



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Экономики и управления на предприятии природопользования»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика
(квалификация – бакалавр)

На тему «Совершенствование системы управления ресурсами предприятия»

Исполнитель Варвашян Алиса Степановна

Руководитель старший преподаватель Романец Елена Георгиевна

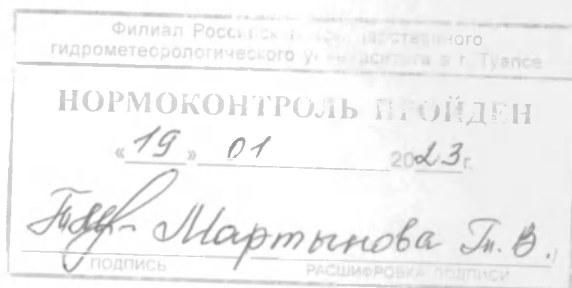
«К защите допускаю»

и.о. заведующего кафедрой

кандидат экономических наук, доцент

Шутов Василий Васильевич

«25» 01 2023 г.



Туапсе
2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические и методические аспекты управления ресурсами предприятия .	5
1.1 Сущность и основные элементы системы управления ресурсами предприятия.....	5
1.2 Базовые модели системы управления ресурсами предприятия	12
2 Оценка и анализ системы управления ресурсами предприятия ООО«Турбаза»Приморская»».....	21
2.1 Общая организационно-экономическая характеристика предприятия.	21
2.2. Анализ и оценка эффективности использования ресурсов на исследуемом объекте	29
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления ресурсами предприятия ООО «Турбаза «Приморская»».....	35
3.1 Основные мероприятия по совершенствованию системы управления ресурсами исследуемого объекта.	35
3.2 Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий.....	42
Заключение	48
Список литературы	50

Введение

Рациональное ведение хозяйства является одним из приоритетных направлений обеспечения рационального ведения хозяйства на уровне предприятия в условиях ограниченности ресурсов, необходимых для получения высоких результатов с минимальными расходами, что способствует ускоренному переходу к прогрессивному развитию производства и производительных сил в целом по субъектам предпринимательства [3, с. 48].

Изменение условий производственной деятельности, необходимость адекватного приспособления к ней системы управления сказываются не только на совершенствовании его организации, но и на перераспределении функций управления по уровням ответственности, формам их взаимодействия.

Тема выпускной квалификационной работы – «Совершенствование системы управления ресурсами предприятия»

Актуальность темы исследования определяется тем, что обеспечение ресурсами предприятий представляет собой одну из важнейших функций, реализация которых определяет уровень развития любого хозяйствующего субъекта и эффективность его функционирования.

Исследование закономерностей формирования ресурсного обеспечения предприятий требуется для рационального, эффективного и своевременного распределения ограниченных ресурсов производства, необходимых для проведения работ по всем производственным циклам. От выбранной организацией стратегии ресурсного обеспечения зависят очень много факторов, воздействующих на проблемы менеджмента, например, сведение к нулю всевозможных барьеров, приводящих к конфликтам интересов [9, с. 84].

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «Турбаза «Приморская»».

Предмет исследования – система управления ресурсами ООО «Турбаза «Приморская»»

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию

системы управления ресурсами ООО «Турбаза «Приморская»».

В соответствии с целью в ходе исследования поставлены следующие задачи:

- изучить сущность и основные элементы системы управления ресурсами предприятия;
- изучить базовые модели системы управления ресурсами предприятия;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «Турбаза «Приморская»»;
- провести анализ и оценку эффективности использования ресурсов на исследуемом объекте;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления ресурсами объекта исследования.

Поставленные цели и задачи обусловили структуру бакалаврской работы:

- в первой главе рассмотрены теоретические и методические аспекты управления ресурсами предприятия;
- во второй главе выполнена оценка и анализ системы управления ресурсами предприятия ООО «Турбаза «Приморская»»;
- в третьей главе предложены и рассчитаны мероприятия по совершенствованию системы управления ресурсами ООО «Турбаза «Приморская»».

В качестве теоретической основы для написания бакалаврской работы использованы работы таких авторов как: Анфилатов В.С., Виханский О.С., Горинов П.Е., Епифанова Н.Ш., Кибанов А.Я., Магура М.И. и др.

Методическую основу работы составили методы функционально-стоимостного и системного анализа.

В качестве информационных источников использованы законодательные, нормативно-правовые документы, а так же данные бухгалтерского учета и отчетности ООО «Турбаза «Приморская»» за 2019-2021 гг.

1 Теоретические и методические аспекты управления ресурсами предприятия

1.1 Сущность и основные элементы системы управления ресурсами предприятия

Процесс управления ресурсами предприятия реализуется в рамках системы управления предприятием.

«Управление ресурсами предприятия»- это система методов и приемов воздействия на имущество предприятия и иные ресурсы для достижения высокого экономического эффекта [12, с. 105].

Основу финансово-хозяйственной деятельности предприятия помимо прочих активов составляет управление ресурсами. Чем эффективнее такое управление, тем выше показатели эффективности деятельности предприятия.

Основная задача управленцев- ежедневно оценивать имеющиеся на предприятии ресурсы, а также контролировать эффективность их перераспределения в соответствии со стратегией развития предприятия.

В первую очередь речь идет о таких видах ресурсов как материальные, финансовые, трудовые, информационные, находящиеся в распоряжении предприятия [18, с. 104].

Чтобы организовать правильную систему управления ресурсами необходимо заранее изучить особенности финансового менеджмента и уметь пользоваться управленческим инструментарием предприятия. Правильность выбора схемы управления ресурсами обеспечит высокое качество предлагаемой продукции или услуг, а также способствует оптимизации финансовых затрат на ее производство.

Отсутствие системы реализации поставленных целей приводит к большим потерям и в процессе развития производства.

В международной науке управления даются различные определения систем [10, с. 167].

Например, с точки зрения М.Х. Мескона «система – это набор

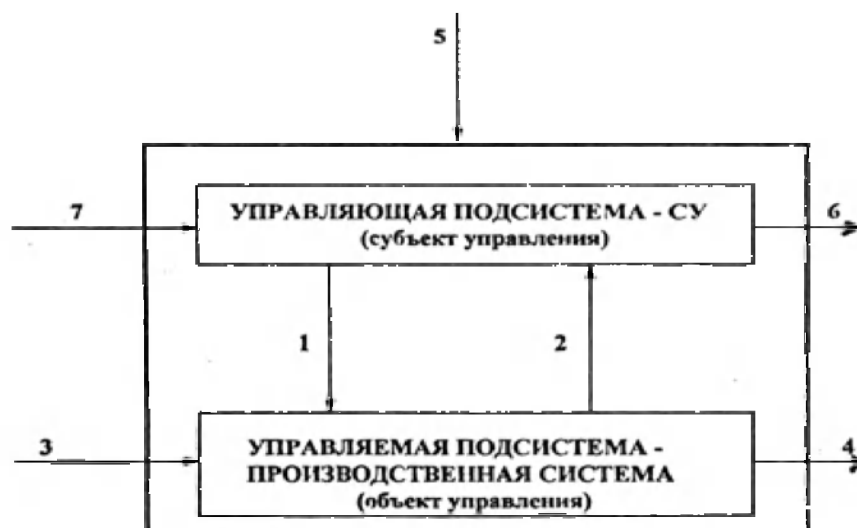
взаимосвязанных и взаимозависимых частей, составленных в таком порядке, который позволяет воспроизвести целое».

По определению Б.З.Мильнера «система—это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Уникальной характеристикой при рассмотрении систем являются внутренние отношения частей. Каждая система характеризуется как дифференциацией, так и интеграцией. В системе используются разнообразные специализированные функции» [21, с. 149].

Система управления (СУ) организацией представляет собой самостоятельную систему, но может входить в систему более высокого порядка.

Система организации (СУ) подразделяется на управляемую подсистему и управляющую подсистему, между которыми осуществляется прямая связь (субъект\объект) и (объект\субъект) (рисунок 1).

Также наряду с изложенными функциями осуществляются внутренние и внешние связи.



- 1-управляющие воздействия и информация по прямому каналу связи
- 2-информация о состоянии управляемой подсистемы по обратному каналу связи
- 3-ресурсы на вход системы
- 4-выход системы (продукция, услуги, выполненные обязательства)
- 5-внешние задающие воздействия
- 6-исходящая информация и документация (решения), воздействующая на внешнюю среду
- 7-информация в окружающей среде

Рисунок 1 - Простейшая модель системы организации

Таким образом, любая организация представляет собой совокупность двух подсистем управления: управляющей и управляемой [14, с. 109].

Управляющая подсистема выполняет функции управления производством. Она включает в себя аппарат управления со всеми работниками и техническими средствами: устройства связи, сигнализации, счетную технику и т. д.

Управляющая подсистема непрерывно посылает в управляемую подсистему информацию в виде управленческих решений. Основой для выработки управленческих решений является информация управляемой подсистемы и информация, поступающая из внешней среды. Под влиянием решений осуществляется взаимодействие между элементами системы [8, с. 257].

Элементы СУ можно характеризовать рядом следующих параметров и показателей:

- а) функции управления – специфический вид деятельности по обоснованию, выработке, принятию и выполнению управленческих решений;
- б) кадры управления – работники всех уровней управления;
- в) информация – совокупность сведений и данных, необходимых для обоснования, выработки, принятия и выполнения решений по достижению целей и задач организации;
- г) технические средства управления – совокупность технических средств, применяемых для сбора, обработки, представления и использования информации кадрами управления;
- д) технология управления – совокупность взаимосвязанных управленческих процессов, направленных на обоснование, выработку, принятие и выполнение решений управленческих процессов;
- е) методы организации управления – совокупность способов и приемов управления, обеспечивающих достижение целей и решение задач организации;
- ж) организационная структура управления (ОСУ)–совокупность специализированных органов (подразделений, отделов, бюро, групп и т.п.)

управления, взаимодействующих и взаимосвязанных между собой для достижения целей и задач организации;

з) решение–конечный результат управленческой деятельности;

и) цели системы управления;

к) обратная связь – это механизм учета разницы между целью действия и его результатом [21, с. 162].

Организация системы управления ресурсами любого предприятия начинается, прежде всего, с трудовых ресурсов (персонала) предприятия.

Управление трудовыми ресурсами предприятия (персоналом) - это совокупность принципов, методов и средств целенаправленного воздействия на персонал, обеспечивающих максимальное использование интеллектуальных и физических способностей работников при выполнении трудовых функций для достижения целей предприятия.

Управление персоналом имеет два основных аспекта: функциональный и организационный. В первом случае под управлением персоналом понимается система, включающая следующие важнейшие элементы [15, с. 55]:

- формирование структуры управления персоналом;
- планирование персонала, включая потребности и наличия;
- процедуры привлечения, отбора и оценки персонала;
- повышение его квалификации и организации переподготовки;
- построение и организация работы;
- организация условий труда и материальной мотивации персонала.

Во втором случае управление персоналом охватывает всех лиц и все службы на предприятии, которые несут ответственность за работу с персоналом. Работу с кадрами (персоналом) на предприятии осуществляют все линейные руководители, а также некоторые функциональные отделы, службы и отдельные специалисты и менеджеры:

- отдел (управление) кадров;
- отдел организации труда и заработной платы;
- отдел технического обучения;

- отдел управления персоналом.

