**Эффективность функционирования малых предприятий в Республике Беларусь**

**2010**

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

**ВВЕДЕНИЕ**

Самой историей доказано: предпринимательство было и будет основным компонентом экономической системы того общества, которое называет себя цивилизованным. Поэтому переход к рыночным отношениям ставит перед нашим обществом множество сложных задач, среди которых важное место занимает развитие предпринимательства.

В настоящее время в экономике Беларуси ключевым источником роста эффективности производства, насыщения рынка необходимыми товарами, услугами и повышения уровня жизни населения является развитие малого бизнеса.

Малый бизнес обеспечивает необходимую мобильность в условиях рынка, создает глубокую специализацию и кооперацию, без которых немыслима его высокая эффективность. Он способен не только быстро заполнять ниши, образующиеся в потребительской сфере, но и сравнительно быстро окупаться, создавать атмосферу конкуренции, и это, пожалуй, самое главное, ту среду и дух предпринимательства, без которых рыночная экономика невозможна.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)[Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)[Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

Как убедительно показала мировая практика, именно малые предприятия позволяют в кратчайшие сроки осуществить структурную перестройку экономики, решительный ее поворот к потребностям людей и одновременно сформировать надежную социальную базу реформ - массовый слой предпринимателей-собственников.

Предприятия малого бизнеса являются гибкой и динамичной формой реализации предпринимательской деятельности, позволяющей свободно выразить деловой и творческий потенциал, иметь определенные заработки для достойного образа жизни. Создание сети подобных предприятий способствует обеспечению занятости населения, увеличению на рынке товарной массы и потребительских услуг. Предприятия малого бизнеса порождают здоровую конкуренцию, означающую всестороннее регулирование экономики, включая свободное развитие и многообразие форм собственности, противодействие монополизму крупных фирм. Малые предприятия оживляют инвестиционную деятельность, поскольку перелив ресурсов в сферу малой экономики влечет за собой кардинальные перемены во всей структуре хозяйственного оборота. Наиболее существенным образом они связаны с возникновением региональной экономики как единого комплекса работающих, в основном, на местный рынок промышленных и сельскохозяйственных производств, строительных организаций, звеньев производственной и социальной инфраструктуры.

Малый бизнес способен быстро реагировать на изменение спроса. Небольшие размеры малых предприятий, их технологическая, управленческая гибкость позволяют чутко и своевременно отвечать на изменяющуюся конъюнктуру рынка путем быстрого восприятия технических новинок, перестройки номенклатуры и ассортимента продукции. Узкая специализация на определенном сегменте рынка товаров и услуг, отсутствие управленческих иерархий, возможность начать дело с относительно небольшим стартовым капиталом - все эти черты малого бизнеса также являются его достоинствами, повышающими его устойчивость на внутреннем рынке.

Малым предприятиям принадлежит особое место в становлении новой социальной структуры белорусского общества, в решении социально-экономических проблем, которые не могут быть решены более крупными хозяйственными структурами в силу громоздкости их аппарата управления, неповоротливости в условиях рыночной экономики, отсутствия у них обратных связей с потребителями.

Наличие малых предприятий в экономике Республики Беларусь значительно децентрализует всю систему управления и способствуют, на наш взгляд, более рациональному распределению функций в системе общественного разделения труда. Экономическая структура любого производства имеет множество незаполненных ниш, в которых трудно «повернуться» крупным предприятиям. Их деятельность здесь недостаточно эффективна в силу бюрократизации системы управления или чрезмерной монополизации рынка. Актуальность данного исследования обусловлена тем, что малые предприятия придают необходимую гибкость рыночному механизму, создают предпосылки инновационного развития экономики и являются основой создания крупных компаний.

Цель работы - изучить эффективность функционирования малых предприятий в РБ.

Исходя из цели данной работы, можно сформулировать следующие основные задачи:

Определить сущность, принципы функционирования малого бизнеса и основы его развития.

Рассмотреть факторы, влияющие на организацию и функционирование малого бизнеса.

Определить место малого бизнеса в экономике страны.

Провести анализ организации и функционирования малого предприятия ЧУП «СпецАвтоМастер».

Определить ближайшие перспективы развития предприятия ЧУП «СпецАвтоМастер» в Республике Беларусь.

Объектом исследования является малое предприятие РБ ЧУП «СпецАвтоМастер».

Предметом исследования выступает эффективность функционирования малого предприятия.

Цели и задачи данной работы обусловили её структуру, которая состоит из трёх глав. При написании дипломной работы изучены и использованы законодательные, нормативные акты Республики Беларусь и методические материалы, статистические и экономические данные, опубликованные в периодической печати, учебная и научная литература, монографии.

**1. ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В РБ.**

**.1 Сущность, принципы и задачи малого бизнеса в РБ**

Предпринимательство - одна из важнейших составляющих современной экономики. В странах рыночной экономики предпринимательство получило широкое распространение и составляет подавляющую часть среди всех форм организаций. За последние двадцать лет в Беларуси появились миллионы предпринимателей и собственников. В связи с приватизацией за государством осталась лишь часть организаций и предприятий, а остальные перешли в частное владение.

История предпринимательства уходит в глубь веков. На Белорусской земле она начиналась в XIX в. Именно тогда возникли первые торговые дома и промышленные объекты предпринимательского типа. Если обратиться к хозяйственной практике дореволюционной России, куда входила Беларусь, то особый интерес вызывает широкое развитие в начале XX в. кооперативного движения как одной из форм предпринимательства. Кооперативное массовое движение в России началось позже, чем в ведущих странах Запада. Однако оно приобрело необычайную широту, охватило в начале ХХ столетия различные сферы деятельности.

К началу 1917 г. в России в кооперативах участвовало около 84 млн. человек, или половина населения страны. На 1 января 1917 г. в России функционировало 47187 кооперативов, в том числе 16055 кредитных товариществ, 20000 потребительских обществ, 8132 сельскохозяйственных общества, 3000 маслодельных артелей.

Особенно велика была роль малого и среднего бизнеса в период НЭПа. В 1925 г. в промышленности действовало 1882408 мелких, частных и кустарных ремесленных предприятий. На них приходилось 19% промышленного производства страны, в том числе 32% выпуска потребительских промышленных товаров. На частную торговлю приходилось 25% всего товарооборота России и более 50% розничной торговли, в которой было сосредоточено около 60% всех финансовых ресурсов частного сектора.

Такая многоукладность экономики обусловливала развитие конкуренции и оказывала благотворное влияние на уровень потребительских цен. НЭП не только позволил ликвидировать дефицит, но и оказал большое оздоравливающее влияние на экономику.

В последующие годы развитие предпринимательства было приостановлено. Возрождение его в нашей стране началось с принятия в 1986 г. постановления бывшего союзного правительства "О создании кооперативов по заготовке и переработке вторичных ресурсов и отходов производства". Затем Верховным Советом СССР были приняты законы СССР: в 1987 г. - "Об индивидуальной трудовой деятельности", 1988 г. - "О кооперации", в 1990 г. - "О предприятиях", "О предпринимательской деятельности".

Переход к рыночным отношениям обусловил необходимость коренного преобразования производства, производственной и социальной инфраструктур, сферы торговли, финансовой и инновационной деятельности, а также всей системы подготовки кадров. В новых условиях возросла потребность в специалистах, способных осуществлять индивидуальную и коллективную деятельность, работать по контракту в предпринимательских структурах и в сферах, связанных с бизнесом и особенно с самым распространенным в рыночной экономике малым бизнесом. Именно малый и средний бизнес составляют основную часть белорусского предпринимательства.

Как явствует из самого определения, «малый бизнес» - это предпринимательская деятельность, осуществляемая субъектами рыночной экономики при определенных установленных законами, государственными органами или другими представительными организациями критериях, констатирующих сущность этого понятия.

Также малое предпринимательство - это совокупность независимых мелких и средних предприятий, выступающих как экономические субъекты рынка. Эти предприятия не входят в состав монополистических объединений и занимают по отношению к ним в хозяйственном отношении подчиненное или зависимое положение [11, c.201].

Классификация малых предприятий в Республике Беларусь, согласно Закону «О государственной поддержке малого предпринимательства в Республике Беларусь» от 16 октября 1996 года выглядит следующим образом (табл. 1.1).

Таблица 1.1- Классификация малых предприятий в РБ

|  |  |
| --- | --- |
| Сфера деятельности | Численность работников |
| 1 | 2 |
| Промышленность и транспорт | до 100 человек |
| Сельское хозяйство и научно-техническая сфера | до 60 человек |
| Строительство и оптовая торговля | до 50 человек |
| Другие отрасли производственной сферы, общественного питания, бытовое обслуживание | до 30 человек |
| Розничная торговля | до 30 человек |
| Другие отрасли непроизводственной сферы | до 25 человек |

В силу статьи 1 Закона, создание малых предприятий допустимо на основе любых форм собственности.

Республика Беларусь имеет довольно развитое законодательство, регулирующее предпринимательскую деятельность, в том числе специальное законодательство о малом бизнесе. Это законы "О предпринимательской деятельности", "О разгосударствлении и приватизации государственной собственности в Республике Беларусь", "О государственной поддержке малого предпринимательства", "Об упрощенной системе налогообложения для субъектов малого предпринимательства", постановления Совета Министров Республики Беларусь "О развитии предпринимательства и образовании Белорусского фонда поддержки предпринимателей", "Об инкубаторах малого предпринимательства в Республике Беларусь", «О центрах поддержки предпринимательства в Республике Беларусь" и др., указы Президента Республики Беларусь "О государственной поддержке малого предпринимательства». При этом специалисты утверждают, что зачастую наши законодательные акты признаются образцом для других государств СНГ.

Как показывает мировая практика, основным показателем, на основе которого предприятия различных организационно правовых форм относятся к субъектам малого предпринимательства, является в первую очередь средняя численность работников, занятых за отчетный период на предприятии. В ряде определений под малым бизнесом понимается деятельность, осуществляемая небольшой группой лиц, или предприятие, управляемое одним собственником. Как правило, наиболее общими критериями, на основе которых предприятия относятся к малому бизнесу, являются:

численность персонала;

размер уставного капитала;

величина активов;

объем оборота (прибыли, дохода).

Для малого и среднего предприятия характерно:

юридическая независимость;

управление предприятием собственником капитала или партнерами-собственниками с целью получения предпринимательского дохода;

небольшие размеры по основным показателям деятельности субъекта хозяйствования: уставный капитал, величина активов, объем оборота (прибыли, дохода);

численность персонала.

Мелкие и средние предприятия не являются уменьшенной моделью или промежуточным этапом в развитии крупной фирмы, а представляют собой особую модель со специфическими чертами и законами развития. Для них характерны особенности в управлении и используемых экономических методах. Их можно свести к следующим:

высокая степень централизации и персонализации управления. Руководитель-собственник сосредоточивает в своих руках финансовые, экономические, социальные функции и полномочия, что ставит предприятие в зависимость от его деловых и личных качеств;

высокая зависимость от внешней среды: банков, крупных предприятий, государственной администрации, научных лабораторий, консультационных фирм;

дефицит финансовых ресурсов - как собственных, так и заемных.

Вместе с тем малому бизнесу присущи: быстрая реакция на требования рынка; высокий уровень специализации; возможность мобилизации ресурсов на перспективных направлениях.

Основной задачей предпринимателя является управление предприятием, которое включает в себя рациональное использование ресурсов, организацию процесса на инновационной основе и хозяйственном риске, а также ответственность за конечные результаты своей деятельности. Постоянный поиск то появляющихся, то исчезающих общественных потребностей и непрерывное приспособление к ним составляют основу стратегии малого бизнеса.

Для экономики в целом деятельность малых компаний оказывается важным фактором повышения ее гибкости. По уровню развития малого бизнеса специалисты судят о способности страны приспосабливаться к меняющейся экономической обстановке. Для Беларуси, находящейся на начальном этапе развития рыночных отношений, именно создание и развитие сектора малого предпринимательства должно стать основой социальной реструктуризации общества, обеспечивающей подготовку населения и переход всего хозяйства страны к рыночной экономике. Несмотря на трудности и неудачи, малое предпринимательство развивается, набирает темпы роста, решая экономические, социальные, научно-технические проблемы.

Анализ экономической литературы и фактических статистических данных о деятельности субъектов малого предпринимательства свидетельствует об усилении роли малых предприятий даже в странах с развитой рыночной экономикой, хотя устойчивость малых предприятий относительно низкая. При росте численности малых предприятий, развитой инфраструктуре и государственной поддержке, малое предпринимательство является важным фактором решения экономических, социальных задач, а также занятости населения[20].

Развитие малого предпринимательства является условием решения следующих задач:

● формирование конкурентных, цивилизованных рыночных отношений, способствующих лучшему удовлетворению потребностей населения и общества;

● расширение ассортимента и повышение качества товаров, работ, услуг. Стремясь к удовлетворению запросов потребителей, малый бизнес способствует повышению качества товаров, работ, услуг и культуры обслуживания;

● приближение производства товаров и услуг к конкретным потребителям;

● содействие структурной перестройке экономики. Малое предпринимательство придает экономике гибкость, мобильность, маневренность;

● привлечение личных средств населения на развитие производства. Партнеры в малых предприятиях вкладывают свои капиталы в дело с большей заинтересованностью, чем в крупных;

● создание дополнительных рабочих мест, сокращение уровня безработицы;

● способствование более эффективному использованию творческих возможностей людей, раскрытию их талантов, развитию различных видов ремесел, народных промыслов;

● вовлечение в трудовую деятельность отдельных групп населения, для которых крупное производство налагает определенные ограничения (домохозяйки, пенсионеры, инвалиды, учащиеся);

● формирование социального слоя собственников, владельцев, предпринимателей;

● активизация научно-технического прогресса;

● освоение и использование местных источников сырья и отходов крупных производств;

● содействие крупным предприятиям путем изготовления и поставки комплектующих изделий и оснастки, создание вспомогательных и обслуживающих производств;

● освобождение государства от низкорентабельных и убыточных предприятий за счет их аренды и выкупа.

Все эти и другие экономические и социальные функции малого предпринимательства ставят его развитие в разряд важнейших государственных задач, делают его неотъемлемой частью реформирования экономики Беларуси.

Анализируя зарубежный и отечественный опыт развития малого предпринимательства, можно указать на следующие принципы и особенности малого предпринимательства:

увеличение числа собственников, а значит, формирование среднего класса - главного гаранта политической стабильности в демократическом обществе;

рост доли экономически активного населения, что увеличивает доходы граждан и сглаживает диспропорции в благосостоянии различных социальных групп;

селекция наиболее энергичных, дееспособных индивидуальностей, для которых малый бизнес становится первичной школой самореализации;

создание новых рабочих мест с относительно низкими капитальными затратами, особенно в сфере обслуживания;

трудоустройство работников, высвобождаемых в госсекторе,

подготовка кадров за счет использования работников с ограниченным формальным образованием, которые приобретают свою квалификацию на месте работы;

разработка и внедрение технологических, технических и организационных новшеств (стремясь выжить в конкурентной борьбе, малые формы чаще склонны идти на риск и осуществлять новые проекты);

ликвидация монополии производителей, создание конкурентной среды;

мобилизация материальных, финансовых и природных ресурсов, которые иначе остались бы невостребованными, а также более эффективное их использование;

снижение фондовооруженности и капиталоемкости при выпуске более трудоемкой продукции, быстрая окупаемость вложений; например, в США у компаний с числом занятых менее 100 чел. продажи на доллар активов больше, чем у крупных компаний, не только в таких отраслях, как сервис, финансовое страхование, оптовая торговля, но и на транспорте, а также в обрабатывающей промышленности;

улучшение взаимосвязи между различными секторами экономики.

**1.2 Особенности малого бизнеса в РБ**

Республика Беларусь придает большое значение развитию малого предпринимательства, принимает необходимые меры по стимулированию, созданию благоприятных условий для повышения инвестиционной активности в данном секторе экономики, в т. ч. путем привлечения иностранных инвестиций.

Предпринимательство играет важную роль в социально-экономическом развитии страны, способствуя формированию конкурентной среды, росту производства потребительских товаров, расширению сферы услуг, созданию новых рабочих мест, приданию экономике дополнительной стабильности.

Прежде всего, о развитии сектора малого предпринимательства в Республике Беларусь следует судить по его численности (табл. 1.2).

