



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
филиал в г.Туапсе

Кафедра «Экономики и управления»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

На тему «Совершенствование системы управления ресурсами предприятия
рекреационной сферы в условиях кризиса (на примере ОАО «База отдыха
«Энергетик»)»

Исполнитель Русанова Т.В.

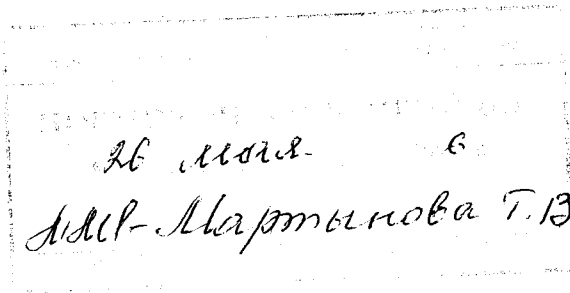
Руководитель Романец Е.Г.

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Темиров Д.С.

«12» июня 2016 г.



Туапсе
2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1 Теоретические и методические аспекты управления ресурсами предприятия рекреационной сферы в условиях кризиса	5
1.1 Сущность и основные элементы системы управления предприятием..	5
1.2 Базовые модели системы управления ресурсами предприятия	12
1.3 Особенности управления ресурсами на предприятии рекреационного комплекса.....	16
Глава 2 Оценка и анализ системы управления ресурсами предприятия ОАО «База отдыха «Энергетик»	22
2.1 Общая организационно-экономическая характеристика предприятия	22
2.2 Анализ и оценка эффективности использования ресурсов на предприятии.....	26
2.3 Анализ и оценка эффективности использования ресурсов на предприятии.....	35
Глава 3 Разработка мероприятий совершенствования системы управления ресурсами предприятия ОАО «База отдыха «Энергетик»	41
Заключение.....	47
Список использованной литературы.....	50

Введение

Особенностью современной экономики является направленность ее на обеспечение рационального ведения хозяйства на уровне фирмы в условиях дефицитности ресурсов, необходимость достижения высоких конечных результатов с минимальными затратами, преодоление малой эффективности регулирования производства административными методами, ускорение перехода к интенсивному характеру развития производства.

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 бакалаврской работы – «Совершенствование системы управления ресурсами предприятия рекреационной сферы в условиях кризиса» (на примере ОАО «База отдыха «Энергетик»).

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

Исследование его закономерностей требуется для рационального, эффективного и своевременного формирования и распределения ресурсов, необходимых для проведения работ по всем циклам. От стратегии ресурсного обеспечения зависит возникновение или устранение важнейших проблем менеджмента организации, например, предотвращение формирования организационных барьеров или конфликта интересов, стимулирование повышения эффективности.

Объектом исследования выбрано открытое акционерное общество «База отдыха «Энергетик» (ОАО «База отдыха «Энергетик»).

Предмет исследования – система управления ресурсами ОАО «База отдыха «Энергетик».

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию системы управления ресурсами ОАО «База отдыха «Энергетик».

В соответствии с целью в ходе исследования решались следующие **задачи**:

- изучить сущность и основных элементов системы управления предприятием;
- изучить базовые модели системы управления ресурсами предприятия;
- рассмотреть особенности управления ресурсами предприятия рекреационной сферы;
- провести оценку и анализ системы управления ресурсами объекта исследования;
- 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 системы управления ресурсами предприятия рекреационной сферы в условиях кризиса;
- во второй главе выполнен анализ системы управления ресурсами предприятия рекреационной сферы ОАО «База отдыха «Энергетик»;
- в третьей главе предложены рекомендации по совершенствованию системы управления ресурсами ОАО «База отдыха «Энергетик».

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

В качестве **информационных** источников использованы законодательные, нормативно-правовые документы, а также данные бухгалтерского учета и отчетности ОАО «База отдыха «Энергетик» за 2013-2015 года.

Общий объем работы составляет 52 листов, 19 рисунков, 9 таблиц.

Глава 1 Теоретические и методические аспекты управления ресурсами предприятия рекреационной сферы в условиях кризиса

1.1 Сущность и основные элементы системы управления предприятием

Процесс управления предприятием реализуется в рамках системы управления предприятием.

В международной науке управления даются различные определения систем.

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 из этих систем характеризуется как дифференциацией, так и интеграцией.

В данных системах используются разнообразные специализированные функции».

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

При реализации такой функции в системе организации всегда можно выделить объект управления (управляемую подсистему) и субъект управления (управляющую подсистему) [22, с.169].

Между ними должна осуществляться связь по прямому (от субъекта к объекту - управляющие информация и воздействия) и обратному (от объекта к субъекту - информация о состоянии объекта) каналам связи (рис.1).

Помимоэтого, так же еще должны осуществляться другие 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 входе системы
- 4 - выход системы (продукция, услуги, выполненные обязательства)
- 5 - внешние задающие воздействия
- 6 - исходящая информация и документация (решения), воздействующие на внешнюю среду
- 7 - информация о внешней среде

Рис.1. Простейшая модель системы организации [26, с.172]

Таким образом, любая организация представляет собой совокупность двух подсистем управления: управляющей и управляемой. 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. Каждая организация, объединение, отрасль и народное хозяйство в целом управляется только определенным органом. Этот орган наделен полнотой прав и имущественной самостоятельностью, требуемых для управления. Для оперативного решения вопросов необходим минимум инстанций управления. При этом требуется четкое разграничение ответственности отдельных ступеней управления и их функций. 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 [2, с.79]. Под влиянием решений осуществляется взаимодействие между элементами системы. Схематично общий вид системы управления организацией виден на рис. 2.



Рис. 2. Система управления организацией [15, с.94]

Элементы СУ можно характеризовать рядом следующих параметров и показателей:

- функции управления – специфический вид деятельности по обоснованию, выработке, принятию и выполнению управленческих решений;
- кадры управления – работники всех уровней управления;
- информация – совокупность сведений и данных, необходимых для обоснования, выработки, принятия и выполнения решений по достижению целей и задач организации;
- технические средства управления – совокупность технических средств, применяемых для сбора, обработки, представления и использования информации кадрами управления;
- технология управления – совокупность взаимосвязанных управленческих процессов, направленных на обоснование, выработку, принятие и выполнение решений управленческих процессов;
- методы организации управления – совокупность способов и приемов управления, обеспечивающих достижение целей и решение задач организации;
- 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;

- решение – конечный результат управленческой деятельности;
- цели системы управления;
- обратная связь – это механизм учета разницы между целью действия и его результатом [23, с.237].

Суть управления – выработка, принятие и реализация управленческого решения. Уровни принятия решений на разных уровнях управления приведены на рис. 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 [7, с.128].

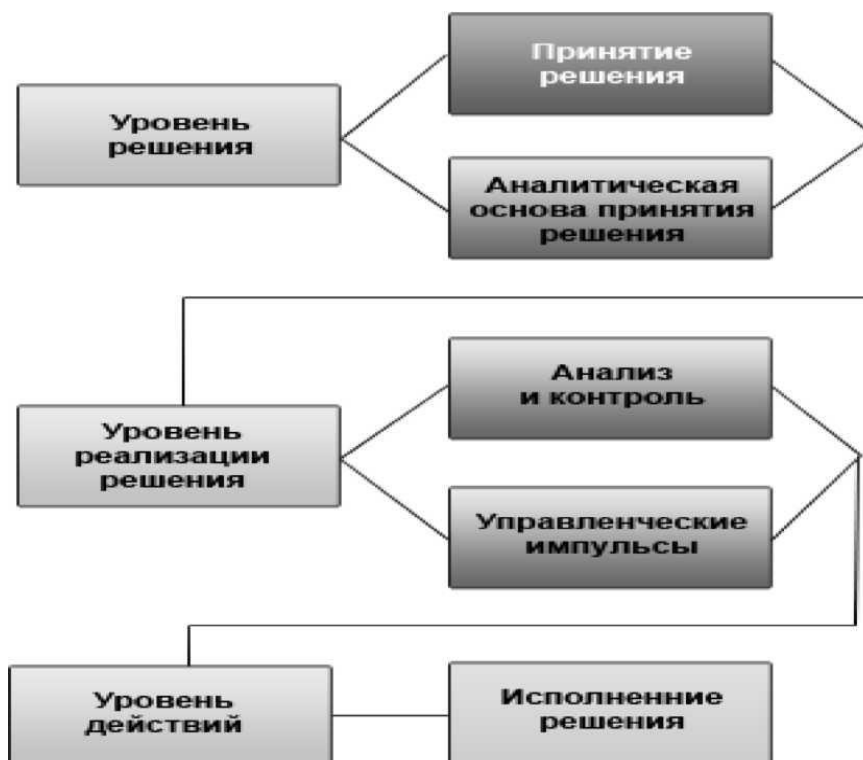


Рис.3. Уровни принятия управленческих решений [14, с.193]

Для различных организаций характерны различные виды структур управления. Однако обычно выделяют несколько универсальных видов организационных структур управления, таких как линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная, матричная.

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 вышеизложенных 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 [4, с.49-50].

По мнению Епифановой Н.Ш. наиболее значимыми инструментами эффективного менеджмента сегодня должны быть контроллинг, самоорганизация и стратегическое управление.

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.

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.

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 [25, с.69-71].

По мнению профессора СПбГЭУ Слуцкого М.Л. одним из эффективнейших инструментов стратегического управления является управленческий анализ. Он предлагает для управления предприятием использовать следующую систему аналитических инструментов управленческого анализа (табл. 1).