Кроме этого, все большее значение приобретают социально-психологические методы управления персоналом предприятия, под которыми понимается социально-психологический анализ работников коллектива, его моральное стимулирование и др. При помощи социально- психологических методов вырабатываются способы воздействия на коллективы и отдельных работников для улучшения их деятельности.

В практике деятельности предприятий всегда присутствуют организационные структуры, связанные с управлением персонала. Их количество и функции целиком зависят от решений собственников предприятия и его менеджмента. В идеальном варианте возможно наличие следующих организационных структур, связанных с управлением персонала [26, с. 101]:

- отдел планирования трудовых ресурсов;
- отдел кадров;
- отдел организации заработной платы
- отдел профессионального обучения и переподготовки;
- отдел трудовых отношений;
- отдел исследований по персоналу;
- отдел социального развития;
- отдел безопасности труда и медицинской помощи.

Оценка эффективности управления персоналом позволяет находить недочёты в системе. Важно периодически проверять степень достижения запланированных результатов, реализации стратегических целей, уровень профессионализма работников и их готовность продуктивно трудиться. В ходе анализа нужно учитывать следующие показатели: затраты на персонал; штатную численность; эффективность и качество подбора кадров; уровень профессиональной подготовки; производительность и продуктивность персонала; качество кадрового резерва и его численность; текучесть кадров; уровень вовлечённости сотрудников.

Для анализа экономической эффективности руководителей рассчитывают

следующие показатели: отношение затрат на работников к приросту производительности; соотношение регулирования персонала и объёмов продукции; прирост затрат на управление к расходам на техническое переоснащение организации.

Специалисты рекомендуют проводить комплексный анализ экономической эффективности управления, а не только рассчитывать материальные затраты на персонал и окупаемость вложений. Без оценки социальных критериев вы не сможете выявить недочёты, соответственно, не получится составить план мероприятий по их устранению.

Большую роль в хозяйственной деятельности предприятия играют материальные ресурсы, которые, по сути, наряду с финансовыми ресурсами обеспечивают бесперебойный процесс производства. Предметы труда вместе со средствами труда участвуют в создании продуктов труда и образовании его потребительской стоимости.оборот вещественных элементов предметов труда органически связан с процессом труда и основными фондами.

Материальные ресурсы представляют собой обязательный элемент процесса производства и, как правило, основную часть себестоимости выпускаемой предприятием продукции. Соответственно, чем меньше расход сырья, материалов, топлива и энергии на единицу продукции, тем ниже себестоимость изготавливаемой продукции [19, с. 55].

Материальные ресурсы представляют собой наиболее подвижную часть имущества предприятия. В каждом кругообороте материальные ресурсы проходят три стадии: снабженческую, производственную и сбытовую. На первой стадии денежные средства предприятий используются для приобретения производственных запасов в виде сырья, материалов, топлива и т.п., необходимых для осуществления производственной деятельности. На второй стадии производственные запасы под воздействием труда превращаются в незавершенное производство и готовую продукцию. На третьей стадии происходит процесс продажи продукции. При этом материальные ресурсы меняют формы своей стоимости. Из денежной формы они переходят в

товарную, затем в производство и снова возвращаются в товарную, заканчивая свой кругооборот процесса продажи в денежной форме.

На каждой стадии время нахождения материальных ресурсов зависит от потребительских и технологических свойств продукции, особенностей ее производства и продажи. Тем не менее, одним из критериев сложившийся практики квалификации материальных ресурсов является их теоретическая оборачиваемость в течении одного года или одного производственного цикла, если последний превышает более одного года [1, с. 74].

В свою очередь, эффективность текущей деятельности предприятия подразумевает, что образование излишних запасов материальных ресурсов связано с увеличением затрат на их хранение и риском как порчи, так и их устареванием.

При этом логично предположить, что образование запасов имеет такую же степень рисков, что и типичные для данного предприятия инвестиции с эквивалентной степенью риска. Соответственно, задача управления материальными ресурсами - определить затраты, связанные с хранением товарно-материальных ценностей и выявить соответствующий результат.

Специалисты рекомендуют проводить комплексный анализ экономической эффективности управления, а не только рассчитывать материальные затраты на персонал и окупаемость вложений. Без оценки социальных критериев вы не сможете выявить недочеты, соответственно, не получится составить план мероприятий по их устранению.

Не менее важную роль в деятельности предприятия играют финансовые ресурсы.

В общем смысле под финансовыми ресурсами понимают совокупность денежных доходов, накоплений и поступлений, имеющих в распоряжении хозяйствующего субъекта в определенном периоде и предназначенных на расширение производства, материальное стимулирование работающих, удовлетворение социальных потребностей.

В свою очередь, финансовые ресурсы предприятия можно представить в

виде специфических денежных отношений, посредством которых осуществляется производственно-хозяйственная деятельность по созданию, привлечению, распределению, использованию доходов и ресурсов. Финансовые ресурсы предприятия функционируют на основе определенных финансовых принципов, выполняют свои присущие только им функции, обеспечивающие их развитие [23, с. 85].

На сегодняшний день роль финансовых ресурсов возросла, так как для предприятия, принимающего самостоятельно хозяйственные решения, резко повышается значимость ресурсного потенциала хозяйствующего субъекта. Это предполагает оптимизацию финансовых отношений и повышение эффективности управления финансовыми ресурсами.

При этом показатели финансового состояния являются важнейшими индикаторами хозяйственной деятельности предприятия.

Собственно финансовые ресурсы предприятий создаются главным образом в результате получения дохода от финансово-хозяйственной деятельности, формирования акционерного капитала, сбора паевых и уставных взносов, продажи и сдачи в аренду собственного имущества, финансовой поддержки со стороны государства, привлечения инвестиций, штрафных санкций.

В результате операций с ценными бумагами на финансовых рынках, предприятиями могут быть мобилизованы дополнительные ресурсы.

Источником пополнения финансовых ресурсов являются также поступления в виде страховых возмещений от страховых организаций, заемные средства, в том числе банковский и коммерческий кредиты.

1.2 Базовые модели системы управления ресурсами предприятия

Главной из систем управления ресурсами предприятия принято считать ERP-системы, которые способны автоматизировать все области деятельности отдельной административно-хозяйственной единицы (предприятия, фирма)

среднего масштаба [25, с. 37]. К ним относятся:

- обработка заказов;
- прогнозирование и управление запасами;
- прогнозирование и управления закупками;
- прогнозирование и управление сбытом;
- прогнозирование и управление производственными процессами;
- планирование потребностей в сырье и материалах;
- диспетчеризация, а также бухгалтерский учет;
- управление финансами;
- управление проектами;
- управление персоналом;
- управление качеством;
- взаимодействие с PDMиАСУТП, а также с системами штрих-кодирования.

Интегрированные компьютерные системы способны обеспечить эффективное управление предприятием и , как следствие, на данный момент привлекают к себе особое внимание. Все чаще обсуждаются ERP, MRP, MRPII и др. [14, с. 246].

Вне зависимости от степени разработки каждая концепция имеет определенные цели, например, главная цель MRP заключается в минимизации издержек, связанных со складскими запасами (на всех участках производства). В основе этой концепции лежит понятие BOM (BillOfMaterial–спецификация изделия, ответственность за которую возложена на конструкторский отдел), которая отражает зависимость спроса на сырье, полуфабрикаты и другие продукты от плана выпуска готовой продукции.

Как и у всех концепций у MRP есть свои преимущества и недостатки.

Основной недостаток MRP –при расчете потребностей в материалах не учитывается производственная мощность предприятия, ни стоимость рабочей силы, ни загрузка мощностей

Этот недостаток был исправлен в концепции MRPII (Manufacturing Resource Planning–планирование производственных ресурсов), которая позволяет учитывать и планировать все ресурсы предприятия- материальные, трудовые, финансовые и т.д. [17, с. 254]

В процессе развития концепции MRPII к ней постепенно добавились возможности учета остальных затрат предприятия.

Так появилась концепция ERP (Enterprise Resource Planning – планирование ресурсов предприятия), называемая иногда также планированием ресурсов в масштабе предприятия (Enterprise-wide Resource Planning) [16, с. 96].

В основе ERP лежит принцип создания единого хранилища данных (репозитария), содержащего всю деловую информацию, накопленную организацией в процессе ведения бизнеса, в частности финансовую информацию, данные, связанные с производством, управлением персоналом, и любые другие данные.

Для управления трудовыми ресурсами традиционными считаются две модели–японская и американская [14, 284].

Японская модель полностью соответствует концепции управления персоналом, для нее характерны разработка каждой предпринимательской организации собственной корпоративной культуры, пожизненный найм сотрудников, социальный подход к каждому работнику, коллективная ответственность за результаты работы, общие групповые интересы, децентрализованная система управления. Люди в рамках японской модели— наиболее ценное достояние для достижения целей и задач предпринимательской организации.

Для американской модели управления персоналом характерно соответствие квалификации, умений и навыков работника для достижения главной цели предпринимательского субъекта- получение прибыли. Это система имеет отличие от других систем, которое заключается в краткосрочном и среднесрочном найме трудовых ресурсов (персонала), централизованным подходом при принятии решений, индивидуальной ответственностью

работников за результаты своей деятельности.

Основные отличия в построении этих моделей управления трудовыми ресурсами (персоналом) состоят в следующем:

- наличие разных определяющих целей финансово-хозяйственной деятельности бизнес-предприятия :максимизация прибыли (американская модель) и одновременное всестороннее развитие предприятия и человека(японская модель);

- по отношению к персоналу предприятия: работающий в японской компании—это член «трудовой семьи», связанный с ней весь период своей трудовой активности (в американской модели работник-это обыкновенный трудовой ресурс, с определенным индивидуализмом и квалификацией, с которым, как правило, заключается краткосрочный договор найма.; персонал в американской модели – это средство для достижения целей организации одного из средств достижения целей организации; в японской модели- работники должны обладать универсальными умениями и навыками соответствующие интересам и задачам только своей компании;

- американский «капиталоцентризм» в противовес японскому «человекоцентризму»:

«Человекоцентризм»- личность, коллективизм, совместное принятие решений, долгосрочный трудовой договор;

«Капиталоцентризм»- индивидуализм, индивидуальное принятие решений, самоответственность, самоутверждение, краткосрочный трудовой договор;

- в построении мотивационного механизма работников:

Американская модель – материальная заинтересованность работника;

Японская модель – верность и единство работников, их сотрудничество и взаимопонимание;

- если американская модель реализует образец типичного «капиталистического» «хозяйствования», то японская практика демонстрирует хозяйствование «с человеческим лицом», т.е. профессиональный социальный

HR.

Особый интерес представляют модели, используемые для оптимизации размера текущих запасов товарно-материальных ценностей, среди которых однозначно можно выделить модель, которая получила наибольшее распространение среди организаций, занимающихся предпринимательской деятельности - это модель экономически обоснованного размера заказа Уилсона (Economic Ordering Quantity model—EOQ) [5, с. 52].

Однако и в этой модели существуют определенные недостатки (скорее ограничения в возможностях):

- применение данной модели для одного конкретного вида сырья с постоянно варьирующимся количеством;
- количество спроса на товар не изменяется в течении времени и не зависит от факторов на него воздействующих;
- партионное изготовление и закупка товаров;
- доставка товаров отдельной поставкой;
- постоянное время доставки и затраты по заказу;
- непрерывный расход запасов;
- отсутствие дополнительной поставки товара;
- отсутствие оптовых скидок за большой объем заказа.