Таблица 1.2 - Динамика развития малого предпринимательства в Республике Беларусь по данным Министерства статистики и анализа

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели / год | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Количество малых предприятий (МП), тыс. | 27,8 | 29,05 | 31,0 | 32,0 | 33,9 |
| Удельный вес малого предпринимательства в ВВП, % | 12,7 | 13,0 | 13,2 | 13,8 | 14 |
| Количество индивидуальных предпринимателей (ИП), тыс. | 180,0 | 189,1 | 186,7 | 189,8 | 181,2 |
| Численность занятых на малых предприятиях, тыс. человек, | 381,0 | 383,1 | 387,3 | 389,2 | 378,0 |

Таким образом, количество предприятий малого бизнеса на конец 2008 года составило 33 900. Количество малых предприятий на протяжении последних лет менялось, но незначительно. Роста количества малых предприятий в результате многочисленных перерегистраций практически не наблюдается.

Распространение малого бизнеса по территории Республики крайне неравномерно (рис. 2.1). Центром малого предпринимательства является город Минск. Здесь работает 50% малых предприятий республики. Далее следуют Минская область (12%), Гомельская область (8%), Витебская область (7%), Брестская область (8%), Могилёвская область (7%), Гродненская область (8%). Это объясняется развитой производственной и социальной инфраструктурой г. Минска, на его территории сконцентрированы огромные производственные мощности и квалифицированные кадры. По формам собственности малые предприятия распределены следующим образом (рис. 2.2).Предполагается, что до конца 2009 года число юридических лиц - субъектов малого бизнеса негосударственной формы собственности увеличится до 34 000, его доля в выручке от реализации товаров (работ и услуг) возрастёт до 30%, а количество занятых в этой сфере, включая индивидуальных предпринимателей, - до 14,5% от экономически активного населения.



Рисунок 1.1 - Распределение малых предприятий в разрезе регионов Республики Беларусь



Рисунок 1.2 - Распределение малых предприятий по формам собственности по данным на конец 2008 года

Если говорить об эффективности функционирования малого бизнеса в Республике, то следует рассмотреть следующие показатели (табл. 1.3).

Таблица 1.3 - Анализ основных экономических показателей деятельности субъектов малого предпринимательства за 2007-2008 года

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2007 год | 2008 год |
|  | темп роста на МП,% | темп роста по экономике респ., % | прогнозный показа-ель по респ.,% | уд.вес МП в соответ. показателе по респ., % | темп роста на МП,% | темп роста по экономике респ., % | прогнозный показатель по респ., % | уд.вес МП в соответ показателе по респ.,% |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| производство промышленной продукции | 113,8 | 108,0 | 102-103 | 9,5 | 112,1 | 104,1 | 104,5-105,5 | 7,8 |
| производство потребительских товаров | 118,0 | 102,5 | 103-104 | 11,4 | 107,5 | 102,8 | 103,5-104,5 | 9,0 |
| инвестиции в основной капитал | 118,3 | 96,6 | 102-103 | 6,7 | 113,8 | 96,8 | 103,5-104,5 | 4,3 |
| объем розничного товарооборота | 113,8 | 108,5 | 102,5-103,5 | 5,0 | 131,3 | 116,8 | 104,5-105 | 5,6 |

Таким образом, фактические показатели экономического роста по малым предприятиям не только превышают средние по Республике, но и прогнозные (табл. 1.4).

Таблица 1.4 - Анализ распределения субъектов малого предпринимательства по отраслям народного хозяйства Республики Беларусь за 1999-2008 года

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование отрасли | 1999 | 2003 | 2008 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Промышленность | 18,7 | 21,1 | 22,9 |
| Сельское хозяйство | 0,4 | 1,1 | 1,3 |
| Транспорт и связь | 5,4 | 6,2 | 5,7 |
| Строительство | 11,3 | 11,7 | 12,1 |
| Торговля и общ.питание | 48,0 | 42,8 | 41,0 |
| Здравоохранение, соцобеспечение | 1,2 | 1,3 | 2 |
| Прочие | 14,8 | 14,0 | 16 |

Подобная пропорция распределения предприятий малого бизнеса по отраслям экономики сохраняется в течение последних лет. Оно в целом соответствует общемировой тенденции.

Важным является и тот факт, что на фоне снижения числа убыточных предприятий по экономике в целом их доля среди малых растёт (с 21,9% в 2000 г. до 32,3% в 2008 г.).

Более того, невысок относительно среднего по республике (13,4% по итогам 2007 г. и 14,4% в 2008 г.) и уровень рентабельности малых предприятий. К тому же он имеет тенденцию к снижению - с 15,5% в 2000 г. до 8,1% в 2008 г., что отрицательно сказывается на экономике страны.

В соответствии с Законом Республики Беларусь «О государственной поддержке малого предпринимательства» от 19 июля 1996 года №262, Советом Министров ежегодно, начиная с 1997 года, принимается Программа государственной поддержки предпринимательства. Данная программа принимается в соответствии с приоритетами Программы социально-экономического развития, в настоящий момент на 2007-2010 годы. В качестве задач программы указывается:

комплексное совершенствование нормативной правовой базы, регулирующей деятельность субъектов малого предпринимательства;

сокращение административного вмешательства в деятельность субъектов малого предпринимательства;

создание благоприятных условий для доступа субъектов малого предпринимательства к финансовым, материально-техническим, информационным ресурсам, а также к научно-техническим разработкам, новым технологиям;

повышение эффективности функционирования и дальнейшего развития инфраструктуры развития и поддержки малого предпринимательства;

развитие взаимодействия малых производственных предприятий с крупными;

обеспечение координации деятельности государственных органов и общественных организаций (объединений) по оказанию поддержки малого предпринимательства.

При этом ресурсное и финансовое обеспечение в рамках Программы осуществляется посредством:

займа на льготной основе;

частичной компенсации по выплате процентов за пользование банковскими кредитами, направленными на финансирование инвестиционного проекта (по ставке не более 0,5 ставки рефинансирования Национального банка);

частичной компенсации расходов по выплате лизинговых платежей по договору финансовой аренды (лизинга) в части оплаты банковских процентов за пользование заемными средствами на приобретение объекта лизинга;

частичного финансирования расходов по участию в выставочно-ярмарочных мероприятиях.

Решения принимаются экспертным советом по малому предпринимательству при Минэкономики.

Средства, направляемые на формирование инфраструктуры поддержки и развития малого предпринимательства идут на приобретение основных фондов и иного имущества и передачи их в безвозмездное пользование центрам поддержки предпринимательства и инкубаторам малого предпринимательства.

Таким образом, финансирование развития малого бизнеса с каждым годом снижается более чем на 50% (табл. 1.5). При этом меняется и целевое использование средств.

Таблица 1.5 - Распределение средств по разделам Программ государственной поддержки малого предпринимательства в Республике Беларусь на 2008 и 1 квартал 2009 года

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Раздел программы | 2008 | 1 квартал 2009 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|  |  | Объем финансирования, млн. руб | Удельный вес в объеме финансирования,% | Объем финансирования, млн. руб | Удельный вес в объеме финансирования,% |
| 1 | Совершенствование нормативно-правовой базы малого предпринимательства | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | Ресурсное и финансовое обеспечение развития малого предпринимательства | 228,4 | 160% | 52,5 | 30% |
| 3 | Формирование инфраструктуры поддержки и развития малого предпринимательства | 7,7 | 30% | 0,3 | 10% |
| 4 | Информационное обеспечение малого предпринимательства | 4,0 | 100% | 14,2 | 197% |
| 5 | Учебное и методологическое обеспечение малого предпринимательства | 0 | 0% | 0 | 0% |
|  | всего | 240,1 |  | 67,0 |  |

При этом важен и тот факт, что в структуре финансирования практически вдвое увеличилась доля средств, идущих на развитие инфраструктуры поддержки малого предпринимательства.

Более гибкие и эффективные источники финансирования по-прежнему ограничены. Доступ к частному финансированию коммерческих банков у малого бизнеса ограничен в силу отсутствия у компаний оборотного капитала и необходимой репутации (кредитного рейтинга), недостаточной капитализации коммерческих банков и высокой доли необслуживаемых кредитов в их портфелях, а так же недостаточного опыта в управлении рисками и использовании инструментов финансирования торговли.

В результате, коммерческие банки, как правило, выдают краткосрочные кредиты (на 2-3 месяца) под залог имущества либо оборотных средств, при этом зачастую сумма залога превышает сам размер выдаваемого кредита. Государство пока не в состоянии обеспечить гарантии банкам по возврату кредитов малыми предприятиями, как это практикуется в западных странах. Таким образом, чрезмерные требования банков в отношении гарантий и залогового обеспечения препятствуют получению финансирования.

В рамках Программы поддержки предпринимательства у нас в стране постепенно создается инфраструктура всесторонней поддержки малого предпринимательства, в частности создаются инкубаторы малого предпринимательства. В форме инкубаторов в Республике могут создаваться так же Инновационные центры, в которых размещаются и используются новые технологии на договорной основе.

В Республике существует и 57 Центров поддержки предпринимательства, которые создаются на основе Постановления Совета Министров от 25 августа 1997 года № 1111. Функции их схожи с функциями бизнес-инкубаторов, однако ориентация их деятельности направлена именно на оказание консультационных, информационных, маркетинговых услуг, оказания финансовой помощи. Центры поддержки предпринимательства в основном создаются в форме обществ с ограниченной ответственностью.

Центры поддержки предпринимательства имеются далеко не во всех регионах, и в последнее время появилась тенденция к их ликвидации. В силу сложившейся ситуации они не могут пока быть самоокупаемыми, а местные власти так же зачастую не имеют реальной возможности оказать им помощь.

Согласно Положению о научно-технологическом парке, утвержденному Постановлением Совета Министров Республики Беларусь №996 от 31.07.1997 года, в Республике могут создаваться научно-технологические парки. Под технопарком понимается субъект инновационной инфраструктуры, созданный на коммерческой или некоммерческой основе, способствующий развитию предпринимательства в научно-технической сфере. При этом технопарком предоставляется научно-техническая и информационная база. Примером уже созданного технопарка служит т.н. «Силиконовая долина» под Минском.

Совет Миниcтpoв Pеcпублики Беларусь принял 21 декабря 1999 г. Пocтанoвление "Oб oбщеcтваx взаимнoгo кpедитoвания cубъектoв малoгo пpедпpинимательcтва" №1972. C пpинятием этoгo дoкумента Белаpуcь вoшла в чиcлo бoлее чем 90 cтpан миpа, где дейcтвует cпециальнoе закoнoдательcтвo, pегулиpующее деятельнocть кpедитныx coюзoв.

Из всего вышесказанного следует, что система управления малым бизнесом требует мер по совершенствованию.

**1.3 Факторы, внешние и внутренние, влияющие на организацию и функционирование малого бизнеса**

Эффективное функционирование малых предприятий (МП) является крайне важным и актуальным для Беларуси по нескольким причинам. Во-первых, МП - это источник создания новых рабочих мест. В условиях надвигающейся необходимости сокращения излишней численности на государственных и полугосударственных заводах и фабриках частный бизнес может абсорбировать высвобождающуюся рабочую силу и сгладить остроту социальных проблем на рынке труда. Во-вторых, развитие МП - важное направление структурной перестройки экономики. Гибкость, высокая адаптивность, эффективность делают МП важным партнером крупных предприятий, с одной стороны (через т. н. субконтрактацию или аутсорсинг), а с другой стороны, их развитие способствует сокращению доли промышленного сектора и/или его перестройки, а также росту сектора услуг. В-третьих, успешное развитие МП - важный источник формирования доходной части местных и республиканского бюджетов при одновременном сокращении расходов на поддержание существующей, зачастую неэффективной структуры производства и занятости. В-четвертых, развитие МП способствует росту реальных доходов населения, формированию среднего класса, снижению иждивенческих настроений в обществе, росту самозанятости, сокращению оттока высококвалифицированных специалистов (трудовой миграции) в страны ближнего и дальнего зарубежья. В то же время предпринимательский климат Беларуси нередко критикуется местными и международными экспертами как недостаточно благоприятный и по многим направлениям «зарегулированный» государством.

Эффективное развитие предпринимательства также предполагает ряд факторов.

● Обеспечение свободы хозяйственной деятельности. Это - свобода использовать принадлежащее предпринимателю, арендуемое или переданное в пользование имущество; свобода определять, что и как производить, выбирать поставщиков и потребителей, назначать цены, распоряжаться прибылью, остающейся после уплаты налогов, и решать иные производственные вопросы.

● Развитие рыночных отношений. Предпринимательство - это рыночно конкурентный тип хозяйствования, система отношений, предполагающая хозяйственную самостоятельность, эквивалентные (равноценные) связи, наличие особого рода сознания.

● Установление прав собственности на средства производства и произведенной продукции. Собственность выступает как форма присвоения материальных благ и, прежде всего, средств производства как фактора производства. Собственность на средства производства теряет смысл вне собственности на продукт. Присвоение средств производства и продукта осуществляется в процессе владения, распоряжения и использования.

● Наличие многообразия форм собственности. Рыночная экономика многоукладна. Процесс формирования многоукладной экономики - это процесс, основанный на множестве форм собственности и базирующихся на них типах хозяйствования.

● Наличие экономически обоснованного и самостоятельного субъекта хозяйствования. Экономическая обособленность означает, что сам производитель решает, какую продукцию выпускать, как ее производить, кому и где продавать. Государство не должно мешать производителям производить то, что им представляется нужным, а потребителям - покупать то, что они желают. Пока же 45,2 % населения республики считают, что цены должны устанавливаться государством и жестко им контролироваться. Еще 24,6 % полагают, что свободные цепы должны быть только на модные, престижные товары, предметы роскоши. Лишь 12,6 % высказываются за то, чтобы цены определялись свободно на основе спроса и предложения, а 17,6 % - за свободное ценообразование на все товары, кроме предметов первой необходимости.

● Утверждение определенной экономической среды. Экономическая обстановка определяет наличие и доступность факторов производства, свободного денежного капитала. С экономической средой связаны социально-культурная, технологическая, институциональная среда. Последнее характеризуется наличием разнообразных институтов и структур, с помощью которых предприниматель устанавливает деловые контакты (банки, юридические и аудиторские фирмы, рекламные агентства, транспортные агентства и учебные заведения). Огромное число белорусских граждан приходит к пониманию положительного смысла рыночных преобразований, уясняет для себя их хозяйственные и правовые преимущества.

● Применение подходящих методов менеджмента, в частности методов нахождения решений, стратегических альтернатив, а также мероприятий организационного характера и культурного воздействия. С их помощью должна усиливаться способность предприятия реагировать на предвиденные и непредвиденные осложнения.

● Использование методов маркетинга - координация, управление в сфере организации производства и сбыта продукции; деятельность, направленная на выявление запросов потребителей с тем, чтобы оперативно ориентировать производство на их удовлетворение. [6: с. 58 - 59]

В итоге государственная политика в области развития и поддержки предпринимательства становится неотъемлемой частью экономической политики страны. Система государственной поддержки малого предпринимательства начала формироваться после принятия в 1996 г. Закона Республики Беларусь ”О государственной поддержке малого предпринимательства в Республике Беларусь“. С 1997 г. разрабатываются и реализуются годовые программы государственной поддержки малого предпринимательства. Утверждена Программа государственной поддержки малого предпринимательства в Республике Беларусь на 2007 г., целью которой является дальнейшее формирование благоприятных условий для устойчивого развития малого бизнеса на основе совершенствования форм и методов государственной поддержки данного сектора экономики.

К настоящему времени сложилась и функционирует единая система поддержки предпринимательства, имеющая следующую структуру: Департамент по предпринимательству Министерства экономики, как государственный орган, отвечающий за проведение в жизнь государственной политики по поддержке предпринимательства, Белорусский Фонд финансовой поддержки предпринимательства, областные учреждения финансовой поддержки предпринимателей, субъекты инфраструктуры поддержки предпринимательства в регионах (центры поддержки предпринимательства, инкубаторы малого предпринимательства), некоммерческие организации предпринимателей.

Для решения проблем, сдерживающих развитие предпринимательства, функционирует Совет по развитию предпринимательства в Республике Беларусь, при Совете Министров - Межведомственная комиссия по поддержке и развитию малого предпринимательства, при Министерстве экономики - рабочая группа, в состав которой включены представители некоммерческих организаций предпринимателей, на областном уровне - советы (комиссии) по развитию предпринимательства. В целях повышения уровня организации взаимодействия индивидуальных предпринимателей, собственников (арендодателей) торговых мест, местных исполнительных и распорядительных органов на рынках и иных торговых объектах республики созданы советы индивидуальных предпринимателей.

