. Решение программы действий для достижения цели, этапы работ и очередности выполнения, методы и средства, круг исполнителей, графики и их оптимальность, сроки выполнения работ. [26]

От качества принятых решений во многом зависит общий уровень результативности управления организацией в целом и ее персоналом. Любое решение приводит к последствиям, отражающимся на итогах хозяйственной и социальной деятельности предприятия, то это несет менеджеру большую ответственность при его принятии. Следует отделить управленческое решение от других видов решений. [11, с. 38]

Под термином «решение» понимается волевое действие, состоящее в цели действия и способе ее достижения.

Управленческое решение имеет целый ряд отличительных признаков:

- оно должно быть принято на управленческом уровне организации коллективно;
- управленческое решение принимается не всяким работником, субъектом управления (руководителем или коллективом);
- оно принимается только в условиях назревшей проблемы и направлено на ее устранение препятствий функционированию управлению ее развития (совершенствования);
- большинство управленческих решений носит декларативный характер: они не могут иметь альтернативу;

- управленческое решение и процесс его принятия требуют научной поддержки: эlementы искусства и носят творческий характер.

Управленческие решения – это любые действия со стороны руководства на управленческие на управленческие другим и людям. Они занимают современную систему бизнеса, потому что без руководства невозможно организовать работу подчиненных. И если исполнительный менеджер и руководитель, начальник и руководитель – головной, то управленческие решения – электронные и импульсы, которые передаются от головного мозга всей телом. [11, с. 34]

По сути, менеджмент – это наука об управлении, соответственно, управление – её составная часть. Современный менеджмент дает полную картину руководителю, как управлять персоналом, как использовать ресурсы и пытаться достигнуть. [27]

Это и больше ответственность, и повышенное психологическое давление сверху, так и снизу, и изнутри и интеллектуальный труд. Если сотрудник не нужно ни о чем думать, кроме своих непосредственных обязанностей руководителя доложить грамотно работу между собой и людьми. При этом сделать это он должен равномерно, по способности и никто не обиделся.

Процесс разработки управленческих решений можно представить в виде круга, который представлен на рис. 1. (Приложение Пр. 1). [23, с. 280]

1 этап. Осознание потребности в управленческом решении.

Потребность в принятии управленческого решения ассоциируется с проблемой, либо с благоприятной возможностью. Проблема возникает, когда реальные потребности организации оказываются не удовлетворены какими-то проектами ее работы требуют улучшения.

Возможность появляется тогда, когда руководитель видит потенциальную потребность в результате, превосходящих текущие.

Осознание проблемы и возможности является первым этапом разработки управленческого решения и требует следствия за парадигму внутренней и внешней среды, заслуживающих внимания руководителей.

Источники информации и информации для осознания потребности в управленческих решениях: [26]

- финансовые отчеты,
- оперативные сводки,
- неофициальные источники,
- мнения о состоянии и текущих делах других руководителей и специалистов их советы.

2 этап. Диагностика и анализ ситуации.

После того как проблема или возможность привлекает внимание руководителей возникает необходимость разобраться в деталях ситуации.

Диагноз - это этап разработки управленческого решения, на котором анализирует основные причинно-следственные связи конкретно [368]

Не стоит сразу же переходить к разработке вариантов управленческих без предварительного тщательного изучения причин возникновения

Кепнер и Трего, проводившие масштабные исследования разработки управленческих решений руководителями, рекомендуют следующие вопросы для уточнения базовых причин происходивших событий:

- Насколько сильно состояние неустойчивости, в котором оказался?
- Когда это произошло?
- Где это произошло?
- Как оно возникло?
- С кем это произошло?
- Насколько оперативно следует устранить проблему?
- В чем состоят причинно-следственные взаимосвязи?
- Какие действия привели к нежелательным результатам?

Отвѣты на такие вопросы помогают лучше понять, что произошло в действительности и почему.

Например, руководители General Motors пытаются диагностировать причины недоставных неудач компаний. [27]

Проблема является неотложной, так как:

- сбыт,
- прибыли,
- рыночная доля
- и курсовая цена акций снижаются,
- а сама гигантская корпорация находится на грани банкротства.

Руководители исследуют разнообразные проблемы, с которыми сталкиваются характер снижения основных показателей и рассматривают между различными факторами, такими как: [22, с. 192]

- изменение вкусов покупателей,
- рост цен на бензин, делаящие большинство машин менее привлекательными,
- увеличение пенсионных отчислений у работников,
- обострение конкуренции и рост объемов производства машин в странах низкого уровня зарплат, таких как Китай,
- наличие избыточных производственных мощностей и высокие издержки,
- плохое централизованное планирование и неэффективные системы, которые все сильнее подвергают компанию в состояние кризиса.

3 этап. Разработка вариантов управленческих решений.

После того как проблема и ее возможность осознается и анализируется руководителем начинается рассмотрение вариантов будущих действий.

Таким образом, следуя этому процессу разработки управленческих решений в генерировании возможных альтернативных управленческих решений, которые будут отвечать потребностям ситуации и устранят недоработки.

Исследования говорят о том, что ограниченный поиск альтернативных вариантов приводит к принятию плохих управленческих решений в организационных структурах.

Для программных решений, которые возникают в ответ на регулярные повторяющиеся организационные (текущие) проблемы, поиск и оценка вариантов в разработке управленческих решений не вызывает затрат, поскольку фактически они уже предусмотрены программой и процедурой организации. [13, с. 382]

Однако непрограммные управленческие решения, которые принимаются в ответ на возникновение уникальных ситуаций, требуют выработки действий.

Для управленческих решений, принятых в условиях высокой неопределенности, руководители могут разработать только одно или несколько управленческих решений, которые позволяют удовлетворить потребности с проблемой. [27]

Альтернативные управленческие решения могут рассматриваться сокращением расхождений между текущим и желаемым результатом организации. [14, с. 232]

Например, для повышения объема продаж руководитель McDonald's рассматривал такие варианты, как

- использование "минимых" покупателей и проведение внезапных улучшений качества блюд и уровня обслуживания;
- мотивирование франчайзи инвестировать средства в новое оборудование и новые программы;
- проведение исследований и разработок за пределами опытной кухни и стимулирование франчайзи к разработке новых блюд;
- закрытие некоторых торговых точек для исключения возможности каннибализации собственных продаж, то есть негативного влияния на друг друга в ущерб другому товару в пределах одного предприятия и бренда.

4 этап. Выбор наилучшего варианта управленческого решения.

После разработки нескольких осущест­вимых вариантов в управ­ле­нии из них необходимо выбрать­то од­но. [14, с. 232]

Этот этап предус­матривает выбор наиболее много­обещающего управ­ленческого решения из нескольких возможных способов дей­ствия.

Наилучшим вариантом является тот, который обеспечивает управ­ленческое решение, наиболее подходящее текущим целям и целостности орга­низации, позволяет добиться же­лаемых результатов при минимальных зат­ратах. [17, с. 140]

Руководитель старается выбрать управ­ленческое решение, которое адекватно соотносится с минимальным риском и неопределенностью, хотя первоначальные приори­тетные ориентиры и исключитель­но на цели и целостность. [27]

Выбор первоначально управ­ленческого решения во многом опре­делен руководителем. Гото­вность брать на себя до­полнительный риск при возможности получения более высокого вознаграждения на­зывает­ся риском. Решение руководителя в каж­дом конкретном случае зави­сит от результатов анализа при­были и издержек, который может быть вы­полнен любого управ­ленческого решения.

5 этап. Реализация выбранного управ­ленческого решения [14, с. 232]

Этап реализации управ­ленческого решения подразумевает ис­пользование управ­ленческих и административных способностей и навыков в прак­тическом осуществлении выбранного управ­ленческого решения.