Таблица 1

Система аналитических инструментов управления предприятием [3, с.68]

Аналитические инструменты	Уровень управления	
	стратегический	оперативный
Маржинальный анализ		+
Сегментарный анализ		+
Анализ отклонений		+
Гибкие сметы		+
Функционально-стоимостный анализ	+	
Анализ кривой опыта	+	
Анализ затрат на товарно-материальные запасы		+
Анализ затрат на качество	+	+
ABC-анализ	+	+
Анализ целесообразности аутсорсинга	+	
Анализ целесообразности систем JIT («точно в срок»)	+	
GAP-анализ (анализ разрывов)	+	
SWOT-анализ	+	

Отметим, что аналитические инструменты оперативного управления достаточно хорошо изучены, и с ними можно ознакомиться, в частности, в

работах Савицкой Г.В., Скамай Л.Г., Шаланова Н.В.

Любое предприятие является достаточно сложной системой, приобретающей, соединяющей, потребляющей, воспроизводящей и распределяющей различные виды ресурсов.

Ресурсы предприятия – это совокупность материальных и финансовых средств, которые потенциально могут быть использованы в процессе создания товаров, услуг и иных ценностей.

Ресурсы предприятия можно классифицировать на пять групп:

- природные – потенциально пригодные для применения в производстве естественные силы и вещества, среди которых различают неисчерпаемые и исчерпаемые;

- материальные – все созданные человеком средства производства, которые являются результатом производства;

- трудовые – население в трудоспособном возрасте;

- интеллектуально-информационные – интеллектуальный продукт и информация, созданные творческим трудом человека и используемые непосредственно в процессе производства и в процессе принятия управленческих решений;

- финансовые – денежные средства, которые выделяются на организацию производства продукта и его реализацию [17, с.163].

В современных условиях эффективное управление ресурсами предприятия представляет собой ценный процесс управления организации в целом.

Следовательно, повышение эффективности управленческой деятельности ресурсами предприятия на основе систем управления ресурсами становится одним из направлений совершенствования деятельности предприятия в целом.

Внедрение систем управления ресурсами предприятием, как и любое серьезное преобразование на предприятии, является сложным и зачастую болезненным процессом.

Рассмотрим далее, какие модели предлагает современный менеджмент для повышения эффективности использования всех видов ресурсов.

1.2 Базовые модели системы управления ресурсами предприятия

Одной из важных систем управления ресурсами предприятия являются ERP-системы, которые способны автоматизировать практически все области деятельности современного промышленного предприятия среднего масштаба. Это и обработка заказов, прогнозирование и управление запасами, закупками и сбытом, производственными процессами, планирование потребностей в сырье и материалах, диспетчеризация, а также бухгалтерский учет, управление финансами, проектами, персоналом, качеством, взаимодействие с PDM и АСУ ТП, а также с системами штрих-кодирования [20, с.260].

В последнее время в России отмечается устойчивый интерес к компьютерным интегрированным системам, способным обеспечить эффективное управление предприятием. Все чаще обсуждаются ERP, MRP,MRPII и др.

Основная цель концепции MRP заключалась в минимизации издержек, связанных со складскими запасами (в том числе и на различных участках производства). В основе этой концепции лежит понятие BOM(спецификация изделия, ответственность за которую возложена на конструкторский отдел), отражающее зависимость спроса на сырье, полуфабрикаты и другие продукты от плана выпуска готовой продукции.

Однако у концепции MRP есть серьезный недостаток. Дело в том, что при расчете в рамках этой концепции потребности в материалах не учитываются ни имеющиеся производственные мощности, ни их загрузка, ни стоимость рабочей силы. Этот недостаток был исправлен в концепции MRP II (планирование производственных ресурсов). MRPII позволяла учитывать и планировать все производственные ресурсы предприятия – сырье, материалы, оборудование, персонал и т.д.

По мере развития концепции MRPII к ней постепенно добавлялись возможности учета остальных затрат предприятия.

Так появилась концепция ERP (планирование ресурсов предприятия),

называемая иногда также планированием ресурсов в масштабе предприятия. 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 [19, с.341].

Для управления трудовыми ресурсами традиционными считаются две модели – японская и американская.

Японская модель наиболее полно соответствует концепции управления человеческими ресурсами, для нее характерны разработка каждой бизнес–организацией 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 задач бизнес–организации.

Для традиционной американской (в меньшей мере – для европейской) модели рационального управления кадрами характерно соответствие работника решению бизнес–организацией своей основной задачи –обеспечению максимизации прибыли на акционерный капитал. Она отличается системой в основном краткосрочного и среднесрочного найма персонала, централизованным подходом при принятии решений, индивидуальной ответственностью работников за результаты деятельности.

Принципиальные отличия в построении этих моделей управления персоналом состоят в следующем:

- в различии провозглашаемых целей функционирования предприятия (активная ориентация на прибыль в рамках американской модели и всестороннее развитие как организации, так и человека в Японии);
- в отношении к работнику организации: работник в японской компании – это член «трудовой семьи», как правило, связанный с ней на весь период своей трудовой активности (американская модель характеризуется подходом к работнику как к обычному трудовому ресурсу, упором на его

индивидуализм и специализацию деятельности, осуществлением краткосрочного найма; человек рассматривается в ней в качестве одного из средств достижения целей организации; в использовании и развитии HR японские компании предпочитают, чтобы их работники были универсалами, т.е. имели широкий опыт и знания, соответствующие целям и интересам именно этой компании);

– американский «капиталоцентризм» в противовес японскому «человекоцентризму» (в Японии управленческая практика характеризуется подходом к человеку как к личности, коллективным принятием решений, неформальными механизмами оценки и контроля деятельности работников, отсутствием жесткой специализации персонала);

– в построении мотивационного механизма, обеспечивающего достижение намеченных в бизнес–организации целей (в американской модели он, прежде всего, ориентирован на материальную заинтересованность работника, тогда как в Японии главное – обеспечение наиболее полной самореализации работника, лояльность и единство работников организации, их сотрудничество и развитие);

– если американская модель реализует образец типичного «капиталистического» «хозяйствования», то японская практика демонстрирует хозяйствование «с человеческим лицом», т.е. профессиональный социальный HR [21, с.136-140].

Для оптимизации размера текущих запасов товарно-материальных ценностей используется ряд моделей, среди которых наибольшее распространение получила модель экономически обоснованного размера заказа Уилсона.

Использование данной модели предполагает целый ряд допущений, которые, тем не менее, не слишком ограничивают возможности ее практического применения:

– модель применяется для одного конкретного вида товара, количество которого непрерывно измеряется;

- уровень спроса на товар известен, постоянен в течение времени и независим;
- товар производится или закупается отдельными партиями;
- заказ приходит отдельной поставкой;
- время доставки и затраты по заказу постоянны;
- расход запасов непрерывен;
- не рассматривается случай дополнительной поставки товара;
- не рассматривается случай скидки за большой объем поставки.

Для построения эффективных систем контроля над движением товарно-материальных запасов на предприятиях часто 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.

В большинстве случаев оказывается, что основной объем реализации (70-80%) обеспечивается весьма немногими номенклатурными позициями (10-20%) – действие так называемого принципа Парето. Сосредоточение внимания на наиболее важных для предприятия товарах и изделиях позволяет более эффективно ими управлять, не расходуя лишние средства и время на менее значимые позиции.

Суть данной системы состоит в разделении всей совокупности запасов товарно-материальных ценностей на три категории исходя из их стоимости, объема и частоты расходования, отрицательных последствий их недостатка для хода операционной деятельности и финансовых результатов и т.п.

В категорию «А» включают наиболее дорогостоящие виды запасов с продолжительным циклом исполнения заказа, которые требуют постоянного мониторинга в связи с серьезностью финансовых последствий, вызываемых их недостатком. Частота заказа 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» включают товарно-материальные ценности, имеющие меньшую значимость в обеспечении бесперебойного операционного процесса и формировании конечных финансовых результатов. Запасы этой группы контролируются обычно один раз в месяц.

В категорию «С» включают все остальные товарно-материальные ценности с низкой стоимостью, не играющие значимой роли в формировании конечных финансовых результатов. Объем закупок таких ценностей может быть довольно большим, поэтому контроль над их движением осуществляется не чаще одного раза в квартал [6, с.163-167].

Существует богатый арсенал моделей, позволяющих вырабатывать решения по оптимальному управлению ресурсами. Среди всего многообразия моделей и методик выделяется методика оптимального управления ресурсами.

Постановку задачи оптимального управления ресурсами организации можно сформулировать так: «Определить оптимальную структуру ресурсов, обеспечивающую максимальную прибыль организации».

1.3 Особенности управления ресурсами на предприятии рекреационного комплекса

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 группам и 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. Поэтому при целевом управлении внимание акцентируется на мотивации человеческих ресурсов,

достижении сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, постоянном развитии работников и обогащении труда [10, с.86-89].

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

Наиболее традиционные мотивационные модели:

1) рациональная мотивационная модель, в основе которой лежит использование материальных стимулов для награждения или взыскания по результатам работы;

2) мотивационная модель самореализации, суть которой состоит в активизации внутренних мотивов человека: возможности самовыражения, творчества в труде, признания заслуг, расширения самостоятельности и ответственности, перспективах карьеры и профессионального роста;

3) мотивационная модель сопричастности (соучастия) путем сотрудничества, партнерства, участия в управлении, собственности, делегирование полномочий.

Если в развитых странах сегодня на первый план выдвигается мотивационная модель самореализации, то в российских организациях доминирует рациональная мотивационная модель.