На данный момент времени до сих пор для осуществления эффективного контроля за движением товарно-материальных запасов на предприятиях используют систему ABC. Система контроля над запасами ABC—это система объемно-стоимостного анализа, позволяющего разделить все виды запасов на группы в соответствии с объемами реализации и величиной получаемой прибыли [8, с. 88].

При укрупненном анализе продаж, ABC-анализ может проводиться на довольно емкой выборке: это может быть полгода, год, либо высокий сезон. Когда мы переходим на уровень операций, выборка сужается до дней и недель, а одним из актуальных вопросов становится вопрос о параметре, который надо анализировать. Большинство специалистов предпочитают объем выбытия со

склада (в кубометрах), кто-то настаивает на частоте обращений (число строк отгрузки за период, в которых упоминается данный товар), а особо утонченные натуры утверждают, что «самое важное — это сумма продаж» (с). Об утонченных забываем, ибо это из разряда умножающих длину склада на его ширину и высоту, и ставящих целью заполнение минимум на 80%. Но есть и совсем фанаты своего дела, которые с блеском в глазах вещают о неполноценности ABC, и необходимости проведения XYZ-анализа.

В большинстве случаев оказывается, что основной объем реализации (70-80%) обеспечивается весьма немногим и номенклатурными позициями (10-20%) – действие так называемого принципа Парето. Если уделять большее внимание на особенно важные для организации товары, то это позволит наиболее эффективно управлять всем ассортиментом изделий, исключая лишние затраты и время на менее важные позиции.

Данная система разделяет всю совокупность товаров (запасов) на три категории, различающихся [13, с. 59]:

- по стоимости;
- объему;
- по недостаточности для производственной деятельности, приводящих к уменьшению финансовых результатов.

В категорию «А» включаются: дорогостоящие виды запасов с длительным циклом исполнения заказа, которые требуют постоянного учета, так как их утеря может привести с серьезным финансовым потерям. Частота завоза этой категории запасов определяется, как правило, на основе модели EOQ. Количество видов конкретных товарно-материальных ценностей, входящих в категорию «А», обычно ограничено и требует еженедельного контроля.

В категорию «В» включаются:

- запасы, имеющие наименьшую в обеспечении непрерывного производственного процесса и получения положительного финансового результата. Эти запасы контролируют раз в месяц.

В категорию «С» включаются:

- запасы, имеющие низкую стоимость и которые не играют большой роли в организации и обеспечении операционного процесса и практически не участвуют в формировании финансовых результатов предприятия. Объем запаса таких товаров очень большой, контроль за их движением осуществляется, как правило, один раз в квартал.

Существующий ряд моделей, которые позволяют принимать решения по оптимальному управлению ресурсами предприятия, очень велик. Однако, среди этого многообразия выделяется методика управления ресурсами.

Рассмотрим более подробно одну из моделей управления ресурсами предприятия с концепцией управления эффективностью СРМ (Corporate Performance Management) [6, с. 154].

Модель СРМ предполагает всесторонний подход к выстраиванию системы управления эффективностью организации, состоящему из таких основных этапов:

- разработка стратегии управления;
- разработка планов и прогнозов;
- организация мониторинга и анализа управления ресурсами;
- регулирование управления ресурсами.

Основными моделями, применяемыми в СРМ, являются модель стратегии, модель процессов и финансовая модель.

Основная идея СРМ – это организация непрерывного цикла управления на трех уровнях: стратегии, процессов, исполнения.

- на уровне стратегии – операции с ключевыми показателями;
- на уровне процессов используются аналитическая информация, прогнозы, модели;
- на уровне исполнения – отчетность и бюджеты.

Исходя из изложенных принципов можно выделить шесть блоков процесса управления с точки зрения движения управленческой информации:

- моделирование стратегии и коммуникацию;

- процессно-ориентированное планирование;
- бюджетирование и бизнес-планирование;
- консолидацию, отчетность и анализ;
- функционально-стоимостный анализ, анализ прибыльности;
- карты балльных оценок и ключевые показатели эффективности [23, с. 237].

Управление финансовыми ресурсами предприятия представляет собой систему принципов и методов разработки и реализации управленческих решений, связанных с обеспечением эффективности процессов формирования, распределения и использования финансовых ресурсов [3, с. 45]. Целью управления финансовыми ресурсами предприятия является обеспечение эффективного финансирования его развития, как в текущий период, так и на перспективу по всем направлениям деятельности, включая соблюдение финансового законодательства, максимизацию благосостояния собственников предприятия, своевременность и полноту расчетов со всеми звеньями финансовой системы.

В соответствии с данной целью в качестве основных задач управления финансовыми ресурсами предприятия можно выделить следующие:

- обеспечение бесперебойного процесса формирования финансовых ресурсов для решения поставленных задач развития предприятия тактического и стратегического характера;
- оптимизация структуры источников формирования финансовых ресурсов предприятия для минимизации стоимости заемного капитала;
- оптимальное распределение финансовых ресурсов по основным направлениям деятельности предприятия;
- минимизация уровня риска в процессе управления финансовыми ресурсами предприятия; – разработка механизма быстрого изменения структуры финансовых ресурсов предприятия и направлений их использования в соответствии с изменяющимися условиями;
- создание эффективной системы контроля за формированием и

использованием финансовых ресурсов предприятия;

- изучение зарубежного опыта управления финансовыми ресурсами предприятия;

- внедрение новых методов управления финансовыми ресурсами; формирование оптимальных условий для привлечения иностранного капитала;

- повышение уровня подготовки управленческих кадров;

- анализ финансовых и экономических показателей предприятия и оценка по итогам эффективности деятельности его управленческого персонала.

В следующей главе работы проведем анализ эффективности использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов ООО «Турбаза «Приморская»» с целью определения эффективности системы управления ресурсами предприятия.

2 Оценка и анализ системы управления ресурсами предприятия ООО «Турбаза «Приморская»»

2.1 Общая организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «Турбаза «Приморская» является правопреемником ЗАО «ТУРБАЗА «ПРИМОРСКАЯ» реорганизованного в форме преобразования в 2015 году.

В настоящее время ООО «Турбаза «Приморская»» является идеальным местом для отдыха и наслаждения курортным образом жизни Черноморского побережья Кавказа.

Уютные домики и корпуса расположены у подножья гор среди тенистых садов и хвойных деревьев. Протяженный мелко-галечный пляж, расположенный в изумительной бухте с лазурными водами и ослепительным солнцем, делают этот курорт идеальным для семейного отдыха, а волшебные закаты здесь изумляют и завораживают.

Турбаза «Приморская» расположена в обрамленной лесом бухте, на территории заповедной зоны, площадью более 16 га.

Экологические преимущества турбазы «Приморская»:

Отдельная территория базы (более 16 га, в обрамленной лесом бухте, 9 тур-городков с полной инфраструктурой и собственным пляжем)

Заповедная зона (эко-тропы, смотровые площадки, останки древних развалин и т.п.)

Уставный капитал ООО «Турбаза «Приморская»» на данный момент составляет 2 704 674 рубля.

В соответствии с Уставом ООО «Турбаза «Приморская»» осуществляет следующие виды деятельности:

Основной вид деятельности :

55.90 Деятельность по предоставлению прочих мест для временного проживания

Дополнительные виды деятельности:

42.99 Строительство прочих инженерных сооружений, не включенных в другие группировки;

73.11 Деятельность рекламных агентств;

79.11 Деятельность туристических агентств и другие.

Организационная структура ООО «Турбаза «Приморская»» отражена на рисунке 2.



Рисунок 2 - Организационная структура ООО «Турбаза «Приморская»»

Экономические показатели эффективности работы — это соотношение общих объёмов производства, потребления, осуществления продаж или совершения покупок, а также доходы от деятельности организации. Нормативы рентабельности раскрывают основы экономической стороны производства в целом. Вместе с этим необходимо проводить оценку действенности использования отдельных ресурсов. Важно учитывать количество рабочей силы, арендованной земли, материальных, финансовых ресурсов, участвующих

в процессах производства в полном объёме. Затем нужно составлять бюджет расходов, чтобы в итоге не было убытков.

Экономические показатели деятельности представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Экономические показатели деятельности, тыс.руб.

Показатель	Годы			Темп роста к 2019г.,%	
	2019	2020	2021	2020г.	2021г.
Выручка	13490	15499	25540	126,0	189,2
Себестоимость услуг	14501	22015	34289	151,8	236,5
Чистая прибыль (убыток)	-23912	-4789	-19818	20,0	82,9

Данные таблицы 1 четко показывают, что ООО «Турбаза «Приморская»» на протяжении трех лет является убыточным предприятием. Хотя по данным таблицы наблюдается незначительный рост выручки (чуть менее 100%), в это же время рост себестоимости услуг выросла более, чем в 2 раза. За счет разницы в доходах и расходах размер убытка существенно снизился, но общая картина убыточности от основного вида деятельности увеличилась на 82%

Динамика основных экономических показателей отражена на рисунке 3.

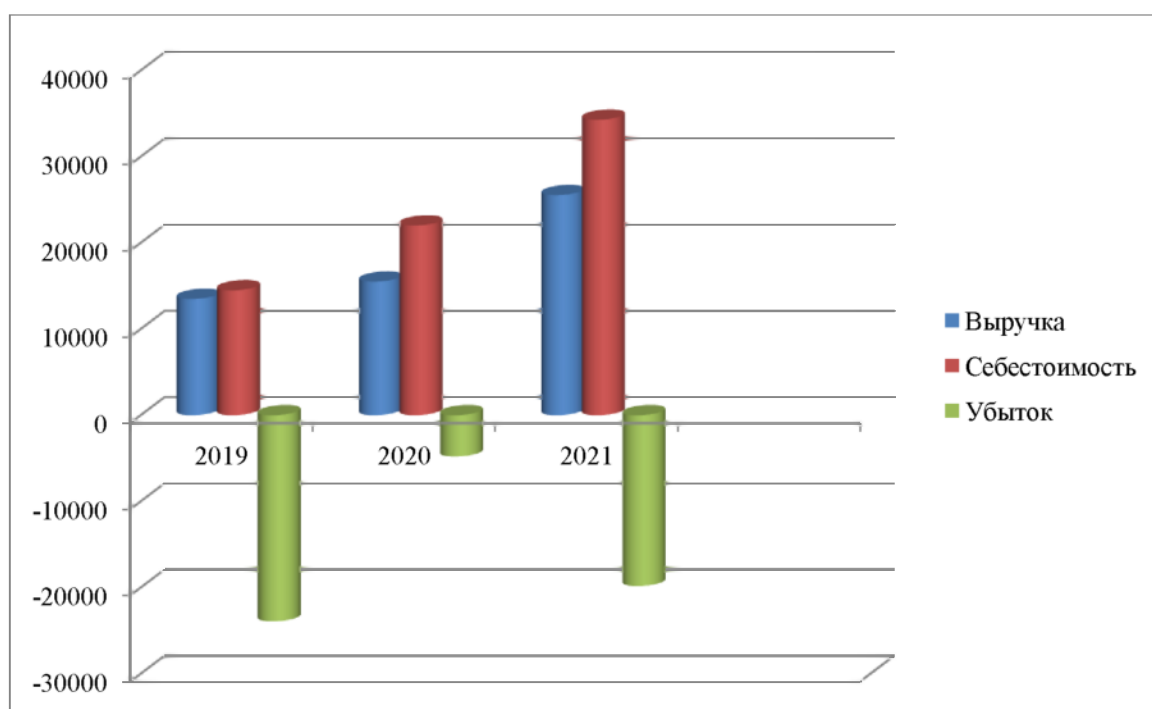


Рисунок 3 - Динамика основных экономических показателей, тыс. руб.