В целях обеспечения гарантий, соблюдения прав и законных интересов лиц, осуществляющих предпринимательскую деятельность, расширения рынка товаров и услуг, формирования в стране благоприятного экономического климата Президентом Республики Беларусь подписаны Указы от 24 марта 2007 г. № 148 «О неотложных мерах по поддержке предпринимательства» и от 18 июня 2007 г. № 285 "О некоторых мерах по регулированию предпринимательской деятельности", 16 мая 2007 г. №225 «О некоторых вопросах осуществления физическими лицами ремесленной деятельности».

В республике ежегодно проводится республиканский конкурс «Лучший предприниматель года», который способствует повышению профессионализма и деловой репутации руководителей и коллективов предпринимательских структур, созданию положительного имиджа предпринимателя, стимулированию предпринимательской инициативы населения для решения задач социально-экономического развития страны.

С целью выработки новых направлений и расширения сферы применения мер государственной поддержки предпринимательства разработан проект Концепции государственной поддержки и развития малого и среднего предпринимательства на 2006-2010 гг., подготовлен проект закона «О поддержке малого и среднего предпринимательства», в котором определены основные принципы, виды и формы государственной поддержки субъектов предпринимательства.[9]

Государственная политика поддержки и развития малого предпринимательства в 2009 г., а также на среднесрочную перспективу до 2010 г. будет направлена на дальнейшее совершенствование регулирования предпринимательской деятельности с целью создания благоприятных условий для динамичного и устойчивого развития данного сектора экономики. Особое внимание государства придается формированию рациональной отраслевой структуры предпринимательской деятельности, активизации деятельности данных субъектов хозяйствования в инвестиционной и инновационной сферах, стимулированию развития предпринимательства не только в столице и областных центрах, но и в городах районного подчинения, поселках городского типа, сельских населенных пунктах. Достижение поставленной цели предполагает реализацию мер по следующим основным направлениям:

минимизация административных и иных ограничений, усложняющих деятельность и сдерживающих развитие субъектов малого и среднего предпринимательства;

создание благоприятных условий для доступа субъектов малого и среднего предпринимательства к кредитно-финансовым, материально-техническим, информационным ресурсам, к научно-техническим разработкам, новым и высоким технологиям;

развитие внешнеэкономической деятельности и наращивание экспортного потенциала субъектов малого и среднего предпринимательства на основе повышения уровня конкурентоспособности производимой ими продукции;

развитие механизмов кооперационного сотрудничества между субъектами малого, среднего предпринимательства и крупными промышленными организациями;

совершенствование взаимодействия органов государственного управления всех уровней с некоммерческими организациями предпринимателей и советами индивидуальных предпринимателей посредством их привлечения к выработке предложений по решению проблемных вопросов предпринимательской деятельности;

повышение эффективности деятельности субъектов инфраструктуры развития и поддержки малого предпринимательства посредством развития их базовых центров и создания новых, в т. ч. в сельской местности, а также на базе предприятий, подлежащих реструктуризации (реорганизации);

дальнейшая популяризация и формирование в обществе позитивного мнения об отечественном малом предпринимательстве.

Анализ показывает, что в Беларуси предприятия негосударственного сектора работают с более высокой эффективностью, чем государственные. Это касается, прежде всего, таких показателей, как темпы роста прибыли, уровень рентабельности, прирост инвестиций в основной капитал и целого ряда других. Негосударственный сектор уже сегодня дает 18 % налоговых поступлений, в том числе 5 % из них выпадают на долю субъектов малого предпринимательства. А вот на поддержку так называемого малого бизнеса из республиканского бюджета направляется всего 0,06 % средств, что на три порядка ниже доли его вклада в виде налогов.

Министерством предпринимательства и инвестиций разработан, а правительством поддержан и реализуется механизм инвестирования субъектов предпринимательства с участием средств бюджета для активизации банковского капитала. Один рубль бюджетных денег влечет выделение трех рублей собственных средств банков. Это позволит уйти со временем от бюджетного финансирования и, опираясь на стабильный банковский потенциал, наращивать инвестирование на развитие производства и прямые услуги.

В соответствии с программой развития малых предприятий по итогам 2008г. доля малого бизнеса в объеме республиканского ВВП должна достигнуть 23%, количество малых предприятий до 34 тыс., доля занятого активного населения до 15,3%. Основными сферами государственного финансирования малых предприятия станет развитие инфраструктуры предпринимательства и на льготировании банковских кредитов. Этими решениями государство старается поддержать перспективы, заложенные в развитии малого бизнеса, который является важным фактором создания новых рабочих мест и тем самым расширения занятости, роста трудовых доходов и сокращения безработицы.

В целом, инфраструктура поддержки и развития предпринимательства в Беларуси представляет собой совокупность государственных, негосударственных, общественных и коммерческих организаций, регулирующих деятельность предприятий, оказывающих образовательные, консалтинговые и другие услуги, необходимые для развития бизнеса и обеспечивающие среду и условия для осуществления предпринимательской деятельности.

**2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА НА ПРИМЕРЕ ЧУП «СПЕЦАВТОМАСТЕР»**

**.1 Краткая характеристика предприятия**

малый бизнес предприятие стратегия

Частное унитарное предприятие «СпецАвтоМастер» создано в 2006г. и действует в соответствии с Гражданским кодексом Республики Беларусь и Уставом. Место нахождения «СпецАвтоМастер»: 223044 Минская область, Минский р-н., д. Вишневка, ул. Центральная, д. 1а, ком. 43.

Согласно Закону «О государственной поддержке малого предпринимательства в Республике Беларусь» от 16 октября 1996 года данное предприятие является малым.

ЧУП «СпецАвтоМастер» имеет самостоятельный баланс, счета в банках Республики Беларусь, печать, бланки, штампы и другую необходимую атрибутику.

ЧУП «СпецАвтоМастер» имеет право от своего имени вступать в договорные отношения, приобретать имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в судах. ЧУП «СпецАвтоМастер» может быть участником другого отечественного или иностранного юридического лица как частью принадлежащего ему имущества, так и посредством приобретения акций, других ценных бумаг или иным путем, не запрещенным действующим законодательством.

Основной целью деятельности ЧУП «СпецАвтоМастер» является осуществление хозяйственной деятельности, направленной на извлечение прибыли.

ЧУП «СпецАвтоМастер» специализируется на выпуске формовых и неформовых резиновых технических изделий (РТИ), идущих на комплектацию продукции автомобильных заводов Жодино, Могилева, предприятий агропромышленного комплекса и других предприятий Республики Беларусь.

Кроме того, предприятие производит уплотнительные кольца к металлическим крышкам для стеклянных банок и товары культурно-бытового и хозяйственного назначения.

Ассортимент резиновых изделий постоянно расширяется. Более трети объема производства продукции занимают резиновые технические изделия, номенклатура которых особенно многообразна.

Уставный фонд ЧУП «СпецАвтоМастер» сформирован полностью и составляет 5 260 000 (пять миллионов двести шестьдесят тысяч) белорусских рублей.

Основными конкурентными преимуществами ЧУП «СпецАвтоМастер» являются качество и оригинальность продукции, современные технологии производства продукции, высокопрофессиональные специалисты, высокая и безупречная репутация фирмы, высокий уровень культуры обслуживания.

Основные фонды ЧУП «СпецАвтоМастер», учитываемые в денежном выражении, представляют собой основные средства. Структура основных средств на основании данных бухгалтерского учета предприятия представлена в таблице 2.1.

За период 2007 - 2008гг. основные фонды предприятия увеличились на 53,39%, в том числе транспортные средства - на 33,36%, прочие основные средства - на 20%. Возрастной состав основных производственных фондов в среднем составляет 1 год.

Таблица 2.1 - Информация о динамике собственных основных средств ЧУП «СпецАвтоМастер» за 2007 - 2008 гг., млн. руб. по первоначальной стоимости

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды основных средств | 2007 | 2008 | Отклонение, +/- | Темпы роста, % |
| Здания | - | - | - | - |
| Сооружения | - | - | - | - |
| Передаточные устройства | - | - | - | - |
| Машины и оборудование | - | - | - | - |
| Транспортные средства | 1481 | 1975 | 494 | 133,36 |
| Инструмент, производствен-ный, хозяйственный инвентарь | - | - | - | - |
| Другие виды основных средств | 10 | 12 | 2 | 120,00 |
| Всего | 1491 | 2287 | 796 | 153,39 |

На основании итоговых данных бухгалтерских отчетов рассчитаем коэффициенты фондоотдачи (Фоф) и рентабельности основных фондов (Роф):

) на конец 2007г.:

Фоф = 1239 / 1491 = 0,83 (рубля объема реализованной продукции на 1 рубль стоимости основных фондов);

Роф = 142 / 1491 = 0,10 (рубля балансовой прибыли на 1 рубль стоимости основных фондов);

1) на конец 2008г.:

Фоф = 1963 / 2287 = 0,86 (рубля объема реализованной продукции на 1 рубль стоимости основных фондов);

Роф = 248 / 2287 = 0,11 (рубля балансовой прибыли на 1 рубль стоимости основных фондов).

Как видно, показатели эффективности использования основных фондов незначительно, но увеличиваются.

Наряду с основными фондами для работы предприятия огромное значение имеет наличие оптимального количества оборотных средств. Оборотные средства - это совокупность денежных средств, авансируемых для создания оборотных производственных фондов и фондов обращения, обеспечивающих непрерывный кругооборот денежных средств.

Оборотные производственные фонды ЧУП «СпецАвтоМастер» состоят из следующих групп:

производственные запасы (сырье и основные материалы);

незавершенное производство;

расходы будущих периодов.

Фонды обращения на предприятии подразделяются на следующие группы:

готовая продукция на складе;

изделия отгруженные, но неоплаченные;

денежные средства в кассе и на счетах;

средства в расчетах.

Структура оборотных средств на предприятии непостоянна и изменяется в динамике под воздействием многих причин. Примерная структура оборотных средств ЧУП «СпецАвтоМастер» представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Примерная структура оборотных средств ЧУП «СпецАвтоМастер»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Состав элементов оборотных средств | Доля в общей совокупности, % |
| 1 | Производственные запасы | 53,93 |
| 2 | Незавершенное производство | 1,12 |
| 3 | Расходы будущих периодов | 15,73 |
|  | Оборотные фонды (стр.1+стр.2+стр.3) | 70,79 |
| 4 | Готовая продукция на складах | 20,22 |
| 5 | Продукция отгруженная, но еще не оплаченная | 4,49 |
| 6 | Средства в расчетах | 3,37 |
| 7 | Денежные средства в кассе предприятия и на счетах в банке | 1,12 |
|  | Фонды обращения (стр.4+стр.5+стр.6+стр.7) | 29,21 |
|  | Оборотные средства | 100,00 |

Важнейшими показателями, характеризующими использование оборотных средств предприятия являются коэффициент оборачиваемости оборотных средств и длительность одного оборота.

Анализ оборотных средств за исследуемый период (таблица 2.3.) показывает положительную динамику коэффициента оборачиваемости в 2008г. Оборот товаров в днях в 2008г. сократился на 2 дня.

Таблица 2.3 - Анализ оборачиваемости оборотных средств ЧУП «СпецАвтоМастер» за 2007-2008гг., млн. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | Отклоне-ние | Темпы роста, % |
|  | 2007 | 2008 |  |  |
| Остаток оборотных средств на начало периода | 43,00 | 59,00 | 16,00 | 137,21 |
| Остаток оборотных средств на конец периода | 59,00 | 80,00 | 21,00 | 135,59 |
| Средний остаток оборотных средств | 51,00 | 69,50 | 18,50 | 136,27 |
| Себестоимость реализованных товаров | 1030,00 | 1585,00 | 555,00 | 153,88 |
| Коэффициент оборачиваемости | 20,20 | 22,81 | 2,61 | 112,92 |
| Оборот в днях | 18,07 | 16,00 | -2,07 | 88,56 |

Структурная характеристика трудовых ресурсов предприятия определяется составом и количественным соотношением отдельных категорий и групп работников. На 1 января 2009 года всего на предприятии зарегистрировано 35 работников. Руководителей, специалистов, технических исполнителей насчитывается на предприятии 16 человек, соответственно рабочих 19 человек. ЧУП «СпецАвтоМастер» имеет следующие показатели по труду и заработной плате (таблица 2.4.).

Таблица 2.4 - Информация о показателях по труду и заработной плате ЧУП «СпецАвтоМастер» за период 2007 - 2008гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | Отклоне-ние | Темпы роста, % |
|  | 2007 | 2008 |  |  |
| Выпуск товарной продукции, млн. руб. | 1054 | 1603 | 549 | 152,09 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 29 | 35 | 6 | 120,69 |
| В том числе рабочих, чел. | 15 | 19 | 3 | 126,67 |
| Удельный рабочих в общей численности работников, % | 51,724 | 54,286 | 2,14 | 104,95 |
| Среднегодовая выработка на одного работника, млн. руб. | 36,345 | 45,8 | 121,03 | 126,02 |
| Среднегодовая выработка на одного рабочего, млн. руб. | 70,267 | 84,368 | 417,37 | 120,07 |
| Расходы на оплату труда, млн. руб. | 290,58 | 477,12 | 324,01 | 164,20 |
| Среднегодовая заработная плата на одного работника, млн. руб. | 10,02 | 13,632 | 3,13 | 136,05 |

На основании данных таблицы 2.4 можно сделать вывод о положительной динамике численности сотрудников - увеличилась как общая среднесписочная численность работников на 20,69%, так и численность рабочих на 26,67%. Это связанно с расширением увеличением объемов продаж, а также с расширением отделов. Производительность труда (она характеризуется выработкой на одного работника и выработкой на одного рабочего) имеет положительную динамику (26,02% и 20,07% соответственно).

В связи с ростом численности работников расходы на оплату труда выросли на 64,2%, прирост среднегодовой заработной платы в ЧУП «СпецАвтоМастер» в 2008г. составил 36,05%.

Одним из основных экономических показателей хозяйственной деятельности производственного предприятия является его прибыль, анализ которой можно провести на основании данных таблицы 2.5.

Таблица 2.5 -Анализ прибыли ЧУП «СпецАвтоМастер» за период 2007 - 2008 гг., млн. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели деятельности предприятия | Годы | Отклоне-ние, +/- | Темпы роста, % |
|  | 2007 | 2008 |  |  |
| Выручка от реализации товаров | 1239 | 1963 | 724 | 158,43 |
| Налоги и сборы, включаемые в выручку от реализации товаров | 67 | 129 | 62 | 192,54 |
| Уровень налогов и сборов, включаемых в выручку от реализации товаров, % | 5,41 | 6,57 | 1,16 | 121,53 |
| Выручка от реализации товаров (за вычетом налогов и сборов, включаемых в выручку) | 1172 | 1834 | 662 | 156,48 |
| Себестоимость реализованных товаров | 1030 | 1585 | 555 | 153,88 |
| Валовая прибыль | 142 | 249 | 107 | 175,35 |
| Расходы на реализацию | 0 | 1 | 1 | - |
| Прибыль (убыток) от реализации товаров | 142 | 248 | 106 | 174,65 |
| Прибыль (убыток) от операционных доходов и расходов | -2 | -1 | 1 | - |
| Прибыль (убыток) от внереализацион-ных доходов и расходов | -8 | 0 | 8 | - |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 132 | 247 | 115 | 187,12 |
| Налоги, сборы и платежи из прибыли | 32 | 49 | 17 | 153,13 |
| Прочие расходы и платежи из прибыли | 12 | 15 | 3 | 125,00 |
| ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) | 88 | 183 | 95 | 207,95 |

Данные таблицы показывают, что в 2008г. чистая прибыль ЧУП «СпецАвтоМастер» увеличилась на 107,95% по сравнению с 2007г. Это связано в первую очередь с увеличением выручки от реализации на 58,43%, а также с уменьшением убытков от операционных и внереализационных доходов и расходов.

Чтобы определить уровень эффективности работы предприятия, полученную им прибыль необходимо сопоставить с соответствующими затратами. Соотношение прибыли с авансированной стоимостью или текущими издержками выражает рентабельность. Рентабельность непосредственно связана с величиной прибыли. Однако ее нельзя отождествлять с абсолютной суммой полученной прибыли. Рентабельность - это относительный показатель, отражающий уровень доходности и измеряемый как коэффициент или в процентах.