Конечный успех выбранного управ­ленческого решения зависит от превращения его в конкретные дей­ствия. Иногда управ­ленческое решение становится реальностью из-за того, что руководителю не хватает сил для осуществления задуманного. [15, с. 291]

Для успешной реализации управ­ленческого решения может потребоваться проведение делового совещания с людьми, которых затрагивает принятое управ­ленческое решение, а это значит, что руководителю дол­жен обладать [140]

- коммуникативными навыками,
- умением мотивировать работников и

- лидерскими качествами.

Когда работники видят, что руководитель не забывает о своих управленческих решениях и следит за процессом их выполнения, то они становятся склонными к позитивным действиям. Если же руководитель не хвастается своими достижениями, то выбранная им стратегия не сможет быть реализована с пользой для организации.

6 этап. Оценка результатов реализации управленческого решения.

На этом этапе руководитель собирает информацию, которая показывает насколько успешно было реализовано управленческое решение и достигнута поставленных целей. Обратная связь имеет большое значение, что принятие управленческих решений является бесконечным процессом.

Оценка качества управленческих решений

Качество управленческих решений можно рассматривать как уровень соотношения управленческих решений стандартным требованиям компании.. При формировании и применении управленческих решений руководящему звену необходимо обращать внимание на каждый отдельный этап формирования и применения управленческих решений. Уровень каждого отдельного этапа имеет весомое значение во всеобщем оценивании качества целого решения управления. [21, с. 350]

Качество измеряется в относительных единицах от 0 до 1. На низком уровне качества управленческих решений присуждается величина 0, а на высшем – значение 1. Общее качество управленческих решений рассчитывается как произведение значений качества всех составляющих этапов, стадий и операций, выполняющихся последовательно. [13, с. 382]

Основными элементами, воздействующими на качество процесса формирования и применения управленческих решений, являются:[26]

- информация,
- набор целей управления,
- методы разработки управленческих решений,

- набор объектов,
- входящих в концептуальную модель предприятия,
- используемая управленческая технология,
- выбранное свойство процесса разработки управленческих решений,
- форма подачи управленческих решений,
- организационный аудит управленческих решений.

Дополнительно к уже рассмотренным элементам нужно прибавить и общесистемные: законы управления и организации и законы для организаций. В атмосфере этих законов и осуществляется процесс разработки и реализации управленческих решений. Все перечисленные элементы посредством взаимодействия должны увеличивать действие друг друга, т.е. создавать систему, обладающую свойством целостности.

Анализ эффективности и оптимизации принятия управленческих решений на примере маркетингового агентства

Краткая характеристика компании ООО «Экшн»

Общество с ограниченной ответственностью «Экшн» создано в соответствии с Федеральным законом от 08.02.1998 г. №14 «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Акшн работает на рынке маркетинговых услуг с 2004 года.

Сегодня Акшн - самое рекомендуемое агентство на рынке по данным РАМУ «Отношения рекламодателей к рынку Маркетинговых услуг».

Акшн предоставляет весь спектр маркетинговых услуг.

Основными видами деятельности является мерчандайзинг.

Мерчандайзинг - направиление в маркетинговых коммуникациях стимулированию розничных продаж через привлечение внимания покупателя к определенным маркам и/или группам товаров в месте их приобретения с помощью специально подготовленного персонала. Это способ создания условий для контакта потребителя с продвигаемым товаром, с помощью которого и/или иного способа привлечения внимания к товару потребителя желание купить этот товар. [28]

Иными словами, мерчандайзинг - часть процесса маркетинга, о методике продаж и товара в магазине. Мерчандайзинг определяет полочного пространства, способы выкладки товаров и соответствие с наличием рекламных материалов.

Агентство Actioon организует для своих клиентов программы визит мерчандайзинга, совмещенного мерчандайзинга, смежные каналы.

- производство всех видов рекламных материалов

Actioon POSM разрабатывает и производит все виды рекламных материалов/point-store размещением, от самых простых дисплеев и стендов до диспенсеров. Actioon INDOOR PLACEMENT отвечает за размещение рекламных материалов, конструкций и брендинговое оформление во всех точках и закрытых площадках: торговых сетях, торговых центрах, НС центрах, Фитнес-центрах, Бульварных центрах и т.д. Экшн оказывает услуги по для in-door/point-store размещением: [28]

- маркетинг в сфере спорта

- actioonsports - это комплексные решения по интеграции маркетинга для брендов в спортивные мероприятия:

- спонсорство: подбор, оптимизация и заключение контрактов, их сопровождение.

- активация: работа по увеличению эффективности спонсорских

- найм и обучение продавцов-консультантов

- аутстаффинг

Outstaffing (аутстаффинг) – вывод персонала за штат компании-заказчика в штат компании-подрядчика, при этом он продолжает находиться на прежнем месте и выполняет свои прежние обязанности, но обязанность работодателя по отношению к нему выполняется уже компанией-подрядчиком. Персонал на аутстаффинг в Action, агентство берет на себя: оформление и трудоустройство в штат, ведение кадрового документооборота, бухгалтерское сопровождение, включение начисление и выплата з/п персонала в сроки, логистику кадровых документов между городами, подбор и зачисление персонала, обучение сотрудников, логистику, еженедельную полевую закупку/производство спец. одежды для обслуживания торговых точек и информационная поддержка полевых сотрудников в виде сайта

- торговый маркетинг

TradeMarketing (трейд-маркетинг, торговый маркетинг, клиентоориентированный маркетинг) — одно из направлений маркетинга, позволяющее продавцу за счет воздействия на товаропроизводящую цепь. В товароориентированную цепь входят все звенья в цепочке «производитель - конечный потребитель» (дистрибьютор, торговая точка, компания-продавец). Агентство предоставляет полный спектр услуг по направлению trade marketing: производство установа POS-материалов, различные акции для представителей товаропроизводящей цепи, мотивационные программы и программы мерчандайзинг, а также корпоративные мероприятия.

Хозяйственные операции в бухгалтерском учете оформляются типичными первичными документами, которые утверждены законодательно. Формами, разработанными и принятыми самостоятельно.

Налоговый учет ведется в регистрах, разработанных организацией самостоятельно.

Планирование хозяйственной деятельности осуществляется на основе экономического самостоятельности.

ООО «Экшн» использует рабочий план счетов, который разработан на основе типового плана счетов. Предприятие находится на общей системе налогообложения.

Анализ бухгалтерского баланса компании ООО

«Экшн»

В этом пункте будут рассмотрены финансовые показатели организации ООО «Экшн» по бухгалтерскому балансу за период с 2013 года по 2015 год(а). [28]

Качественная оценка значимой финансовой показателей ООО Э учета отраслевых особенностей деятельности организации.

Анализ бухгалтерского баланса предприятия является довольно трудоемким процессом, в ходе предварительной оценки которого выявляем и оцениваем динамику «больных» статей отчетности двух видов:

1. Свидетельствующих о крайней неудовлетворительной работе организации в отчетном периоде и о сложившемся в результате этого плохом финансовом положении (непокрытые убытки, просроченные кредиты и займы и кредиторская задолженность и т.п.);
2. Свидетельствующих об определенных недостатках в работе организации, которые в случае их регулярного повторения в отчетности нескольких периодов могут существенно отразиться на финансовом положении организации (просроченная дебиторская задолженность, задолженность, списанная на финансовые результаты, взысканные с организации штрафы, пени, неустойки, отрицательный чистый денежный поток и т.п.).