Материально-техническая база ООО «Турбаза «Приморская»» включает в себя следующие сооружения:

- спальные корпус;
- водозаборные сооружения;
- домики;
- изолятор;
- пункт по приему пищи;
- здание администрации;
- материальный склад;
- кафе;
- клуб-столовая;
- контрольно-пропускной пункт;
- продуктовый склад;
- прачечная.

Динамика размера и износа основных фондов предприятия отражены в таблице 2.

Таблица 2 - Стоимость основных фондов ООО «Турбаза «Приморская»»

Показатель	2019г.	2020г.	2021г.	Темп роста к 2019г.,%	
				2020г.	2021г.
Балансовая стоимость, тыс.руб.	98551,0	174815,0	174992,0	177,4	177,6
Износ,%	4,0	5,2	8,2	130,0	205,0

По данным таблицы видно, что процент износа основных фондов ООО «Турбаза Приморская»» составляет менее 9%, следовательно, состояние ОФ можно признать удовлетворительным.

Динамика коэффициента износа отражена на рисунке 4.

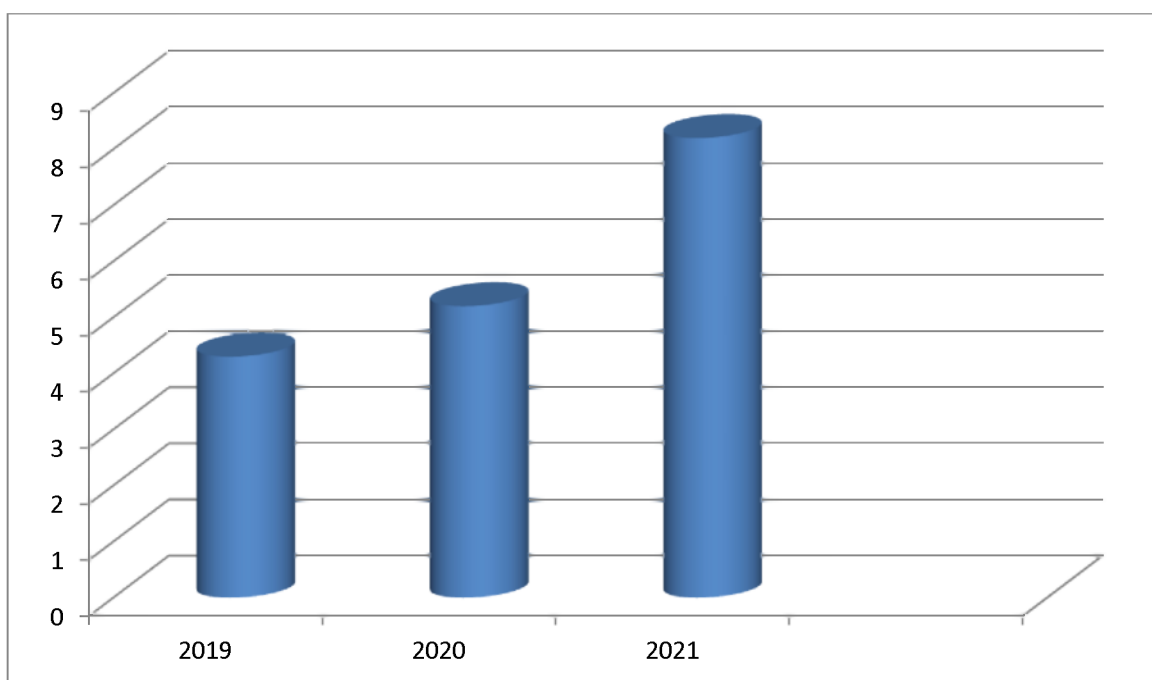


Рисунок 4 - Износ основных фондов, процент

Динамика и структура основных фондов ООО «Турбаза «Приморская»» за последний год представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Динамика и структура основных фондов в 2021г.

Группы основных средств	Наличие на начало года		Поступило за год		Выбыло за год		Наличие на конец года	
	2	3	4	5	6	7	8	9
Здания и сооружения	159592	91,3	-	-	-	-	159592	91,2
Машины и оборудование	8750	5,0	-	-	-	-	8750	5,0
Транспортные средства	2797	1,6	-	-	-	-	2797	1,6
Производственный и хозяйственный инвентарь	3676	2,1	2057	100	1880	100	2853	2,2
Основные фонды, всего	174815	100,0	2057	100	1880	100	174992	100,0

Данные таблицы 3 показывают, что в течении года предприятием ООО «Турбаза «Приморская»» не приобретались основные средства, кроме

производственного и хозяйственного инвентаря. Основная часть ОФ предприятия состоит из зданий и сооружений (рисунок 5).

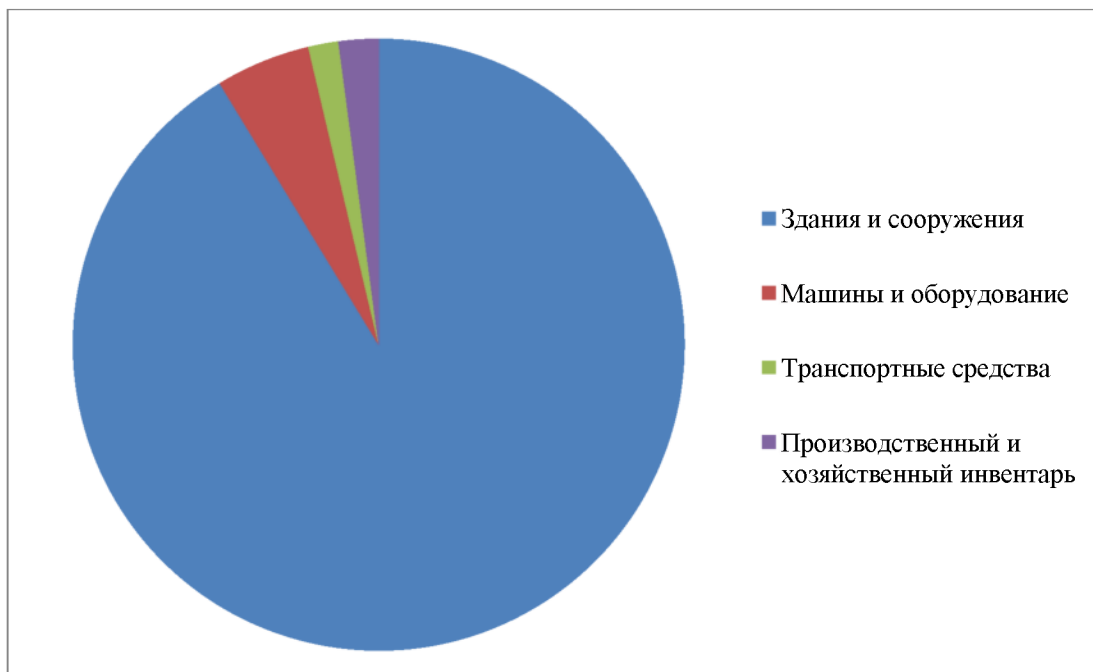


Рисунок 5 - Структура основных фондов на 01.01.2021г., процент

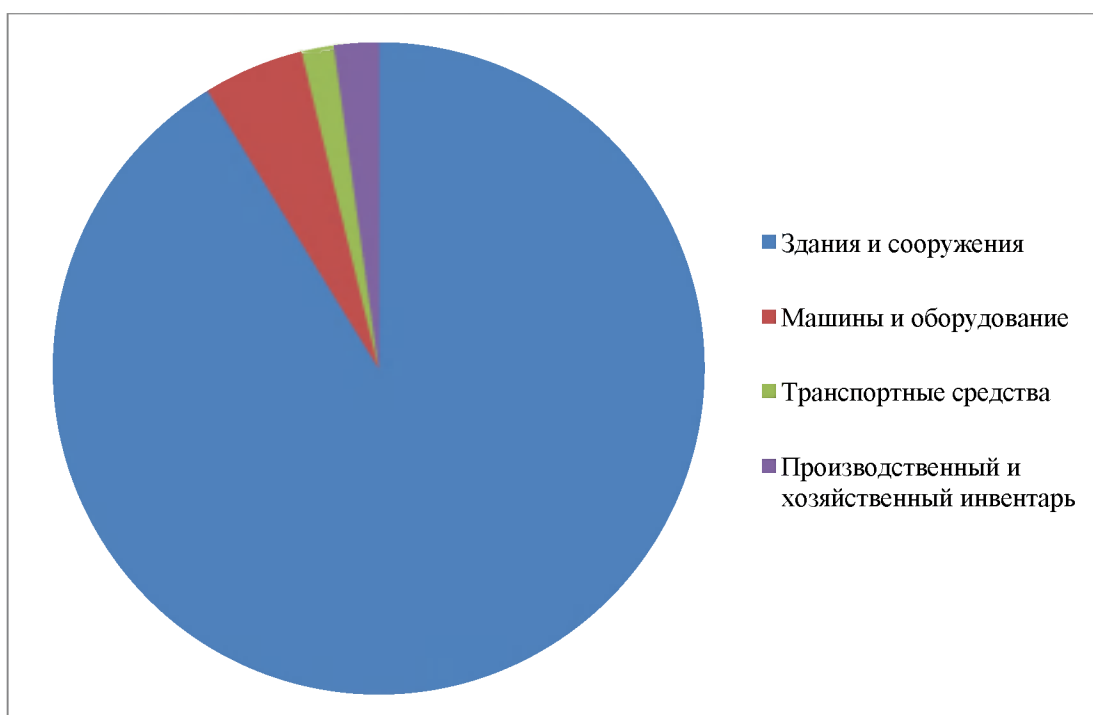


Рисунок 6 - Структура основных фондов на 31.12.2021г., процент

Теперь рассмотрим динамику и структуру доходов от основной деятельности предприятия (таблица 4).

Таблица 4 - Состав и структура основных источников доходов деятельности ООО «Турбаза «Приморская»»

Показатель	2019г.		2020г.		2021г.		Темпроста2019г.,%	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	2020г.	2021г.
Выручка от реализации путевок	12686	94,0	15499	91,4	23292	91,2	122,3	179,1
Выручка от реализации питьевой воды	812	6,0	1454	8,6	2248	8,8	183,6	276,8
Всего	13498	100,0	16953	100,0	25540	100,0	183,6	189,2

Проведя анализ основных источников дохода деятельности ООО «Турбаза «Приморская»» можно сделать следующие выводы:

- в структуре доходов значительную долю занимает выручка от реализации путевок (от основного вида деятельности), хотя предприятие является убыточным.

- в структуре доходов незначительную долю занимает выручка от дополнительного вида деятельности, хотя и наблюдается темп роста в два раза (реализация питьевой воды)

Для того чтобы дать точную оценку финансового состояния предприятия необходимо произвести расчет чистых активов предприятия. По результатам расчета можно дать оценку какая финансовая ситуация сложилась на исследуемом объекте. Возможность оценки эффективности использования финансового потенциала дает возможность выработать определенную стратегию и тактику дальнейшего экономического развития предприятия. хозяйственного развития.

Для оценки финансового состояния предприятия выполним расчет чистых активов (таблица 5).