Рентабельность производственной деятельности ЧУП «СпецАвтоМастер», как отношение чистой прибыли к сумме затрат по реализованной продукции равна:

RЗ 2007 = 88 / 1030 = 8,54%;З 2008 = 183 / 1586 = 11,54%.

Рентабельность продаж ЧУП «СпецАвтоМастер», как отношение прибыли от реализации к сумме полученной выручки равна:

Rпр 2007 = 142 / 1239 = 11,46%;пр 2008 = 249 / 1963 = 12,63%.

Показатели рентабельности ЧУП «СпецАвтоМастер» имеют положительную динамику: рентабельность производственной деятельности увеличилась на 3%, рентабельность продаж - на 1,17%.

Показатели характеризующие рыночную устойчивость предприятия, рассчитанные на основании бухгалтерского баланса ЧУП «СпецАвтоМастер», представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Показатели рыночной устойчивости ЧУП «СпецАвтоМастер» за 2008 г.

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Уровень показателя |
|  | на начало года | на конец года | изменение, +/- |
| Собственный капитал, млн. руб. | 264 | 435 | 171 |
| Заемный капитал, млн. руб. | 328 | 846 | 518 |
| в том числе: |  |  |  |
| Долгосрочные финансовые обязательства, млн. руб. | 2 | 220 | 218 |
| Краткосрочные финансовые обязательства, млн. руб. | 326 | 626 | 300 |
| Итого: | 592 | 1281 | 689 |
| Удельный вес собственного капитала (коэффициент финансовой автономности), % | 44,59 | 33,96 | -10,64 |
| Удельный вес заемного капитала (коэффициент финансовой зависимости),% | 55,41 | 66,04 | 10,64 |
| в том числе: |  |  |  |
| долгосрочного | 0,34 | 17,17 | 16,84 |
| краткосрочного | 55,07 | 48,87 | -6,20 |
| Коэффициент финансового риска (плечо финансового рычага) | 1,24 | 1,94 | 0,70 |

Данные таблицы показывают, что зависимость ЧУП «СпецАвтоМастер» от внешних инвесторов достаточно высокая, и она имеет тенденцию к повышению: доля заемного капитала на конец года увеличилась на 10,64%, плечо финансового рычага увеличилось на 70%.

Таким образом, из приведенных выше показателей можно сделать вывод о стабильной работе малого предприятия ЧУП «СпецАвтоМастер» и о высоком потенциале развития организации.

**2.2 Анализ организации и функционирования малого предприятия ЧУП «СпецАвтоМастер»**

Организационную структуру предприятия можно представить в следующем виде (рис. 2.1).

Рисунок 2.1 - Организационная структура ЧУП «СпецАвтоМастер»

Организационная структура ЧУП «СпецАвтоМастер» имеет линейный вид. При таком типе организационной структуры каждый уровень управления подчиняется вышестоящему. Каждый подчиненный имеет начальника, а каждый начальник имеет несколько подчиненных. Такая структура функционирует в небольших организациях на низшем уровне управления. В настоящее время структура управления ЧУП «СпецАвтоМастер» развивается, по мере роста объемов производства, вводятся новые должности и простая линейная структура управления преобразуется в функциональную. Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей.

Главные управленческие решения в ЧУП «СпецАвтоМастер» принимают ген. директор и зам. директора по производству, однако и все остальные сотрудники организации так же принимают множество разнообразных решений в рамках своих компетенции.

Организовать выполнение решения - задача не из легких, требующая знания людей, их возможностей, сил, средств и методов исполнения. Организация выполнения решений - это специфическая деятельность руководителя, завершающая управленческий цикл. И если на этапе подготовки и принятия решения руководитель оперирует идеальными отображениями предметов и явлений, то в процессе организации исполнения решения он сталкивается с реальной ситуацией, которая чаще всего отличается от идеальной.

Так решение о плановых объемах производства принимают несколько руководителей организации. Ставит вопрос о необходимости произвести недостающую партию резиновых изделий - зам. директора по производству, определяет варианты закупок у различных поставщиков, по различным ценам и срокам доставки - отдел снабжения, принимает решение о закупке - директор, реализовывает данное решение - главный механик, контролирует пополнение данного решения - главный инженер в сотрудничестве с зам. директора по производству.

Руководители ЧУП «СпецАвтоМастер» в своей работе, в зависимости от ситуации, используют различные стили управления. Так, зам. директора по производству чаще всего в работе применяет стиль демократический. Этот руководитель стремится, как можно больше вопросов решать коллегиально, систематически информирует подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагирует на критику. В общении с подчиненными, предельно вежлив и доброжелателен, находится в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, в частности главным инженеру и механику, доверяет людям. Требователен, но справедлив. В подготовке к реализации управленческих решений принимают участие все члены коллектива. Однако, в некоторых вопросах, которые требуют срочного и безотлагательного решения, зам. директора по производству может применить и авторитарный стиль управления. В этом случае, он единолично принимает (или отменяет) решения, не давая возможности проявить инициативу подчиненным, категоричен, в редких случаях бывает резок с людьми. В эти моменты что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет. Иными словами, основное содержание его управленческой деятельности в данный момент, состоит из приказов и команд. Однако применение авторитарного стиля управления в деятельности начальника скорее исключение, чем правило.

Существующая организационная структура ЧУП «СпецАвтоМастер» является линейно-функциональной по принципу своего построения. Такой вид организационной структуры является развитием линейной и призван ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования.

Линейно-функциональная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими-либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа. Подобная структура является оптимальной для компаний малого размера; для предприятий с ограниченной номенклатурой продукции.

Достоинства линейно-функциональной структуры:

) более глубокая, чем в линейной структуре, проработка стратегических вопросов;

) некоторая разгрузка руководителя;

) может быть обеспечено конкурентное преимущество через повышение качества работы функциональных подразделений;

) возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;

) внутренние организационные связи ясно очерчены;

) при наделении функциональных подразделений правами функционального руководства такая структура - хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления.

Недостатки линейно - функциональной структуры:

) руководители специализированных подразделений ориентированы на рутинную текущую работу;

) ответственность за финансовые результаты предприятия в целом несет исключительно руководитель предприятия

) недостаточно четкое распределение ответственности, т. к. лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;

) тенденции к чрезмерной централизации управления;

Анализ эффективности организационной структуры ЧУП «СпецАвтоМастер» позволяет сделать вывод о том, что структура управления построена с учетом особенностей направлений деятельности организации. Данная схема отлажена и поступательно работает, обеспечивая прибыль предприятия.

Проанализируем принципы построения управления деятельностью ЧУП «СпецАвтоМастер».

Обеспечение согласованности между подразделениями (службами). Каждому подразделению (службе) производственного предприятия свойственны определенная предназначенность и выполняемые функции, т. е. они обладают в той или иной степени автономностью. Вместе с тем их действия скоординированы и согласованы во времени, что обусловливает единство системы управления производственным предприятием.

Обеспечение взаимодействия между коммерческой деятельностью и целями производственного предприятия. Коммерческая деятельность формируется и изменяется в соответствии с интересами и потребностями предприятия. Следовательно, функции управления коммерцией реализуются с учетом целей производственного предприятия.

Обеспечение иерархичности структуры управления. Характерным признаком управления является иерархический ранг. Организация управления коммерческой деятельностью ориентирована на вертикальные и горизонтальные связи.

Обеспечение комплексного подхода в управлении. С позиции комплексности принимаются во внимание все факторы, воздействующие на управленческие решения коммерческой деятельности. Предусматривается также связь коммерческих процессов производственного предприятия с субъектами внешней среды. Обеспечение малозвенности в структуре управления. Под малозвенностью понимается несложная структура управления. Но при этом достигаются стабильность и надежность управления коммерческой деятельностью.

Обеспечение адаптивности структуры управления. Внутренняя и внешняя среда подвержена постоянным изменениям. Особенно это проявляется в период зарождения потребительского рынка. Поэтому гибкость и приспособляемость структуры управления коммерческой деятельностью к переменам и условиям окружающей среды имеют существенное значение.

Обеспечение исполнительной информацией. Выработка и принятие управленческих решений основываются на исполнительной информации. Она включает получение исходной информации, обработку, анализ и выдачу результатов управляющего воздействия. Эта задача выполняется с помощью современных технических средств, позволяющих автоматизировать процесс информационного обеспечения.

Далее проанализируем функционирование производственного предприятия ЧУП «СпецАвтоМастер».

Миссию ЧУП «СпецАвтоМастер» можно сформулировать следующим образом: «Достойное качество и цены формовых и неформовых резиновых технических изделий».

Стратегическая цель звучит следующим образом: занятие достойного места предприятием на рынке за счет реализации формовых и неформовых резиновых технических изделий.

В связи с поставленной целью организация должна решать следующие задачи:

Увеличения объемов продаж, расширения рынков сбыта.

Удовлетворения потребностей покупателей.

Повышения эффективности информирования потребителей.

Проведение необходимого контроля товарной продукции.

Гарантию качества реализуемых автомобилей.

Обеспечение производства компетентным персоналом, обучение персонала, обеспечение техническими средствами.

Форма собственности - частная. Доля государства в уставном фонде общества отсутствует.

В настоящее время в РФ резиновые технические изделия производят около 30 предприятий; в РБ - ОАО «Беларусьрезинотехника» г. Бобруйск и ЧУП «СпецАвтоМастер». Следует отметить, что объёмы производства ОАО «Беларусьрезинотехника» почти в 17 раз больше.

Динамика объемов товарной продукции за 2008 год и согласно плана на 2009 год приведена в табл. 2.7.

Таблица 2.7 - Объемы товарной продукции в 2008-2009 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Ед. изм. | За год | В том числе | Уд. вес в общем объеме |
|  |  |  | 1 кв | 2 кв | 3 кв | 4кв |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 2008 г. |  |  |  |  |  |  |  |
| Формовые рти | Тн | 46,4 | 7,6 | 12,3 | 14,2 | 12,3 | 23,1 |
| Неформовые рти | Тн | 126,3 | 22,1 | 35,4 | 30,5 | 38,3 | 49,9 |
| Кольца рез. уплотнит | Тн | 121,8 | 22,2 | 26,9 | 57,2 | 15,5 | 23,5 |
| Товары к/быта и х/об | Млн.р. | 16,5 | 3,4 | 7,2 | 2,3 | 3,6 | 1,9 |
| Прочие | Млн.р. | 12,7 | 2,2 | 2,7 | 5,1 | 2,7 | 1,6 |
| Итого товарная продукция в сопоставимых ценах на 1.01.09 | Млн.р. | 861,8 | 164,2 | 215,1 | 265,6 | 216,9 | 100 |
| По бизнес-плану на 2009 г |  |  |  |  |  |  |  |
| Формовые рти | Тн | 54,0 | 12,0 | 13,5 | 13,5 | 15,0 | 23,3 |
| Неформовые рти | Тн | 182,1 | 41,4 | 44,0 | 45,6 | 51,1 | 63,0 |
| Кольца рез. уплотнит | Тн | 61,0 | 9,0 | 27,0 | 25,0 | - | 10,3 |
| Товары к/быта и х/об | Млн.р. | 17,9 | 4,9 | 5,9 | 3,9 | 3,2 | 1,8 |
| Прочие | Млн.р. | 15,6 | 3,6 | 4,2 | 4,2 | 3,6 | 1,6 |
| Итого товарная продукция в сопоставимых ценах на 1.01.10 | Млн.р. | 991,1 | 217,0 | 264,0 | 264,0 | 246,1 | 100 |
| Темп роста |  |  |  |  |  |  |  |
| Формовые рти | % | 1164 | 157,9 | 110,0 | 95,1 | 122,0 |  |
| Неформовые рти | % | 144,2 | 187,3 | 124,3 | 149,5 | 133,4 |  |
| Кольца рез. уплотнит | % | 50,1 | 40,5 | 100,4 | 43,7 | - |  |
| Товары к/быта и х/об | % | 108,5 | 144,1 | 81,9 | 169,6 | 88,9 |  |
| Прочие | % | 122,8 | 163,6 | 155,6 | 82,4 | 133,3 |  |
| Итого товарная продукция в сопоставимых ценах на 1.01.10 | % | 115,0 | 132,2 | 122,7 | 99,4 | 113,5 |  |

Из приведенных данных видно, что 2009 году происходит сокращение объемов колец уплотнительных (темп роста 50,1%), что компенсируется увеличением объемом производства формовых и неформовых РТИ (темп роста 116,4% и 144,2% соответственно). Темп роста объемов производства товарной продукции планируется на уровне 115,0%.

Для обеспечения темпов роста по формовым РТИ планируется проведение работ по организации разработки на предприятии конструкторской документации. Для обеспечения темпов роста по неформовым РТИ проводится переналадка оборудования, задействованного ранее в производстве уплотнительного кольца.

В 2010 году планируется снизить остатки готовой продукции на складах предприятия и довести их до нормативного значения.

С целью удовлетворения постоянно меняющегося спроса и ожиданий потребителей в 2010 году получит дальнейшее развитие и совершенствование система менеджмента качества, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы планируется вести по нескольким направлениям, почти в три раза увеличатся инвестиции в основные средства. Прирост чистой прибыли планируется в размере 7,3 млн.руб. или 31.2%.

Весь прирост объема производства товарной продукции планируется получить за счет роста производительности труда.

Анализ изменений в объемах поставок, ассортименте дает возможность более гибко планировать работу по реализации продукции, наметить и предпринять меры и мероприятия для сохранения и расширения рынков сбыта.

Потребителями продукции ЧУП «СпецАвтоМастер» являются предприятия, фирмы и организации, занимающиеся производством и обслуживанием автотракторной техники, общественного транспорта, грузовых и пассажирских лифтов, велосипедов, мотоциклов, подвижного ж/д состава, изготовители закаточных металлических крышек для стеклянных банок, потребители комплектующих к доильным установкам, торговые предприятия.

Структура реализованной продукции предприятия по странам представлена за 2008 год следующим образом:

внутренний рынок - 72,6%,

- рынок России - 19,2%,

- рынок СНГ - 7,5%,

- дальнее зарубежье - 0,7%.

Большая часть продукции, реализуемой на внутреннем рынке, приходится на предприятия: РУП «Моги-левлифтмаш», ПРУП «Минский электротехнический завод», РУП «БЕЛАЗ». Объем реализуемой продукции этим предприятиям в объеме внутреннего рынка составил 67,4% .

Круг потребителей продукции ЧУП «СпецАвтоМастер» расширяется. Так, наряду с УП «Белкоммунмаш», который планирует увеличить объем заказов в 2010г. в 1,5 раза по сравнению с 2009 г., продукцию, идущую на комплектацию городского общественного транспорта активней стали приобретать троллейбусные депо и автопарки городов РБ.

Большие перспективы просматриваются в отношениях с ОАО «Гомельстекло». На начало 2009 года это предприятие получало резинотехническую продукцию от двух предприятий РБ и одного РФ. На конец года основным поставщиком является ЧУП «СпецАвтоМастер». В 2010 году планируется увеличить объемы потребляемой продукции ОАО «Гомельстекло» на 50% по сравнению с 2009 г.

Наблюдается увеличение экспорта в Россию формовых резинотехнических изделий. Заключен контракт с ОАО «Карачаровский механический завод» г.Москва на производство формовых РТИ, идущих на комплектацию грузовых и пассажирских лифтов. В 2010г. планируется увеличить в 5 раз по сравнению с 2009г. поставки продукции этому предприятию.

В 2010г. предусматривается рост экспорта неформовых РТИ. Так, планируется увеличение объемов поставок и расширение ассортимента ОАО «НефАЗ» г. Нефтекамск с 52,8 тн в 2008г. до 69 тн в 2009г.

Для удержания стабильных позиций на рынках РБ, России, других стран СНГ приоритетной считается задача выпуска высокорентабельной продукции, оправдывающей ожидание потребителей, изыскивать внутренние резервы, позволяющие уменьшить затраты на производство продукции, большое внимание уделяется вопросам качества.

Стратегия маркетинга ЧУП «СпецАвтоМастер» включает:

Удержание существующих рынков сбыта и продвижение продукции на новые рынки.

Реализацию продукции постоянным покупателям по сложившимся договорным связям, что дает стабильность реализации продукции.

Продажу новых изделий постоянным заказчикам, что позволяет удовлетворять потребность покупателей в резинотехнических изделиях.

Освоение новых видов продукции и продажа их новым покупателям.