Активы по состоянию на 31.12.2015, представленные в таблице 1.1 (Приложение Структура имущества и источников его формирования) характеризуются следующим соотношением: 12,4% в оборотных активах и 87,6% текущих активов за весь анализируемый период увеличился на 1764,1%). Хотя и имело место значительное увеличение активов, собственное уменьшилось на 9%, что негативно характеризует динамику изменения имущественного положения организации. [28]

На рисунке ниже представлена структура активов организации в р групп:



Рис. 1.2 Структура активов организации на 31 декабря 2015 г

Рост величинны активов организации связан с ростом следующих бухгалтерского баланса (в скобках указаны доля изменения стоимости всех положительно изменившихся статей):

- дебиторская задолженность - 138 883 тыс. руб. (79%)
- основные средства - 36 870 тыс. руб. (21%)

Одновременно, в пассиве баланса прирост произошел по строке "краткосрочные средства" (+177 423 тыс. руб., или 100% вклада в прирост пассива организации за 3 года).

Среднеотрицательно изменившихся статей баланса можно выделить "средства и денежные эквиваленты" в активе и "кредиторская задолженность" в пассиве (-4 018 тыс. руб. и -4 815 тыс. руб. соответственно).

Собственный капитал организации по состоянию на 31.12.2015 р. тыс. руб. За 3 года произошло явное уменьшение собственного капитала тыс. руб., хотя усредненный (линейный) показатель показывает обратную тенденцию.

тенденцию – повышение.

Далее рассмотрим очередь в важнейший показатель для организации, Ликвидность - экономический термин, обозначающий способность обрабатываться в деньгах.

На 31 декабря 2015 г. коэффициент текущей (общей) ликвидности не у в норму (0,92 против нормативного значения 2). При этом нужно обратить внимание на имевшее место за весь рассматриваемый период негг изменение – коэффициент текущей ликвидности снизился на -0,1.

Коэффициент быстрой ликвидности по состоянию на 31.12.2015 также ниже нормы (0,90). Это свидетельствует о недостатке ликвидных активов наличности и других активов, которые можно легко обработать в денежном средстве) для погашения краткосрочной кредиторской задолженности. Анализировать период коэффициент быстрой ликвидности соответствует норме, однако позднее ситуация изменилась.

Таблица 1.2

Анализ ликвидности Источник: финансовая отчетность компании ООО «Экшн»

Показатель ликвидности	Значение показателя			Расчет, рекомендуемое значение
	31.12.13	31.12.14	31.12.15	
1. Коэффициент текущей (общей) ликвидности	1,04	0,95	0,92	-0,1
				Отношение текущих активов к краткосрочным обязательствам. Должно быть не < 2.

2. Коэффициент
быстрой
(промежуточной)
ликвидности

1,02	0,94	0,90	-0,12
------	------	------	-------

Отношение ликвидных активов к краткосрочным обязательствам.
Нормальное значение 1 и более.

3. Коэффициент
абсолютной
ликвидности

0,03	0,32	0,01	-0,02
------	------	------	-------

Отношение высоколиквидных активов к краткосрочным обязательствам.
Нормальное значение не менее 0,2.

При норме 0,2 значение коэффициента абсолютной ликвидности со временем
При этом нужно обратить внимание на именованное место за 3 последние
негативное изменение – коэффициент снизился на -0,02.

Далее мы рассмотрим стоимость чистых активов организации.

Таблица 1.3

Оценка стоимости чистых активов компании ООО «Экшн» Источник: финансовая отчетность компании ООО «Экшн»

Показатель	Значение по показателю	Изменение
	в тыс. руб.	в % к валюте баланса Абсолютное %

	на начало периода		на конец периода		изменение			
	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2015	31.12.2013	31.12.2015		
1. Чистые активы	22335	16 775	20331	8,4	4,7	-2004	-	9
2. Уставный капитал	10	10	10	<0,1	<0,1	-	-	-
3. Превышение чистых активов над уставным капиталом	22325	16 765	20321	8,4	4,7	-2004	-	9

Чистые активы организации на 31 декабря 2015 г. на много (в 2013 г. преваляют уставный капитал. Данное соотношение положительное финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативные чистых активов организации. Однако следует отметить чистых активов на 9% в течение анализируемого периода. Несмотря на относительное уставного капитала величину чистых активов дальнейшее снижение может привести к ухудшению данного соотношения.

Далее мы сделаем анализ финансовой устойчивости по величине собственных оборотных средств.

Таблица 1.4

Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств Источник: финансовая отчетность компании ООО «Экшн»

Показатель собственных оборотных средств (СОБ)	Значение по показателю		Излишек (недостаток)*		
	на начало периода (31.12.2013)	на конец периода (31.12.2015)	на 31.12.13	на 31.12.14	на 31.12.15
СОС ₁ (рассчитан без учета долгосрочных и краткосрочных пассивов)		-33 870	+5 004	-19 590	-33 870
СОС₂ (рассчитан с учетом долгосрочных пассивов; фактически реализованному оборотному капиталу, NetWorkingCapital)	5 004	-33 870	+5 004	-19 590	-33 870
СОС ₃ (рассчитанные с учетом как долгосрочных пассивов, так и краткосрочной задолженности по кредитам и займам)	38 148	176 697	+38 148	+148 236	+176 697

*Излишек (недостаток) СОС рассчитывается как разница между собственными средствами и величиной запасов и затрат.

Поскольку из трех вариантов расчета показателей покрываемости запасов собственными средствами по состоянию на 31.12.2015 положительное имеет только рассчитанный по последнему варианту (СОС3), финансовое положение организации по данному производству можно характеризовать неустойчивое. Более того два из трех показателей покрываемости собственных средств и запасов за весь анализируемый период у

значения.

Анализ отчета о финансовых результатах компании ООО «Экшн»

Далее рассмотрим такой важный показатель для организации.

Таблица 1.5

Анализ рентабельности компании ООО «Экшн» Источник: финансовая отчетность
компании ООО «Экшн»

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, Изменение или в копейках с рубля) показателя				
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	абсолютное В %	
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 2% и более.	3	3	2,1	-0,9	-27,8
2. Рентабельность продаж по EBIT (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	2,8	2,8	1,7	-1,1	-38,1
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки).	1,5	1,5	0,1	-1,4	-92,6

Справочно:

Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	3,1	3,1	2,2	-0,9	-28,5
--	-----	-----	-----	------	-------

Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: 1,5 и более.	3,5	3,5	1,3	2,2	-62,3
---	-----	-----	-----	-----	-------

Рентабельность - показатель эффективности использования денежных и иных ресурсов.

Все три показателя рентабельности за последний год, привели к положительным значениям, поскольку организацией получены доходы от продаж, так и в целом прибыль от финансово-хозяйственной деятельности периода.

Рентабельность продаж за 2015 год составила 2,1%. Тем не менее, имеет место снижение рентабельности обычных видов деятельности по сравнению с периодом 01.01-31.12.2013 (-27,8%).

Рентабельность, рассчитанная как отношение прибыли до налогообложения к сумме расходов (ЕВТ) к выручке организации, за 2015 год составляет в каждом рубле выручки ОООЭкшн содержится 1,7 копеек и процентов к уплате.

Информативность рассчитанных показателей рентабельности возрастает с увеличением анализируемых периодов. Отследив динамику можно делать выводы о результатах работы и принимать соответствующие управленческие решения.

Показатели рентабельности отражают компетентность топ-менеджмента и качества управленческих решений. Поэтому отчет о прибылях и убытках в современной аналитической практике рассматривается как источник информации об уровне экономической эффективности деятельности предприятия, используется для выявления и анализа тенденций формирования показателей финансовых результатов и оценки управленческих решений за отчетный период. [22, с. 192]

В конечном итоге мы подведем анализ результатов деятельности организации в целом.