Таблица 5 - Структура и динамика чистых активов, тыс. рублей (по состоянию на 31 декабря)

Показатель	2019г.	2020г.	2021г.
1	2	3	4
1.Активы:			
Нематериальные активы	0	0	0
Основные средства	94586	165813	160649
Незавершенное строительство	74826	0	0
Прочие внеоборотные активы	63	5	13
Запасы	8071	8229	367
Дебиторская задолженность	18458	17840	1563
Денежные средства	23	14	10
Прочие оборотные активы	160	59	16
Отложенные налоговые активы	2964	4161	9116
Итого активы, принимаемые к расчету	199151	196121	171734
2.Пассивы:			
Краткосрочные обязательства по займам и кредитам	-	200	0
Кредиторская задолженность	120396	121955	117586
Итого пассивы, принимаемые к расчету	120396	122155	117586
Стоимость чистых активов Общества	78755	73966	54148

По данным таблицы можно сделать вывод, что за анализируемый период резко выросла кредиторская задолженность и получен финансовый результат в виде убытка за 2019-2021 г. Следовательно, по результатам 2021г. сложилась неблагоприятная ситуация для исследуемого объекта.

Одной из причин сложившейся ситуации можно считать сезонность работы ООО «Турбаза «Приморская»».

В следующей главе рассмотрим показатели эффективности

использования ресурсов на предприятии ООО «Турбаза «Приморская».

2.2. Анализ и оценка эффективности использования ресурсов на исследуемом объекте

Одним из важнейших элементов для формирования себестоимости туристических услуг является анализ затрат предприятия, которые приходятся на создание и реализацию туристического продукта.

В простом понимании себестоимость продукции (товаров, работ, услуг)- это все расходы, связанные с его производством, распределением, реализацией, а в нашем случае и с потреблением.

Динамику себестоимости реализации услуг, предоставляемых ООО «Турбаза «Приморская»» отразим в таблице 6 по статьям затрат.

Таблица 6 - Себестоимость услуг, тыс. руб.

Статьи затрат	2019г.	2020г.	2021г.	Темп роста к 2019г., %	
				2020г.	2021г.
Материальные затраты	4191	5884	13298	140,4	317,3
ФОТ	4302	5891	6489	136,9	150,8
Страховые взносы	977	1643	2174	168,2	222,5
Амортизация	1269	3950	5068	311,3	399,4
Прочие	3762	4647	7260	123,5	193,0
Всего	14501	22015	34289	151,8	236,5

По данным анализа себестоимости услуг выявлено, что за период 2019-2021г.г. резко увеличились материальные затраты.

Это связано прежде всего с подорожанием продуктов питания, электричества, воды и водоснабжения, а также прочих расходов.

Расходы по амортизации основных средств тоже выросли - это связано прежде всего с увеличением стоимости ОС в результате переоценки.

Структура себестоимости услуг отражена на рисунках 7-9.

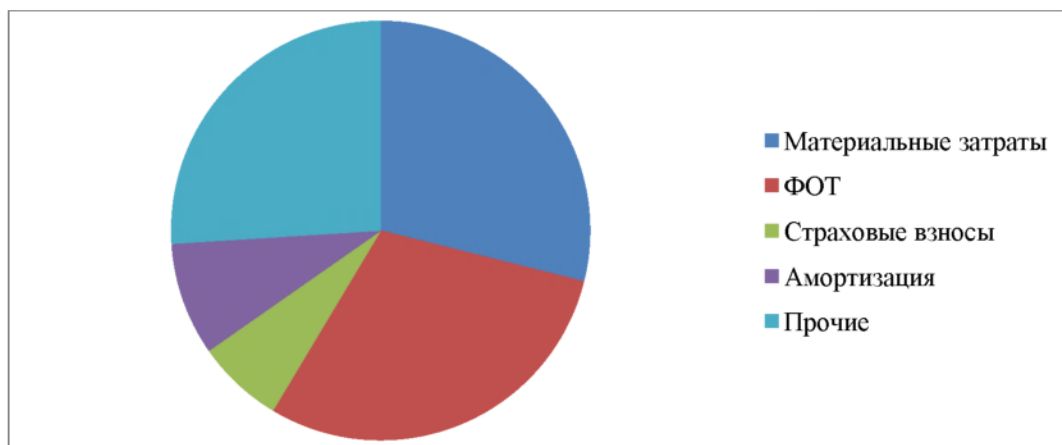


Рисунок 7 - Структура себестоимости услуг в 2019г.

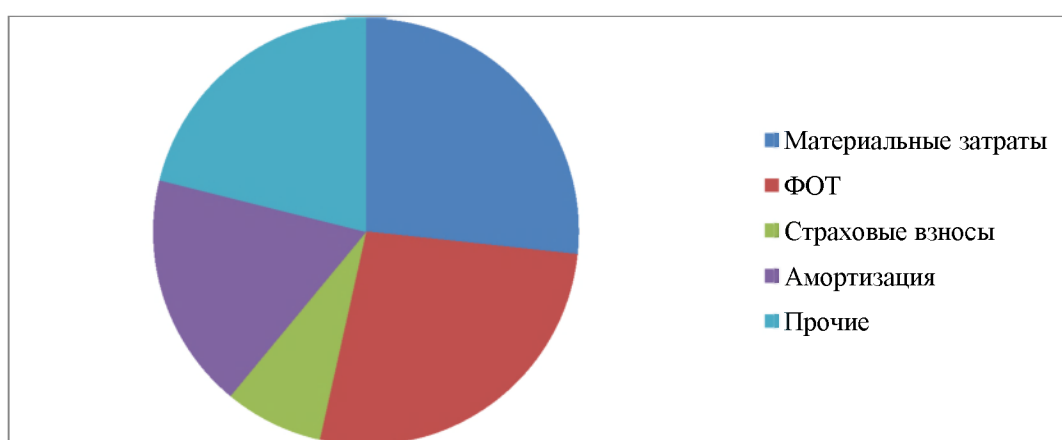


Рисунок 8 - Структура себестоимости услуг в 2020г.

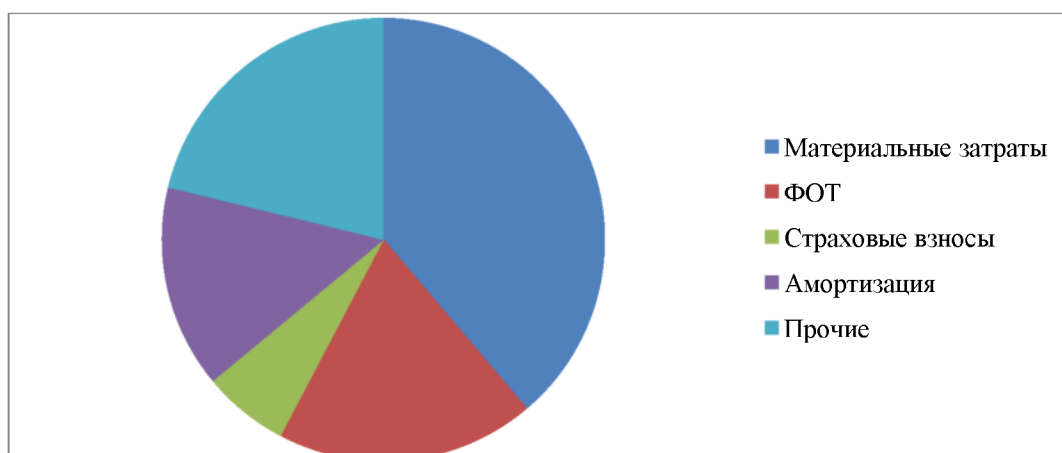


Рисунок 9 - Структура себестоимости услуг в 2021г.

Представленные диаграммы в полном объеме отражают изменения в структуре себестоимости услуг, предоставляемых ООО «Турбаза «Приморская»» за период 2019-2021 г.г.

Далее рассмотрим состав и динамику трудовых ресурсов (персонала) предприятия за период 2019-2021 г.г. (таблица 7).

Таблица 7 - Состав штатных сотрудников ООО «Турбаза «Приморская»»

Показатель	2019г.	2020г.	2021г.	Темп роста 2019г., %	
				2020г.	2021г.
Руководители	4	4	3	100,0	75,0
Специалисты и служащие	4	8	11	200,0	275,0
Рабочие	1	7	3	700,0	300,0
Всего	9	19	17	211,1	188,9

Для того чтобы проанализировать движение персонала исследуемого объекта необходимо понимать, что в связи с сезонностью работы предприятия ООО «Турбаза «Приморская» (с июня по октябрь) расчет показателей движения кадров не дает точного результата. В период сезона штатный состав предприятия увеличивается в два раза. Для анализа движения кадров мы воспользовались данными кадрового учета постоянного штатного состава.

В результате анализа выявлено: за последние три года среди постоянного штатного состава наблюдается низкая текучесть кадровые единиц (это объясняется низкой мобильностью населения в данном районе) (рисунок 10 – 12).

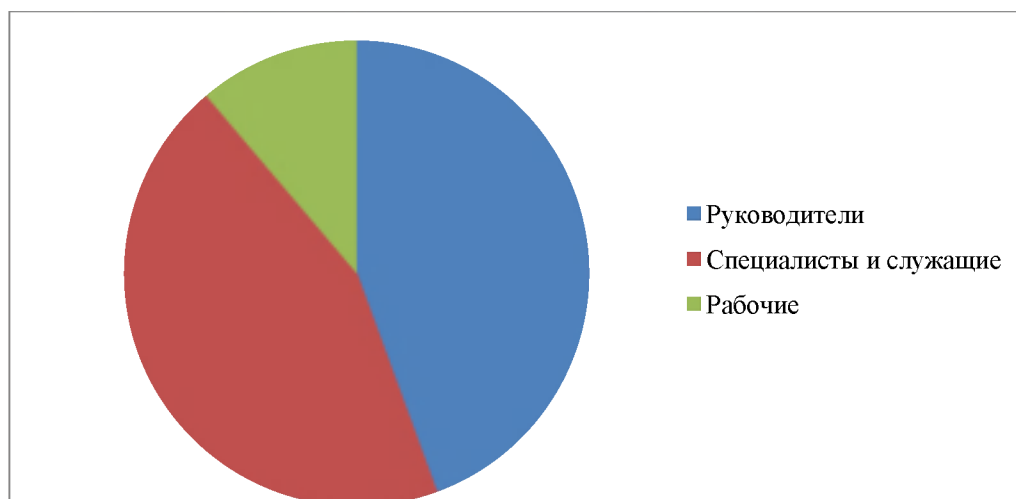


Рисунок 10 - Структура штатных сотрудников в 2019г.

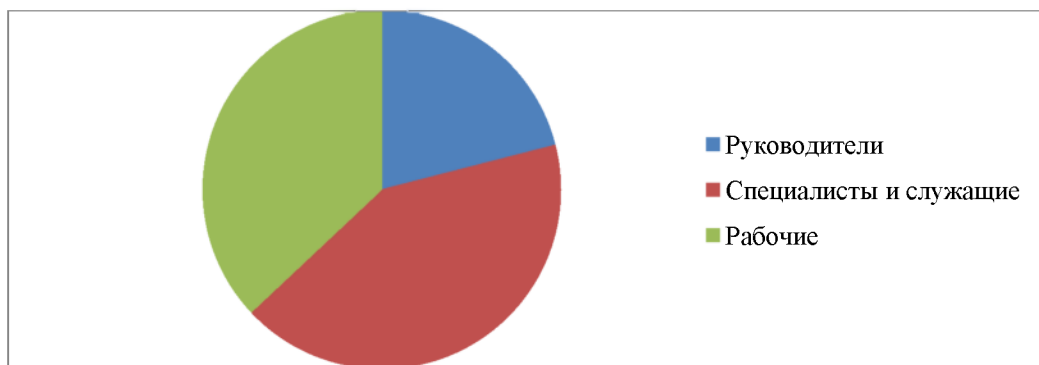


Рисунок 11 - Структура штатных сотрудников в 2020г.