Более совершенной системой управления человеческими ресурсами является управление посредством делегирования, в виде передачи подчиненному функций, закрепленных непосредственно за его руководителем, осуществляя, таким образом, перевод задач на более низкий уровень. Такая модель управления часто называется гарцбургской моделью. Гарцбургская модель призвана активизировать нереализованный потенциал сотрудников и сформировать из них мыслящие и действующие по-предпринимательски личности.

Другим не менее важным видом ресурсов предприятия, требующим определенных знаний и практического опыта в управлении, являются финансовые ресурсы [24, с.172].

Успешная деятельность предприятия не возможна без разумного управления финансовыми ресурсами. Нетрудно сформулировать цели предприятия рекреационной сферы, для достижения которых необходимо рациональное управление финансовыми ресурсами:

- выживание фирмы в условиях конкурентной борьбы;
- избежание банкротства и крупных финансовых неудач;
- лидерство в борьбе с конкурентами;
- максимизация рыночной стоимости фирмы;
- приемлемые темпы роста экономического потенциала фирмы;
- рост объемов производства и реализации;
- максимизация прибыли;
- минимизация расходов;
- обеспечение рентабельной деятельности и т.д.

Приоритетность той или иной цели может выбираться предприятием в зависимости от отрасли, положения на данном сегменте рынка и от многого другого, но удачное продвижение к выбранной цели во многом зависит от совершенства управления финансовыми ресурсами предприятия.

Основными методами, связанными с оценкой и последующим управлением финансовыми ресурсами являются методы экономического анализа и в частности финансовый анализ. На основании финансового анализа текущего состояния ресурсов предприятия проводится разработка рекомендаций, которые позволили бы оптимизировать их структуру [8, с.103].

Финансовый анализ проводится с помощью разного типа моделей, позволяющих структурировать и идентифицировать взаимосвязи между основными показателями отчетности, что позволяет более эффективно управлять финансовыми потоками. Можно выделить три основных типа моделей, которые используются в финансовом анализе: дескриптивные, предикативные и нормативные.

Дескриптивные модели – это модели описательного характера. Они являются основными для оценки финансового состояния предприятия. К ним

можно отнести построение системы отчетных балансов, представление финансовой отчетности в разрезах, вертикальный и горизонтальный анализ отчетности, систему аналитических коэффициентов, аналитические записи к отчетности.

Предикативные модели – это модели прогностического характера, которые используются для прогнозирования доходов предприятия и его будущего финансового состояния. Наиболее распространенными из них являются: расчет точки критического объема продаж, построение прогнозных финансовых отчетов, модели динамического анализа, модели ситуационного характера.

Нормативные модели позволяют сравнить фактические результаты деятельности предприятия с ожидаемыми, рассчитанными по бюджету. Эти модели используются во внутреннем финансовом анализе. Их сущность сводится к установлению нормативов по каждой статье расходов и к анализу отклонений фактических данных от их нормативов [13, с.385].

Управление финансовыми ресурсами фирмы, ввиду многовариантности его проявления, на практике невозможно осуществлять без профессиональной организации этой работы. 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 [12, с.136].

Рассматривая модели управления ресурсами предприятия, нельзя обойти стороной концепцию управления эффективностью СРМ.

Идеология СРМ предполагает комплексный подход к выстраиванию системы управления эффективностью корпорации как к непрерывному циклическому процессу, состоящему из таких основных этапов, как разработка стратегии, планирование, мониторинг и анализ, регулирование, и затрагивает все уровни организационной управленческой иерархии.

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. Чем выше уровень управления, тем более агрегированной становится информация. На уровне стратегии оперируют ключевыми показателями, на уровне процессов используются аналитическая информация,

прогнозы, модели, а на уровне исполнения – еще больший массив данных (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.

В следующей главе работы проведем анализ эффективности использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов ОАО «База отдыха «Энергетик» с целью определения эффективности системы управления ресурсами предприятия [5, с.95-97].

Глава 2 Оценка и анализ системы управления ресурсами предприятия ОАО «База отдыха «Энергетик»

2.1 Общая организационно-экономическая характеристика предприятия

ОАО «База отдыха «Энергетик» создано на основании решения Совета директоров ОАО «Ростовэнерго» от 31 октября 2003 года № 11.

С 31 марта 2008 года, в результате реорганизации ОАО «Ростовэнерго» в форме присоединения к ОАО «МРСК Юга», единственным акционером ОАО «База отдыха «Энергетик» в порядке универсального правопреемства стало ОАО «МРСК Юга» (с 01.07.2015 - ПАО «МРСК Юга»).

Создание ПАО «МРСК Юга» является неотъемлемой частью утвержденного плана реформирования российской электроэнергетики, который предусматривает межрегиональную интеграцию вновь созданных предприятий после разделения энергокомпаний по видам бизнеса.

В настоящее время ПАО «МРСК Юга», занимая доминирующее положение на рынке оказания услуг по передаче электроэнергии в Южном федеральном округе, входит в группу компаний «Российские сети» – крупнейшую электросетевую компанию России, объединяющую в своей структуре магистральную электросетевую комплекс, межрегиональные и региональные распределительные электросетевые компании, научно-исследовательские и проектно-конструкторские институты, строительные и сбытовые организации.

ПАО «МРСК Юга» отвечает за транспорт электрической энергии по сетям 110 кВ и ниже на территории четырех субъектов Федерации: Ростовской, Астраханской и Волгоградской областей, Республики Калмыкия общей площадью более 334 тысяч квадратных километров (почти 2% территории России) с численностью населения порядка 8,5 миллионов человек.

В состав Компании входит более 1220 подстанций напряжением 35220 кВ общей мощностью 18710 МВА и порядка 31000 трансформаторных подстанций напряжением 6,10/0,4 кВ общей мощностью около 5000 МВА. Общая

протяженность по трассе линий электропередачи –157970 км. Численность персонала – свыше 13,8 тысяч человек.

По численности работающих и объему выручки от реализации услуг вклад ОАО «База отдыха «Энергетик» в результаты деятельности ПАО «МРСК Юга» практически не заметен.

Уставный капитал ОАО «База отдыха «Энергетик» сегодня составляет . 89023 тыс.руб. Изначально уставный капитал был больше в 1,5 раза. Но за последние 10 лет деятельности акционеры принимали два раза решения о его уменьшении в соответствии с законодательством (по размеру чистых активов).

В соответствии с Уставом ОАО «База отдыха «Энергетик» органами управления Общества являются:

- Общее собрание акционеров;
- Совет директоров;
- Генеральный директор.

Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью ОАО «База отдыха «Энергетик» осуществляет ревизионная комиссия, в составе которой работают главные специалисты департамента внутреннего аудита и контроля ПАО «МРСК Юга».

Департамент внутреннего аудита и контроля ПАО «МРСК Юга» является координатором функций риск–менеджмента и несет ответственность за организацию и координацию стандартизации контрольной среды бизнес-процессов и методическое сопровождение процесса внедрения контрольных процедур, а также осуществляет систематизацию контроля и оценку эффективности контрольной среды бизнес-процессов в Компании. Для проверки и подтверждения достоверности годовой финансовой отчетности ОАО «База отдыха «Энергетик» аудитором общим собранием акционеров утверждено ООО «АДК-аудит» (ИНН 6672255138, ОГРН 1076672044712) член саморегулируемой организации аудиторов некоммерческого партнерства «Институт Профессиональных аудиторов». Организационная структура ОАО «База отдыха «Энергетик» отражена на рис. 4.



Рис.4. Организационная структура ОАО «База отдыха «Энергетик»¹

Основными видами деятельности ОАО «База отдыха «Энергетик» в соответствии с Уставом являются:

- предоставление медицинских услуг санаторно-курортного профиля по лечению и оздоровлению (отдыху) взрослых, родителей с детьми и организованных групп детей школьного возраста, услуг питания и проживания;
- экскурсионно-туристическая;
- коммерческая и торгово-закупочная деятельность;
- культурно-развлекательная деятельность, публичный показ аудиовизуальных произведений в кинозале, сервисно–бытовые услуги;
- автоперевозки пассажиров и грузов;
- добыча, поставка (реализация) питьевой воды.

Экономические показатели деятельности представлены в табл. 2.

¹Рисунок составлен автором на основе данных, полученных в ходе исследования

Таблица 2

Экономические показатели деятельности, тыс.руб.²

Показатель	Годы			Темп роста к 2013 г., %	
	2013	2014	2015	2014 г.	2015 г.
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 табл. 2 свидетельствуют об убыточности деятельности базы отдыха. При росте выручки от реализации услуг по сравнению с уровнем 2013 г. на 89,2% себестоимость услуг выросла в 2,4 раза. При этом размер убытка уменьшился на 17,1% в основном за счет уменьшения отрицательного сальдо прочих доходов и расходов. Убыточность основной деятельности при этом увеличилась в 8,7 раза. Динамика основных экономических показателей отражена на рис. 5.

Рис.5. Динамика основных экономических показателей, тыс.руб.³

²Таблица составлена автором на основе данных, полученных в ходе исследования

Рассмотренные выше основные экономические показатели не дают полной картины результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Поэтому далее проанализируем обеспеченность предприятия ресурсами.

2.2 Анализ и оценка эффективности использования ресурсов на предприятии

Одним из важнейших факторов повышения эффективности производства на предприятии является обеспеченность его основными фондами в необходимом количестве, ассортименте и более полное их использование.

Анализ основных средств обычно начинается с изучения объема основных средств, их динамики и структуры.