В таблице 1.6 приведены основные финансовые результаты деятельности ЭКШН за 3 года.

Таблица 1.6

Обзор результатов деятельности организации Источник: финансовая отчетность компании ООО «ЭКШН»

Показатель	Значение по показателю тыс. руб.		Изменение по показателю		Средне-годовая величина, тыс. руб.	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	абсолютное В %		
1. Выручка	1191101	1191101	11590194	+399093	+33,5	1324132
2. Расходы по обычным видам деятельности	1155798	1155798	11556185	+400 387	+34,6	1289260
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	35303	35303	34009	-1294	-3,7	34872
4. Прочие доходы и расходы, кроме %	-1739	1739	-6 250	-4 511	0	-3243
5. ЕВТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	33564	33564	27759	-5 805	-17,3	31629
6. Проценты к уплате	9631	9631	21 154	+11523	+119,6	13472

7. Изменение налоговых активов и обязательств налог на прибыль и прочее	-6536	-4 886	+1 650	0	-5 986
---	-------	--------	--------	---	--------

8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	17397	1719	-15 678	-90,1	12171
---------------------------------------	-------	------	---------	-------	-------

Справочно:

Совокупный финансовый результат периода	17397	1719	-15 678	-90,1	12171
--	-------	------	---------	-------	-------

Изменение за период нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) даным бухгалтерского баланса (измен.стр. 1370)	22325	16 765 3 556	25881	- 115,9	-668
--	-------	--------------	-------	------------	------

Из "Отчета о финансовых результатах" следует, что за весь рассматриваемый период 2015 год организация получила прибыль от продаж в размере 34 009 тыс. руб. По сравнению с аналогичным периодом 2013 года прибыль от продаж уменьшилась на 1 294 тыс.руб., или на 3,7%.

По сравнению с прошлым периодом в текущем увеличилась как выручка от продаж, так и расходы по обычным видам деятельности (на 399 093 и 400 387 тыс. руб. соответственно). Причем в процентном отношении изменение расходов (+34,6%) опережает изменение выручки (+33,5%)

Изучая расходы по обычным видам деятельности, следует отметить, что организация как и в прошлом периоде учитывала общехозяйственные (управленческие) расходы в качестве условно-постоянных, относя их по итогам отчетного периода на реализованные товары (работы, услуги).

За анализируемый период (с 31.12.2013 по 31.12.2015) отмечено снижение выручки до 1590194 тыс. руб. (+399093399093 тыс. руб.).

Прибыль от продаж за последний год равнялась 34009 тыс. руб. Финансовый результат от продаж за весь анализируемый период составил 100000 тыс. руб.).

Изменение в выручке и наглядно представлено ниже на графике.

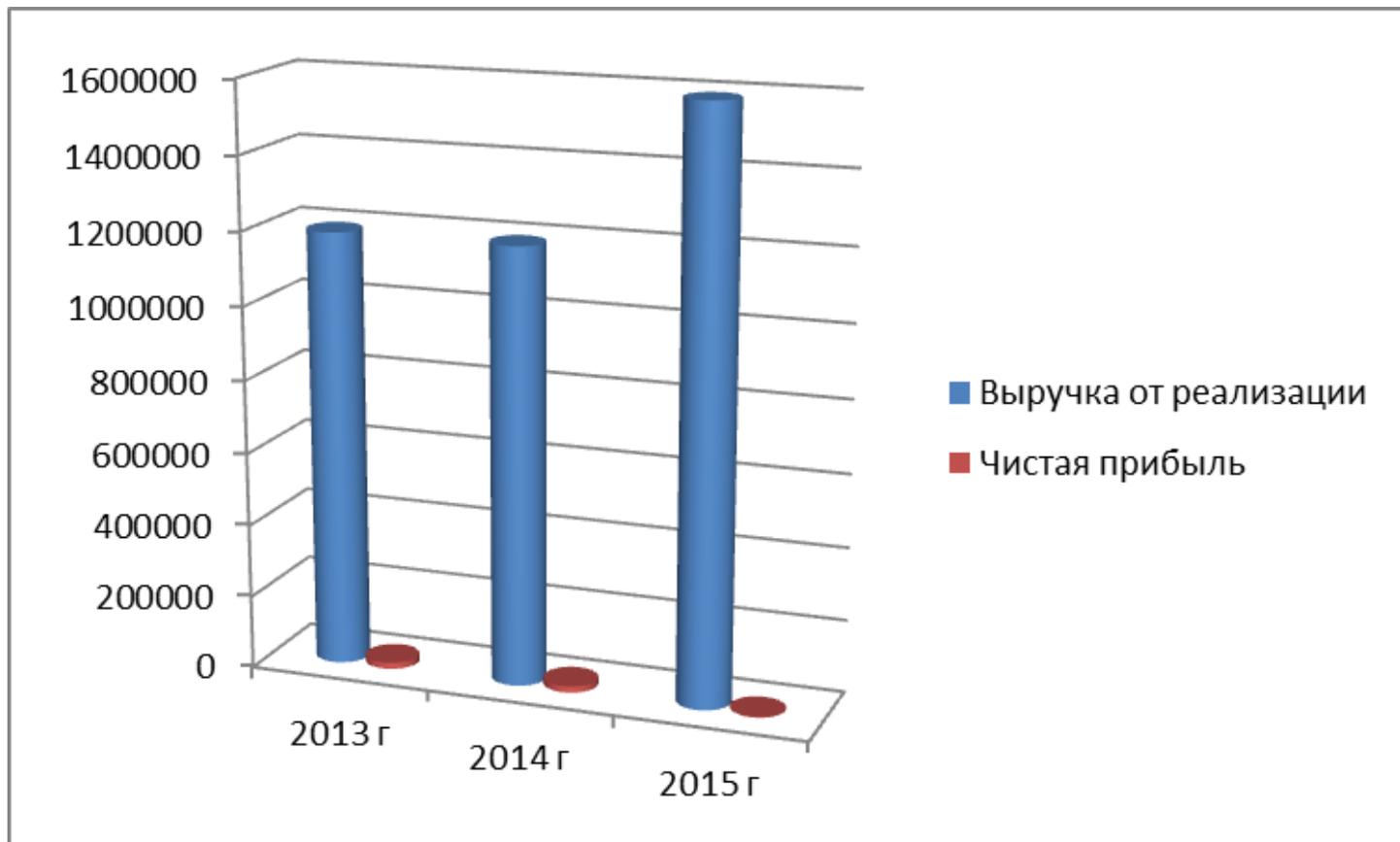


Рис. 1.3 Динамика выручки и чистой прибыли компании ООО «Экшн»

Анализ эффективности управленческих решений компании ООО «Экшн»

Процесс принятия управленческих решений в компании

Ответственность за результаты операционной деятельности подразделений организации наряду с основными индикаторами несут главы отделов.

Главы отделов обязаны:[26]

1. Участвовать в разработке плана действий для достижения стратегических целей компании.
2. Участвовать в развитии и обновлении набора основных индикаторов

3. Своёвременноно предоставляют достоверную и информацию для того формироване из запланнироване и фактических отчетов.
4. Предоставляют достижение целевых ценностей и индикаторов.
5. Предоставляют достижение целевых и индикаторов подчиненных.
6. Вносит поправки в систему и индикаторов и запланнироване существующей ситуации.
7. Обосновывают предложение улучшения процесса стратегического

Сотрудники компании, которые не являются главами, обязанности:

1. Своёвременноно предоставляют достоверную и информацию для того сформированас из запланнироване и фактических отчетов.
2. Предоставляют достижение основных и индикаторов.
3. Оценить выполнение плана действий и достижение целевых ценностей основных и индикаторов.
4. Выдвигать предложение по совершенствованию системы КРП.