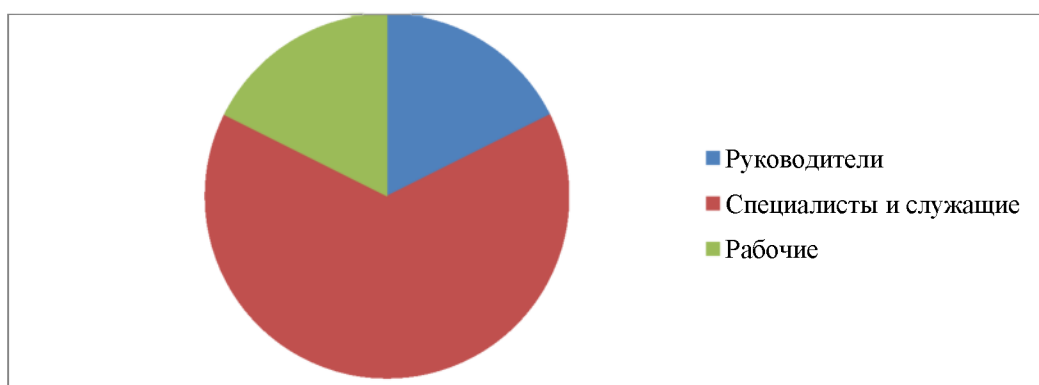


Рисунок 12 - Структура штатных сотрудников в 2021г.

Из предложенных диаграмм можно сделать следующие выводы: за анализируемый период большие изменения произошли по двум показателям: доля специалистов и служащих резко возросла, а рабочих резко упала (2021г. по сравнению с 2020г.)

По окончании курортного сезона для обеспечения деятельности ООО «Турбаза «Приморская»» введено штатное расписание на 17,75 единиц.

На 31.12.2021г. По уровню образования персонал ООО «Турбаза «Приморская»» подразделяется: высшее-5 или 19,41%, среднее профессиональное – 10 единиц или 58,82%, среднее -2 или 11,76%.

Структура персонала по полу в 2021 году не изменилась. По состоянию на 31.12.2021 женщины составляют 66,23% от общей численности, мужчины– 33,77%.

Согласно принятому Положению об оплате труда на предприятии используется повременная форма.

Данные таблицы 8 показывают неэффективность использования всех видов ресурсов. Прежде всего, годовой эффект по результатам деятельности, во-первых, меньше единицы, а, во-вторых, имеет тенденцию к снижению.

Аналогичная ситуация и с показателем фондоотдачи—только по нему наблюдается небольшой рост в 2021г. по сравнению с предыдущими периодами.

Таблица 8 - Оценка эффективности использования ресурсов ООО «Турбаза «Приморская»

Показатель	2019г.	2020г.	2021г.	Темп роста к 2019г.,%	
				2020г.	2021г.
1	2	3	4	5	6
Эффект, руб./руб.	0,93	0,77	0,74	82,8	79,6
Фондоотдача, руб./руб.	0,14	0,10	0,15	71,4	107,1
Материалоотдача, руб./руб.	3,22	2,88	1,92	89,4	59,6
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1499,78	892,26	1502,35	59,5	100,2
Общий коэффициент ликвидности	0,22	0,21	0,02	95,4	9,1

Показатель материалоотдачи имеет отрицательную тенденцию, производительность труда в 2021г. выросла незначительно по сравнению с уровнем 2019г.

Динамика основных показателей использования материальных ресурсов отражена на рисунке 13.

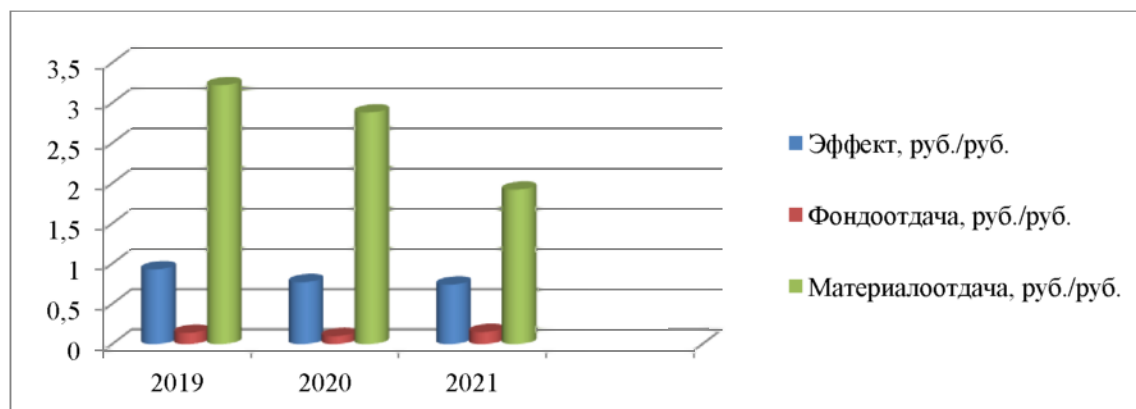


Рисунок 13 - Показатели эффективности использования материальных ресурсов

Размер показателя общей ликвидности не соответствует принятому нормальному ограничению—он должен быть не менее двух.

Динамика показателя ликвидности отражена на рисунке 14.

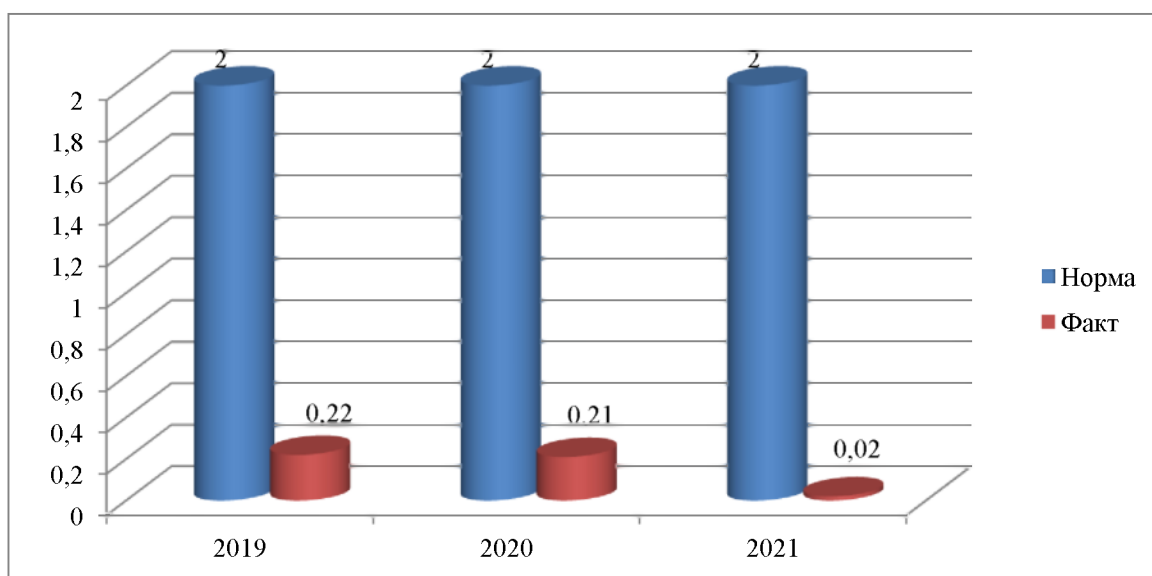


Рисунок 14 -Общий показатель ликвидности

3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления ресурсами предприятия ООО «Турбаза «Приморская»»

3.1 Основные мероприятия по совершенствованию системы управления ресурсами исследуемого объекта.

Экономический анализ – наиболее действенная форма контроля над выполнением предприятием необходимых нормативов, изыскания скрытых ресурсов, путей повышения экономической эффективности использования материальных, денежных и трудовых ресурсов и т.д.

Анализ означает расчленение, разложение сложного на отдельные составные элементы. Аналитическое расчленение целого, сложного не может быть самопроизвольным, оно проводится с учетом специфики анализируемого объекта, что позволяет выявить его главные стороны.

Основная цель экономического анализа–изучить хозяйственные производственные процессы за отчетный период и входе их выполнения прогнозировать развитие на перспективу. Успех хозяйственной деятельности производственного предприятия зависит от правильных и своевременно принятых управленческих решений, что невозможно без глубокого и всестороннего анализа.

Достаточная обеспеченность предприятия нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства.

Для построения рациональной структуры управления необходимо чтобы она соответствовала требованиям, предъявляемым к организационным структурам новыми условиями хозяйствования, а именно: ясность, экономичность, ориентация на конечный результат, устойчивость, оптимальное число уровней управления и инновации.

Соблюдение выше изложенных требований позволит создать гибкую, способную к быстрой перестройке организационную структуру, которая будет

способствовать развитию системы управления на предприятии, повысит уровень ее организованности и создаст все условия для эффективного функционирования предприятия в целом.

Наиболее значимыми инструментами эффективного менеджмента сегодня должны быть контроллинг, самоорганизация и стратегическое управление [16, с. 108].

Контроллинг—это система управления менеджментом (система «управления управлением»), включающая в себя стандарты профессионального управления, принятые в западной экономике, т.е. элементы отлаженного механизма эффективного менеджмента [18, с. 346].

Метод самоорганизации базируется на теоретической концепции самообучающейся организации и является ключевым моментом формирования эффективной модели управления предприятием, предполагающей обучение и самообучение персонала, согласование интересов различных групп и делегирование полномочий, создание сильной организационной культуры и полную реализацию творческих способностей сотрудников [17, с. 298].

Метод стратегического управления моделирует эффективную деятельность предприятия на определенный период через установку и постоянное корректирование целей в условиях неопределенности рыночной среды и внутреннего состояния предприятия путем определения наиболее эффективного способа достижения этих целей, т.е. выбора стратегии с помощью различных инструментов стратегического управления.

Одним из эффективнейших инструментов стратегического управления является управленческий анализ [26, с. 275].

Суть управления—выработка, принятие и реализация управленческого решения. Уровни принятия решений на разных уровнях управления приведены на рисунке 3.

Изучение специальной литературы по вопросам построения организационных структур показало, что можно выделить следующие основные проблемы, возникающие при разработке структур управления:

– Установление правильных взаимоотношений между отдельными подразделениями, что связано с определением их целей, условий работы и стимулирования;

– Распределение ответственности между руководителями;

– Выбор конкретных схем управления и последовательности процедур при принятии решений;

– Организация информационных потоков;

Выбор соответствующих технических средств

Организация системы управления ресурсами любого предприятия начинается, прежде всего, с трудовых ресурсов(персонала)предприятия.

Управление по результатам – система, которая задает результаты при децентрализованной организации руководства (корпоративные центры прибыли). Задачи делегируются рабочим группами контролируются путем их сравнения с полученными результатами.

Управление по результатам – это система управления, мышления и поведения членов организации. Авторы этой концепции Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен считают, что залогом успеха корпоративных стратегий является желание работников достичь определенных результатов [11, с. 267]. Поэтому при целевом управлении внимание акцентируется на мотивации человеческих ресурсов, достижении сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, постоянном развитии работников и обогащении труда.