По своему назначению основные фонды предприятия не подразделяются и являются все основными фондами основного вида деятельности. Активная часть также не выделяется в виду особенности рекреационной сферы.

Материально-техническая база ОАО «База отдыха «Энергетик» включает в себя следующие сооружения:

- спальный корпус №1 на 170 мест;
- водозаборные сооружения;
- спальный корпус №3 на 48 мест;
- изолятор пионерского лагеря;
- изолятор детского сада;
- столовая;
- административный корпус;
- материальный склад;
- кафе на 60 мест;
- клуб-столовая;
- контрольно пропускной пункт;

³Рисунок составлен автором на основе данных, полученных в ходе исследования

- корпус пионерского лагеря № 1 на 60 мест;
- корпус детского сада № 3 на 140 мест;
- продуктовый склад;
- прачечная.

Динамика размера и износа основных фондов предприятия отражены в табл. 3.

Таблица 3

Стоимость основных фондов ОАО «База отдыха «Энергетик»⁴

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста к 2013 г., %	
				2014 г.	2015 г.
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

Как видим, состояние основных фондов ухудшилось, но при этом может оценено как удовлетворительное, т.к. процент износа менее 10%. Динамика коэффициента износа отражена на рис.6.

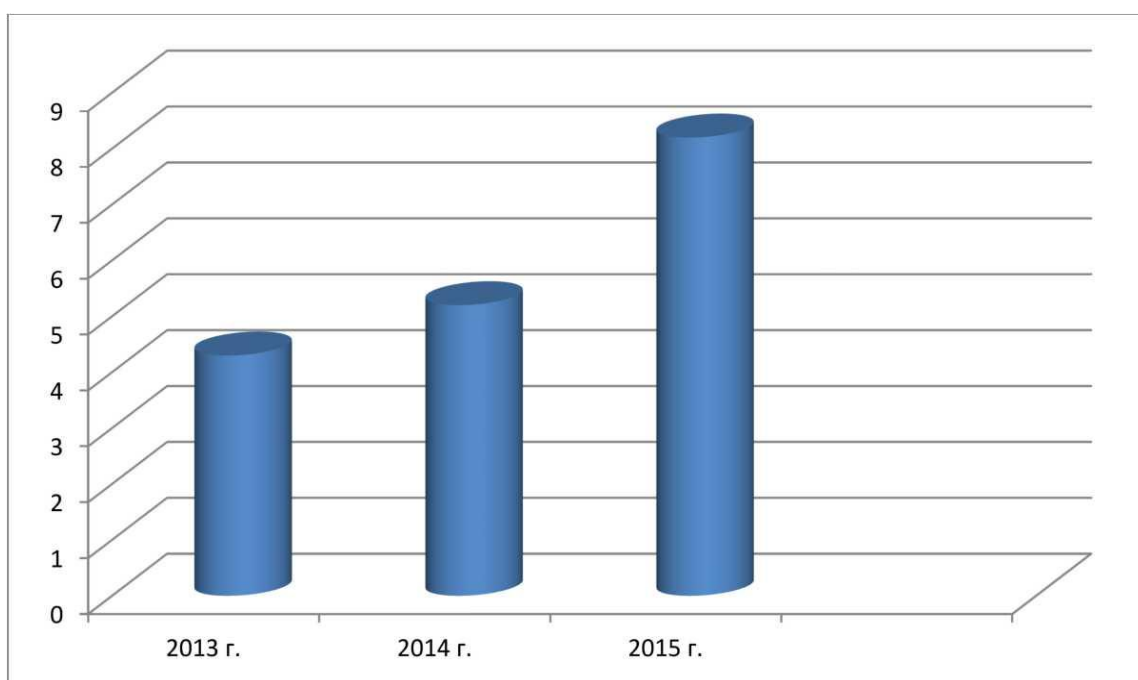


Рис.6. Износ основных фондов, %⁵

⁴Таблица составлена автором на основе данных, полученных в ходе исследования

⁵Рисунок составлен автором на основе данных, полученных в ходе исследования

Динамика и структура основных фондов ОАО «База отдыха «Энергетик» за последний год представлены в табл. 4.

Таблица 4

Динамика и структура основных фондов в 2015 г.⁶

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 табл. 4 показывают, что за 2015 г. структура основных фондов предприятия практически не изменилась – наибольший удельный вес в ней занимают здания и сооружения (рис.7 и рис.8).

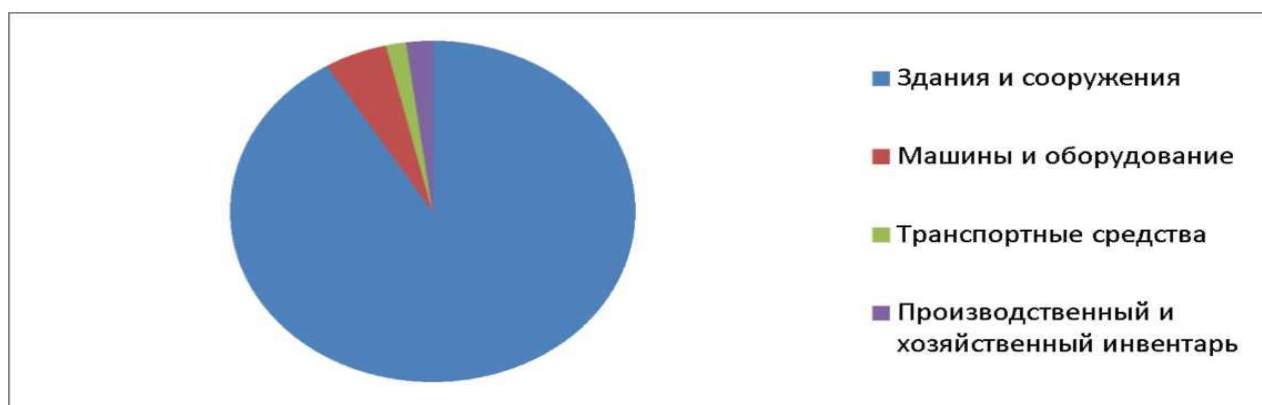


Рис.7. Структура основных фондов на 01.01.2015 г., %⁷

⁶Таблица составлена автором на основе данных, полученных в ходе исследования

⁷Рисунок составлен автором на основе данных, полученных в ходе исследования

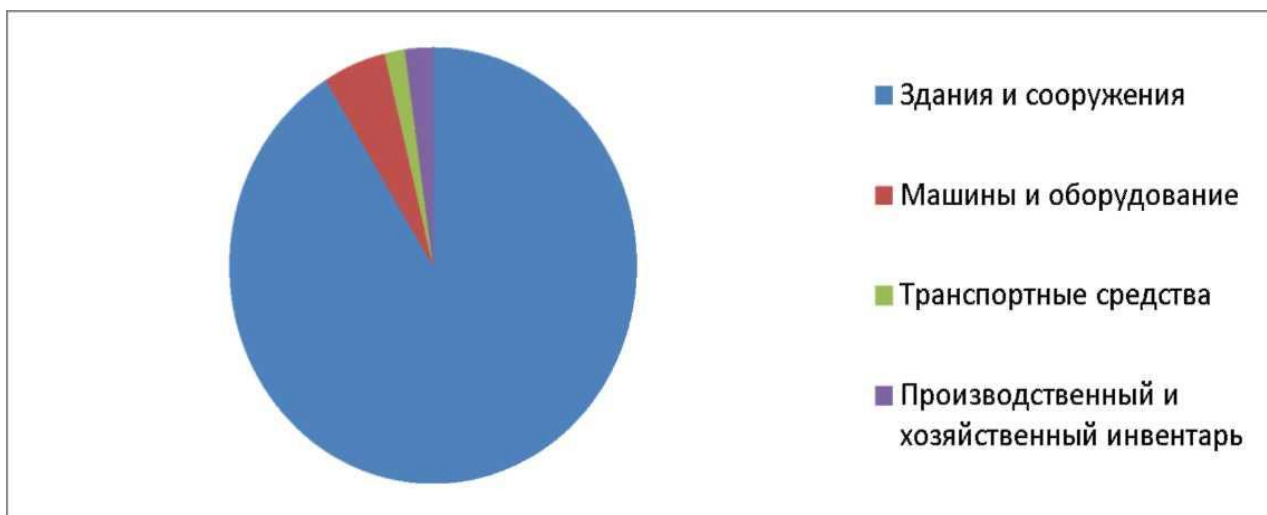


Рис.8. Структура основных фондов на 31.12.2015 г., %⁸

Теперь рассмотрим динамику и структуру доходов от основной деятельности предприятия (табл.5).

Таблица 5

Состав и структура основных источников доходов деятельности ОАО «База отдыха «Энергетик»⁹

Показатель	2013 г.		2014 г.		2015 г.		Темп роста к 2013 г., %	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	2014 г.	2015 г.
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

В структуре основных источников доходов деятельности наибольший удельный вес занимает выручка от реализации путевок, а наибольший темп роста наблюдался у выручки от реализации питьевой воды. Однако деятельность

⁸Рисунок составлен автором на основе данных, полученных в ходе исследования

⁹Таблица составлена автором на основе данных, полученных в ходе исследования

предприятия является убыточной, т.к. динамика выручки от реализации услуг имеет меньший темп роста, чем динамика затрат.

В табл. 6 отражена динамика себестоимости реализации услуг в разрезе экономических элементов. Результаты анализа состава себестоимости реализации услуг показали, что 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 (табл.6). Структура себестоимости услуг отражена на рис. 9-11.