Решение проблем управленческого характера на ООО «Экшн», как и управленческий процесс, так как речь идет о неконечной последовательности взаимодействия. Руководителю ООО «Экшн» заботится не столько о решении как сколько обо всем, связанном и происходящим из него. Для решения требуется не единичное решение, а совокупность выборов. Поэтому, хотя решение проблемы мы представляем как пятитаяпный (плюс вне связь), фактически число этапов определяется самой проблемой.

1. Диагностика проблемы. Первый шаг на пути решения проблемы илди диагноз, полные и правильные. Существуют два способа раса проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда цели не достигнуты. Другими словами вы узнаете о проблеме потому, случается то, что должно было случиться. Поступая так, вы соглажии отклонения от нормы.

К примеру, анализитик финансового отдела ООО «Экшн» может установа рентабельность за какой-то период времени(год, месяц) иже нормы рефактивное управление, его необходимость очевидна. Однакоко с

руководители подразделений ООО «Экшн» рассматривают в качестве только ситуационно, в которых что-то должно произойти, но не произошло.

Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать информацию изнутри и внешне и информацию можно собирать и неформально, ведя беседы с работниками «Экшн» о сложившейся ситуации и делая личные наблюдения. Руководитель финансового отдела может обсудить проблему с сотрудниками и передать полученную информацию (финансовому директору).

2. Формулировка организационной и критериев принятых решений. Какое либо подразделение ООО «Экшн» диагностирует проблему с целью принятия решения, он должен отдавать себе отчет в том, что именно он должен сделать. Многие возможные решения проблем организации ООО «Экшн» реалистичными, поскольку либо у руководителя, либо у организатора ресурс для реализации принятых решений. Кроме того, причинно могут быть находящиеся вне организации силы - такие, как за руководитель не в состоянии изменить.

Организационные зависят от ситуации и конкретных руководителей ООО «Экшн». Некоторые общие организационные - это надежность среды, недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию, неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам; исключительная конкуренция; законы и этические соображения.

Существенным организационным всех управленческих решений является определяемое высшим руководящим звеном суверенное участие в организации, то есть менеджер может принимать или осуществлять решение только в том случае, если высшее руководство надежало его.

3. Определенные альтернативы. [21, с. 350] Следующий этап - формулирование набора альтернативных решений проблемы. В идеале желательны возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы самым простым, дать возможность организации достичь своих целей. Тем не менее на практике руководитель ООО «Экшн» редко располагает достаточными или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу постоянных командировок. Более того, рассмотрение очень большого количества альтернатив, даже если все они реалистичны, часто ведет к путанице.

руководитель ООО «Экшн», как правило, ограничивает число вариантов серийного рассматривания всего нескольких типов и альтернативами, которые представляются наиболее желательными.

4. Оценка альтернатив. При выявлении возможных альтернатив определяется предварительная оценка. Исследованию показывается количество, так и качество альтернативных идей растет, когда начат генерация идей (идентификация альтернатив) отделена от оценки идей.

Это означает, что только после составления списка всех идей, следует к оценке каждой альтернативы. При оценке решенной руководителем определяется достоинство и недостатки каждой и возможные последствия.

При оценке возможных решенной руководителем ООО «Экшн» пытается спрогнозировать то, что произойдет в будущем. Множество факторов, влияющих на изменение в ближайшего окружения ООО «Экшн» и невозможность реализации решенной, может помешать реализации намеченного. Поэтому важной оценкой является определение вероятности осуществления каждой решенной в соответствии с намерениями. Если последствия какого-либо благоприятны, но шанс его реализации невелик, оно может оказаться желательным вариантом выбора. Руководитель включает вероятности принятия во внимание степень неопределенности и риска.

5. Выбор альтернативы. Если проблема была предварительно определена альтернативные решенные тщательно взвешены и оценены, следовательно принять решение, сравнительно просто. Руководитель ООО «Экшн» выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями. Однако если проблема сложна и приходится принимать во внимание компромиссы, или если информация и анализ субъективны, может быть одна альтернатива не будет наилучшим выбором. В этом случае принятие будет хорошим суждением и опыту.

Реальная ценность решения становится очевидной только после осуществления. Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы. Простой выбор на практике действий имеет малую организацию. Для разрешения проблемы или извлечения выгоды возможности решение должно быть реализовано. Уровень эффективности

осуществления решения по выслушивается, если оно будет произвольно теми, затрагивает. Произвольное решение редко односторонне бывает автоматом оно явно хорошее.

Иногда руководство ООО «Экшн» может возложить принятие решения дольже будет его исполняться.

Бывают ситуации на ООО «Экшн», когда руководство вынуждено решение, не консультируясь с другими. Участие работников в принятии подобно любому другому методу управления, будет эффективным для каждого ситуации.

Еще одной фазой, входящей в процесс принятия управленческого решения «Экшн» и начинающейся после того, как решение начало действовать установление обратной связи. [27]

Система отслеживания и контроля необходима для обеспечения фактических результатов с тем, что ожидалось в период принятия этой фазе происходит измерение и оценка последствий решения и сопоставление фактических результатов с теми, которые руководителю получить. Обратная связь, т.е. поступление данных о том, что происходит после реализации решения, позволяет руководителю скорректировать организацию еще не нанесено значительного ущерба. Оценка решения руководством ООО «Экшн» выполняется прежде всего с помощью функций контроля.

Таким образом, ООО «Экшн» динамично развивающаяся организация подготовкой и принятием решением происходит поэтапно.

Существующие проблемы в процессе принятия решения на ООО «Экшн»

1. Недостаточность у организации ресурсов для реализации принятия
2. Недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и участие менеджеров в проекте;
3. Существенным ограничителем всех управленческих решений является определяемое высшим руководством внешнею сужение персонала организации, то есть менеджер может принятием и исполнением решение только в том случае, если высшее руководство наделило его

4. Руководитель ООО «Экшн» часто вынужден принимать решение, но консультируется с другим персоналом организации.

Одним из решений по совершенствованию процесса принятия управленческих решений на ООО «Экшн» может стать применение тактичных технологий аутсорсинга, его составляющих - лизинг персонала и аутстаффинг.

Применение аутсорсинга в деятельности обусловлено тем, что работа требует высокой квалификации. Еще одной причиной является необходимость рутинной работы, которая отнимает больше времени менеджера по персоналу. Фирмам - аутсорсерам, как правило, передается трудоемкие с точки зрения человеческих и временных ресурсов обязанности, не затрагивающие непосредственную стратегию управления (например, наиболее трудоемкой и нетворческой частью работы управленческого персонала является кадровое делопроизводство - разработка и оформление контрактов, описание должностных обязанностей, решение юридических вопросов и материально-техническое обеспечение систем и другое)

Преобразованные процессы развиты на групппы. Для достижения эффекта, внедрение процессов происходит группами:

- к началу февраля произойдет внедрение процессов маркетинга;
- к концу марта будут внедрены процессы блока корпоративных функций;
- к апрелю внедрены процессы управления персоналом;
- к концу июня завершено внедрение финансовых и логистических

На втором этапе планируется переход к новым процессам. Он будет осуществляться поэтапно по предпринятиям и включать следующие

- тестирование новых бизнес-процессов,
- обучение работе с новым бизнес-процессами;
- внедрение новых бизнес-процессов;
- стабилизацию внедренных процессов.

Для реализации и дальнейшего проекта из числа наиболее активных и сотрудников ООО «Экшн» предлагается создать проектные команды для составления операционной модели привлечь руководителей функциональных служб: маркетинговыми, кадровыми и другими экспертами на момент участия проектных команд завершают регламентных документов (регламенты - описание процесса, формулы о подразделений и должностные инструкции).