Предусматривается увеличение средств на проведение маркетинговых исследований и рекламу в 2010г., в частности:

участие в выставках-ярмарках,

изготовление печатной рекламной продукции,

публикации в СМИ материалов о предприятии,

наглядная реклама,

постоянное обновление интернет-сайта.

Реализация маркетинговой стратегии, согласно плановых данных, темп роста экспорта в 2010 году составит 110% к уровню прошлого года.

Планирование материально-технического снабжения предприятия производится в соответствии с производственной программой по выпуску и реализации готовой продукции.

В процессе выбора основных поставщиков сырья и материалов производится их оценка, с учётом условий поставки, предлагаемой цены, качественных характеристик, в соответствии с СТП 7.4.01-04 «Закупка сырья. Оценка и выбор поставщика»

Основное внимание уделяется поставкам сырьевых ресурсов непосредственно от производителей, что позволяет контролировать изменение цен, и качество сырья и материалов.

Рассматриваются вопросы приобретения мелких партий химического сырья и материалов, у производителей, с запасом на 2-3 месяца, или во избежание больших транспортных расходов предусматривается закупать у первых поставщиков и дилеров в РБ - это ДБФ, парафин, двуокись титана, бензойная кислота, металлы, инструмент и др. материалы. По результатам оценки ДБФ, нефтебитумы, приобретаются российского производства (лучшее качество, ниже цена). Спецодежда и спецобувь приобретаются у производителей РБ, имеющих сертификаты соответствия, согласно Указа Президента - КУПП «Чашники спецодежда», Бобруйская обувная фабрика.

Проводится работа по изысканию новых, более дешевых видов сырья, позволяющих заменить используемые в производстве: это кальцийнафт вместо окиси кальция (цена в 1,5 раза ниже, гигиеничнее); диафеновая паста вместо диафена (цена в 1,2 раза ниже); техуглерод №550 вместо П-514 (цена ниже, качество соответствует требованиям).

Предприятием постоянно проводится работа по снижению транспортных расходов, путем совмещения получения грузов за один рейс у нескольких поставщиков относительно близко расположенных друг от друга (Москва - Электросталь - Воскресенск - Чехов), (Иваново - Владимир) и др., с обеспечением полной загрузки транспорта.

Организована работа по заключению договоров на поставку сырья, материалов на 2010 год, в том числе с отсрочкой платежа в соответствии с планом производства.

В стадии заключения и оформления договора по каучукам с основными поставщиками: ОАО «Нижнекамскнефтехим», ООО «Группа компаний «ТИТАН», ОАО «Синтезкаучук», ООО «КЕМО» ООО «СоюзХимТрейд», по мелу с ОАО «Стройматериалы» г.Белгород, по техуглероду с ОАО «ТуймазыТехуглерод», ООО «Хорс» (Украина), по регенерату с ОАО «ЧРЗ» г.Чехов и др.

Таким образом, производственно-хозяйственную деятельность ЧУП «СпецАвтоМастер» за период 2007-2009 гг. можно признать экономически эффективной. Свидетельством тому является рост прибыли от реализации и положительная рентабельность.

ЧУП «СпецАвтоМастер» имеет положительную структуру баланса и является платежеспособным. Бюджетные средства не привлекаются. В целом, финансовое состояния предприятия удовлетворительное.

Цены на основные виды продукции ЧУП «СпецАвтоМастер» формируются на основании плановых калькуляций, утвержденных директором предприятия Одной из важнейших экономических задач, решаемых ЧУП «СпецАвтоМастер», является снижение издержек на производство и реализацию продукции.

За период 2007 - 2008гг. основные фонды предприятия увеличились на 53,39%, в том числе транспортные средства - на 33,36%, прочие основные средства - на 20%. Возрастной состав основных производственных фондов в среднем составляет 1 год. Показатели эффективности использования основных фондов незначительно, но увеличиваются.

Анализ оборотных средств за исследуемый период показывает положительную динамику коэффициента оборачиваемости в 2008г. Оборот товаров в днях в 2008г. сократился на 2 дня.

За исследуемый период на предприятии наблюдается положительная динамика численности сотрудников - увеличилась как общая среднесписочная численность работников на 20,69%, так и численность рабочих на 26,67%. Это связанно с расширением увеличением объемов продаж, а также с расширением отделов. Производительность труда (она характеризуется выработкой на одного работника и выработкой на одного рабочего) увеличилась на 26,02% и 20,07% соответственно. В связи с ростом численности работников расходы на оплату труда выросли на 64,2%, прирост среднегодовой заработной платы в ЧУП «СпецАвтоМастер» в 2008г. составил 36,05%.

В 2008г. чистая прибыль ЧУП «СпецАвтоМастер» увеличилась на 107,95% по сравнению с 2007г. Это связано в первую очередь с увеличением выручки от реализации на 58,43%, а также с уменьшением убытков от операционных и внереализационных доходов и расходов.

Показатели рентабельности ЧУП «СпецАвтоМастер» имеют положительную динамику: рентабельность производственной деятельности увеличилась на 3%, рентабельность продаж - на 1,17%.

Из финансовых проблем ЧУП «СпецАвтоМастер» следует отметить высокую зависимость ЧУП «СпецАвтоМастер» от внешних инвесторов, и она имеет тенденцию к повышению: доля заемного капитала на конец года увеличилась на 10,64%, плечо финансового рычага увеличилось на 70%.

Анализируя недостатки деятельности ЧУП «СпецАвтоМастер», следует отметить проблему модернизации основных производственных фондов. Существующее оборудование в настоящее время морально устарело, является полностью изношенным, что существенно снижает качество выпускаемой продукции, производительность труда, повышает расход электроэнергии. Внедрение нового оборудования позволит существенно снизить расходы на электроэнергию, сократить фонд заработной платы путем снижения численности персонала и осуществить экономию сырья.

Кроме того, с целью повышения конкурентоспособности предприятия, можно порекомендовать расширение ассортимента выпускаемой продукции путем освоения новых видов резиновых технических изделий.

**3. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ЧУП «СПЕЦАВТОМАСТЕР»**

**.1 Принципы, особенности, порядок развития стратегической деятельности в ЧУП «СпецАвтоМастер»**

Обозначим основные параметры организации в виде таблицы 3.1.

Таблица 3.1 - Оценка параметров ЧУП «СпецАвтоМастер»

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристики | Оценки |
| Размер организации | Малая |
| Специализация | Узкая |
| Уровень формализации | Высокий |
| Иерархия | Средняя |
| Диапазон контроля | Широкий |
| Сложность | Сложная |
| Степень централизации | Высокая |
| Тип производства | Мелкое |
| Технология | Не рутинная |
| Профессионализм | Высокий |
| Процент руководителей среднего звена | Средний |
| Процент специалистов | Высокий |
| Окружающая среда | Стабильная |
| Реакция организации на внешнюю среду | Исследование |
| Организационная культура | Формализм |

На основании данных таблицы 3.1 можно сделать вывод: ЧУП «СпецАвтоМастер» присущ механистический тип организационной системы, так как ключевые концептуальные положения этого типа организационной системы таковы:

) четкое разделение труда, использование на каждой должности квалифицированных специалистов;

) иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;

) наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;

) дух формальной обезличенности, характерной для выполнения официальными лицами своих обязанностей;

) осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности, а не с субъективными оценками.

Главные понятия механистического типа структуры управления - рациональность, ответственность и иерархичность. Механистические структуры управления показали свою эффективность, особенно в организациях, в которых необходимо обеспечивать слаженную четкую работу больших коллективов людей, работающих на единую цель. Эти структуры позволяют мобилизовать человеческую энергию и кооперировать труд людей при решении сложных проектов. Однако им присущи недостатки, особенно заметные в контексте современных условий и задач экономического развития.

В связи с тем, что ЧУП «СпецАвтоМастер» ведет свою деятельность сравнительно недавно, то пока в организационной структуре отсутствует маркетинговый отдел. В настоящий момент отдельные виды маркетинговой деятельности возложены на директора и начальника отдела сбыта. Поэтому основным направлением совершенствования организации системы управления на предприятии должно стать в будущем создание маркетингового отдела, в задачи которого входило бы:

разработка и реализация среднесрочной и краткосрочной стратегии поведения на рынке;

ориентация закупок, и сбыта на выполнение требований потребителей к предоставляемой ЧУП «СпецАвтоМастер» продукции;

планирование и осуществление рекламно-информационного продвижения на рынок продукции;

разработка комплексных программ производства и реализации продукции;

реализация ценовой политики ЧУП «СпецАвтоМастер»;

организация и контроль своевременной подготовки и заключения договоров;

обеспечение производства и реализации продукции в предусмотренных объемах и в намеченные сроки;

обеспечение высокого уровня работы с потребителями.

Перспективное планирование призвано определять долговременную стратегию предприятия, включая социальное, экономическое, научно-технологическое развитие. Однако в ЧУП «СпецАвтоМастер» на перспективное планирование, к сожалению, никто не обращает внимание. По данным результатов тестирования консалтинговой компании большинство работников предприятия не представляют целей и задач на следующие пять лет.

Текущее планирование на предприятии проводится в полной мере. Планирование деятельности происходит следующим образом:

устанавливаются цели предприятия на 1 год;

устанавливаются цели предприятия на 1 месяц;

план предоставляется на утверждение руководству.

Также происходит ежедневное планирование отгрузок продукции,

Месячный план по производству изделий отражается в компьютерной программе, созданной на базе Excel, которая отображает вновь прибывшие заказы и сроки их изготовления, количество изделий в заказе; заказы на изделия, которые поступили в работу, а также прибыли на склад готовой продукции и последующую отправку потребителю.

Документооборот в ЧУП «СпецАвтоМастер» осуществляется с помощью факса, интернет-почты, автотранспортом в зависимости от важности и срочности доставки документа. Приказы руководящего состава рассылаются по службам, которые упоминаются в приказе. Для уточнения краткосрочных планов и решения возникающих проблем на предприятии проводится совещание, на которых присутствуют руководители всех служб предприятия.

В разработке производственной программы участвуют все службы предприятия.

Для проведения анализа внешней среды построим матрицы вероятностей/воздействий, в одной из которых спозиционируем выявленные факторы внешней среды, оказывающие положительное влияние на организацию (возможности), в другой - факторы внешней среды, оказывающие негативное воздействие на организацию (угрозы).

Такие матрицы приведены в виде таблицы 3.2. и таблицы 3.3., которые позволяют получить три оценки степени значимости факторов для организации: высокое, среднее, низкое.

Таблица 3.2 - Матрица «вероятность/воздействие» для позиционирования возможностей внешней среды

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вероятность Воздействие | Высокая | Средняя | Слабая |
| Сильное | Улучшение уровня жизни населения; Изменение рекламных технологий | Появление новых поставщиков | Снижение налогов и пошлин |
| Умеренное | Разорение и уход фирм-поставщиков; Развитие информационной отрасли | Снижение цен на сырье и готовую продукцию; Совершенствование менеджмента | Уменьшение императивных норм законодательства; Снижение безработицы |
| Слабое | Неудачное поведение потенциальных конкурентов | Совершенствование технологии производства и продаж | Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей |

Таблица 3.3. - Матрица «вероятность/воздействие» для позиционирования угроз внешней среды

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вероятность Воздействие | Высокая | Средняя | Низкая |
| Сильное | Изменение правил продажи продукции | Рост темпов инфляции; Появление товаров-субститутов | Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов; Скачки курсов валют |
| Умеренное | Снижение уровня жизни населения; Рост налогов и пошлин | Изменение покупательских предпочтений; Ужесточение законодательства | Появление принципиально нового товара; Появление новых концернов |
| Слабое | Изменение уровня цен; Рост безработицы | Появление новых фирм на рынке; Усиление конкуренции | Ухудшение политической обстановки |

Третий этап SWOT-анализа заключается в сопоставлении сильных и слабых сторон фирмы и факторов внешней среды. На этом этапе строится так называемая «сопоставительная матрица» (таблица 2.8).

Построим сопоставительную матрицу. Для построения такой матрицы силы и слабости перечисляются в порядке убывания рангов характеристик корпоративного профиля, возможности и угрозы перечисляются в порядке убывания рангов факторов внешней среды на фирму (таблица 3.3).

Таблица 3.3 - Матрица SWOT-анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности: | Угрозы: |
|  | Улучшение уровня жизни населения Изменение рекламных технологий Развитие информационной отрасли Появление новых поставщиков Изменения моды Снижение цен на сырье и готовую продукцию Снижение налогов и пошлин Совершенствование менеджмента Снижение безработицы Разорение и уход фирм-поставщиков Уменьшение императивных норм законодательства Совершенствование технологии продаж Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей Неудачное поведение потенциальных конкурентов | Изменение покупательских предпочтений Появление товаров-субститутов Изменение правил вывоза продукции Появление принципиально нового товара Снижение уровня жизни населения Рост темпов инфляции Ужесточение законодательства Изменение уровня цен Скачки курсов валют Появление новых концернов Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов Рост налогов и пошлин Усиление конкуренции Рост безработицы Ухудшение политической обстановки Национализация бизнеса Появление новых фирм на рынке |
| Сильные стороны: | «Сила и возможности» | «Сила и угрозы» |
| Достоверный мониторинг рынка Отлаженная сбытовая сеть Широкий ассортимент продукции Высокий контроль качества Высокая рентабельность Рост оборотных средств Высокая квалификация персонала Хорошая мотивация персонала Достаточная известность | выход на новые рынки, увеличение ассортимента, добавление сопутствующих товаров и услуг позволит наличие финансовых средств; достаточная известность будет способствовать выходу на новые рынки; квалификация персонала, контроль качества, неудачное поведение конкурентов и развитие рекламных технологий дадут возможность успеть за ростом рынка; четкая стратегия позволит использовать все возможности | усиление конкуренции, политика государства, инфляция и рост налогов, изменение вкусов потребителей повлияют на проведение стратегии; появление конкурентов вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов; известность защитит от товаров-субститутов и добавит преимуществ в конкуренции; достоверный мониторинг уловит изменения вкусов потребителей. |
| Слабые стороны: | «Слабость и возможность» | «Слабость и угрозы» |
| Сбои в снабжении Недостатки в рекламной политике Средний уровень цен Низкий уровень сервиса (дополнительные услуги) Не полная загруженность производственных мощностей Неучастие персонала в принятии управленческих решений Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений | плохая рекламная политика создаст затруднения при выходе на новые рынки, увеличении ассортимента добавлении дополнительных сопутствующих продуктов и услуг; неучастие персонала в принятии решений и недостаточный контроль исполнения распоряжений при снижении безработицы может привести к саботажу; снижение уровня цен, размеров налогов и пошлин при сохранении среднего уровня цен позволит получать сверхдоходы. | появление новых конкурентов, низкий уровень сервиса и средний уровень цен ухудшит конкурентную позицию; неблагоприятная политика государства может привести к выходу из отрасли; непродуманная рекламная политика не удержит покупателей; неполная загруженность производственных мощностей при росте темпов инфляции и скачков в курсах валют может привести к банкротству компании. |