Таблица 6

Себестоимость услуг, тыс. руб.¹⁰

Статьи затрат	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста к 2013 г., %	
				2014 г.	2015 г.
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

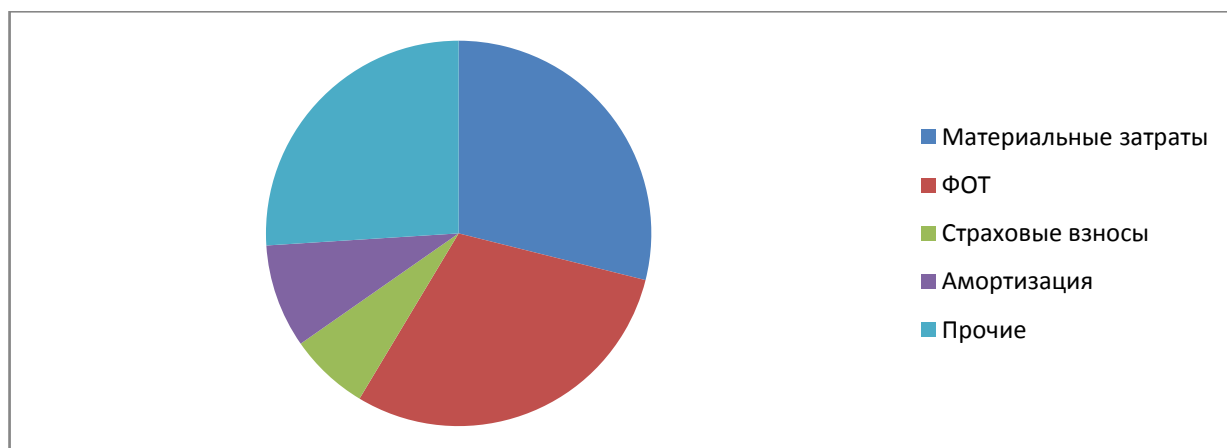


Рис.9. Структура себестоимости услуг в 2013 г.¹¹

¹⁰Таблица составлена автором на основе данных, полученных в ходе исследования

¹¹Рисунок составлен автором на основе данных, полученных в ходе исследования

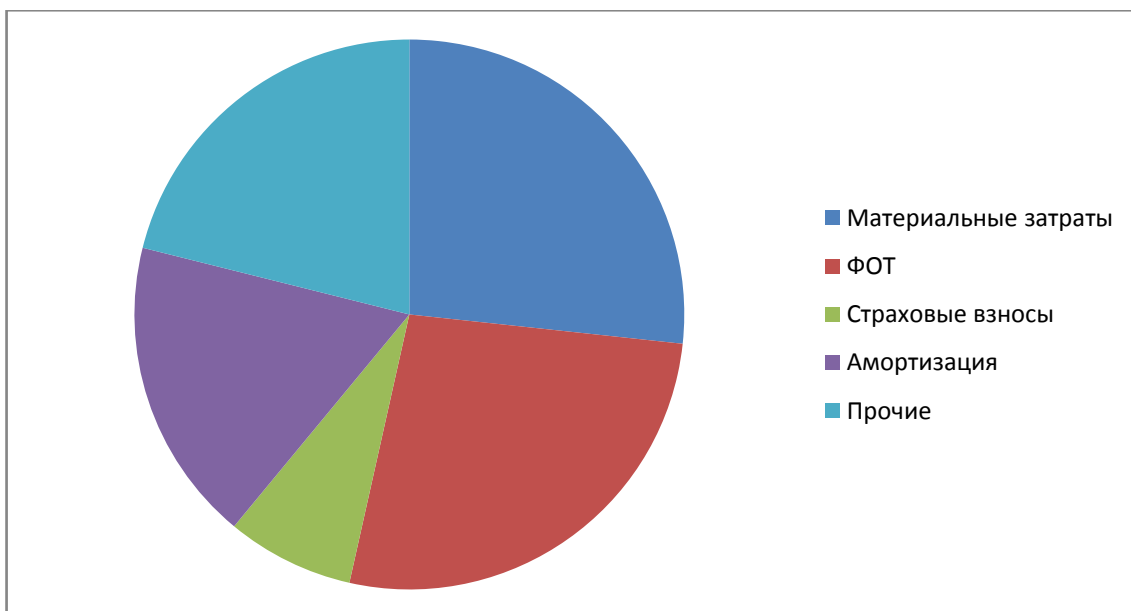


Рис.10. Структура себестоимости услуг в 2014 г.¹²

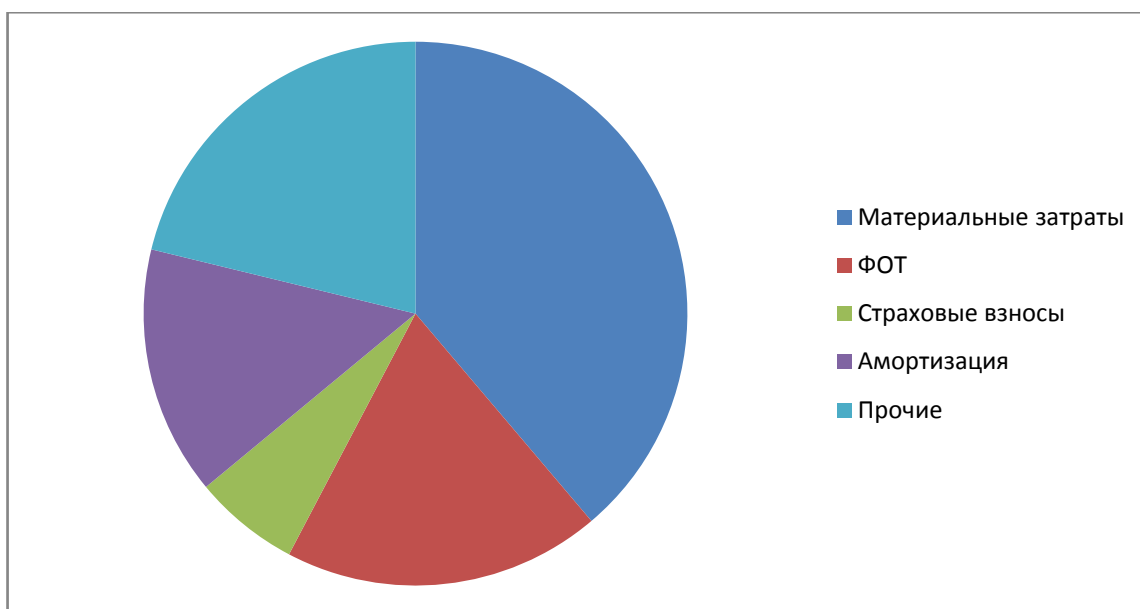


Рис.11. Структура себестоимости услуг в 2015 г.¹³

Диаграммы на рис.9-11 наглядно отражают изменения в структуре себестоимости за анализируемый период - увеличились доли материальных затрат и амортизации и снизилась доля затрат на оплату труда.

Проанализируем теперь состав и динамику движения кадров предприятия - основные показатели отражены в табл. 7.

¹²Рисунок составлен автором на основе данных, полученных в ходе исследования

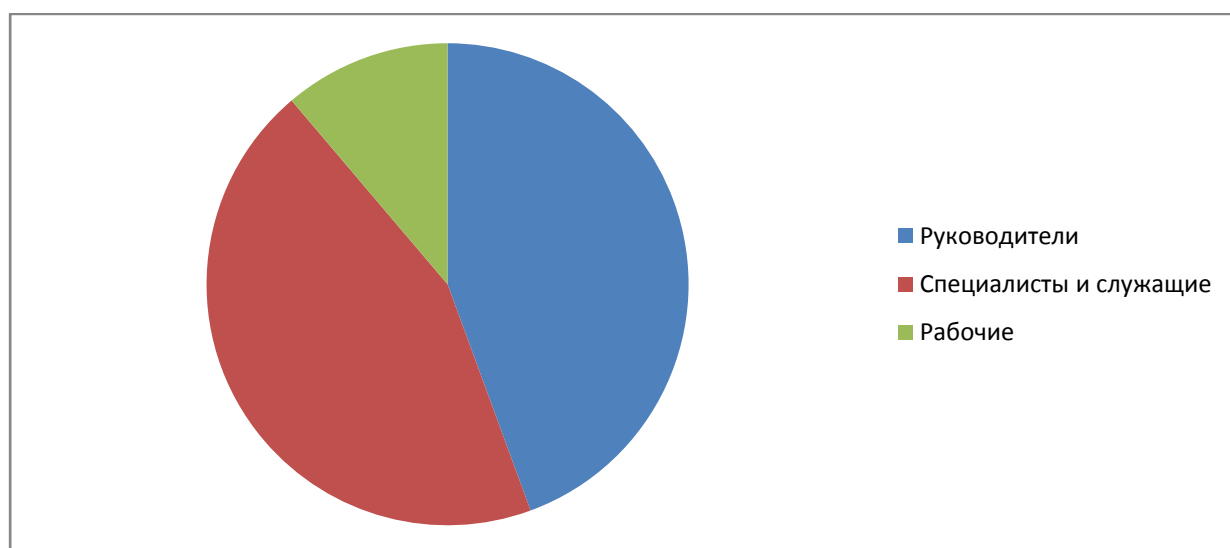
¹³То же

Таблица 7

Состав штатных сотрудников ОАО «База отдыха «Энергетик»¹⁴

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста к 2013 г., %	
				2014 г.	2015 г.
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

Данные табл. 7 отражают круглогодичный штатный состав предприятия. Следует отметить, что на период оздоровительного сезона с мая по сентябрь штат работников увеличивается ежегодно в среднем на 50 человек, т.е. пополняется сезонными работниками. Поэтому расчет традиционных коэффициентов движения кадров (оборота по приему, оборота по выбытию и текучести кадров) в данном случае не дает реальных результатов. По данным кадрового учета среди постоянного штатного состава текучесть кадров за последние три года очень низкая – менее 1%. Если же принимать во внимание сезонность работ, то текучесть кадров традиционно ежегодно составляет примерно 200%. Постоянство структуры подтверждают и диаграммы на рис. 12-14.