Мероприятия и предложения по совершенствованию анализа эффективности принятия управленческих решений

С хорошей стороны финансовое положение и результаты деятельности ООО Экшн характеризуют следующие показатели:

- чистые активы превышают уставный капитал, однако за весь анализируемый период произошло снижение величины чистых активов;
- за 2015 год получена прибыль от продаж (34 009 тыс. руб.), но наблюдалась ее отрицательная динамика по сравнению с предшествующим годом (-1 294 тыс. руб.);
- чистая прибыль за последний год составила 1 719 тыс. руб.
- сильное повышение выручки (+ 399 093 тыс.руб.)
- рентабельность положительна

С отрицательной стороны финансовое положение и результаты деятельности организации характеризуют такие показатели:

- значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами можно считать неудовлетворительным;
- не укладывается в нормативное значение коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности;
- денежные средства и денежные эквиваленты упали в активе (- 4 815 тыс.руб.)
- недостаточная рентабельность активов (X,X% за период 01.01-31.12.2015);
- значительная отрицательная динамика прибыльности продаж (-X,X процентных пункта от рентабельности за 2013 год равной X%);
- отрицательная динамика изменения собственного капитала организации при том что, активы ООО Экшн увеличились на 170 604 тыс. руб.

(на 64,1%);

- не соблюдается нормальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения;
- неустойчивое финансовое положение по величине собственных оборотных средств;
- значительная отрицательная динамика прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕВИТ) на рубль выручки организации (-X,X коп. от данного показателя рентабельности за 2013 год).

Проведенный анализ показал, что предприятие находится в неустойчивом финансовом положении и не имеет достаточную ликвидность активов.

Финансовое положение на предприятии снижается соответствующими темпами его финансовой неустойчивости.

С критической стороны финансовое положение организации характеризуют следующие показатели:

- коэффициент текущей (общей) ликвидности существенно ниже нормального значения;
- коэффициент абсолютной ликвидности значительно ниже нормального значения;
- коэффициент покрытия инвестиций значительно ниже нормы (доля собственного капитала и долгосрочных обязательств в общей сумме капитала организации составляет X% (нормальное значение: 70% и более)).

Для увеличения денежных средств и их эквивалентов в активе рекомендуется:

- Отдельное хранение и отдельный учет денежных средств
- Учет всех операций, произведенных за индивидуальный расчет
- Хранение только необходимого остатка в кассе
- Первоочередное проверочные подсчеты остатков в кассе
- Физический контроль денежных средств
- Распределение обязанностей по выплатам денежных средств, за проведение за индивидуальный расчет и сверке кассовых остатков. Это распределение снижает вероятность кражи и сокрытия посредством подделок записей
- Закрепление за каждым отделением работником определенной ответственности за учет и регистрацию денежных средств, для о

постоянного и непрерывного потока денежных средств с самого поступления и их на балансовых счетах

- Надзор за деятельностью и расходами и их оформлением.
- Сравнение остатков на бухгалтерских счетах с фактическим количеством расходов должны быть указаны.

Чтобы компания и увеличить свои чистые активы, необходимо:

- получение прибыли;
- получение финансовых помощи;
- проведение переоценок

В ООО «Экшн» произошло снижение собственного капитала на 9%, что характеризует динамику изменения и уменьшение положительной

Компании ООО «Экшн» рекомендуется для увеличения собственного капитала следующее:

Учет перспектив развития хозяйственной деятельности данной организации. Процесс формирования объема и структуры капитала подчинен задачам обеспечения его хозяйственной деятельности не только на начальном этапе, но и на продолжении и расширении этой деятельности в будущем. Обеспечение перспективности достигается путем включения всех расчетов, связанных с формированием капитала, в бизнес-план создания нового предприятия.

- Обеспечение соответствия объема привлекаемого капитала объему формируемых активов предприятия. Общая потребность в капитале основывается на потребности в оборотных и внеоборотных активах.

- Обеспечение оптимальной структуры капитала с позиции эффективного его функционирования. Структура капитала представляет собой соотношение собственных и заемных финансовых средств, используемых в деятельности предприятия. Использование заемного капитала поднимает финансовый потенциал развития предприятия и представляет возможность прироста финансовой рентабельности деятельности, однако, в большей мере генерирует финансовый риск.

- Обеспечение минимизации затрат по формированию капитала из различных источников. Такая минимизация осуществляется в процессе управления стоимостью капитала, под которой понимается цена, уплачиваемая предприятием

за его привлечение из различных источников.

- Обеспечение высокоэффективного использования капитала в процессе его хозяйственной деятельности. Реализация этого принципа обеспечивается путем максимизации показателя рентабельности собственного капитала при приемлемом для предприятия уровне финансового риска.

Еще одна задача, стоящая перед руководством предприятия - увеличение показателя ликвидности баланса (ликвидность уменьшилась -0,02).

Основной путь для этого - стабилизация денежных потоков для увеличения средств на расчетном счете предприятия и в кассе.

Оптимизация денежных потоков предприятия и увеличение денежных балансе позволит увеличить показатель абсолютной ликвидности

Основные направления совершенствования процесса формирования распределения прибыли ООО «Экшн» могут быть следующими в следующем

1) формирование направлений максимальной прибыли предприятия соответствуют ресурсному потенциалу хозяйствующего субъекта и конкурента. Эта задача может быть реализована за счет осуществления ресурсного состава предприятия и обеспечения более эффективного использования ресурсной предприятия;

2) обеспечение количественных и качественных направлений при ресурсах для максимальной прибыли. В процессе осуществления фхозяйственной деятельности предприятия при формировании при предприятии должны быть использованы резервы ее увеличения по повышению эффективности и комплексно и реально и инвестирование, обеспечивающего увеличение показателей финансовой состоятельности и направленные на формирование перспективных направлений развитие предприятия.

3) обеспечение формирования достаточного объема финансовых ресурсов прибыли. Поскольку прибыль предприятия - это главный внутренний формирование финансовых ресурсов предприятия, ее размер позволит определить потенциальную возможность создания фондов развития других специализированных фондов, которые обеспечивают процесс расщепления

воспроизводства и направилены на предстоящее развитие предприятия

4) Необходимо формировать достаточный объем денежных ресурсов на коммерческих предприятиях на основе и в соответствии с потребностями осуществления эффективной финансово-хозяйственной деятельности. Задача может быть реализована за счет выявления и расчета потребности необходимых объемов финансовых ресурсов предприятий на плановый финансовый год, утверждения источников формирования финансовых ресурсов необходимого объема, с целью обеспечения сокращения стоимости привлеченных средств на предприятие.

5) Оптимизирование процесса распределения имеющейся прибыли сформированной по видам финансово-хозяйственной деятельности на направлении использования. При выполнении данной задачи обеспечить соответствующую пропорциональность в области положительных денежных потоков предприятия с целью развития операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. В этих рамках каждого направления основной деятельности выбрать значимые направления, для обеспечения более эффективного использования денежных ресурсов, что позволит достичь более высоких конечных результатов финансовой хозяйственной деятельности.

6) Поддержание достаточно высокого уровня финансовой устойчивости коммерческого предприятия в процессе осуществления основной деятельности. Высокий уровень финансовой устойчивости предприятия обеспечивается за счет формирования рациональной структуры привлеченных источников денежных средств, и в первую очередь, за счет оптимального соотношением объема привлеченных денежных ресурсов и собственных источников формирования предприятия, за счет оптимальной структуры денежных средств по срокам погашения, образований достаточного объема денежных ресурсов, которые привлекаются на долгосрочной основе; реструктуризацией и имеющихся обязательств в случае наступления ситуации и финансовой хозяйственной деятельности.