Таблица 3.4 - Сопоставительная матрица

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внешняя среда | Внутренняя среда | Итого |
|  | Слабые стороны | Сильные стороны |  |
|  | Сбои в снабжении | Недостатки в рекламной политике | Средний уровень цен | Низкий уровень сервиса (дополнительные услуги)  | Не полная загруженность производственных мощностей | Неучастие персонала в принятии управленческих решений | Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений | Достоверный мониторинг рынка | Отлаженная сбытовая сеть | Широкий ассортимент продукции | Высокий контроль качества | Высокая рентабельность | Рост оборотных средств | Высокая квалификация персонала | Хорошая мотивация персонала | Достаточная известность |  |
| Возможности |
| Улучшение уровня жизни населения | -1 | -3 | -2 | 0 | -3 | -2 | -1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 7 |
| Изменение рекламных технологий | -2 | 0 | -1 | -5 | -4 | -1 | -1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 |
| Развитие информационной отрасли | -1 | -2 | -3 | 0 | -3 | -1 | -2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 |
| Появление новых поставщиков | -1 | 0 | -3 | 0 | -3 | 0 | -2 | 1 | 2 | 3 | 0 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 6 |
| Изменения моды | -1 | -2 | -3 | 0 | -3 | -1 | -2 | 1 | 0 | 3 | 0 | 3 | 0 | 2 | 1 | 0 | -2 |
| Снижение цен на сырье и готовую продукцию | -1 | -1 | -3 | 0 | -4 | -1 | -2 | 1 | 2 | 3 | 0 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| Снижение налогов и пошлин | -1 | -2 | -5 | -3 | -3 | -1 | -2 | 1 | 1 | 3 | 0 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | -3 |
| Совершенствование менеджмента | -1 | -2 | -3 | -2 | -3 | -1 | -1 | 1 | 3 | 2 | 0 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 |
| Снижение безработицы | -1 | -2 | -3 | -4 | -3 | -1 | -2 | 2 | 0 | 1 | 5 | 4 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 |
| Разорение и уход фирм-поставщиков | -1 | 0 | -3 | -5 | -3 | -3 | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 0 |
| Уменьшение императивных норм законодательства | -1 | -2 | -3 | -4 | -3 | -1 | -2 | 1 | 0 | 3 | 0 | 3 | 0 | 2 | 1 | 0 | -6 |
| Совершенствование технологии продаж | -1 | -2 | -3 | -3 | -3 | -1 | -2 | 1 | 2 | 3 | 0 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 0 |
| Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей | -1 | -2 | -3 | -1 | -3 | -1 | -2 | 1 | 1 | 3 | 0 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| Неудачное поведение потенциальных конкурентов | -1 | -2 | 0 | -1 | -3 | -1 | -2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 9 |
| Угрозы |
| Изменение покупательских предпочтений | -2 | -3 | -4 | -3 | -1 | 0 | -1 | 1 | 1 | 3 | 0 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 |
| Появление товаров-субститутов | -1 | -2 | -3 | -3 | -3 | -1 | -2 | 1 | 3 | 2 | 0 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 |
| Изменение правил ввоза продукции | -1 | -2 | -3 | -1 | -3 | -1 | -2 | 2 | 0 | 1 | 5 | 4 | 1 | 1 | 2 | 0 | 3 |
| Сбои в поставках продукции | -1 | -2 | -3 | 0 | -3 | -1 | -2 | 1 | 2 | 3 | 0 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| Появление принципиально нового товара | -1 | 0 | -3 | 0 | -3 | 0 | -2 | 1 | 0 | 3 | 0 | 3 | 0 | 2 | 1 | 0 | 1 |
| Снижение уровня жизни населения | -1 | -2 | -3 | 0 | -3 | -1 | -2 | 1 | 2 | 3 | 0 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| Рост темпов инфляции | -1 | -1 | -3 | 0 | -4 | -1 | -2 | 1 | 1 | 3 | 0 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| Ужесточение законодательства | -1 | -3 | -2 | 0 | -3 | -2 | -1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 7 |
| Изменение уровня цен | -2 | 0 | -1 | -5 | -4 | -1 | -1 | 1 | 1 | 3 | 0 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 |
| Скачки курсов валют | -1 | -2 | -3 | 0 | -3 | -1 | -2 | 1 | 3 | 2 | 0 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 |
| Появление новых концернов | -1 | 0 | -3 | 0 | -3 | 0 | -2 | 2 | 0 | 1 | 5 | 4 | 1 | 1 | 2 | 0 | 7 |
| Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов | -1 | -2 | -3 | 0 | -3 | -1 | -2 | 1 | 2 | 3 | 0 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| Рост налогов и пошлин | -1 | -1 | -3 | 0 | -4 | -1 | -2 | 1 | 0 | 3 | 0 | 3 | 0 | 2 | 1 | 0 | -2 |
| Усиление конкуренции | -2 | -3 | -4 | -3 | -1 | 0 | -1 | 1 | 2 | 3 | 0 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| Рост безработицы | -1 | -2 | -3 | -3 | -3 | -1 | -2 | 1 | 1 | 3 | 0 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | -1 |
| Ухудшение политической обстановки | -1 | -2 | -3 | -1 | -3 | -1 | -2 | 1 | 3 | 2 | 0 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 |
| Национализация бизнеса | -1 | -2 | -3 | 0 | -3 | -1 | -2 | 2 | 0 | 1 | 5 | 4 | 1 | 1 | 2 | 0 | 4 |
| Появление новых фирм на рынке | -1 | 0 | -3 | 0 | -3 | 0 | -2 | 1 | 2 | 3 | 0 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 6 |
| Итого | -36 | -51 | -91 | -47 | -97 | -30 | -55 | 39 | 49 | 87 | 33 | 100 | 29 | 53 | 39 | 49 | 71 |

Таким образом, в процессе сопоставительного этапа SWOT-анализа сначала рассматривается сочетание наиболее существенных характеристик фирмы и факторов внешней среды, а затем сочетание менее существенных.

В клетках матрицы ставятся баллы, отражающие оценку сильных и слабых сторон фирмы с точки зрения способности использовать благоприятные ситуации и/или противостоять угрозам.

Так как сводная оценка, полученная в таблице 3.4 положительная, то положение организации на рынке в целом благоприятно.

ЧУП «СпецАвтоМастер» действует в лице директора на основании Устава. Отношения между работниками предприятия регулируются коллективным договором. Должностные обязанности работников определены в должностных инструкциях. Вследствие выполняемых обязанностей и специфики занимаемой должности генеральный директор, начальник торгового отдела, главный бухгалтер являются лицами с персональной материальной ответственностью.

Проанализируем распределение задач, полномочий и ответственности на ЧУП «СпецАвтоМастер» на основании типовых должностных инструкций каждого административного работника данного предприятия.

Директор управляет предприятием, отдает приказы и распоряжения, ведет переговоры с заказчиками, принимает решение об изменении штатного расписания, является представителем интересов фирмы перед другими физическими и юридическими лицами. Делегирование полномочий директора в принятии мер по обеспечению предприятия квалифицированными кадрами осуществлено юристу, выполняющему обязанности инспектора кадров. В то же время размер заработной платы каждого нового работника согласуется непосредственно с учредителем и затем с директором, что вызывает задержки при возможности бухгалтера осуществлять данные функции при имеющейся тарифной сетке и соответственно системы разрядов. Защита имущественных интересов предприятия в суде, органах государственной власти и управления осуществляется юристом как при участии директора, так и без него.

Главный бухгалтер является ответственным лицом за ведение бухучета на предприятии, выписывает товарно-транспортные накладные, определяет необходимость закупки товарно-материальных ценностей для административного персонала.

Юрисконсульт осуществляет представительство интересов предприятия в суде, составляет иски, отзывы на иски, договора, по совместительству ведет кадровое делопроизводство.

В результате анализа распределения полномочий было обнаружено частичное делегирование полномочий директора подчиненным менеджерам. Однако данные функции лежат в сфере их профессиональных обязанностей. как показывает практика, директор постоянно перегружен текущей работой (работа с приказами, распоряжениями, решением проблем с высокой кадровой текучкой, общением с заказчиками, проблемами кредитования предприятия).

Одним из наиболее стратегически эффективных инструментов управления бизнесом является бизнес-планирование, которое занимает все более существенную долю в современном менеджменте.

Применение методов бизнес-планирования, охватывающие практически весь спектр менеджмента, упорядочивает и систематизирует процесс принятия решений. В самой технологии бизнес-планирования заложен механизм поиска оптимального управленческого решения, исходя из возможностей внешней и потенциала внутренней среды организации. В наибольшей мере, бизнес-планирование необходимо малым предприятиям, работающим в условиях высокой неопределенности и имеющим меньший допуск на ошибку.

В условиях рынка и жесткой конкуренции, предпринимателям и менеджерам этих организаций нельзя полагаться только на опыт, интуицию и видимые удачные обстоятельства. Отказ от применения бизнес-планирования, при управлении организацией, сопровождается колебаниями, ошибочными маневрами, несвоевременной переменой ориентации, являющимися причинами плохого состояния дел.

Проблема повсеместного использования бизнес-планирования, в качестве основного инструмента управления малыми предприятиями, осложнена недостаточным методическим обеспечением этой важной функции управления и неготовностью большинства менеджеров к ее осуществлению в своей организации.

На ЧУП «СпецАвтоМастер» бизнес-планирование рассматривается как механизм интеграции управленческих функций с целью создания стратегически управляемой организации, что, в свою очередь, требует тесной взаимоувязки стратегического и оперативного планирования.

В рамках ЧУП «СпецАвтоМастер» бизнес-планирование реализует элементы стратегического планирование (определение политики организации, формулирование целей и выбор стратегий) и оперативного планирование (определение конкретных действий по достижению поставленных целей), что закреплено в многоплановом управленческом документе - бизнес-плане. Такой подход к стратегическому управлению малым предприятием разработан российским ученым в области менеджмента Голяковым С.М.

Рамки бизнес-планирования затрагивают три основные области принимаемых управленческих решений:

. Управление текущей деятельностью и развитием организации. Современная технология бизнес-планирования позволяет использовать бизнес-план в качестве основы управления текущей деятельностью и развитием малого предприятия. Эффективное управление на этом уровне осуществляется путем разработки управленческого бизнес-плана, объединяющего основные элементы стратегического и оперативного планирования.

Концептуальной задачей управленческого бизнес-плана в целом является определение целей функционирования организации, а также путей и ресурсов их достижения Данный тип бизнес-плана более реален, по сравнению со стратегическим планом, и позволяет определить конкретные цели организации на короткий период (как правило, на год), а также подробный план действий по достижению поставленных целей. Помимо этого, управленческий бизнес-план позволяет решить и еще одну из задач менеджмента - координация действий между различными участниками, так как каждому участнику отводится своя роль, свой круг обязанностей и задач.

По существу, управленческий бизнес-план представляет собой набор конкретных действий для менеджеров, описывает роль, которую каждое подразделение организации должно сыграть в процессе достижения поставленных целей. В этом качестве его следует рассматривать, как инструмент делегирования ответственности позволяющий руководству более точно определять вклад менеджеров в достижении целей организации.

. Управление изменениями.

Динамичное развитие организации возможно только при создании специального механизма управления изменениями, составной частью которого является разработка бизнес-планов проектов, который в ЧУП «СпецАвтоМастер» является составной частью общей системы бизнес-планирования для осуществления инвестиционной политики организации.

. Принятие разовых решений по отдельным аспектам управления.

В процессе управления бизнесом возникают задачи, успешно решить которые возможно только при наличии специально подготовленного бизнес-плана. Круг таких задач достаточно широк и включает такие направления, как планирование разовых финансовых операций по купле - продаже части бизнеса, осуществления крупных коммерческих сделок, антикризисное планирование.

Содержанием маркетинговой стратегии ЧУП «СпецАвтоМастер» является 1) удержание и увеличение рыночной доли; 2) проектирование сбытовых каналов; 3) разработка конкурентного поведения.

При принятии решений по ассортименту организация учитывает два фактора: требования покупателей и наличие конкурентов.

Стратегический контроль в ЧУП «СпецАвтоМастер» осуществляется путем установления контрольных точек, которые позволяют установить связь между плановыми и текущими результатами деятельности организации. Правильно выбранная бенчмарка служит основой для измерения достигнутого прогресса по отношению к достижению целей бизнес-плана.

В ЧУП «СпецАвтоМастер» используются следующие бенчмарки:

. Бенчмарки продаж являются наиболее важными контрольными точками, так как они позволяют следить за основным показателем плана - объемом выручки. Если объем продаж не достигает намеченной контрольной точки, то остальная часть бизнес-плана нуждается в соответствующем регулировании и приведении в соответствие с достигнутым реальным уровнем.

Организация использует наиболее оптимальный вид бенчмарок продаж - объемы отгруженного товара.

. Производственные бенчмарки включают затраты в рублях.

. Бенчмарки товарно-материальных запасов являются наиболее важными, так как связаны с величиной оборотного капитала и продажами.

. Бенчмарки закупок фокусируют свое внимание на цене, времени и условиях закупок.

. Финансовые бенчмарки включают в себя: объем продаж, затраты, прибыль, бенчмарки дебиторкой и кредиторской задолженности.

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает как базу для определения миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей. В рассматриваемой организации анализ внешней среды не осуществляется.

Разработка основной идеи бизнеса - продукт и /или услуги, имеющие целевого потребителя и/или целевые рынки. Подобная идея может возникнуть на основе опыта предпринимателя или быть результатом творческого озарения.

Тщательное изучение и оценка внешней среды, чтобы выявить факторы социальной среды и среды деятельности; это позволяет определить возможности и угрозы. В центре процесса сканирования должны находиться потенциал рынка и доступность ресурсов.

Тщательное изучение и оценка внутренних факторов нового бизнеса. Предпринимателю следует объективно оценить личные активы, области, в которых он особенно компетентен, личные способности и опыт - все с точки зрения организационных потребностей нового бизнеса.

Анализ стратегических факторов в свете текущей ситуации с применением SWOT-анализа. Потенциальные преимущества и слабые места организации следует оценивать в свете возможностей и угроз внешней среды.

Принятие решения о том, следует или не следует действовать. Если представляется, что главную идею бизнеса осуществить реально, следует продолжать действовать. В противном случае необходимо отказаться от дальнейшей разработки идеи до тех пор, пока не изменятся стратегические факторы.

Создание бизнес-плана, содержащего практические меры по претворению идеи в действительность.

Реализация бизнес-плана с использованием планов действий и практических мер.

Оценка реализованного бизнес-плана - сопоставление фактических результатов деятельности с запланированными. В той степени, в какой фактические результаты деятельности отличаются в ту или иную сторону от запланированных, предпринимателю следует пересмотреть миссию компании, ее задачи, стратегии, политику и программы и по возможности внести изменения в первоначальный бизнес-план [14, с. 58 - 60].

Таким образом, являясь производственной организацией, ЧУП «СпецАвтоМастер» обладает следующими характеристиками:

имеет специализированный узкий ассортимент (РТИ);

осуществляет продажу товаров со склада (самовывоз);

обладает эксклюзивной системой сбыта: производитель предоставляет лицензию на торговлю по условиям франчайзинга.

Организация обладает хорошим внутренним потенциалом для развития. Осуществляются ежегодные плановые капитальные вложения в основные средства. Тем самым организация сокращает все увеличивающиеся издержки на арендную плату. В организации уделено внимание развитию персонала и его мотивации.

Так как фирма относится к малому предприятию, то закономерно, что в рамках ЧУП «СпецАвтоМастер» бизнес-планирование реализует элементы стратегического планирование (определение политики организации, формулирование целей и выбор стратегий) и оперативного планирование (определение конкретных действий по достижению поставленных целей), что закреплено в многоплановом управленческом документе - бизнес-плане.

**3.2 Разработка рекомендаций по совершенствованию эффективной стратегии малого предприятия ЧУП «СпецАвтоМастер»**

На основании проведенного анализа распределения прав и обязанностей на ЧУП «СпецАвтоМастер» можно выработать некоторые рекомендации по делегированию полномочий директора младшему звену менеджеров, направленные на повышение эффективности управления предприятием.

Во-первых, это часто повторяющаяся работа - та, что делается изо дня в день. Такие задачи легко описать, легко показать другому, и, когда полномочия будут переданы подчиненным, директор будет существенно разгружен.

Стоит также делегировать работу, в которой директор является экспертом - именно в его обязанностях лежит работа по получению кредитов в банках для процесса воспроизводства. Данная область работы мешает ему развиваться как менеджеру и, следовательно, ограничивает рост его карьеры и благосостояния. Тому, в чем директор является экспертом, можно легко научить других (проблемами кредитования может заняться главный бухгалтер). При этом накопленный опыт директора позволит объективно оценивать успехи работника, которому было делегировано данное полномочие.

Делегируя работу директора по обсуждению проектов заказчиков, их требований и дополнительных условий зам. директору по производству, можно развивать этих менеджеров, разнообразить их рутинные обязанности; мотивационный эффект от данного приема скажется на укреплении командного духа.

На самом деле достижение конечного результата работы предприятия стратегически «закладывается» уже в управленческое решение. На стадии его подготовки. Так, например, сотрудникам предлагается выбрать из обозначенных руководством проблем те, которые необходимо решать в первую очередь. Потом определяется степень назревания проблем: «какие были - какие стали - какими могут стать». Далее выясняется, кто больше всего заинтересован в их решении, и оценивается степень деловой активности каждого заинтересованного лица. После этого определяется ответственность всех тех, кто будет разрешать эти проблемы, а также критерии оценки конечных результатов.

На данный момент на предприятии руководством было сформулировано несколько основных проблем, среди которых после оценки рисков выделились четыре основные:

. Отсутствие рыночной стратегии развития предприятия.