Рис.12. Структура штатных сотрудников в 2013 г.¹⁵

¹⁴Таблица составлена автором на основе данных, полученных в ходе исследования

¹⁵Рисунок составлен автором на основе данных, полученных в ходе исследования

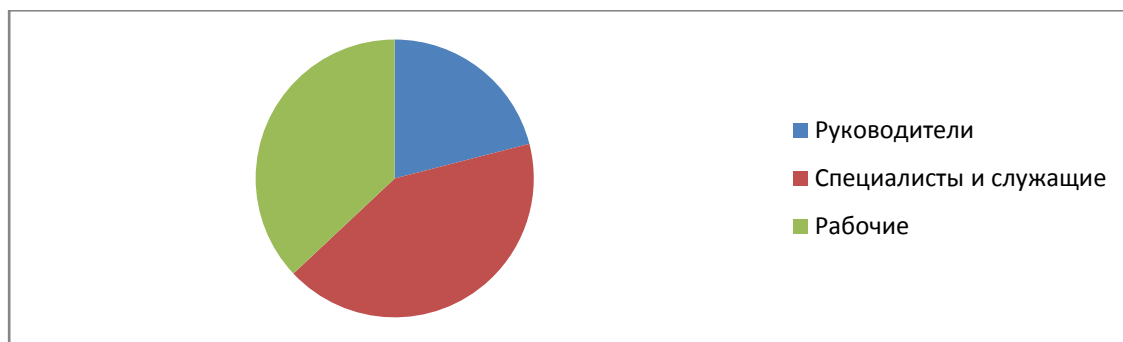


Рис.13. Структура штатных сотрудников в 2014 г.¹⁶

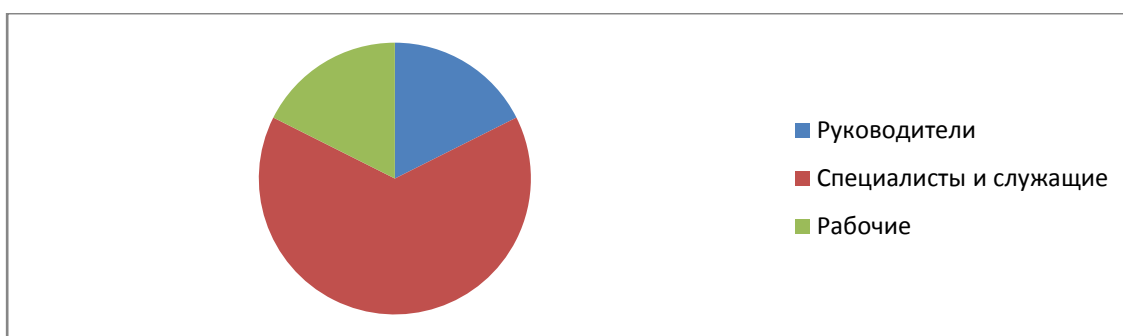


Рис.14. Структура штатных сотрудников в 2015 г.¹⁷

Как видим, в структуре штатных работников в анализируемом периоде произошли существенные изменения – значительно увеличилась доля специалистов и служащих.

В целях обеспечения деятельности ОАО «База отдыха «Энергетик» после окончания оздоровительного сезона до начала нового было введено штатное расписание на 16,75 единиц.

По состоянию на 31.12.2015 в ОАО «База отдыха «Энергетик» вакансий не имеется. Основная доля персонала ОАО «База отдыха «Энергетик» имеет среднее и среднее специальное образование – 12 единиц или 70,6%.

Структура персонала по полу в 2015 году не претерпела существенных изменений. По состоянию на 31.12.2015 женщины составляют 76,47% от общей численности, мужчины – 23,53%.

Согласно принятому Положению об оплате труда на предприятии

¹⁶Рисунок составлен автором на основе данных, полученных в ходе исследования

¹⁷То же

используется повременная форма.

Заработная плата начисляется за фактически отработанное время (количество часов), согласно табелям учета рабочего времени. Часовая тарифная ставка для рабочих и отдельных должностей служащих рассчитывается исходя из установленного оклада, разделенного на среднемесячную норму рабочего времени в году.

Работникам, которым установлен должностной оклад, заработная плата начисляется в размере оклада за отработанную норму рабочего времени в отчетном месяце. В случае уменьшения фактически отработанных часов, против нормы, оклад пересчитывается пропорционально фактически отработанным часам.

На наш взгляд именно сезонность работы и является основной причиной убыточности предприятия.

Устойчивое финансовое положение предприятия является необходимым условием эффективной деятельности предприятия, так как от обеспеченности и оптимальности использования финансовых ресурсов зависят своевременность и полнота погашения его обязательств поставщикам, банкам, бюджету, работникам и пр.

Оценка финансового состояния предприятия обычно является завершающим этапом анализа его хозяйственной и другой деятельности и позволяет не только правильно оценить эффективность использования экономического потенциала, но и выработать стратегию и тактику хозяйственного развития. Для оценки финансового состояния предприятия выполним расчет чистых активов (табл.8).

Как показывают данные табл. 8, уставный капитал предприятия, составляющий по состоянию на 31.12.2015 г. 89023 тыс. руб., непокрыт чистыми активами на 34875 тыс. руб. Рост уровня кредиторской задолженности и получение результата от деятельности в виде убытка за период 2013-2015 гг. привели к тому, что стоимость чистых активов стала меньше величины уставного капитала.

Структура и динамика чистых активов, тыс. рублей (по состоянию на 31 декабря)¹⁸

Показатель	2013г.	2014 г.	2015 г.
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
Справочно.			
Величина уставного капитала	111729	111729	89023

Для приведения стоимости чистых активов в соответствие требованиям законодательства в 2014 году было произведено уменьшение уставного капитала путем уменьшения номинальной стоимости обыкновенных акций.

Однако по результатам 2015 г. опять сложилась неблагоприятная финансовая ситуация.

2.3 Анализ и оценка эффективности использования ресурсов на предприятии

Экономический анализ – наиболее действенная форма контроля над выполнением предприятием необходимых нормативов, изыскания скрытых

¹⁸Таблица составлена автором на основе данных, полученных в ходе исследования

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 в ходе 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.

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

В ходе анализа финансово-хозяйственной деятельности ОАО «База отдыха «Энергетик» выявлено следующее:

- предприятие имеет достаточную материально-техническую базы для выполнения своих функций;
- выручка от реализации услуг в анализируемом периоде увеличивалась, но меньшими темпами, чем себестоимость;
- 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). Результаты расчетов сведен в табл. 9.

Данные табл. 9 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 2015 г. по сравнению с предыдущими периодами.

Таблица 9

**Оценка эффективности использования ресурсов ОАО «База отдыха
«Энергетик»¹⁹**

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста к 2013 г., %	
				2014 г.	2015 г.
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

¹⁹Таблица составлена автором на основе данных, полученных в ходе исследования

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4	5	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 2015 г. выросла незначительно по сравнению с уровнем 2013 г.

Динамика основных показателей использования материальных ресурсов отражена на рис.15.

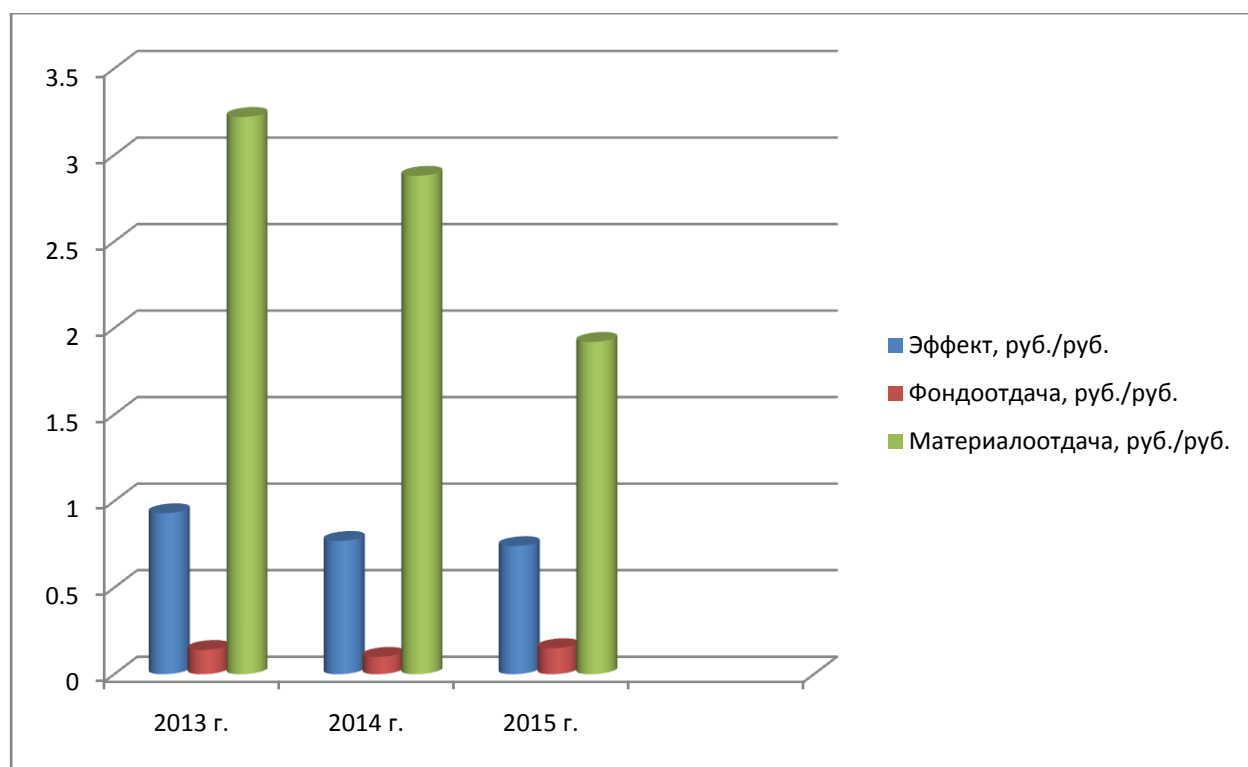


Рис.15. Показатели эффективности использования материальных ресурсов²⁰

Размер показателя общей ликвидности не соответствует принятому нормальному ограничению - он должен быть не менее двух. Динамика показателя ликвидности отражена на рис.16.