7) Обеспечение платежеспособности коммерческого предприятия. Данное может быть решено на основе эффективного управления прибылью достаточного уровня и их страховой части, более равномерном поступлении на предприятие за счет формирования положительных денежных ресурсов, обеспечения синхронности в области формирования входящих и

денежных потоков; выбора более эффективных средств платежа при осуществлении расчетов с кредиторами.

8) Обеспечение максимального уровня прибыли, который позволяет заданных темпов развития коммерческого предприятия за счет самофинансирования. Осуществление данной задачи может быть освоено сбалансированного денежного оборота коммерческого предприятия, которое формирует наибольший объем прибыли за счет операционной и инвестиционной и финансовой деятельности; выбора наиболее эффективной амортизационной политики; реализации неиспользуемых активов; осуществления финансовой-хозяйственной деятельности; инвестиционной свободных денежных средств для развития собственного предприятия.

9) Сохранение потерь прибыли при осуществлении хозяйственной деятельности предприятия. Прибыль может потерять стоимость за счет тактичных факторов времени, инфляции, риска и т.п. В связи с этим при организации деятельности на коммерческом предприятии необходимо избежать наибольшего уровня товарных запасов, распределять направиленные использовать денежные акты, сократить значительные расходы.

Результаты расчета по показателю экономической эффективности мер сведены в таблицу 1.7.

Таблица 1.7

Исходные данные для расчета по показателю экономической эффективности мероприятий

№ п/п	Показатель	Единица Буквенное измерение	Числовое значение
1.	Объем реализации до внедрения мероприятий	тыс. руб.	Op1 74538
2.	Объем реализации после внедрения мероприятий	тыс. руб.	$OP2 = OP1 * 1,0109$ (1,09%) 75954

3. Прирост выручки (дохода, прибыли) за счет реализации мер по инициативе

$$\Delta B(\Delta P) = \frac{O_{P2} - O_{P1}}{O_{P1}} \cdot 1416$$

4. Затраты связанные с проведением мероприятий тыс. руб. (премиальный фонд)

$$3 = 95$$

Годовой экономический эффект от реализации мероприятий рассчитывается как разность между приростом выручки (дохода, прибыли) за счет реализации мер по инициативе (ΔB) и затратами на мероприятие ($З$) по формуле:

$$Эф = \Delta B - З,$$

где Эф – годововой экономический эффект, руб.;

ΔB – прирост выручки (дохода, прибыли) за счет реализации мер по инициативе, руб.;

$З$ – затраты на мероприятие, руб.

Итак, $З = 95$ тыс.руб.; $\Delta B = 75954$ тыс.руб - 74538 тыс.руб = 1416 тыс.руб; $Эф = \Delta B - З = (75954$ тыс.руб - 74538 тыс.руб) - 95 тыс.руб = 1416 тыс.руб - 95 тыс.руб = 1321 тыс.руб.

Для более подробного расчета срока окупаемости мероприятий, который представляет период, необходимый для возврата затрат связанных с проведением мероприятий за счет притока денежных средств от его осуществления. Срок окупаемости определяется делением суммы затрат связанных с проведением мероприятий на величину притока денежных средств.

Срок окупаемости мероприятий определяется по формуле:

$$То_k = З/\Delta B,$$

где $З$ – затраты на мероприятие, руб.;

ΔB – прирост выручки (дохода, прибыли) за счет реализации мер по инициативе, руб. (период).

Итак, $Z = 95$ тыс.руб; $\Delta B = 75954$ тыс.руб - 74538 тыс.руб = 1416 тыс.руб; $To_k = K/\Delta B = 95$ тыс.руб / 1416 тыс.руб = $0,06$; 365 дней * $0,07 = 26$ дней. Данное соотношение подтверждает возможность мероприятия менее чем за одну рабочую неделю его реализизации.

Таким образом, расчет экономический эффективности предложенного проекта, что затраты на их реализацию окупаются в течение месяца.

В дополнение к этому реализация данных мер мероприятий позволит агентству ЭКШН увеличить объемы продаж и предотвратить финансовые неустойчивость в условиях экономического кризиса и усиления конкуренции.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Процесс развития отечественной экономики вступил в стадию, когда активно внедряется все более цивилизованным с точки зрения использования методов управления, принятыми в международной практике. Главными задачами правительства российских предпринимателей на сегодняшний день являются способность эффективно управлять деятельностью предприятия с современными условиями и экономическое бытие.

Чтобы развиваться в условиях рыночной экономики и не допустить предпринимателя необходимо управлять финансами, контролировать состояние предприятия и финансовую устойчивость предприятия.

Управление финансовой деятельностью предприятия имеет цель:

- с одной стороны, регулярно обеспечивать предприятие средствами необходимыми для его рационального обеспечения и нормальное хозяйственное деятельности, доставляя ему эти средства в необходимом количестве и без ущерба для независимости от остальных лиц, и его возможной коммерческой деятельности;

- с другой стороны, обеспечивать прежде всего рациональное использование и рентабельность операций, для которых эти средства были предложены.

Оптимальность принятых управленческих решений завышенности политикой различных направлений деятельности предприятия:

- качества финансового анализа и диагностика финансового состояния;
- разработку учетной и налоговой политики;
- выработку на управленческой кредитной политике;
- качества управления оборотными средствами и затратами.

Исходными данными для проведения анализа финансового состояния являются бухгалтерский отчет (бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах), статистический отчет, данные текущего учета и первичные документы, бизнес-план, нормативно-информационные данные, правовая документация, аудиторское заключение и результаты проверки и наблюдения.

Данные статистического учета и отчетности могут быть использованы для финансового состояния в целях выявления тенденций поведения показателей и степени неопределенности и риска. Например, сведения объема продаж являются основой для всей системы прогнозного анализа.

Исходными данными для анализа финансового состояния могут быть внешние источники информации: общеэкономическая информация, информация о фондовом рынке и рынке недвижимости, о рынке капиталов, информация о собственниках и руководителях компаний, информация о контрагентах, информация о конкурентах.

На основе проведенного анализа балансов и выявленных тенденций принимаются следующие выводы:

- 1) анализ финансовой устойчивости показал, что предприятие неустойчиво в финансовом состоянии, то есть не имеет достаточно активов для покрытия краткосрочной кредиторской задолженности;
- 2) у предприятия средний уровень платежеспособности, который необходимо поддерживать, и как следствие нехватка денежных средств;
- 3) предприятие испытывает недостаток собственных оборотных средств.

4) существе́нным недостатком в работе предприятия является низкая ликвидности.

Для устранения неустойчивого финансового состояния были предложены следующие решения:

1) платежеспособность предприятия можно повысить, если регулировать различные мероприятия, устраняющие причины и факторы снижения платежеспособности, а также способствующие повышению ликвидности. Это рост удельного веса оборотных активов в их составе, повышение ликвидности оборотных активов, укрепление оборачиваемости активов. Платежеспособность предприятия также можно повысить в качестве мобилизации источников, ослабляющие финансовую напряженность.

2) увеличить собственные оборотные средства:

- нарастить собственный капитал, путем увеличения уставного капитала с помощью дивидендов и увеличением нераспределенной прибыли по сравнению с помощью контроля затрат и агрессивной коммерческой политики;

- увеличить долгосрочные заимствования,

- уменьшить и мобилизацию средств во внеоборотных активах, уменьшить производству.

3) стабилизировать денежные потоки для увеличения денежных потоков расчетном счете предприятия и в кассе. Оптимизация денежных потоков предприятия и увеличение денежных средств на балансе позволит показать абсолютной ликвидности баланса.