Управление посредством мотивации. Кадровая политика при такой модели ориентируется на развитие человеческих ресурсов, укрепление морально-психологического климата, реализацию социальных программ.

Оценка использования ресурсов играет важную роль при планировании и управлении затратами предприятия.

В ходе анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО «Турбаза «Приморская»» выявлено следующее:

а) предприятие имеет достаточную материально-техническую базы для выполнения своих функций;

б) выручка от реализации услуг в анализируемом периоде увеличивалась, но меньшими темпами, чем себестоимость;

в) сезонность работы приводит к сильной текучести кадров и невозможности поддержания высокой квалификации персонала.

Все эти факторы привели к ухудшению финансового состояния предприятия.

Оценим эффективность использования материальных, трудовых и финансовых показателей с помощью специальной системы показателей:

– фондоотдача определяется как отношение выручки от реализации к среднегодовой стоимости основных фондов;

– материалоотдача определяется как отношение выручки от реализации к материальным затратам;

– эффект определяется как отношение выручки от реализации к себестоимости реализации;

– производительность труда определяется как отношение выручки от реализации к среднегодовой численности работников;

– общий коэффициент ликвидности определяется как отношение стоимости оборотных активов к размеру наиболее краткосрочных обязательств (кредитов и займов и кредиторской задолженности)

В ходе этого анализа выявлено:

- неэффективность использования всех видов ресурсов. Прежде всего, годовой эффект по результатам деятельности, во-первых, меньше единицы, а, во-вторых, имеет тенденцию к снижению.
- показатель фондоотдачи—наблюдается небольшой рост в 2021г. по сравнению с предыдущими периодами.
- показатель материалоотдачи имеет отрицательную тенденцию
- производительность труда в 2021г. выросла незначительно по сравнению с уровнем 2019г.
- размер показателя общей ликвидности не соответствует принятому нормальному ограничению—он должен быть не менее двух.

Для ООО «Турбаза «Приморская»» характерны преимущества и проблемы, которые являются типичными для курортных предприятий Туапсинского района. На лицо сочетание прекрасных возможностей и значительного потенциала для осуществления полноценной комплексной рекреации с проявляющимися во всей отрасли отрицательными явлениями экономического кризиса.

В результате этого предприятие не задействует всех своих возможностей, ориентируясь в основном на внутренние рекреационные потоки, опираясь в основном на указания собственников средств производства или посредников, так как современная собственная система информационного взаимодействия с потребителем недостаточно эффективна и не отвечает современным требованиям рынка.

Подведем итоги. Выполненные в ходе исследования оценка и анализ системы управления ресурсами ООО «Турбаза «Приморская»» позволяют сделать следующие выводы:

а) предприятие имеет достаточную материально-техническую базу для выполнения своих функций;

б) состояние основных фондов ухудшилось, но при этом может оценено как удовлетворительное, т.к. процент износа менее 10%;

в) деятельность предприятия является убыточной. При росте выручки от реализации услуг по сравнению с уровнем 2019г. на 89,2% себестоимость услуг выросла в 2,4 раза. При этом общий размер убытка уменьшился на 17,1% в основном за счет уменьшения отрицательного сальдо прочих доходов и расходов. Убыточность основной деятельности увеличилась в 8,7 раза;

г) в наибольшей степени за анализируемый период выросли расходы по амортизации (это связано с увеличением стоимости основных фондов) и материальные затраты, включающие продукты, электроэнергию, затраты на воду и канализацию, дизельное топливо и ГСМ, газ, товары для гостей, а также прочие затраты;

д) на период оздоровительного сезона с мая по сентябрь штат работников

увеличивается ежегодно в среднем на 50 человек, т.е. пополняется сезонными работниками. Среди постоянного штатного состава текучесть кадров за последние три года менее 1%, но если же принимать во внимание сезонность работ, то текучесть кадров традиционно ежегодно составляет примерно 200%;

е) финансовое состояние является не устойчивым. Стоимость чистых активов – меньше величины уставного капитала;

ж) все виды ресурсов используются неэффективно. Годовой эффект по результатам деятельности меньше единицы и имеет тенденцию к снижению.

Показатель материалоотдачи имеет отрицательную тенденцию, производительность труда в 2021г. выросла незначительно по сравнению с уровнем 2019г. Также не значителен и рост фондоотдачи. Размер показателя общей ликвидности не соответствует принятому нормальному ограничению.

Рассмотрим далее возможные направления развития ООО «Турбаза «Приморская»» в целях совершенствования системы управления ресурсами.

Достаточная обеспеченность предприятия нужными ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства.

Всех участников предприятия, в первую очередь собственников, руководителей и кредиторов интересует интенсивность использования активов предприятия. Чем она выше, тем при прочих равных условиях меньше потребность в капитале и соответственно выше отдача на инвестированный капитал.

Наличие очень большого размера имущества у предприятия еще не означает, что капитал, вложенный в него, эффективно используется.

Необходимо эффективное управление этим имуществом.

Обобщая результаты выполненного выше анализа финансово-хозяйственной деятельности, в качестве приоритетных направлений развития предприятия предлагаются следующие (рисунок 15):

– увеличение загрузки базы отдыха;

- расширение перечня туристических курортных услуг;
- создание инфраструктуры и развития парковой зоны;
- увеличение продолжительности сезонной работы Общества за счет развития лечебно-оздоровительного отдыха, создания лечебной базы;
- организацию совместных подходов по проведению обучающих семинаров для работников ООО «Турбазы «Приморская»»;
- совместный анализ итогов финансово-экономического состояния Общества с целью выявления скрытых резервов и рационального использования площадей земельных участков изданий;
- развитие других, незапрещенных Уставом и законодательством РФ видов деятельности.



Рисунок 15 - Предлагаемые направления развития ООО «Турбаза «Приморская»»

Но для реализации предлагаемых направлений необходимо повысить эффективность системы управления ресурсами, что и является целью нашего исследования.

Рекомендации по совершенствованию системы управления ресурсами ООО «Турбазы «Проморская»» рассмотрены на рисунке 16.

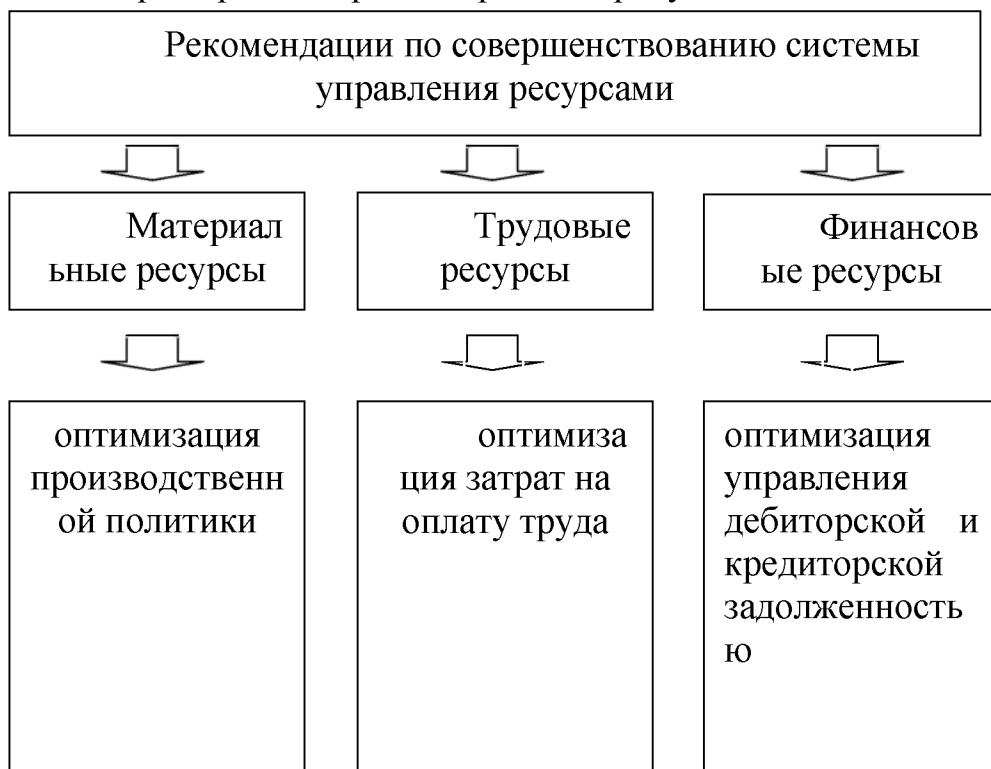


Рисунок 16 - Совершенствование системы управления ресурсами ООО «Турбаза «Приморская»»

3.2 Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий

Изучение специальной литературы в области менеджмента показало, что теория и практика современного управления содержит большое число принципов, приемов, инструментов и методов для эффективного достижения успеха организации. Их применение должно привести к радикальному изменению ситуации.

Сегодня достаточно часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда успешная динамичная компания под влиянием происходящих изменений становится неуправляемой, а существующая система управления более не

соответствует масштабам и потребностям бизнеса.

Долгое время в отечественной практике финансовые службы фирм не имели самостоятельного значения, их работа сводилась к обслуживанию расчетов с использованием строго определенных форм, составлению элементарных финансовых планов и отчетов, не имеющих реальных последствий. Реальные последствия имела только работа бухгалтерии, то есть было целесообразным объединять финансовую работу с бухгалтерской в рамках одной службы–бухгалтерии.

Такая практика организации финансов существовала и существует до сих пор на большинстве российских предприятий. Но руководителю предприятия следует принять во внимание, что одновременно быть хорошим бухгалтером и хорошим финансистом человек не может.

Главное в работе бухгалтера–способность внимательно разобраться в первичных документах и в соответствии с инструкциями и циркулярами точно отразить их в бухгалтерских регистрах.

Совсем другое требуется от финансового менеджера. Работа этой профессии связана с принятием решений в условиях неопределенности, что вытекает из многовариантности исполнения одной и той же финансовой транзакции. Работа финансиста требует гибкости ума, это должна быть натура творческая, способная рисковать и оценивать степень риска, воспринимать новое в быстро меняющейся внешней среде.

Сопоставляя особенности двух профессий, не следует забывать об очень тесной взаимосвязи между ними, которую кратко можно выразить так: если бухгалтер фиксирует денежное значение осуществленных транзакций, отображая их в итоговом документе–балансе, то финансист формирует эти значения из множества неизвестных. В сущности, все функции по поиску значений этих неизвестных и есть финансовая работа.

Сегодня предприятие при организации адекватной времени финансовой работы сталкивается с большими трудностями. Опыт успешно работающих фирм показал, что кратчайший путь разрешения этой проблемы находится в

руках руководителя предприятия.

Практика показывает, что инструменты системного анализа, стратегического и оперативного планирования, эффективного управления и мотивации персонала – ключ к выживанию в современных условиях. Это навыки высокопрофессионального менеджмента, которые позволяют не только сохранить достигнутые результаты, но и активно развивать свой бизнес.

Развитие бизнеса и совершенствование системы управления – это взаимосвязанные параллельные процессы. Этот подход, давно ставший традиционным для западных компаний, теперь становится закономерным и в России. В целях повышения эффективности использования материальных ресурсов рекомендуется: оптимизация запасов, модернизация оборудования и применение новых технологий.