²⁰Рисунок составлен автором на основе данных, полученных в ходе исследования

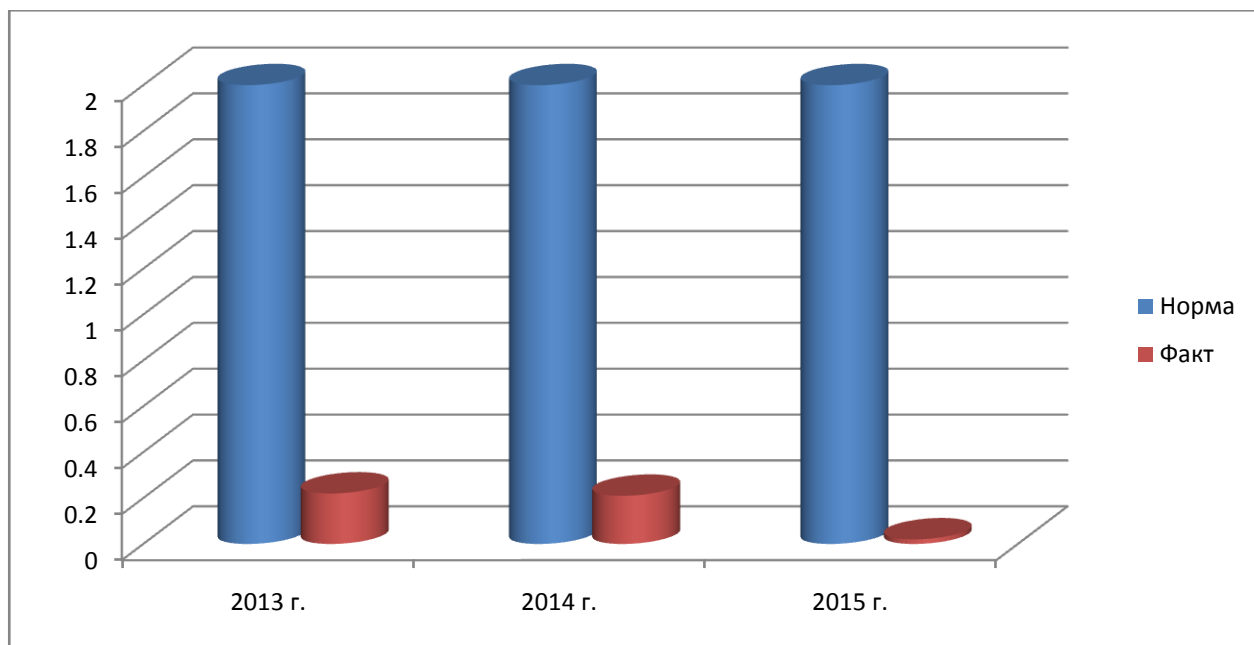


Рис. 16. Общий показатель ликвидности²¹

Для ОАО «База отдыха «Энергетик» 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 ОАО «База отдыха «Энергетик» позволяют сделать следующие выводы:

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

²¹Рисунок составлен автором на основе данных, полученных в ходе исследования

– 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 2013 г. 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 неустойчивым. 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 2015 г. выросла незначительно по сравнению с уровнем 2013 г. Также незначителен и рост фондоотдачи. Размер показателя общей ликвидности не соответствует принятому нормальному ограничению.

Рассмотрим далее возможные направления развития ОАО «База отдыха «Энергетик» в целях совершенствования системы управления ресурсами.

Глава 3 Разработка мероприятий совершенствования системы управления ресурсами предприятия ОАО «База отдыха «Энергетик»

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 (рис. 17):

- увеличение загрузки базы отдыха;
- расширение перечня лечебно-оздоровительных и санаторно-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 ОАО «МРСК Юга»;
- совместный анализ итогов финансово-экономического состояния Общества с целью выявления скрытых резервов и рационального использования площадей земельных участков и зданий;
- развитие других, не запрещенных Уставом и законодательством РФ видов деятельности.

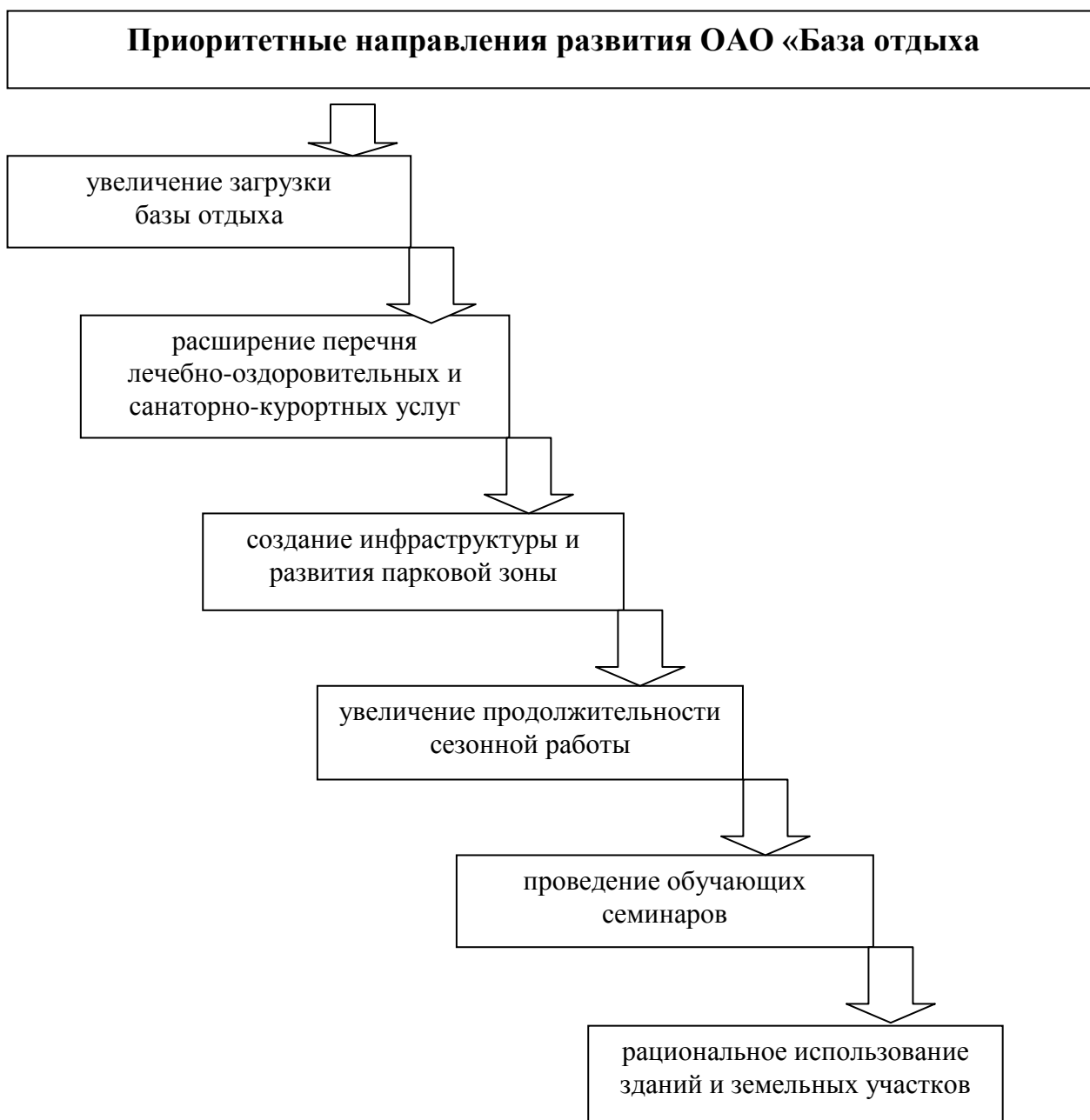


Рис.17. Предлагаемые направления развития ОАО «База отдыха» «Энергетик»²²

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

В целях повышения эффективности использования материальных ресурсов рекомендуется: оптимизация запасов, модернизация оборудования и применение новых технологий.

²²Рисунок составлен автором на основе данных, полученных в ходе исследования

Рекомендации по совершенствованию системы управления ресурсами ОАО «База отдыха «Энергетик» рассмотрены на рис. 18.