Для улучшения показателей ликвидности баланса предложены денежные потоки для увеличения денежных средств на расчетном счете предприятия и в кассе. Оптимизация денежных потоков предприятия и увеличение денежных средств на балансе позволит увеличить показатели абсолютной ликвидности баланса.

При грамотном использовании данных рекомендаций можно улучшить состояние предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред. от 04.11.2014) "О бухгалтерском учете", С. 23-25.
2. Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности Российской Федерации. Утверждено приказом Минфина РФ от 20.08.2008 (в ред. приказа Минфина РФ от 24.03.2000г. №31н), С. 15.
3. Приказ Минфина РФ от 6 июля 1999 г. N 43н "Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99" (с изменениями и дополнениями), С. 36.
4. Приказ Минфина России от 06.10.2008 N 106н (ред. от 06.04.2015) "Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету" (вместе с "Положением по бухгалтерскому учету "Учетная политика организации" (ПБУ 1/2008), "Положением по бухгалтерскому учету "Изменение оценочных значений" (ПБУ 21/2008)") (зарегистрировано в Минюсте России 27.10.2008 N 12522), С. 1-12.
5. Приказ Минфина РФ от 25 марта 2011 г. N 33н "Об утверждении Инструкции по порядку составления, представления годового, квартального и отчетности государственных (муниципальных) бюджетных учреждений" (с изменениями и дополнениями), С. 120-122.
6. План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организации и Инструкция по его применению. Утверждены приказом Минфина РФ от 31.10.2000г. № 94н, С. 65-75.
7. Беркович И.Г. Экономика предприятия. – Самара: Поволжский бизнес, 2014. – 201с.
8. Герасименко Алексей, Финансовая отчетность для руководителей и владельцев компаний спецализированно, г. Москва, издательство Альпина Паблишерс, 2013.
9. Горбунов М.В. Основные теории управления. – СПб.: Наука, 2012.
10. Карташов Л.В. Поведение в организации. – М.: ИНФРА-М, 2012.
11. Козлов Е.П., Т.Н. Бабченко, Е.Н. Галанина «Бухгалтерский учет в организациях», Москва, «Финансы и статистика», 2013 г. - 367с.
12. Колмыков Т.С. Монография: Финансовые аспекты инвестиций и инновационного развития, г. Курск, Издательство Деловая линия, 2024с.
13. Любушин Н.П., Анализ финансово-экономической деятельности. М.: Юнити, 2012. – 382 с.

14. Маркин С.А., Колмыков Т.С. Современные аспекты управления корпоративными финансами, г. Курск, 2013г., Издательство ДепоЛитГрафия, 202с.
15. Натепров Т.Я., Трубицын О.В., Бухгалтерская (финансовая) Москва, 2013, Издательско-торговая корпорация «Дашков и К»,
16. Селезнев Н.Н., Ионов А.Ф., Анализ финансовой отчетности орг г. Москва, 2012., издательство Юнити, 584с.
17. Уткин В.С., Оценка и инфраструктуры финансового рынка в условиях стратегической неопределенности: Монография – М.: Издательский корпорация «Дашков и К», г. Москва, 2011. – 140 с.
18. Филатов, О. К., Козловская, Л. А., Цветкова, Т. Н. Планирование, финансы, управление на предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 470 с.
19. Цыпкин, Ю. А. Управление персоналом / Ю. А. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 446 с.
20. Черняева, Т. И. К проблеме формирования мотивов. – Саратов, 2012. – 132 с.
21. Чирков, В. И. Мотивация трудовой деятельности. Критический анализ зарубежных теорий трудовой мотивации. – Ярославль, 2011. – 350 с.
22. Шабанова, Г. П. Система оплаты труда и компенсаций на предприятии. – Спб., ДНК, 2008. – 192 с.
23. Шаститко, А. Е. Экономическая теория организаций : учебное пособие / А. Е. Шаститко. – М. : ИНФРА-М., 2011. – 280 с.
24. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации. – М.: Интел-Синтез, 2011. – 368 с.
25. Шепеленко, Г. И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии. – Ростов н/Д: МаРТ, 2009. – 544 с.
26. Официальный сайт компании ООО «Экшн» URL: <http://action.ru> (Дата обращения: 13.07.2016).
27. Нестеров, В. П. Информационное обеспечение процесса принятия управленческих решений URL: <http://quality.eur.ru/MATERIALY2/ioppur.htm> (Дата обращения: 14.07.2016).
28. Плотников, Д. Оценка рентабельности бизнеса URL: http://www.iteam.ru/publications/finances/section_29/article_3989/ (Дата обращения: 14.07.2016).
29. Федеральная служба государственной статистики: Официальный <http://www.gks.ru/> (Дата обращения: 13.07.2016).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1



Рис. 1.1 Этапы принятия управленческих решений

Приложение 2

Динамика коэффициентов финансовой устойчивости Источник: финансовая отчетность компании ООО «Экшн»

Коэффициенты	Норматив	Абсолютное изменение, %						
		2013 г.	2014 г.	2014/2013	2015/2014			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коэффициент автономии	0,5	0,516	0,581	0,495	0,065	-0,086	1,126	0,852
Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала	$K(з/с) < 1$	0,899	0,720	1,022	20,173	30,302	20,806	1,419

Коэффициент
магневенности $K_m=0,5$ 0,400 0,396,400 -0,005 0,005 0,988 1,013

Коэффициент
обеспеченности $K(o) > 0,6-0,8$ 0,3150,3540,2810,039-0,0731,124 0,794
собственных средств

Коэффициент и имущества
производительного $K(п.и.м.) > 0,5$ 0,4250,4190,505 -0,006 0,086 0,986 1,205
назначения

Приложение 3

Структура и имущества и источников его формирования Источник: финансовая отчетность компании ООО «Экшн»

Показатель	Значение по показателю	Изменение	
		анализ	период
в тыс. руб	в % к валюте баланса	Абсолютное	
		на начало	на конец
		анализируемого	анализируемого
		периода	периода
		(31.12.13)	(31.12.15)

АКТИВ

1. Внеоборотные активы 17 331 36 365 54 201 6,5 12,4 +36870

в том числе:

основные средства	17 331 36 365	54 201	6,5	12,4	+36870
-------------------	---------------	--------	-----	------	--------

нематериальные активы	-	-	-	-	-
-----------------------	---	---	---	---	---

2. Оборотные, всего	248 653 342 628	387 935		87,6	+133734
---------------------	-----------------	---------	--	------	---------

в том числе:

запасы	-	-	-	-	-
--------	---	---	---	---	---

дебиторская задолженность	240 003 221 442	378 886	90,2	86,8	+138883
---------------------------	-----------------	---------	------	------	---------

денежные

средства и

краткосрочные финансовые вложения	519 121	1 783 501	2,8	0,8	-4 018
-----------------------------------	---------	-----------	-----	-----	--------

Пассив

1. Собственный капитал	22 351 6 775	20 331	8,4	4,7	-2004
------------------------	--------------	--------	-----	-----	-------

2. Долгосрочные

обязательства, всего	-	-	-	-	-
----------------------	---	---	---	---	---

в том числе:

заемные средства	-	-	-	-	-	-
------------------	---	---	---	---	---	---

3.Краткосрочные

обязательства	248 649 210 416 257 91,6	95,3	+172608
---------------	--------------------------	------	---------

в том числе:

заемные средства	33 144 167 826 210 567 12,5	48,2	+177423
------------------	-----------------------------	------	---------

Валютный баланс	265 984 378 985 436 588 100	100	+170 604
------------------------	------------------------------------	------------	-----------------

* Без доходов в будущих периодах, возникших в связи с безвозмездными имуществами и государственной помощью, включенных в собственности

1. [↑](#)