Примером может являться повсеместное применение люминесцентных ламп, что позволит сократить расход электроэнергии. Замена очистительного и водонаборного оборудования позволит сократить затраты на воду и канализацию, а для бассейнов и на чистящие средства и химикаты.

Заключение долгосрочных договоров с проверенными поставщиками позволит добиться снижения цены поставки. А оптимизация запасов снизить риск порчи материалов на складах. Существует необходимость снижения такой статьи затрат как услуги сторонних организаций. В частности: услуги по реставрации жилых объектов, так как имеется свои собственные возможности в благоустройстве территорий, а также в эксплуатации эксплуатации зданий и сооружений.

Кроме того, не все здания и территория используются полностью и в течение всего года. Поэтому руководству предприятия можно предложить пересмотреть политику использования производственного потенциала, а именно: рассмотреть возможность использования части свободной территории под платную стоянку автомобилей.

Организация круглосуточной стоянки из расчета по 100 рублей за сутки на 10 автомобилей в межсезонье и 20 автомобилей в пляжный сезон принесет

предприятию дополнительный доход в размере 600 тыс. руб.:
 $(10 \cdot 360 + 20 \cdot 4 \cdot 30) \cdot 100 = 600000$ руб.

Расчет является приблизительным, поэтому для года берем длительность 360 дней, а для одного месяца—30 дней.

Как уже было сказано, предприятие использует повременную форму оплаты труда, но при данной системе оплаты наблюдается лишь снижение стимулирующей функции заработной платы. Поэтому в качестве рекомендаций по совершенствованию организации оплаты труда предлагается поставить оплату труда в зависимость от финансового результата деятельности предприятия—например, разработать и внедрить положение об бестарифной системе оплаты труда.

Кроме того, в целях повышения качества оказываемых услуг и увеличения доходов от основной деятельности необходимо ввести обязательную аттестацию рабочих мест и периодическое повышение квалификации—для рабочих не реже одного раза в год, для специалистов не реже одного раза в три года.

ООО «Турбаза «Приморская»» имеет достаточно возможностей для организации выездного или дистанционного обучения кадров. Кроме того, в целях экономии затрат при сложившейся ситуации рациональным будет сокращение хотя бы одной штатной единицы—заместителя генерального директора (оклад по штатному расписанию—32 тыс. руб.). Тогда экономия затрат на оплату труда составит 499,2 тыс.руб.: $32 \cdot 12 \cdot 1,3 = 499,2$ тыс. руб.

Вопросы повышения эффективности использования финансовых ресурсов также очень актуальны для нашего объекта исследования. Но в этом направлении необходимо начинать с приведения в соответствии законодательству размера уставного капитала. Следующим шагом должна стать разработка политики в области управления дебиторской и кредиторской задолженностью. В частности, можно предложить вариант взаимозачета дебиторской и кредиторской задолженности.

В составе дебиторов и кредиторов ООО «Турбаза «Приморская»» числится организация ООО «Новороссийск Транс Маркет». Дебиторская

задолженность ООО «НовороссийскТрансМаркет» составляет 485тыс.руб., а кредиторская 1796 тыс. руб.

В результате проведения взаимозачета и дебиторская, и кредиторская задолженности нашего объекта исследования будут уменьшены на 485 тыс. руб. С учетом внедрения всех рассмотренных выше предложений стоимость активов, принимаемых к расчету стоимости чистых активов составит 157065 тыс. руб., а стоимость пассивов –94973тыс.руб.

Таким образом, прогнозный размер чистых активов на 2021 год составит 62092 тыс. руб., что превышает их размер в 2020г. на 7944 тыс. руб. или на14,7%. Доход предприятия увеличится на 600тыс. руб. или на 2,35% по сравнению с уровнем 2020г., а затраты сократятся по сравнению с 2020г. на 499,2 тыс.руб. или на1,3%.

Мероприятия и результаты их внедрения отразим на рисунке 17.



Рисунок 17 - Результаты реализации мероприятий по совершенствованию системы управления ресурсами ООО «Турбаза «Приморская»»

Реализация предлагаемых мероприятий позволит повысить не только эффективность системы управления ООО «Турбаза «Приморская»», но и результативность всей производственно-финансовой деятельности, предприятие станет более конкурентоспособными платеже способным.

Заключение

Целью данной работы являлось совершенствование системы управления ресурсами ООО «Турбаза «Приморская»». В связи с этим были изучены теоретические аспекты системы управления ресурсами, рассмотрены сущность, назначение и виды ресурсов предприятия, современные подходы и мировой опыт управления, базовые модели и особенности управления ресурсами предприятия.

Анализ системы управления ресурсами ООО «Турбаза «Приморская»» показал, что действующая система имеет определенные недостатки, хотя и обеспечивает достаточно высокие результаты производственно-хозяйственной деятельности.

По результатам анализа деятельности и оценки эффективности использования ресурсов были сделаны следующие выводы:

- предприятие имеет достаточную материально-техническую базу для выполнения своих функций;

- состояние основных фондов ухудшилось, но при этом может оценено как удовлетворительное, т.к. процент износа менее 10%;

- деятельность предприятия является убыточной. При росте выручки от реализации услуг по сравнению с уровнем 2019г. на 89,2% себестоимость услуг выросла в 2,4 раза. При этом общий размер убытка уменьшился на 17,1% в основном за счет уменьшения отрицательного сальдо прочих доходов и расходов. Убыточность основной деятельности увеличилась в 8,7 раза;

- в наибольшей степени за анализируемый период выросли расходы по амортизации (это связано с увеличением стоимости основных фондов) и материальные затраты, включающие продукты, электроэнергию, затраты на воду и канализацию, дизельное топливо и ГСМ, газ, товары для гостей, а также прочие затраты;

- на период оздоровительного сезона с мая по сентябрь штат работников увеличивается ежегодно в среднем на 50 человек, т.е. пополняется сезонными

работниками. Среди постоянного штатного состава текучесть кадров за последние три года менее 1%, но если же принимать во внимание сезонность работ, то текучесть кадров традиционно ежегодно составляет примерно 200%;

- финансовое состояние является не устойчивым. Стоимость чистых активов - меньше величины уставного капитала;

- все виды ресурсов используются неэффективно. Годовой эффект по результатам деятельности меньше единицы и имеет тенденцию к снижению. Показатель материалоотдачи имеет отрицательную тенденцию, производительность труда в 2021г. выросла незначительно по сравнению с уровнем 2019г. Также не значителен и рост фондоотдачи. Размер показателя общей ликвидности не соответствует принятому нормальному ограничению.

В целях совершенствования системы управления ресурсами ООО «Турбаза «Приморская»» в выпускной квалификационной работе рекомендуется:

- для повышения эффективности использования материальных ресурсов использование части свободной территории под платную стоянку автомобилей.

- для повышения эффективности использования трудовых ресурсов сократить ставку первого заместителя генерального директора;

- для повышения эффективности использования финансовых ресурсов провести взаимозачет дебиторской и кредиторской задолженности по предприятию ООО «НовороссийскТрансМаркет»

Реализация предлагаемых мероприятий позволит ОАО «База отдыха «Энергетик»»:

- а) увеличить годовой доход на 600тыс.руб.;

- б) сократить годовые затраты 499,2тыс.руб.;

- в) увеличить размер чистых активов на 7944тыс.руб.

Список литературы

1. Александров, О.А. Экономический анализ: учеб. пособие / О.А. Александров, Ю.Н. Егоров. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 288 с.
2. Артеменко, В.Г. Экономический анализ: учеб. пособие / В.Г. Артеменко, Н.В. Анисимова. - М.: КноРус, 2017. - 288 с.
3. Афанасьев, М. П. Бюджет и бюджетная система в 2 т. Том 1: учеб. М. П. Афанасьев, А. А. Беленчук, И. В. Кривоногов. — 6-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2021. — 318 с.
4. Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента. В 2-х т. Основы финансового менеджмента / И.А. Бланк. – М.: Омега – Л, Эльга, 2017. – 1330 с.
5. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учеб. / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 320 с.
6. Воробьева, И. П. Экономика и организация производства: учеб. пособие / И. П. Воробьева, О. С. Селевич. — М.: Издательство Юрайт, 2021. — 291 с.
7. Гапоненко, А. Л. Теория управления: учеб. пособие / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2021. — 336 с.
8. Гарнова, В.Ю. Экономический анализ: учеб. пособие / Н.Б. Акуленко, В.Ю. Гарнова, В.А. Колоколов; Под ред. Н.Б. Акуленко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 157 с.
9. Дрогобыцкий, И.Н. Системный анализ в экономике: учеб. / И.Н. Дрогобыцкий. - М.: Юнити, 2018. - 784 с.
10. Иванов, И.Н. Экономический анализ деятельности предприятия: учеб. / И.Н. Иванов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 348 с.
11. Исаченко, И.И. Основы самоменеджмента: учеб. / И.И. Исаченко. – М.: НИЦ ИНФРА– М, 2017. – 312 с.
12. Ковалев, В.В. Основы теории финансового менеджмента / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2017. – 544 с.

13. Коргова, М. А. Менеджмент. Управление организацией: учеб. пособие / М. А. Коргова. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2021. — 297 с.
14. Коршунов, В. В. Экономика организации: учеб. и практикум / В. В. Коршунов. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2020. — 347 с.
15. Костин, В. А. Менеджмент: учеб. пособие / В. А. Костин, Т. В. Костина. — М.: Гардарики, 2017. — 334 с.
16. Кулагина, Н. А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Практикум : учеб. пособие / Н. А. Кулагина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2021. — 235 с.
17. Мельник, М. В. Экономический анализ: учеб. и практикум / М. В. Мельник, В. Л. Поздеев. — М.: Издательство Юрайт, 2021. — 261 с.
18. Менеджмент: учеб. пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. — М.: Дашков и К, 2017. — 477 с.
19. Мокий, М. С. Экономика организации: учеб. и практикум / М. С. Мокий, О. В. Азоева, В. С. Ивановский; под редакцией М. С. Мокия. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2021. — 297 с.
20. Основы экономики организации: учеб. и практикум / Л. А. Чалдаева [и др.]; под редакцией Л. А. Чалдаевой, А. В. Шарковой. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2021. — 344 с.
21. Погодина, Т. В. Финансовый менеджмент: учеб. и практикум / Т. В. Погодина. — М.: Издательство Юрайт, 2021. — 351 с.
22. Попов, В.Н. Системный анализ в менеджменте: учеб. пособие / В.Н. Попов. - М.: КноРус, 2018. - 240 с.
23. Савицкая, Г. В. Экономический анализ: учеб. / Г.В. Савицкая. — 15-е изд., испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 587 с.
24. Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент: учеб. / М. Н. Сидоров. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2021. — 158 с.

25. Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика: учеб. 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Перспектива, 2017. - 264 с.
26. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент: учеб./ А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2021. — 333 с.
27. Шелопаев, Ф.М. Финансы, денежное обращение и кредит: краткий курс лекций. - М.: Юрайт, 2018. - 250 с.
28. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А.Д . Шеремет, Р.С. Сайфулин, Е.В. Негашев. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Инфра-М, 2017. - 308 с.
29. Шеремет, А. Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. / А.Д. Шеремет. — 2-е изд., доп. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 374 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/21493. - ISBN 978-5-16-012181-9. - [Электронный ресурс]. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1832417> (дата обращения: 07.11.2022)
30. Шохин, Е.И. Финансовый менеджмент: учеб. – М.: КноРус, 2018. – 480 с.