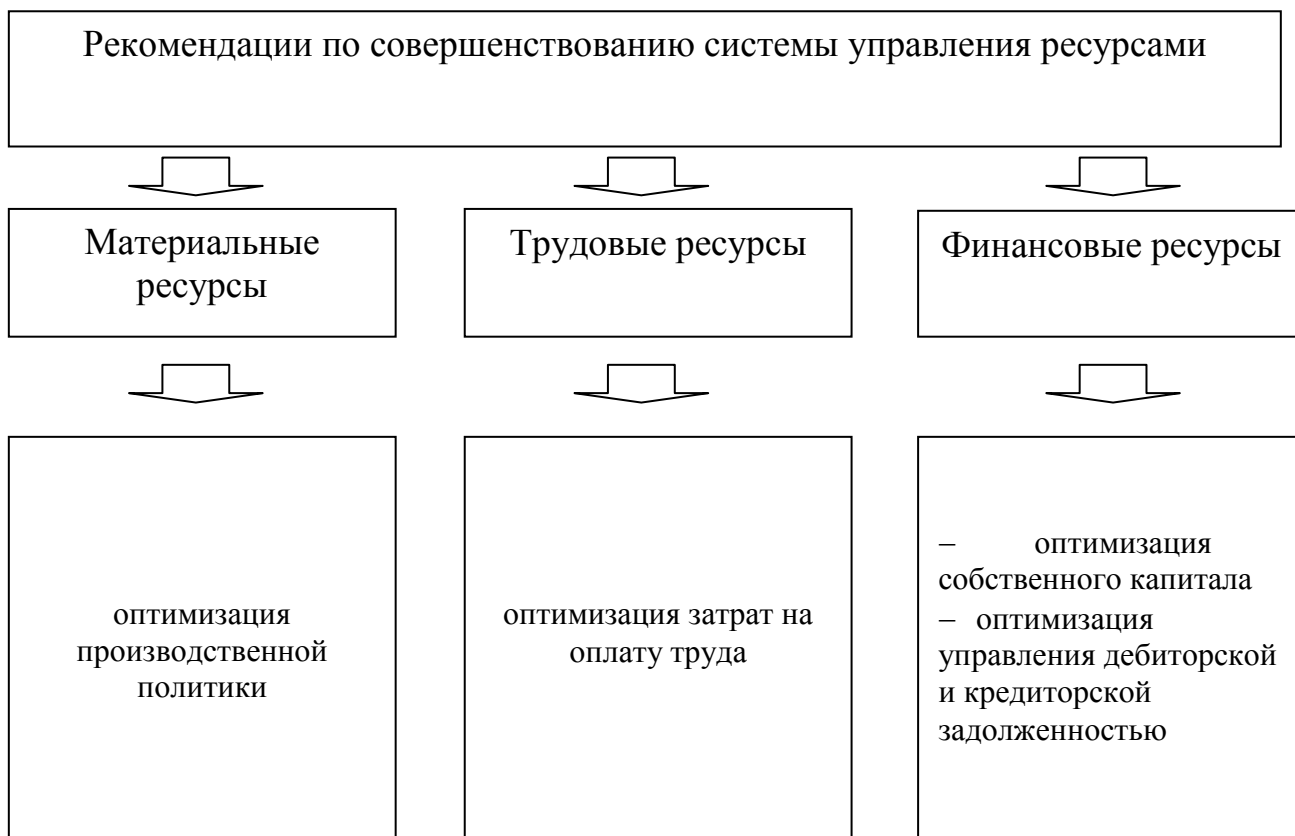


Рис.18. Совершенствование системы управления ресурсами ОАО «База отдыха «Энергетик»²³

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 корпусов, так как

²³Рисунок составлен автором на основе данных, полученных в ходе исследования

имеется своя служба по 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.:

$$(10 \cdot 360 + 20 \cdot 4 \cdot 30) \cdot 100 = 600000 \text{ руб.}$$

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 о 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.

Так как наше предприятие, по сути, дочерняя компания ПАО «МРСК Юга», то вопросы подготовки и переподготовки кадров необходимо решать с владельцем. ПАО «МРСК Юга» 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 -28 тыс.руб.). Тогда экономия затрат на оплату труда составит 436,8 тыс.руб.:

$$28 \cdot 12 \cdot 1,3 = 436,8 \text{ тыс.руб.}$$

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 ОАО «База отдыха «Энергетик» числится организация ООО «Новороссийск Транс Маркет».

Дебиторская задолженность ООО «Новороссийск Транс Маркет» составляет 485 тыс.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 - 94973 тыс.руб.

Таким образом, прогнозный размер чистых активов на 2016 год составит 62092 тыс.руб., что превышает их размер в 2015 г. на 7944 тыс.руб. или на 14,7%.

Доход предприятия увеличится на 600 тыс.руб. или на 2,35% по сравнению с уровнем 2015 г., а затраты сократятся по сравнению с 2015 г. на 436,8 тыс.руб. или на 1,3%.

Мероприятия и результаты их внедрения отразим на рис.19.

Реализация предлагаемых мероприятий позволит повысить эффективность системы управления ОАО «База отдыха «Энергетик»», повысить результативность всей производственно-финансовой деятельности, предприятие станет более конкурентоспособным и платежеспособным.



Рис.19. Результаты реализации мероприятий по совершенствованию системы управления ресурсами ОАО «База отдыха «Энергетик»²⁴

²⁴Рисунок составлен автором на основе данных, полученных в ходе исследования

Заключение

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.

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 усовершенствование системы управления - это взаимосвязанные параллельные процессы. Этот подход, давно ставший традиционным для западных компаний, теперь становится закономерным и в России.

Целью данной работы являлось совершенствование системы управления ресурсами ОАО «База отдыха «Энергетик»». 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 рекреационной сферы.

Анализ системы управления ресурсами «База отдыха «Энергетик»» 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 2013 г. 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 неустойчивым. 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 2015 г. выросла незначительно по сравнению с уровнем 2013 г. Также незначителен и рост фондоотдачи. Размер показателя общей ликвидности не соответствует принятому нормальному ограничению.

В целях совершенствования системы управления ресурсами ОАО «База

отдыха «Энергетик» в бакалаврской 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 «Новороссийск Транс Маркет».

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

– увеличить годовой доход на 600 тыс.руб.;

– сократить годовые затраты на 436,8 тыс.руб.;

– увеличить размер чистых активов на 7944 тыс.руб.

Список использованной литературы

1. Трудовой кодекс РФ. [Электронный ресурс]. URL:<http://www.normativ.ru> (дата обращения: 28.01.2016).
2. Анфилатов В.С. Системный анализ в управлении.– М.: Финансы и статистика, 2012. – 258 с.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Институт международного права и экономики, 2012. – 429 с.
4. Владимцев Н.В., Денисова А.С. Принятие управленческих решений с учетом методов бюджетирования по процессам // Экономический анализ: теория и практика. – 2012. – № 5. – С. 49-54.
5. Власова Н.С. Повышение результативности системы бюджетирования, современные тенденции ее развития // Экономический анализ: теория и практика. – 2012. – № 7. – С. 95-98.
6. Ветрова Л.Н. Бюджетирование – фундамент стратегии развития организации // Все для бухгалтера. – 2012. – № 5. – С. 163-167.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарика, 2012. – 281 с.
8. Виханский О.С. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 149 с.
9. Горинов П. Е. Оценка эффективности управления: предмет, методы, инструменты. [Электронный ресурс]. URL: www.cfin.ru/management(Дата обращения 28.01.2016).
10. Горская Л. Моделирование корпоративных структур управления // Кадровик.ру. – 2013. – № 1. – С. 86-89.
11. Епифанова Н.Ш. Инструменты и методы эффективного менеджмента. [Электронный ресурс]. URL: www.cfin.ru/management(Дата обращения 28.01.2016).
12. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 193 с.
13. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор

- инвестиций. Анализ отчетности. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 687 с.
14. Коротков Э.М. Менеджмент. – М.: Юрайт, 2012. – 392 с.
 15. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2013. – 164 с.
 16. Магура М.И. Управление организацией в условиях кризиса. [Электронный ресурс]. URL:[http://www/normativ.ru](http://www.normativ.ru) (дата обращения: 28.01.2016).
 17. Маркова В. Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 275 с.
 18. Менеджмент в схемах. [Электронный ресурс]. URL: www.cfin.ru/management (Дата обращения 28.01.2016).
 19. Мескон М.Х. Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2012. – 407 с.
 20. Мильнер В.З. Организационное проектирование. Анализ и формирование организационных структур управления. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 351 с.
 21. Морозов С.А. Методология эффективного управления предприятием: пять «смертельных» болезней менеджмента // Новая аптека: эффективное управление. – 2012. – № 11. – С. 136-140.
 22. Поршнева А.Г., Румянцева Э.П. Управление организацией. – М.:Олбис, 2012. – 503 с.
 23. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов.– М.: Финансы и статистика, 2013. – 359 с.
 24. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия.– М.: ИНФРА-М, 2013. – 294 с.
 25. Слуцкий М.Л., Блохин Д.В. Управленческий анализ на российских предприятиях: становление и перспективы // Аудитор, 2014. – № 7. – С. 69-72.
 26. Скамай Л.Г., Трубочкина М.И. Экономический анализ деятельности предприятий. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 452 с.
 27. Шестаков А.П. Проблемы российских предприятий, подходы к их решению, причины проблем. [Электронный ресурс].URL:[http://www/normativ.ru](http://www.normativ.ru) (дата обращения: 28.02.2015).