. Устаревшее оборудование и отсутствие дополнительной линии не позволяют расширить производство и удовлетворить платежеспособный спрос рынка.

. Отсутствие маркетинговой деятельности.

. Слабая система стимулирования рабочих и служащих.

Для решения данных проблем может быть подготовлена матрица активности подразделений в решении этих проблем. Наибольшая активность подразделений проявляется в поисках стратегии развития предприятия и выработке прогнозов, а наименьшая - в разработке стимулов рабочих и служащих. Больше всего в решении всех этих проблем задействованы директор, зам. директора по производству, главный бухгалтер. Далее распределяется ответственность между отделами (отдельными менеджерами за решение этих проблем (в процентах). В этой процедуре участвуют руководители и работники, оценивая работу друг друга.

Многие менеджеры осознают, что делегировать полномочия выгодно, но откладывают эту процедуру со дня на день, с недели на неделю, с месяца на месяц, с года на год. Всегда находятся поводы, почему ее надо провести позже. То менеджер занят очень важным делом, которое еще рано кому-либо передавать, то сотрудники недостаточно подготовлены, чтобы доверить им работу.

Эффект от применения метода делегирования полномочий огромен и предполагает создание определенных организационных заделов для его грамотной реализации.

Конечно, делегирование имеет и свои минусы, одним из которых является то, что "менеджер может потерять из поля зрения процесс реализации поставленных задач". Поэтому менеджер должен добиться того, чтобы преимущества делегирования перевешивали его минусы.

На практике этот метод чаще сводится к упрощению до предела: сотруднику просто сваливается задание. Если справится, значит, сможет. Но это вовсе не означает, что сумеет. Так закрепляется искаженное понимание метода делегирования с ориентацией на конечный результат. Тонкая организационно-психологическая подготовка вытесняется напором и агрессивностью. И существующее мнение "чем жестче, тем лучше" стратегически ошибочно. Работник должен быть включен в такой сценарий событий, при котором он знает, как и где получить помощь, каковы промежуточные контролируемые моменты и сроки, а каждый успех и промах получат соответствующую оценку со стороны руководителя.

Сегодня меняется отношение к комплексным автоматизированным системам: теперь они используются не столько в качестве регистраторов первичных документов и бухгалтерских операций, сколько в роли инструментов планирования и анализа всех основных денежных и товарно-материальных потоков, лежащих в основе деятельности организаций.

Наиболее приближенной к потребностям учета и управления на сегодняшний день на отечественном рынке является «1С:Управление 8» - универсальная программа для автоматизации производственных организаций, учитывающая многообразные потребности современного инженера в сфере производства: управление и планирование производства, взаимоотношения с клиентами (CRM), ценообразование, ведение и учет накладных расходов и взаиморасчетов, анализ информации о производственной деятельности.

«1С:Управление 8» используется в производственной организации, автоматизируя все ее составные части. Обеспечивает передачу необходимых данных в "1С:Бухгалтерия 8". Предусмотрен перенос данных из информационной базы прикладного решения "1С: Торговля и склад 7.7".

Использование "1С: Управление 8" помогает упростить и оптимизировать работу различных подразделений:

•Руководство получает возможность регулярного анализа управленческой информации, принятия решений и контроля их исполнения на основе полных и достоверных сведений. Обзор текущей ситуации обеспечивает опция "Рапорт руководителю", в которой могут быть заданы значения основных показателей, проблемы, требующие оперативного вмешательства. Подсистема анализа данных будет востребована для управления коммерческими рисками и ассортиментной политикой, планирования программ стимулирования персонала и маркетинговых мероприятий, а также для реинжиниринга бизнес-процессов.

•Сотрудники производственного цеха - возможность обеспечить эффективность ежедневной работы, включая: подготовку необходимых документов, управление производством и ценообразованием, прием заказов и контроль их исполнения, регулярного анализа объемов производства и продаж, с формированием гибких отчетов с различными условиями отбора и сортировки.

•Работникам бухгалтерии программа поможет приблизить учет к потребностям реального бизнеса, вести его в соответствии с действующим законодательством, при необходимости использовать данные для предоставления регламентированной налоговой отчетности и передать учетные данные в бухгалтерскую систему.

Всем сотрудникам организации "1С: Управление 8" поможет работать единой командой, организовать четкое взаимодействие в едином информационном пространстве.

«1С:Управление 8» учитывает возможность применения современных методик анализа взаимоотношений с клиентами. В соответствии с идеологией CRM (Система управления отношений с клиентами) все сведения о клиенте и каждое его обращение: звонок, электронное письмо, личная встреча должны фиксироваться в программе. В специальном документе отражаются итоги переговоров с клиентом и планируются дальнейшие этапы. Таким образом, прослеживаются все этапы сделки.

Предусмотрена возможность оптимально организовать работу с различными категориями клиентов, оперативно реагировать на их запросы, четко планировать взаимодействие, снизить зависимость бизнеса в целом от отдельных сотрудников. Учет и анализ результатов маркетинговых мероприятий в программе также может принести существенный экономический эффект.

Сегментирование покупателей с использованием интегрированного АВС (ХУZ)-анализа позволяет разделить клиентов по статусам (потенциальный, разовый, постоянный, потерянный), по регулярности закупок, доле в прибыли или выручке. Результаты такого анализа помогают оптимально распределить усилия сотрудников, ориентировать менеджеров на работу с перспективными клиентами.

Программа обеспечивает интеграцию и обмен контактной информацией с распространенными программами электронной почты.

«1С:Управление 8» позволяет оценить и сопоставить работу менеджеров, отвечающих за продажи и работу с клиентами, по целому ряду показателей:

•по полноте заполнения базы данных контактной информацией;

•по количеству контактов с покупателями;

•по анализу изменения стадий взаимоотношений с покупателями;

•по коэффициенту удержания покупателей;

•по количеству выполненных заказов;

•по объемам продаж и принесенной прибыли.

Эти оценки могут использоваться для построения объективной системы мотивации персонала, отражающей специфику задач, решаемых различными категориями менеджеров.

Современные средства автоматизации организаций имеют возможности для регистрации всех действий пользователя в автоматизированной системе учета. Таким образом, пользователи выполняющие какие либо действия, которые они не должны выполнять зачастую могут быть выявлены, а их действия восстановлены. Это необходимый элемент обеспечения безопасности организации.

Также для эффективного функционирования современной организации нужен механизм управления денежными потоками, обеспечивающий формирование оперативной и достоверной информации, регулирование взаиморасчетов, повышение платежной дисциплины.

Управления денежными средствами «1С Предприятие: Управление производством 8» содержит подсистему управления денежными средствами организации. С ее помощью ведется оперативный учет фактического движения денежных средств на расчетных счетах и кассах и планирование поступлений и расходов денежных средств организации. Инструмент платежный календарь представляет собой оперативный финансовый план - совокупность заявок на расходование денежных средств и планируемых денежных поступлений.

В подсистеме управления денежными средствами формируются денежные документы (платежные поручения, приходные и расходные кассовые ордера и др.), обеспечивается взаимодействие со специализированными банковскими программами типа "Клиент банка", контролируются финансовые потоки и наличие денежных средств в местах хранения.

«1С Предприятие:Управление производством 8» позволяет вести учет различных видов накладных расходов - затрат на транспортировку, хранение. Эти расходы могут быть отнесены на себестоимость товаров.

«1С Предприятие:Управление производством 8» обеспечивает детальный учет и непрерывный контроль взаиморасчетов с контрагентами, поддерживает различные уровни детализации взаиморасчетов вплоть до отдельных операций. Обеспечивается контроль предельно допустимого размера задолженности - система не позволит сотруднику организации, не имеющему соответствующих полномочий, отпустить товар клиенту, превысившему лимит кредита или произвести очередную оплату поставщику, не выполнившему обязательств по ранее оплаченным поставкам.

«1С Предприятие: Управление производством 8» предоставляет широкие возможности для управления отпускными ценами на товары, построения различных схем формирования цен и скидок, позволяет контролировать соблюдение сотрудниками организации установленной ценовой политики.

Возможности механизма ценообразования позволяют:

•анализировать ситуацию на рынке, отслеживать динамику изменения цен, сравнивать цены компании с ценами конкурентов.

Это позволяет оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры и формировать ценовую политику, обеспечивающую конкурентоспособность и рентабельность бизнеса.

Затраты на приобретение лицензионной версии «1С Предприятие: Управление производством 8» составит 3,0 млн. руб.

Затраты на оплату труда программиста составят 0,8 млн. руб.

Итого затраты на внедрение мероприятия: 3,8 млн. руб.

Постановка бухгалтерского учета с помощью «1С Предприятие: Управление 8» позволит сократить операции ввода информации из первичных документов, что позволит сократить численность бухгалтеров.

Численность бухгалтеров существующей фирмы составляет 2 человека: главный бухгалтер с окладом 1,2 млн. руб. и бухгалтер с окладом 0,62 млн. руб. Плановая численность бухгалтеров проектируемой организации составляет 2 человека: главный бухгалтер с окладом 0,78 млн. руб. и бухгалтер с окладом 0,62 млн. руб.

В результате внедрения мероприятия высвободится 2 штатные единицы. Экономия по заработной плате составит: 0,62 × 2 × 12 = 14,88 млн. руб.

Срок окупаемости затрат составит: 3,80: 14,88 = 0,3 года или 4 месяца

Таким образом, основным назначением стратегического менеджмента в производстве является выбор оптимального варианта организации ее деятельности с максимальным учетом и прогнозированием влияния внешних и внутренних факторов на финансовые результаты. Внедрение методов контроллинга в организацию позволяет ускорить оборачиваемость оборотных средств, оптимизировать затраты на производство, обеспечить наиболее полное и качественное удовлетворение спроса потребителей. Т.е. стратегическое планирование в ЧУП «СпецАвтоМастер» предлагается осуществлять на основе учета финансово-хозяйственных связей и потоков в производстве. Оперативный контроль за текущим состоянием внутренней и внешней среды и за реализацией стратегии будет существенно результативнее при внедрении «1С:Управление 8» - универсальной программы для автоматизации производственных организаций.

В данном разделе приводятся перечень неудовлетворительных состояний организации (проблем) и мероприятия по решению проблем предприятия.

Проблемы предприятия:

Удаленность поставщиков материалов и комплектующих, необходимых для производства.

Высокие затраты на материалы и комплектующие.

Высокая цена предоставляемых услуг.

Отсутствие маркетинговых исследований.

Нет широкой известности среди населения.

Работы сдаются не в срок.

Графическая модель определения корневого блока и корневых проблем методом парных сравнений.



Схема 3.1 - Модель определения корневого блока и корневых проблем на ЧУП «СпецАвтоМастер» методом парных сравнений

Проведенное исследование позволяет сформулировать вывод о наиболее оптимальном направлении использования имеющихся ограниченных ресурсов с целью наиболее эффективного решения имеющихся проблем. На исследуемом предприятии намечен ряд программ по развитию организации, включающих программу привлечения в качестве клиентов не только частных лиц, но и организаций, а так же программу выхода на региональный уровень. Так же в стадии разработки находятся несколько проектов, таких как: проект предоставления системы скидок, бонусов наиболее выгодным клиентам и проект создания отдела маркетинга для проведения исследований рынка и рекламных компаний (см.таблицу 3.5).

Таблица 3.5 - Анализ основных недостатков организации функционирования ЧУП «СпецАвтоМастер» и возможные пути их устранения

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Недостатки | Возможные позитивные моменты | Возможные негативные моменты | Организационные пути решения проблемы. |
| 1.Огромное число связей, замкнутых непосредственно на директора | Различные задачи на переходных этапах требовали принятия решений только на уровне первого лица “Доступность” первого лица | Перегрузка директора Нет времени заниматься стратегией В случае расстановки приоритетов, невозможность у остальных посоветоваться с непосредственным начальником | А. 1.Делегирование части полномочий Директорам по направлениям. 2. Создание Службы стратегического развития. 3. Введение элементов матричной структуры управления. Б. 1. Ввести институт Исполнительного директора 2. Оставить за Генеральным директором стратегические и финансовые функции, подчинив остальные подразделения Исполнительному директору. 3. Закрепить ситуацию в следующих локальных нормативных актах: “Положение о статусе Генерального директора”; “Положение об Исполнительном директоре”; “Положение об оргструктуре и штатном расписании”. |
| 2.Значительное число связей, замкнутых на Первого заместителя директора (Директор по производству) и Главного инженера | В рамках небольшой фирмы могло бы сработать Экономия зарплаты Возможность Директорам спускаться до деталей | Недостаток времени для решения неотложных вопросов Основной акцент на производство. Концентрация основных усилий | 1. Переподчинить часть подразделений. 2. Ввести более четкую иерархию в технических службах. |
| 3.Диапазоны ответственности четко не определены и вследствие этого частично пересекаются, а некоторые функции не выполняются. | Такое положение возможно и будет адекватно в случае разграничения иерархического, функционального и проектного подчинения Возможна оперативная взаимозаменяемость | Исполнитель может не понимать, чьи решения необходимо исполнять; Уход от ответственности за принятые решения Часть руководителей перегружена и наоборот. Несвоевременность решения вопросов | 1. Провести работу по фиксации диапазонов ответственности. 2. Принять “Правила поведения работников в организации” (или “Правила внутреннего делового (трудового) распорядка”. 3. Закрепить за каждым непосредственного руководителя (на каждого руководителя не более 7 подчиненных). 4. Разработать “Положение о системе управления предприятием в структуре регулярного менеджмента”, регламентирующее иерархическое, функциональное и проектное подчинение. 5. Ввести новую оргструктуру и штатное расписание в действие. 6. Определить систему мотивации персонала.  |
| 4.Отсутствие полномочий для принятия оперативных решений у руководителей среднего звена | “Экономия средств” | Подавление инициативы Лишний расход времени Неоперативность решения вопросов | 1. Закрепление диапазонов ответственности, в рамках которых руководитель полномочен принимать решения. 2. Определение квот каждого руководителя. 3. Грамотное бюджетирование. |
| 5.Слабые связи между подразделениями | Способность четко распланировать свою деятельность и минимизировать внешние вмешательства | Возможно дублирование действий и усилий Нет ориентации на интегрированный конечный результат Сроки и качество прохождения информации | 1. Прописать горизонтальные взаимодействия в новой организационной структуре 2. Поставить документооборот в организации 3. Ввести мотивационный механизм (материальные стимулы) в достижении конечного результата 4. Внедрить программный комплекс “1 С Управление 8” |
| 6.Отсутствует утвержденная стратегия фирмы. | Генеральный директор активно участвует в формировании стратегии Пригласили консультантов по управлению. | Отсутствие стратегических планов; Возможные неадекватные внешней среде структурные сдвиги; Потеря управляемости на фирме; Неясные перспективы. | 1. Создать Службу стратегического развития (подчинив ее напрямую Генеральному директору), основная задача которой - организационное обеспечение адаптации производства и технологического процесса к меняющимся рыночным условиям. 2. Передать данной службе значительные полномочия. 3. Провести совместное коллективное совещание руководителей предприятия с консультантами по управлению для выработки основных направлений развития. |
| 7.Отсутствие политик по направлениям, в т. ч. маркетинговая политика; техническая политика; финансовая политика... | Кажется, что идем в нужном направлении Может быть политики формируются на неформальных совещаниях в неявном виде | Необъективный взгляд на вещи “Незнание рождает страх - страх рождает насилие” Нерационально используются ресурсы организации | 1. Введение экспертных советов, отвечающих за формирование политик по направлениям 2. Определение головного подразделения (его руководителя, отвечающего за формализацию политики) |

Далее рассмотрим дальнейшую стратегию по решению следующей проблемы для успешного функционирования малого предприятия ЧУП «СпецАвтоМастер», а именно: устаревшее оборудование и отсутствие дополнительной линии не позволяют расширить производство и удовлетворить платежеспособный спрос рынка

В рамках повышения эффективности деятельности ЧУП «СпецАвтоМастер», в связи с тем, что имеется потребность на рынке в изделиях неформовой техники, предлагается модернизация оборудования, участвующего в процессе. Нужно заключить договор на приобретение электроэрозионного станка и обучения работе на нем. Станок позволит изготавливать оснастку для неформовых резиновых технических изделий на более высоком техническом уровне для изделий с более сложной конфигурацией, ускорить процесс изготовления оснастки.

Предлагается модернизировать червячные пресса вакуум-головками на линии непрерывной вулканизации для изготовления неформовых резиновых технических изделий.

Для удешевления стоимости изделий, использование отходов собственного производства и отходов изделий из полиэтилена предполагается организовать по новой технологии изготовления формовых резиновых технических изделий на участке с нестандартизированным оборудованием.

Предлагается освоение новой технологии по изготовлению пористых резиновых технических изделий. В результате будет освоен выпуск новых изделий в объеме 5% от объема произведенной продукции с использованием новых рецептур резиновых смесей, а также новых видов сырья и материалов.

Также предлагается организация на предприятии компьютерной сети, для чего дополнительно нужно приобрести пять компьютеров.

Затраты по мероприятиям раздела сведены в табл. 3.6.

Таблица 3.6 - Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование мероприятий (направление) | Затраты, млн.р. | Источники покрытия, млн.р. | Ожидаемый годовой эффект, млн.р. | Прибыль от внедрения, млн.р. в 2010 г. | Срок окупаемости проекта, лет |
|  | Всего | В т.ч. в 2010 г. | Всего | В т.ч. в 2010 г. |  |  |  |
| Разработка новых технологий производства продукции | 4,5 | 4,5 | 4,5 | 4,5 | 15,8 | 11,3 | 0,28 |
| В том числе: |  |  |  |  |  |  |  |
| изготовление формовых резиновых технических изделий | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 3,0 | 2,0 | 0,31 |
| изготовление пористых резиновых технических изделий | 3,5 | 3,5 | 3,5 | 3,5 | 12,8 | 9,3 | 0,27 |
| Разработка новых видов и модернизация применяемого оборудования | 8,0 | 8,0 | 8,0 | 8,0 | 7,4 | -0,6 | 1,08 |
| Внедрение оборудования с новыми принципами обработки, уникального оборудования | 4,3 | 4,3 | 4,3 | 4,3 | 3,5 | -0,8 | 1,23 |
| Внедрение компьютерных программ проектирования и производства новой продукции | 2,5 | 2,5 | 2,5 | 2,5 | 1,3 | -1,2 | 1,92 |
| Внедрение АСУ производства и управления | - | - | - | - | - | - | - |
| Всего: | 19,3 | 19,3 | 19,3 | 19,3 | 43,8 | 8,7 | - |

Расчет показателей эффективности осуществляется следующим образом:

Прибыль от внедрения на 2010 год = Ожидаемый годовой эффект - Затраты

Прибыль на 2010 год по отдельным мероприятиям:

разработка новых технологий производства продукции = 15,8 - 4,5 = 11,3 млн.руб.

разработка новых видов и модернизация применяемого оборудования = 7,4 - 8,0 = -0,6 млн.руб.

внедрение оборудования с новыми принципами обработки, уникального оборудования = 3,5 - 4,3 = -0,8 млн.руб.

внедрение компьютерных программ проектирования и производства новой продукции = 1,3 - 2,5 = -1,2 млн.руб.

Срок окупаемости проекта = Затраты / Ожидаемый годовой эффект

Срок окупаемости по отдельным мероприятиям:

разработка новых технологий производства продукции = 4,5 / 15,8 4,5 = 0,28 лет.

разработка новых видов и модернизация применяемого оборудования = 8,0 / 7,4 = 1,08 лет.

внедрение оборудования с новыми принципами обработки, уникального оборудования = 4,3 / 3,5 = 1,23 лет.

внедрение компьютерных программ проектирования и производства новой продукции = 2,5 / 1,3 = 1,92 лет.

Таким образом, при общих затратах на мероприятия в размере 19,3 млн.руб., ожидаемый годовой эффект составит 43,8 млн.руб., что позволяет сделать вывод об экономической эффективности комплекса мероприятий.

Прибыль от внедрения мероприятий на 2010 год составит 8,7 млн.руб. Таким образом, сопоставив прибыль от реализации, полученную в отчетном году (248 млн.руб.), можно рассчитать прирост прибыли:

∆П = 8,7 х 100 / 248 = 3,6%.

Основные предлагаемые мероприятия качества в 2010 г.:

. Подтверждение сертификата соответствия на продукцию, выпускаемую по ТУ381051868-88 «Уплотнители резиновые, монолитные неформовые для машин автотракторного, тракторного, сельскохозяйственного, строительного и дорожного машиностроения» 52 наименования) и по ТУРБ600101927.022-2003 «Уплотнители резиновые, монолитные неформовые для дорожно-транспортных средств» (42 наименования).

. Дальнейшее развитие и совершенствование системы менеджмента качества в соответствии с «Планом развития и совершенствования СМК ЧУП «СпецАвтоМастер» на 2010 год».

. Разработка методики расчета затрат на качество и эффективности СМК.

. Обучение и повышение квалификации персонала в области качества согласно «Плана обучения персонала ЧУП «СпецАвтоМастер».

. Выделение финансовых ресурсов на дальнейшее развитие СМК в 2010 году.

. Работы по стандартизации в соответствии с «Планом работ по стандартизации на 2010 год»

С учётом требований рынка и потребителей на предприятии в 2010 году необходимо продолжить работу по укреплению службы маркетинга и дальнейшему совершенствованию организационной структуры управления предприятием.

В течение 2010 года предлагается проведение реструктуризации предприятия и создание внутренней организационной структуры управления, позволяющей применять новые условия для мотивации труда работников предприятия, создать условия для привлечения инвестиций. Проведение этой работы должно сопровождаться в первую очередь изменением экономического механизма взаимоотношений между подразделениями, выпускающими конечную продукцию. Реструктуризация должна проводится на принципах максимального использования имеющихся возможностей, сокращения излишних функций и уменьшения расходов на содержание обслуживающего и управленческого персонала.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Выполнение работы позволяет сделать следующие выводы:

На основании изложенного материала можно сделать вывод, что несмотря на высокую роль малого бизнеса в экономике, в Республике Беларусь динамика малого предпринимательства и его уровень еще весьма низки. Беларусь отстает не только от развитых стран, но и от государств ЦВЕ. Более того, ситуация в области малого бизнеса в республике, несмотря на многочисленные обещания различных органов государственной власти об упрощении условий ведения бизнеса и некоторые послабления в вопросе регистрации фирмы, принципиально не изменилась. Основными препятствиями для развития малого бизнеса остаются сложное и нестабильное налогообложение и регламентирующее условия ведения бизнеса законодательство. Сразу за ними идут проблемы сбыта как следствие низкого платежеспособного спроса и проверки контролирующих органов.

К 2010 году, согласно целей правительства, количество юридических лиц - субъектов малого и среднего предпринимательства - с нынешних 33 тыс. должно подняться до 46 тыс. В общем объеме выручки от реализации продукции вклад предпринимателей должен возрасти за это время с 20,6 до 30 процентов.

Для полноценного развития малого бизнеса в Беларуси нужно изменить отношение органов государственного управления к частному бизнесу - важному источнику долгосрочного экономического роста в Беларуси.

Для снижения регулятивной нагрузки и стимулирования развития частного сектора в Беларуси необходимо выполнение следующих рекомендаций: упростить процедуры регистрации и ликвидации предприятий путем введения уведомительного, установления низких размеров уставного фонда, обеспечения права свободного выбора видов экономической деятельности, закрепить принцип «одного окна», включая постановку субъекта хозяйствования на учет в налоговые и другие органы, внести изменения в Налоговый кодекс, упрощающие систему налогообложения и снижающие налоговую нагрузку на предприятия, законодательно запретить все формы административного регулирования цен и тарифов, кроме узкого перечня товаров и услуг, активизировать систему государственной поддержки предпринимательства и др.

Таким образом, производственно-хозяйственную деятельность малого предприятия ЧУП «СпецАвтоМастер» за период 2007-2009 гг. можно признать экономически эффективной. Свидетельством тому является рост прибыли от реализации и положительная рентабельность.

В 2008г. чистая прибыль ЧУП «СпецАвтоМастер» увеличилась на 107,95% по сравнению с 2007г. Это связано в первую очередь с увеличением выручки от реализации на 58,43%, а также с уменьшением убытков от операционных и внереализационных доходов и расходов.

Показатели рентабельности ЧУП «СпецАвтоМастер» имеют положительную динамику: рентабельность производственной деятельности увеличилась на 3%, рентабельность продаж - на 1,17%.

Из финансовых проблем ЧУП «СпецАвтоМастер» следует отметить высокую зависимость ЧУП «СпецАвтоМастер» от внешних инвесторов, и она имеет тенденцию к повышению: доля заемного капитала на конец года увеличилась на 10,64%, плечо финансового рычага увеличилось на 70%.

На основе представленных в работе данных можно сделать вывод о том, что малое предприятие ЧУП «СпецАвтоМастер» успешно функционирует на рынке, наблюдаются тенденции роста объемов производства, увеличение численности персонала, рост средней заработной платы работников. В последнее время прослеживается тенденция стабильного развития производства, что приводит к росту прибыли организации.

На основании этого можно сказать, что предприятие имеет хорошо развитую структуру управления. Данная организационная структура соответствует потребностям инновационного развития предприятия и является целесообразной для исследуемого предприятия.

В работе приведены мероприятия необходимые для совершенствования данной организационной структуры:

. проект введения отдела маркетинга обусловлен нарастающими потребностями организации в проведении эффективных рекламных компаний с целью привлечения новых клиентов и завоевания новых сегментов рынка, выхода на региональный уровень;

. предлагается разработка программы по объединению отделов по коммерческим и экономическим вопросам в единое структурное подразделение.

В работе выполнен анализ движения информации внутри организации. Поскольку организация небольшая, можно отметить, что в основном движение организационно-управленческой, технологической и экономической информации в системе управления на данном предприятии является эффективным и своевременным.

Также в данной работе представлен SWОT-анализ деятельности организации, в результате которого были выявлены сильные и слабые стороны предприятия ЧУП «СпецАвтоМастер», а так же возможности и угрозы. Анализ внешней среды включает в себя политику, экономику, социум и технологию, а внутренней среды - переработку ресурсов и менеджмент. Далее, как результат SWOT анализа, в работе приводится матрица решений.

Проведенное исследование позволяет сформулировать вывод о наиболее оптимальном направлении использования имеющихся ограниченных ресурсов предприятия с целью более эффективного решения имеющихся проблем.

На исследуемом предприятии намечен ряд программ по развитию организации, включающих программу привлечения в качестве клиентов не только частных лиц, но и организаций, а так же программу выхода на региональный уровень.

Так же в стадии разработки находятся несколько проектов, таких как: проект предоставления системы скидок, бонусов наиболее выгодным клиентам и проект создания отдела маркетинга для проведения исследований рынка и рекламных компаний.

Также в рамках повышения эффективности деятельности ЧУП «СпецАвтоМастер» предлагается:

модернизация оборудования, участвующего в процессе (приобретение электроэрозионного станка);

модернизация червячного пресса вакуум-головками на линии непрерывной вулканизации для изготовления неформовых резиновых технических изделий;

внедрение новой технологии изготовления формовых резиновых технических изделий на участке с нестандартизированным оборудованием;

освоение новой технологии по изготовлению пористых резиновых технических изделий;

организация на предприятии компьютерной сети, для чего дополнительно нужно приобрести пять компьютеров.

Таким образом, при общих затратах на мероприятия в размере 19,3 млн.руб., ожидаемый годовой эффект составит 43,8 млн.руб., а прирост прибыли равен 3,6%, что позволяет сделать вывод об экономической эффективности комплекса мероприятий.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Аналитический отчет Международной финансовой корпорации (IFC) «Деловая среда в Беларуси - 2008». - Минск, 2009. - 104 с.

. Балабанов И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. М.: Финансы и статистика, 2002. - 207 с.

. Балдин, И. В. Менеджмент: пособие / И.В. Балдин, Г.Е. Ясников. - Минск: БГЭУ, 2007. - 306 с.

. Брасс А.А. Менеджмент / А.А. Брасс. - Минск, 2006. - 347 с.

. Вершигора Е.Е. Менеджмент: учеб. пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. / Е. Е. Вершигора. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 282 с.

. Волков О.И., Скляренко В. К. Экономика предприятия. М.: ИНФРА-М, 2002. - 280 с.

. Герчикова И.Н. Менеджмент: учеб. для вузов / И.Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЮНИТИ, 2006. - 500 с.

. Германович Г.В. Значение малого и среднего предпринимательства в экономике страны // Белорусская экономика: анализ, прогноз, регулирование / Г.В. Германович. - 2009. - №8. - С.33 - 38.

. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие / Г.Я. Гольдштейн. - 2-е изд., доп. и перераб. - Таганрог, 2003. - 230 с.

. Гончаров В.И. Основы менеджмента: учебное пособие / В. И. Гончаров. - Минск: Соврем. шк., 2006. - 280 с.

. Зайцев Н.Л. Экономика организации: Учебник. - М.: Экзамен, 2004. - 624с.

. Ильин А.И. Экономика предприятия. Краткий курс. - Мн.: «Новое знание», 2007. - 243с.

. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. - 9-е изд., стер. - М.: Новое знание, 2006. - 336 с.

. Канке А.А., Кошевая И.П. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 288с.

. Касаев Б.С. Менеджмент организации: учеб. для вузов / А.В. Тебекин, Б.С. Касаев. - Москва: Кнорус, 2006. - 408 с.

. Климович Л.К. Основы менеджмента: учебное пособие для вузов / Климович Л. К. - Минск: РИПО, 2008. - 287 с.

. Ковалев А.И., Гривалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия. М.: Центр экономики и маркетинга, 2006. - 208 с.

. Медведева, Ю.А. Управление организацией в трансформационной экономике: теория и практика / Ю. А. Медведева. - Витебск: ВГТУ, 2008. - 162 с

. Основы менеджмента: Пер.с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - Москва: Дело, 2002. - 703 с.

. Основы менеджмента: учеб.-метод. комплекс / сост. и общ. ред. М. В. Гайдовой. - Новополоцк: ПГУ, 2007. - 303 с.

. Основы менеджмента: учебное пособие / под общ. ред. Гольдштейна Г.Я. 2-е изд., перераб. и доп. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. - 230с.

. Панок, Д. Сравнительный анализ классических организационных структур управления промышленных предприятий / Д. Панок // Главный инженер. Управление промышленным производством. - 2006. - № 11. - С. 27-29

. Постановление Министерства экономики Республики Беларусь, Министерства финансов Республики Беларусь и Министерства труда т социальной защиты населения Республики Беларусь от 30 октября 2008 г. № 210/161/151 «Об утверждении Основных положений по составу затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг)».

. Романенко И.В. Экономика предприятия. М.: Финансы и статистика, 2002. - 208 с.

. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учеб. для вузов / З.П. Румянцева. - Москва: ИНФРА-М, 2004. - 312 с.

. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Мн.: ООО «Новое знание», 2000. - 688 с.

. Семенов А.К. Основы менеджмента: Учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: ИТК «Дашков и К», 2008. - 556 с.

. Сергеев И.В. Экономика предприятия: Учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 304с.

. Скамай Л.Г., Трубочкина М.И. Экономический анализ деятельности предприятий. М.: ИНФРА-М, 2004. - 296 с.

. Суша Г.З. Экономика предприятия: учеб. пособие. - М.: Новое знание, 2005. - 470с.

. Теоретические основы менеджмента: учебное пособие для вузов / Ванкевич Е. В. [и др.]; под науч. ред. Ванкевич Е.В. - Витебск: ВГТУ, 2009. - 416 с.

. Теория и практика менеджмента и маркетинга: Материалы международной научно-практической конференции. Минск, 26-28 мая 2003г. Под ред. Акулича И.Л. - Мн.: БГЭУ, 2003. - 421 с.

. Управление организацией / М. В. Петрович [и др.]; под ред. М.В. Петровича. - Минск: Дикта, 2008. - 863 с.

. Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2008. - 367 с.

. Экономика предприятия / В. Я. Хрипач, Г. 3. Суша, Г. К. Оноприенко и др.; Под ред. В.Я. Хрипача. - Мн.: Экономпресс, 2000. - 464 с.

. Экономика предприятия: Учебник для вузов/ В.Я. Горфинкель, Е.М. Купряков В.П. Прасолова и др.; Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. Е.М. Купрякова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2000. - 367с.

. Экономика, организация и планирование промышленного производства: Учеб. пособие для вузов/ Н. А. Лисицын, Ф.П. Висюлин, В.И. Выборнов и др.; Под общ. ред. Н.А. Лисицына. - 2-е изд. перераб. и доп. - Мн.: Выш. шк., 2003. - 446с.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)[Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)[Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |