**ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Диплом**

**2005**

##### **План**

## Введение

Глава 1. Теоретическое обоснование и значение управленческого контроля в деятельности предприятия

1.1 Сущность, функции и формы управленческого контроля

1.2 Контроль как система: цели, методы, принципы и этапы осуществления контроля

1.3 Применение аспектного подхода к процессу контроля в организации

Глава 2. Экономический и управленческий анализ деятельности предприятия АО «Avicola Vadul lui Vodă»

2.1 Основная характеристика предприятия АО «Avicola Vadul lui Vodă»

2.2 Финансово-экономический анализ предприятия АО «Avicola Vadul lui Vodă»

Глава 3. Пути совершенствования и характеристики эффективного контроля на предприятии

3.1 Основные характеристики эффективного контроля

3.2 Контроль качества продукции

## Заключение

Список литературы

Приложения

##### **Введение**

Исторически первоначальным является объяснение контроля как проверки правдивости и достоверности документов. Следующим этапом стало представление о контроле как о проверке соответствия действий поставленным целям, задачам, действующим законам. Третий этап включил в контроль и анализ отклонений, раскрытие их причин.

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

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

В настоящее время под термином “контроль” подразумевают: [3,стр.86]

* органическую функцию управления;
* набор средств регулирования поведения личности или организации в целом;
* функцию системы, выполняющую задачу обратной связи и обеспечивающую наблюдение за состоянием системы.

Контроль относится к числу тех функций управления, сущность которых не всегда правильно понимается людьми. Слово “контроль” как и слово “власть” вызывает чаще всего отрицательные эмоции, т.к. воспринимается, прежде всего, как ограничение, принуждение. С помощью контроля устанавливаются ограничения, благодаря которым исключается возможность действий, наносящих вред организации. Однако, это лишь один из аспектов контроля.

Основная задача контроля заключается в установке стандартов, которыми следует руководствоваться при выполнении заданий, измерении фактически достигнутых результатов и проведении корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Выполнение менеджерами функции контроля начинается одновременно с выполнением функции планирования в процессе выработки целей и задач организации. Контроль является неотъемлемой частью процесса управления в любой организации.

Хорошо продуманные планы и организационные структуры не всегда могут обеспечить достижение поставленных целей из-за изменения законов, технологий, условий конкуренции и других факторов внешней среды. Для того, чтобы подготовиться и отреагировать должным образом на подобные изменения, организациям нужен эффективный механизм своевременной оценки воздействия на них этих факторов перемен. Такой механизм может быть создан на основе контроля. [1,стр.124]

Среди многочисленных факторов внутренней среды особенно отличается высокой степенью неопределенности такой фактор как люди, работающие в организации. Их нельзя запрограммировать на выполнение какой-либо задачи с абсолютной точностью. Познать механизм поведения людей в процессе трудовой деятельности не всегда удается полностью.

Ещё труднее прогнозировать ответную реакцию людей на введение новых инструкций и команд, возложение дополнительных прав и обязанностей в связи с изменениями в организационной структуре управления.

С помощью контроля менеджер может своевременно отреагировать на изменение в поведении людей в процессе их работы.

Использование механизмов контроля позволяет обнаружить ошибки и проблемы, возникающие в процессе выполнения работ и соответственно скорректировать деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис.

Ярким примером необходимости контроля могут служить бесчисленные банкротства мелких фирм, причиной которых, как правило, является непонимание предпринимателями важности выполнения функции контроля.

В малых фирмах отношения строятся, в основном, на доверии друг к другу и механизмы контроля за ходом работ отсутствуют, поэтому допускаемые ошибки, накладываясь и нарастая, в большинстве случаев приводят к серьезным финансовым потерям.

Контроль помогает также определить, какие именно из применяемых способов достижения целей оказались наиболее эффективными и какие – неудачными и, таким образом, фирмы определяют, в каких областях им следует расширяться, а в каких следует свернуть свою деятельность. [3,стр.89]

Структура представленной дипломной работы включает: введение, теоретическую часть, практическую часть, рекомендательную часть, заключение, приложения, список использованной литературы.

**Глава 1. Теоретическое обоснование и значение управленческого контроля в деятельности предприятия**

**1.1 Сущность, функции и формы управленческого контроля**

Термин “контроль” не является однозначным. В переводе с французского слово “контроль” означает проверочный документ, оформленный в двух экземплярах или в двух записях. [16,стр.143]

В течение длительного времени понятие контроля связывалось, прежде всего, с проверкой правильности составления документов, записей в массовых журналах и т.д. Контроль как явление ассоциировался с деятельностью главным образом бухгалтеров, кассиров, финансовых работников.

В словарях и энциклопедиях контроль определяется как проверка чего-либо; проверка правильности тех или иных действий в области производства и управления; наблюдение с целью проверки; учреждение или тот, кто занимается проверкой отчетности, деятельности какого-либо другого учреждения или ответственного лица.

Контроль, как правило, ассоциируют с властью, "командованием", "поймать", "уличить", "схватить". Такое представление о контроле уводит в сторону от главного содержания функции контроля. [3,стр.117]

Понятие "контроль" (проверка) как вид административной деятельности выходит за рамки понятия "контролирование". Кроме того, он включает и активную деятельность менеджера - управление.

Управленческий контроль не является разовой акцией. Это процесс непрерывный, включающий наблюдение и регулирование разных видов деятельности организации с целью облегчения выполнения управленческих задач.

Эффективный управленческий контроль создается на основе его соединения с процессом стратегического планирования Он обеспечивает наблюдение за осуществлением стратегических планов таким образом, чтобы менеджеры могли определить, насколько хорошо они выполняются и где необходимо сделать изменения или применить регулирующие меры.

**В самом общем виде *контроль* можно определить как процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.** [9,стр.80-84]

Как видно из определения, контроль имеет меньшее отношение к отдаванию приказов сотрудникам, и большее - к процедуре оценки успешности выполнения намеченных организацией планов и удовлетворения потребностей внутренней и внешней среды.

Слово "контроль" первоначально использовалось в бухгалтерском учете для отражения практики хозяйственной деятельности организации. Именно этим значением пользуется некоторая часть управляющих и теоретики бизнеса.

Однако функцию контроля в классическом менеджменте следует понимать как вид управленческой деятельности, благодаря которой можно удерживать организацию на нужном (верном) пути, сравнивая показатели ее деятельности с установленными стандартами (планами). [17,стр.189]

Некоторые организации создали целые системы контроля. Их функции состоят в посредничестве между планами и деятельностью, т.е. система контроля обеспечивает обратную связь между ожиданиями, определенными первоначальными планами менеджмента, и реальными показателями деятельности организации. И тот, кто владеет современными и точными системами контроля, имеет больше шансов выжить. Для менеджмента характерно большое количество не только различных видов планов, но и видов и систем контроля. Все системы контроля всегда базировались на идее обратной связи, а именно: они сопоставляют реальные достижения с прогнозными данными. В результате устанавливаются отклонения с тем, чтобы либо исправить негативные влияния (результаты), либо усилить действие, если результаты позитивные.

В процессе контроля можно получить ответы на следующие вопросы: чему мы научились? что в следующий раз следует делать иначе? в чем причина отклонений от намеченного? какое воздействие оказал контроль на принятие решений? было ли воздействие контроля позитивным или негативным? какие выводы следует сделать для выработки новых целей?

В практике управления существует своего рода технология контроля:

(прил. 1) [9,стр.84]

Какую бы технологию контроля мы ни применяли, окончательная его цель состоит в том, чтобы обслуживать различные планы и цели менеджмента.

В основу создания всех систем контроля должны быть положены следующие основные требования-критерии (прил. 2): [9,стр.86]

1. *эффективность контроля* - определяется успешность, полезность контроля (уменьшение расходов, связанных с обнаружением и устранением выявленных в процессе контроля недостатков; сокращение расходов на контроль, затрат на персонал и технику контроля);
2. *эффект влияния на людей* - выясняется вопрос, вызывает ли у работников применяемая технология контроля положительные стимулы или негативные, стрессовые реакции (демотивация труда);
3. *выполнение задач контроля* - контроль должен определить совпадения или отклонения в системе управления организацией; способствовать устранению отклонений; выработке эффективных решений;

*4) определение границ контроля -* контрольные мероприятия не могут осуществляться без ограничений. Длина проверяемых отрезков должна позволять выявить отклонения на самой ранней стадии. Нужно соблюдать нормы контроля, определенные действующим законодательством.

Управленческий контроль - это одна из функций управления, без которой не могут быть реализованы в полной мере все другие функции управления: планирование, организация, руководство и мотивация. Так, планирование должно постоянно учитывать реальные возможности и изменяющиеся условия функционирования и развития фирм. Контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития, как отдельных подразделений, так и всей фирмы. Поэтому контроль выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование фирмы и достижение ею намеченных целей как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства.

В функцию контроля входят: сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах хозяйственной деятельности всех подразделений фирмы, сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и анализ причин этих отклонений; разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей. В связи с этим контроль рассматривается не только как фиксирование отклонений, но и как анализ причин отклонений и выявление возможных тенденций развития. Наличие отклонений в одном из звеньев может потребовать принятия срочных решений, касающихся оперативной деятельности конкретного подразделения. [5,стр.201]

Важной функцией управленческого контроля является разработка стандартной системы отчетности, проверка этой отчетности и ее анализ как по результатам хозяйственной деятельности фирмы в целом, так и каждого отдельного подразделения. Поэтому осуществление функции контроля опирается в первую очередь на организацию системы учета и отчетности, включающей финансовые и производственные показатели деятельности и проведение их анализа.

Контроль - это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности. Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию.

Один из важных аспектов контроля состоит в том, чтобы определить, какие именно направления деятельности организации наиболее эффективны. Определяя успехи и неудачи организации и их причины, мы получаем возможность достаточно быстро адаптировать организацию к динамичным требованиям внешней среды.

Контроль - это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал. [8,стр.172-174]

Классики науки управления (Ф.У.Тейлор, А.Файоль, Г.Эмерсон, Г.Черч) подчеркивали, что без контроля невозможно управлять любым процессом. Так, А.Файоль отмечал, что в любом мероприятии цель контроля состоит в проверке того, все ли происходит в соответствии с принятым планом, действующими инструкциями и установленными принципами. Цель контроля - выявить слабые места и ошибки, своевременно исправить и не допускать их повторения. По его мнению, следует контролировать все: предметы, людей, действия. [17,стр.184]

Рассматривая контрольную деятельность в управлении предприятия, А.Файоль разделял ее на шесть основных групп:

1. с точки зрения административной необходимо выяснить, существует ли программа работы и соответствует ли она моменту;
2. с точки зрения коммерческой - все материалы, поступающие и выходящие, должны быть точно учтены по количеству, качеству, цене;
3. с точки зрения технической нужно проследить ход операций, их результаты, состояние машин и оборудования;
4. с точки зрения финансов необходимо проконтролировать кассу, имущество, материалы, расходный капитал и пр.;
5. с точки зрения охраны - надо проверить средства, употребляемы для охраны имущества (от пожаров, краж и т.д.);
6. с точки зрения учета необходимо выяснить, как быстро поступают отчеты, дают ли они точное представление о положении предприятия, как ведется статистика.

Таким образом, по А.Файолю контроль соотносится со всеми основными функциями управления и реально сам становится особой функцией.

Контроль есть фундаментальный элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Действительно, фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в данной организации. Это обстоятельство станет более понятным после того, как мы познакомимся с тремя основными видами контроля: предварительным, текущим и заключительным. По форме осуществления все эти виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления. [9,стр.90-94]

**Предварительный контроль.** Этот вид контроля осуществляется до фактического начала работ. Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, то их строгое соблюдение - это способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении. Аналогично, если писать четкие должностные инструкции, эффективно доводить формулировки целей до подчиненных, набирать в административный аппарат управления квалифицированных людей, все это будет увеличивать вероятность того, что организационная структура будет работать так, как задумано. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях - по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

**Человеческие ресурсы.** Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Для того, чтобы убедиться, что принимаемые работники окажутся в состоянии выполнить порученные им обязанности, необходимо установить минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области и проверить документы и рекомендации, представляемые нанимаемым. Существенно повысить вероятность привлечения и закрепления в составе организации компетентных работников можно также путем установления справедливых размеров выплат и компенсаций, проведения психологических тестов, а также при помощи многочисленных собеседований с работником в период перед его наймом. Во многих организациях предварительный контроль человеческих ресурсов продолжается и после их найма в ходе курса обучения. Обучение позволяет установить, что же дополнительно нужно добавить и руководящему составу, и рядовым исполнителям к уже имеющимся у них знаниям и навыкам, прежде чем приступать к фактическому исполнению своих обязанностей. Курс предварительного обучения повышает вероятность того, что нанятые работники будут трудиться эффективно.

**Материальные ресурсы.** Очевидно, что сделать высококачественную продукцию из плохого сырья невозможно. Поэтому промышленные фирмы устанавливают обязательный предварительный контроль используемых ими материальных ресурсов. Контроль осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям. Один из способов предварительного контроля в этой области состоит в выборе такого поставщика, который убедительно доказал свои возможности поставлять материалы, соответствующие техническим условиям. К методам предварительного контроля материальных ресурсов относится также обеспечение их запасов в организации на уровне, достаточном для того, чтобы избежать дефицита.

**Финансовые ресурсы.** Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет, который позволяет также осуществить функцию планирования. Бюджет является механизмом предварительного контроля в том смысле, что он дает уверенность: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у нее будут. Бюджеты устанавливают также предельные значения затрат и не позволяют тем самым какому-либо отделу или организации в целом исчерпать свои наличные средства до конца.

**Текущий контроль.** Как это собственно следует из его названия, текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются подчиненные сотрудники, а сам он традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Если же позволить этим отклонениям развиться, они могут перерасти в серьезные трудности для всей организации.

Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для того чтобы осуществлять текущий контроль таким образом, аппарату управления необходима обратная связь.

Обратная связь - это данные о полученных результатах. Простейшим примером обратной связи является сообщение начальника подчиненным о том, что их работа неудовлетворительна, если он видит, что они делают ошибки. Системы обратной связи позволяют руководству выявить множество непредвиденных проблем и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед нею задачам.

**Заключительный контроль.** В рамках *заключительного контроля* обратная связь используется после того, как работа выполнена. Либо сразу по завершению контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени фактически полученные результата сравниваются с требуемыми. [4,стр.169]

Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее, он имеет две важные функции. Одна из них состоит в том, что заключительный контроль дает руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичны работы предполагается проводить в будущем. Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководство имеет возможность лучше оценить, насколько реалистично были составлены им планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем. Вторая функция заключительного контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации. Если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определенного уровня результативности, то, очевидно, что фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно.

# **1.2 Контроль как система: цели, методы, принципы и этапы осуществления контроля**

Система контроля включает в себя следующие блоки: [24,стр.217]

* цели контроля;
* методы контроля;
* принципы контроля;
* Этапы осуществления контроля.

**Цели контроля**. Они фокусируются вокруг задачи обеспечения единства решения и исполнения, а также предупреждения возможных ошибок и недоработок. Конкретной целью контроля выступает в частности задача эффективного использования ресурсов организации. В обязательном порядке контролируют использование материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

**Методы контроля**. Основной метод контроля - это проверка. Проверка предполагает сочетание документального анализа с изучением дел непосредственно на месте. По характеру проверки подразделяют на массовые, комплексные, выборочные, разовые. Они бывают плановые и внеплановые.

Массовые проверки широко используются на практике. Целью такой проверки является детальное выяснение положения дел и создание условий для оперативного устранения недостатков. Для достижения целей массовой проверки она должна проводиться по заранее разработанному плану и быть достаточно детально организована.

Другой метод контроля - это наблюдение. Этот метод является своеобразным комплексом целенаправленных действий, способом выявления недостатков, скрытых резервов, значимых тенденций.

Среди методов контроля стоит назвать такие как: обсуждение отчетов, ревизия, обследование конкретных производственных операций и ряд других.

**Принципы контроля.** Принципы представляют собой нечто устойчивое, имеющее непреходящее значение. Принцип - это руководящая идея, начальная точка опоры, отсчета. Иногда принципы изменяются и было бы ошибочно считать принципы контроля неизменными.

Однако среди “руководящих идей” осуществления контрольных действий есть такие, которые и сейчас играют значимую роль. Перечислим их: [12,стр.183-184]

1. принцип сочетания различных видов контроля;

2. контроль должен осуществляться в условиях необходимой публичности, гласности;

3. особое место среди принципов контроля занимает требование к обеспечению всеобъемлющего, повсеместного, постоянного характера контроля. При всей тональности контроля следует избегать мелочности, того, что в народе называют “стоять над душой”. Как обеспечить желаемый характер контроля и избежать негативных последствий? Для этого надо все управленческие функции замкнуть на контроль;

4. принципа координации контроля в управлении. Это означает согласование и установление целесообразного соотношения действий различных органов, занимающихся контролем, их структурных подразделений и должностных лиц для достижения целей с наименьшими затратами сил и средств.

# **Этапы осуществления контроля.** В процедуре контроля есть три четко различных этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер. [2,стр.98]

*Первый этап* процедуры контроля демонстрирует, насколько близко слиты функции контроля и планирования. Стандарты - это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Эти цели явным образом вырастают их процесса планирования. Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации.

Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля отличают две важные особенности. Они характеризуются наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа, и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы. Конкретный критерий и определенный период времени называются показателями результативности. Он точно определяет то, что должно быть получено для того, чтобы достичь поставленных целей. Подобные показатели позволяют руководству сопоставить реально сделанную работу с запланированной и ответить на следующие важные вопросы: “Что мы должны сделать, чтобы достичь запланированных целей? “ и “Что осталось несделанным?”.

*Второй этап* процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом принимается еще одно важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны отклонения от результатов. На этой стадии процедуры дается оценка, которая служит основой для решения о начале действий. Деятельность, осуществляемая на этой стадии контроля, зачастую является наиболее заметной частью всей системы контроля. Эта деятельность заключается в определении масштаба отклонения, измерении результатов, передаче информации и ее оценке.

Масштаб допустимых отклонений устанавливает руководство высшего звена. В пределах масштаба отклонение полученных результатов от намеченных не должно вызывать тревоги. Один из способов увеличения экономической эффективности контроля состоит в использовании метода управления по принцип исключения и заключается в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов. Основная проблема состоит в том, чтобы определить по-настоящему важные отклонения.

Измерение результатов, позволяющих установить, насколько удалось соблюсти установленные стандарты, самый трудный и дорогостоящий элемент контроля. Для того чтобы быть эффективной, система измерения должна соответствовать тому виду деятельности, который подвергается контролю. Необходимо выбрать единицу измерения такую, которую можно преобразовать в те единицы, в которых выражен стандарт. Равно важно, чтобы скорость, частота и точность измерений тоже были согласованы с деятельностью, подлежащей контролю.

Для того чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо обязательно довести до сведения соответствующих работников организации как установленные стандарты, так и достигнутые результаты. Желательно также быть полностью уверенным, что установленные стандарты хорошо поняты сотрудниками. Это означает, что должна быть обеспечена эффективная связь между теми, кто устанавливает стандарты и теми, кто должен их выполнять.

На заключительной стадии этого этапа контроля должна быть дана оценка информации о результатах. Менеджер должен решить, та ли, что нужна информация получена и важна ли она. *Важная информация* - такая информация, которая адекватно описывает исследуемое явление и существенно необходима для принятия правильного решения.

Иногда оценка информации определяется политикой организации. При этом менеджер должен принимать в расчет риск и другие факторы, определяющие выбор того или иного решения. Цель этой оценки состоит в том, чтобы принять решение - необходимо ли действовать, и если да, то как.

После вынесения оценки процесс контроля переходит на *третий этап.* Менеджер должен выбрать одну их трех линий поведения:

1*. Ничего не предпринимать.* Основная цель контроля состоит в том, чтобы добиться такого положения, при котором процесс управления организацией действительно заставлял бы ее функционировать в соответствии с планом. Если сопоставление фактических результатов со стандартами говорит о том, что установленные цели достигаются, лучше всего ничего не предпринимать. В управлении нельзя, однако, рассчитывать на то, что случившееся один раз, повторится снова. Даже наиболее совершенные методы должны подвергаться изменениям. Так, например, если система контроля показала, что в каком-то элементе организации все идет хорошо, необходимо продолжать измерять результаты, повторяя циклы контроля.

2. *Устранить отклонения****.*** Проводимая корректировка должна концентрироваться на устранении настоящей причины отклонения. В идеале стадия измерений должна показывать масштаб отклонения от стандарта и точно указывать его причину. Это сопряжено с необходимостью эффективной процедуры принятия решений. Поскольку, однако, большая часть работы в организации является результатом объединенных усилий групп людей, то абсолютно точно определить корни той или иной проблемы не всегда представляется возможным. Смысл корректировки во всех случаях состоит в том, чтобы понять причины отклонения и добиться возвращения организации к правильному образу действий.

3. *Пересмотр стандартов****.*** Не все заметные отклонения от стандартов следует устранять. Иногда сами стандарты могут оказаться нереальными, потому что они основываются на планах, а планы - это лишь прогнозы будущего. При пересмотре планов должны пересматриваться и стандарты.

Важная проблема процесса контроля - выбор критических точек. Контролем необходимо охватить все стороны и все звенья функционирования организации. Однако для этого не требуется проверять каждого работника. Контролировать необходимо лишь точки, заслуживающие особого внимания. В умении выбрать такие критические точки и состоит искусство управления.

При этом встает вопрос о качестве контрольной информации: [16,стр.190]

Во-первых, информация должна содержать данные о фактическом состоянии дел по всем управленческим параметрам, нормативы, и разность между двумя этими величинами, по которой, собственно, и судят о контролируемом процессе.

Во-вторых, различные уровни управления должны получать сопоставимую информацию, но неодинаковую по степени подробности: чем ниже управленческое звено, тем более подробной должна быть информация.

В-третьих, необходима достоверная информация. Лицо, принимающее решение, должно быть уверено в том, что сведения, на основе которых будет принято решение, не искажены.

В-четвертых, должны быть определены и строго выдержаны интервалы времени, в течение которых поступают сведения.

**1.3 Применение аспектного подхода к процессу контроля в организации**

В работах специалистов по теории управления разработан в качестве одного из принципов анализа управления организацией так называемый *аспектный подход*. Выделяют обычно, экономический, политический, правовой, социально-психологический, организационный и информационный аспекты. Рассмотрим подробнее ряд аспектов применительно к процессу контроля. [16,стр.196]

**Экономический аспект.**

Прежде всего, здесь надо исходить из характеристики эффективности. *Эффективность контроля* - это соотношение достигнутого результата к цели или достижение цели с наименьшими затратами времени, сил и средств. Степень эффективности тем выше, чем меньше усилий и средств затрачивается на достижение положительного результата.

В затраты контроля включают численность участвующих в нем, расходы на командировки, транспорт, длительность проверок, число поверяемых их объяснения, сбор материала и т.д.

О результатах контроля судят по изменениям, которые поступают после его проведения. При этом внимание при оценке эффективности контроля уделяют не только отдельным количественным показателям, подходить к этому вопросу следует комплексно, с учетом и социального эффекта.

**Социально-психологический аспект контроля.**

Люди являются неотъемлемым элементом контроля, как, впрочем, и всех других стадий управления. Поэтому при разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей***.***

Конечно, то обстоятельство, что контроль оказывает сильное и непосредственное воздействие на поведение, не должно вызывать никакого удивления. Менеджеры часто намеренно делают процесс контроля нарочито видимым, чтобы оказать воздействие на поведение сотрудников и заставить их направит свои усилия на достижение целей организации.

Сотрудники организации обычно знают, что для оценки результативности их деятельности руководство применят различные методы контроля. Они знают, что их ошибки и достижения в тех областях, где руководство установило стандарты и наиболее последовательно выполняет процедуру контроля, послужат со всей очевидностью основанием для распределения вознаграждений и наказаний. Поэтому, если сказать, что подчиненные обычно делают то, что начальство хочет увидеть от них при проверке, будет чаще всего правдой.

В некоторых исследованиях подтверждается тенденция сотрудников всячески подчеркивать работу в тех областях, где проводятся измерения, и пренебрегать той, где подобных измерений не проводится. Такой тип поведения называется *поведением, ориентированным на контроль.* Необходимо тщательно спроектировать систему контроля с учетом подобных эффектов, иначе она будет направлять сотрудников на то, чтобы хорошо выглядеть при проведении контрольных измерений, а вовсе не на то, чтобы достичь целей организации.

Рекомендации для менеджеров, которые бы хотели избежать непреднамеренного негативного воздействия контроля на поведение сотрудников и таким образом повысить его эффективность: [8,стр.187]

1. Устанавливайте осмысленные стандарты, воспринимаемыесотрудниками. Люди должны чувствовать, что стандарты, используемые для оценки их деятельности, действительно достаточно полно и объективно отражают их работу, Кроме того, они должны понимать чем и как они помогают своей организации в достижении ее интегральных целей. Если же сотрудники видят, что установленные стандарты контроля не полны и не объективны, то они могут игнорировать их и сознательно нарушать или же будут испытывать усталость и разочарование.

2. Устанавливайте двустороннее общение. Если у подчиненного возникают какие-либо проблемы с системой контроля, то у него должна быть возможность открыто обсудить их, не опасаясь, что руководство обидится на это. Любой руководитель осуществляющий контроль в организации должен откровенно обсудить со своими подчиненными, какие значения ожидаемых результатов будут применяться в качестве стандартов в каждой области контроля. Подобное общение должно увеличивать вероятность того, что работники точно поймут истинную цель контроля и помогут установить скрытые упущения в системе контроля, не очевидные для ее создателей из высшего руководства фирмы.

3. Избегайте чрезмерного контроля. Руководство не должно перегружать своих подчиненных многочисленными формами контроля, иначе это будет поглощать все их внимание, и приведет к полному беспорядку и краху.

4. Устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты. При разработке мер контроля важно принять во внимание мотивацию. Четкий и ясный стандарт часто создает мотивацию уже тем, что точно говорит работникам, чего же ждет от них организация. Однако, согласно мотивационной теории ожидания, можно мотивировать людей на работу для достижения только тех целей, которые они склонны считать реальными. Таким образом, если стандарт воспринимается как нереальный или несправедливо высокий, то он может разрушить мотивы работников.

5. Вознаграждайте за достижение стандарта. Если руководство организации хочет, чтобы сотрудники были мотивированы на полную самоотдачу в интересах организации, оно должно справедливо вознаграждать их за достижение установленных стандартов результативности. Согласно теории ожидания существует четкая взаимосвязь между результативностью и вознаграждением. Если работники не ощущают такой связи или чувствуют, что вознаграждение несправедливо, то их производительность в будущем может упасть.

**Политический и правовой аспект контроля.**

Правовое регулирование осуществляется посредством применения законодательных норм. При этом сами правовые нормы нередко отстают от требований жизни. Правовое регулирование контроля не должно быть слишком широким или чрезмерно узким. Нередко практика в равной степени страдает как от недостатка правовых установлений, так и от их избытка.

Так неоправданно ограниченное правовое регулирование порождает нечетность представлений участников контроля о своих задачах, правах, обязанностях, а избыточное - затрудняет применение юридических норм.

Политическое регулирование осуществляется на основе конституционных норм. Среди них можно выделить группу конституционных принципов, которые задают “правила игры” для государственного управления в целом, и контрольных действий государственных органов в частности.

**Организационно-процедурный аспект.**

В процедурном аспекте контроль предстает как деятельность по обработке данных, с включением этапов сбора, обработки и хранения информации, а также как действия, операции и процедуры, выполняемые работниками контрольных органов.

**Информационный аспект.**

Информация должна быть точной, полной, своевременной, понятной**.**

**Глава 2. Экономический и управленческий анализ деятельности предприятия АО «Avicola Vadul lui Vodă»**

**2.1 Основная характеристика предприятия АО «Avicola Vadul lui Vodă»**

Акционерное общество «Avicola Vadul lui Vodă» является предприятием, занимающимся птицеводством.

Юридический адрес: МД-4811, р-н. Криулень, с. Бэлэбэнешть.

АО «Avicola Vadul lui Vodă» производит следующие виды товаров:

1. яйца товарные;
2. птицеводство (мясо птицы);
3. порошок яичный.

На предприятии всего занято 141 человек, среднемесячная заработная плата одного работника составляет ~ 1900 лей.

АО «Avicola Vadul lui Vodă» сотрудничает со странами: Румыния, Грузия, Венгрия, Германия.

На предприятие проводится изучение ассортимента продукции конкурентных предприятий, а так же изучение качества, цены идентичной продукции.

Данное предприятие ориентирует рынок сбыта на территорию Республики Молдова, а так же на страны ближнего зарубежья. Очень важно отметить, что предприятие направляет все усилия на сохранение своего положения на рынке, а так же расширение ассортимента для завоевания других секторов внутреннего и внешнего рынка. На данный момент главным конкурентом АО «ArtMet» на рынке Молдовы является АО «ТОПАЗ».

Следует отметить, что на заводе проводятся мероприятия для создания благоприятной рабочей среды для всех работников и создания эффективной и продолжительной системы коммуникации между всеми элементами структуры компании.

Целью данного предприятия является удовлетворение потребностей населения в продовольственных товарах, и достижение максимальной прибыли от производства и реализации продукции.

Кризисными феноменами, которые повлияли на результаты деятельности АО «Avicola Vadul lui Vodă», характерными экономике Молдовы в последние годы являются:

1. снижение покупательской способности населения;
2. рост цен на корма;
3. появление конкурентов.

Всё это отрицательно влияет на финансовую ситуацию предприятия.

В создавшейся ситуации основной задачей предприятия является повышение объема производства и снижение себестоимости продукции, что обеспечит не только покрытие расходов, но и постоянное получение прибыли необходимой для реализации текущей и перспективной деятельности.

**2.2 Финансово-экономический анализ предприятия АО «Avicola Vadul lui Vodă»**

Для нормального существования предприятия и развития в перспективе необходимо знать реальную ситуацию доходов и расходов предприятия, т.е. произвести финансово-экономический анализ предприятия.

С помощью комплексного анализа изучается тенденции развития, глубоко и системно рассматриваются факторы изменения результатов деятельности, выявляются резервы повышения производства, оцениваются результаты деятельности предприятия, вырабатывается экономическая стратегия его развития.

***Анализ производства и реализации продукции***

***АО «Avicola Vadul lui Vodă».***

Значимость анализ данного показателя заключается в том, что темпы роста объема производства и реализации продукции, повышение ее качества, непосредственно влияют на величину издержек, прибыль и рентабельность предприятия.

Так как основная деятельность анализируемого предприятия – птицеводство, представляем анализ динамики наличия животных.

Таблица 2.2.1 **Анализ динамики наличия животных**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2007 год | | 2008 год | | Отклонение (+,-) по отношению к 2007г | |
| голов | тыс.лей | голов | тыс.лей | голов | тыс.лей |
| Птицы всех возрастов – всего,  в том числе:  - куры-несушки | 92596  70757 | 6607  3396 | 48664  36004 | 7859  4032 | +56068  -34753 | +1252  +636 |

Данные рассчитаны на основании статистической формы № 15-АПК «Наличие животных» за 2007-2008 г.г.

Данные из таблицы 2.2.1, свидетельствуют о росте числа птиц всех возрастов в 2008 году – на 56068 голов по отношению к 2007 году, составив 148664 голов. В денежном эквиваленте – повысилось на 1252 тыс. лей, составив 7859 тыс. лей. Следует отметить изменения числа кур-несушек в

2008 году: в натуральных единицах – понизилось на 34753 голов, в денежном эквиваленте – повысилось на 636 тыс. лей. Это говорит о повышении стоимости одной курицы-несушки: с 48 до 112 лей.

Ниже представляем анализ динамики объема произведенной и реализованной продукции в натуральных единицах.

Таблица 2.2.2 **Анализ динамики объема произведенной и реализованной продукции**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2007 год | | 2008 год | | Отклонение (+,-) по отношению к 2007 г | |
| Произведено | Реализовано | Произведено | Реализовано | Произведено | Реализовано |
| Мясо и сало (включая субпродукты) в убойном весе | 1740 | 1383 | 149 | 78 | -1591 | -1305 |
| Яйца всех видов птицы, тыс. шт. | 30025 | 27270 | 10353 | 10067 | -19672 | -17203 |
| Яичный порошок | 242 | 242 | - | - | - | - |

Данные рассчитаны на основании статистической формы № 15-АПК за 2007-2008 г.г.

Данные, представленные в таблице 2.2.2, указывают на снижение произведенной и реализованной продукции в 2008 году всех видов продукции. Производство мяса и сала снизилось на 1591 тонн, составив 149 тонн; производство яиц – на 19672 тыс. шт., составив 10353 тыс. шт. Яичный порошок производился лишь в 2007 году. Объем реализованной продукции также понизился, за счет снижения реализации всех видов продукции: реализация мяса и сала – на 1305 тонн, яиц – на 17203 тыс. шт.

Следует отметить, что снижение объёма произведённой и реализованной продукции в 2008 году, является результатом снижения покупательской способности населения, большого количества конкурентов и других факторов.

Необходимо указать на остатки нереализованной продукции: мяса и сала в 2007 году – 357 тонн, в 2008 году – 71 тонна; яиц – в 2007 году – 2755 тыс. шт., в 2008 году – 286 тыс. шт. Данный факт так же негативно повлиял на снижение производства продукции в 2008 году.

Далее представляем анализ динамики и структуры объема продукции, реализованной на рынке (в стоимостных измерителях).

Таблица 2.2.3 **Анализ динамики объема продукции, реализованной на рынке**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид продукции | 2007 год,  тыс. лей | 2008 год,  тыс. лей | Изменение по отношению к 2007 году, тыс. лей | Темп роста по отношению к 2007 году, % |
| Мясо и сало (включая субпродукты) в убойном весе | 245 | 46 | -199 | 18,78 |
| Скот и птица (в живой массе) | 65 | 762 | +697 | 1172,31 |
| Яйца всех видов птицы | 6217 | 2303 | -3914 | 37,04 |
| Прочая продукция | 74 | 1216 | +1142 | 1643,24 |
| Всего реализованной продукции | 6601 | 4327 | -2274 | 65,55 |

Данные рассчитаны на основании статистической формы № 15-АПК за 2007-2008 г.г.

Из таблицы 2.2.3, можно наблюдать снижение объема реализованной продукции (как было уже указано выше) – на 34,5 % (или 2274 тыс. лей), что составило 4327 тыс. лей. Снижение величины данного показателя, несмотря на рост реализации скота, и птицы (в живой массе) и прочей продукции, в 2008 году является следствием резкого спада реализации: мяса и сала – на 81,2 % и яиц – на 63 % по отношению к 2007 году.

Таблица 2.2.4 **Структурный анализ продукции, реализованной на рынке**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2007 год | | 2008 год | |  |
| сумма, тыс.лей | удельный вес, % | сумма, тыс.лей | удельный вес, % |
| Мясо и сало (включая субпродукты) в убойном весе | 245 | 3,71 | 46 | 1,06 | -2,65 |
| Скот и птица (в живой массе) | 65 | 0,99 | 762 | 17,61 | +16,62 |
| Яйца всех видов птицы | 6217 | 94,18 | 2303 | 53,23 | -40,95 |
| Прочая продукция | 74 | 1,12 | 1216 | 28,10 | +26,98 |
| Всего реализованной продукции | 6601 | 100 | 4327 | 100 | х |

Данные рассчитаны на основании статистической формы № 15-АПК за 2007-2008 г.г.

Исходя из данных указанных в таблице 2.2.4, следует, что на протяжении анализируемого периода в структуре реализованной продукции произошли изменения: самый большой удельный вес занимает вид продукции *Яйца*: в 2007 году – 94,2 %, в 2008 году – 53,2 %. Как видно, удельный вес данного вида продукции снизился на 41 % по отношению к 2007 году. Это произошло за счет повышения удельного веса следующих видов продукции: *Скот и птица* – на 16,6 %, и *Прочая продукция* – на 27 % по отношению к предыдущему году.

***Анализ использования основных средств предприятия АО «Avicola Vadul lui Vodă».***

Анализ использования основных средств предприятием имеет большое значение, так как с его помощью определяется обеспеченность предприятия основными средствами и уровня их использования, выявляются причины изменения их уровня, рассчитывается влияние использования основных средств на объем производства продукции и других показателей.

Таблица 2.2.5 **Анализ динамики и темпов роста основных средств**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид основных средств | 2007 год,  лей | 2008 год,  лей | Изменение по отношению к 2007 году, лей | Темп роста по отношению к 2007 году, % |
| Здания | 12332752 | 12933087 | +600335 | 104,88 |
| Специальные сооружения | 1007017 | 1571353 | +564336 | 156,04 |
| Машины и оборудование | 8426919 | 8377658 | -49261 | 99,42 |
| Транспортные средства | 1315419 | 1409060 | +93641 | 107,12 |
| Другие основные средства | 92040 | 140296 | +48256 | 152,43 |
| Всего основные средства | 23174147 | 24431454 | +1257307 | 105,43 |

Данные рассчитаны на основании бухгалтерского баланса за 2007-2008 гг.

Данные из таблицы 2.2.5, указывают на рост общей суммы основных средств в 2008 году – на 5,4 % по отношению к 2007 году, составив 24431,5

тыс. лей. На данные изменения повлияло повышение величины всех видов основных средств, за исключением *машин и оборудования* (данный показатель снизился на 0,6 % по отношению к 2007 году)*.*

При спаде объема производства (на 29,7 %), снижение величины активной части основных средств не является отрицательным для деятельности предприятия.

Далее представляем анализ структуры основных средств.

Таблица 2.2.6 **Анализ структуры основных средств**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2007 год | | 2008 год | |  |
| сумма, тыс.лей | удельный вес, % | сумма, тыс.лей | удельный вес, % |
| Здания | 12332752 | 53,22 | 12933087 | 52,94 | -0,28 |
| Специальные сооружения | 1007017 | 4,35 | 1571353 | 6,43 | +2,08 |
| Машины и оборудование | 8426919 | 36,36 | 8377658 | 34,29 | -2,07 |
| Транспортные средства | 1315419 | 5,67 | 1409060 | 5,77 | +0,10 |
| Другие основные средства | 92040 | 0,40 | 140296 | 0,57 | +0,17 |
| Всего основные средства | 23174147 | 100 | 24431454 | 100 | х |

Данные рассчитаны на основании бухгалтерского баланса за 2007-2008 гг.

Как видно из таблицы 2.2.6 самый высокий удельный вес удерживают *Здания*: в 2007 году – 53,2 %, в 2008 году – 52,9 %. Затем следуют *Машины и оборудование*: в 2007 году – 36,4 %; в 2008 году – 34,3 %.

Не существенные изменения в структуре основных средств указывают на стабильность и обеспеченность предприятия основными средствами производства.

Далее представляем расчеты показателей, указывающих на состояние основных средств: коэффициент обновления, срок обновления основных средств, коэффициент выбытия, коэффициент прироста, коэффициента износа основных средств.

Таблица 2.2.7 **Данные о движении и техническом состоянии основных средств**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Уровень показателя | |  |
| 2007 год | 2008 год |
| Степень обновления, % | 18,45 | 9,83 | -8,62 |
| Срок обновления, лет | 4,7 | 9,7 | +5,0 |
| Коэффициент выбытия | 0,051 | 0,049 | -0,002 |
| Коэффициент прироста | 0,163 | 0,054 | -0,109 |
| Коэффициент износа | 0,035 | 0,024 | -0,011 |

Данные рассчитаны на основании бухгалтерского баланса за 2007-2008 гг.

Данные таблицы 2.2.4, показывают, что за последние два года степень обновления снизилась (на 8,62 %). На это указывает повышение срока обновления основных средств (с 4,7 до 9,7 лет). Коэффициент прироста в 2007 году составил лишь 0,16, в 2008 году – 0,05.

Ниже представляем анализ эффективности использования основных производственных средств на основании обобщающих синтетических показателях.

Таблица 2.2.8 **Анализ эффективности использования основных производственных средств на основании обобщающих синтетических показателях**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2007 год,  лей | 2008 год,  лей | Изменение  по отношению  к 2007 году, лей | Темп роста по отношению к 2007 году, % |
| Объем произведенной продукции, лей | 23350000 | 16413000 | -6937000 | 70,3 |
| Среднесписочная численность рабочих, человек | 197 | 126 | -71 | 64,0 |
| Стоимость производственных фондов, лей | 8426919 | 8377658 | -49261 | 99,42 |
| Среднегодовая производительность одного рабочего, лей | 118527,9 | 130261,9 | +11734 | 109,9 |
| Оснащенность основными средствами, лей | 42776,2 | 66489,3 | +23713,1 | 155,4 |
| Производственная мощность, бань | 36,09 | 51,04 | +14,95 | 141,4 |
| Фонд оборачиваемости основных средств, лей | 2,77 | 1,96 | -0,81 | 70,8 |

Данные рассчитаны на основании бухгалтерского баланса и статистического отчета №1-М «Численность и оплата труда наемных работников» за 2007-2009 гг.

Данные, приведенные в таблице 2.2.8, свидетельствуют о снижении фонда оборачиваемости основных средств (в 2007 году составил – 2,77 лей, в 2008 году – 1,96 лей), что является результатом превышения темпов снижения объема производства над темпами снижения стоимости производственных фондов на 29,1 %. Соответственно, повысилась производственная мощность предприятия (с 36,1 бань до 51,0 бань).

Следует отметить, что в 2008 году повысилась оснащенность основными средствами – на 55,4 % по отношению к 2007 году.

Вышеуказанное, свидетельствует о том, что предприятие располагает в необходимой мере основными средствами, но они не используются в полном объеме.

***Анализ использования оборотных активов АО «Avicola Vadul lui Vodă».***

Анализ состава и динамики оборотных активов является очень важным, так как они являются наиболее мобильной частью капитала, и от их состояния в значительной степени зависит финансовое состояние предприятия.

Необходимые данные представлены в таблице 2.2.5

Таблица 2.2.9 **Анализ динамики оборотных активов**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Годы | | | Изменение (+,-)  по отношению к | | Темп роста, % по отношению | |
| 2007 | 2008 | 2009 | 2007г | 2008г | 2007г | 2008г |
| Запасы | 8021109 | 10235809 | 7590896 | +2214700 | -2644913 | 127,61 | 74,16 |
| Дебиторская задолженность | 8532959 | 1781902 | 4103518 | -6751057 | +2321616 | 20,88 | 230,29 |
| Краткосрочные финансовые вложения | - | - | - | - | - | - | - |
| Денежные средства | 7620 | 5357 | 11182 | -2263 | +5825 | 70,30 | 208,74 |
| Другие оборотные активы | 2083 | - | 771 | - | - | - | - |
| Итого | 16563771 | 12023068 | 11706368 | -4540703 | -316700 | 72,59 | 97,37 |

Данные рассчитаны на основании бухгалтерского баланса за 2007-2009 гг.

Исходя из данных, представленных в таблице 2.2.9, можно наблюдать тенденцию к снижению общей суммы оборотных активов: в 2008 году – на 27,4 % по отношению к 2007 году, составив 12023,1 тыс. лей; в 2009 году – на 2,6 % по отношению к 2008 году, что составило 11706,4 тыс. лей. В 2008 году это является следствием снижения дебиторской задолженности и денежных средств, в 2009 – снижение величины запасов.

Таблица 2.2.10 **Анализ структуры оборотных активов**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2007 год | | 2008 год | | 2009 год | |
| сумма, лей | удельный вес, % | сумма, лей | удельный вес, % | сумма, лей | удельный вес, % |
| Запасы | 8021109 | 48,44 | 10235809 | 85,14 | 7590896 | 64,84 |
| Дебиторская задолженность | 8532959 | 51,52 | 1781902 | 14,82 | 4103518 | 35,05 |
| Краткосрочные финансовые вложения | - | х | - | х | - | х |
| Денежные средства | 7620 | 0,05 | 5357 | 0,04 | 11182 | 0,10 |
| Другие оборотные активы | 2083 | 0,01 | - | х | 771 | 0,01 |
| Итого | 16563771 | 100 | 12023068 | 100 | 11706368 | 100 |

Данные рассчитаны на основании бухгалтерского баланса за 2007-2009 гг.

Как видно из таблицы 2.2.10, в структуре оборотных активов произошли существенные изменения. Наибольший удельный вес в общей сумме оборотных активах в 2007 году удерживает *дебиторская задолженность* – 51,5 %, однако в последующих двух годах – *запасы*: в 2008 году – 85,1 % и в 2009 году – 64,9 %.

Следует отметить, что высокий удельный вес запасов отрицательно сказывается на результатах деятельности предприятия.

***Анализ использования капитала АО «Avicola Vadul lui Vodă».***

Капитал – это средства, которыми располагает предприятие для осуществления своей деятельности с целью получения прибыли.

Анализ наличия, источников формирования и размещения капитала имеет исключительно большое значение.

Далее представляем анализ динамики и состава собственного и заемного капитала предприятия.

Таблица 2.2.11 **Анализ динамики собственного и заемного капитала**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Годы | | | Изменение (+,-)  по отношению к | | Темп роста, % по отношению | |
| 2007 | 2008 | 2009 | 2007г | 2008г | 2007г | 2008г |
| Капитал и резервы | 7803005 | 10300494 | 14202834 | +2497489 | +3902340 | 132,0 | 137,9 |
| Долгосрочные обязательства | 16971258 | 13361166 | 9881742 | -3610092 | -3479424 | 78,73 | 74,0 |
| Краткосрочные обязательства | 6576615 | 5267663 | 4360186 | -1308952 | -907477 | 80,1 | 82,8 |
| Итого | 31350878 | 28929323 | 28444762 | -2421555 | -484561 | 92,3 | 98,3 |

Данные рассчитаны на основании бухгалтерского баланса за 2007-2009 гг.

Данные из таблицы 2.2.11 можно наблюдать тенденцию к спаду общего капитала предприятия: в 2008 году – на 7,7 %, что составило 28929,3 тыс. лей; в 2009 году – на 1,7 %, составив 28444,8 тыс. лей. Данное снижение является результатом снижения величины долгосрочных и краткосрочных обязательств.

Следует отметить тенденцию к повышению капитала и резервов: в 2008 году – на 32 %, и в 2009 году – на 37,9 % по отношению к предыдущим годам. Каждое предприятие заинтересовано в преумножении собственного капитала, именно поэтому данная тенденция является положительной.

Таблица 2.2.12 **Анализ состава собственного и заемного капитала**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2007 год | | 2008 год | | 2009 год | |
| сумма, лей | удельный вес, % | сумма, лей | удельный вес, % | сумма, лей | удельный вес, % |
| Капитал и резервы | 7803005 | 24,89 | 10300494 | 35,61 | 14202834 | 49,93 |
| Долгосрочные обязательства | 16971258 | 54,13 | 13361166 | 46,19 | 9881742 | 34,74 |
| Краткосрочные обязательства | 6576615 | 20,98 | 5267663 | 18,20 | 4360186 | 15,33 |
| Итого | 31350878 | 100 | 28929323 | 100 | 28444762 | 100 |

Данные рассчитаны на основании бухгалтерского баланса за 2007-2009 гг.

Из таблицы 2.2.12 видны некоторые изменения в составе капитала предприятия. На протяжении 2007-2008 годов наибольший удельный вес удерживают *долгосрочные обязательства* – 54,1 %, и соответственно 46,2 %, однако, в 2009 году – *капитал и резервы* – 49,9 %.

К тому же, заметна тенденция роста данного показателя (*капитал и резервы*), что положительно сказывается на деятельности предприятия и указывает на устойчивое финансовое положение.

***Анализ затрат и расходов предприятия АО «Avicola Vadul lui Vodă».***

Затраты на лей произведенной продукции – очень важный обобщающий показатель, характеризующий уровень издеркоемкости продукции в целом по предприятию. Во-первых, он универсален, поскольку может рассчитываться в любой отрасли производства, а во-вторых, наглядно показывает прямую связь между себестоимостью и прибылью.

Таблица 2.2.13 **Анализ затрат на 1 лей произведенной продукции**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2007 год, лей | 2008 год,  лей | Изменение  по отношению  к 2007 году, лей | Темп роста по отношению к 2007 году, % |
| Объем произведенной продукции, лей | 23350000 | 16413000 | -6937000 | 70,3 |
| Затраты на производство продукции, лей | 31098000 | 25609000 | -5489000 | 82,3 |
| Затраты на лей произведенной продукции, бань | 133,18 | 156,03 | +22,85 | 117,2 |

Данные рассчитаны на основании статистической формы №8-АПК «Затраты и расходы на производство продукции» за 2007-2008 гг.

Данные из таблицы 2.2.13, указывают на рост затрат на лей произведенной продукции. В 2008 году, в связи с превышение темпов снижения объема производства над темпом снижения затрат на производство – на 12 %, данный показатель повысился на 17,2 % по отношению к 2007 году.

Следует отметить что затраты на лей произведенной продукции в 2007 году составили 133,18 бань и в 2008 году – 156,03 бань. Уровень данного показателя очень высок, что отрицательно влияет на деятельность предприятия.

Далее представим анализ динамики и состава затрат и расходов предприятия по основным группам: производственные и прочие затраты и расходы.

Таблица 2.2.14 **Анализ динамики и состава затрат и расходов предприятия**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2007 год** | | **2008 год** | |  |
| **сумма, тыс.лей** | **удельный вес, %** | **сумма, тыс.лей** | **удельный вес, %** |
| I. Производственные затраты | 31098 | 85,7 | 25609 | 89,4 | 82,3 |
| II. Коммерческие, общие и административные расходы и другие операционные расходы, приходящие на основную деятельность | 5190 | 14,3 | 3045 | 10,6 | 58,7 |
| **Всего затрат и расходов** | **36288** | **100** | **28654** | **100** | **78,9** |

Данные рассчитаны на основании статистической формы №8-АПК «Затраты и расходы на производство продукции» за 2007-2008 гг.

Исходя их данных представленных в таблице 2.2.14, можно заметить снижение общей суммы затрат и расходов предприятия – на 21,1 % в 2008 году по отношению к предыдущему году, что составило 28654 тыс. лей. На данный результат повлияло снижение двух групп затрат и расходов предприятия.

Рассматривая взаимосвязь объема произведенной продукции и затрат и расходов предприятия, можно заметить что объем произведенной продукции снизился на 29,7 %, затраты и расходы в свою очередь – на 21,1%. Это указывает на превышение затрат и расходов над объемом производства на 8,6%, что является отрицательным для деятельности предприятия.

Следует отметить, что наибольший удельный вес занимают производственные затраты: в 2007 году – 85,7 %, в 2008 году – 89,4 %. Высокий уровень данного показателя является свойственным для производственных предприятий.

Ниже представляем анализ динамики и состава производственных затрат предприятия.

Таблица 2.2.15 **Анализ динамики и состава производственных затрат предприятия**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2007 год** | | **2008 год** | |  |
| **сумма, тыс.лей** | **удельный вес, %** | **сумма, тыс.лей** | **удельный вес, %** |
| 1. Затраты на оплату труда с отчислениями на соц. и мед. страхование | 3750 | 12,06 | 2860 | 11,17 | 76,3 |
| 2. Материальные затраты, вошедшие в себестоимость продукции – всего, в том числе:  - стоимость продукции и сырья;  - корма;  - нефтепродукты;  - электроэнергия;  - топливо;  - медикаменты и дез. средства;  - строй. материалы и др. | 26845  4539  17459  1092  1232  1238  302  983 | 86,32  16,91  65,04  4,07  4,59  4,61  1,12  3,66 | 21808  -  18272  554  618  1297  494  573 | 85,16  х  83,79  2,54  2,83  5,95  2,27  2,62 | 81,2  -  104,7  50,7  50,2  104,8  163,6  58,3 |
| 3. Износ основных средств | 503 | 1,62 | 331 | 1,29 | 65,8 |
| 4. Прочие косвенные производственные затраты | - | х | 610 | 2,38 | - |
| **Всего производственных затрат** | **31098** | **100** | **25609** | **100** | **82,3** |

Данные рассчитаны на основании статистической формы №8-АПК «Затраты и расходы на производство продукции» за 2007-2008 гг.

Как показывают данные таблицы 2.2.15, общая сумма производственных затрат за исследуемый период снизилась на 17,7 %, и составила 25609 тыс. лей. Это является следствием снижения всех элементов затрат.

Анализируя изменения материальных затрат, можно отметить, что несмотря на снижение общей суммы данного показателя, в ее составе повысились затраты на корма – на 4,7 %, топливо – на 4,8 %, медикаменты и дезинфицирующие средства – на 63,6 % по отношению к 2007 году.

В структуре производственных затрат произошли несущественные изменения. Наибольший удельный вес занимают материальные затраты: в 2007 году – 86,3 %, в 2008 году – 86,2 %. В составе данного показателя наибольший удельный вес занимают корма: в 2007 году – 65 5, в 2008 году – 83,8 %, что характеризуется специфической деятельностью анализируемого предприятия – птицеводство.

Далее представляем анализ динамики и состава прочих расходов предприятия, а именно коммерческих, общих и административных расходов и других операционных расходов, приходящие на основную деятельность предприятия.

Таблица 2.2.16 **Анализ динамики и состава расходов предприятия**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2007 год** | | **2008 год** | |  |
| **сумма, тыс.лей** | **удельный вес,%** | **сумма, тыс.лей** | **удельный вес,%** |
| 1. Затраты на оплату труда работников, занятых реализацией продукции, с отчислениями на соц. и мед. страхование | 677 | 13,04 | 641 | 21,05 | 94,7 |
| 2. Материальные затраты | 2015 | 38,82 | 247 | 8,11 | 8,2 |
| 3. Оплата услуг и прочие расходы | 2498 | 48,13 | 2157 | 70,84 | 86,3 |
| **Всего расходов** | **5190** | **100** | **3045** | **100** | **58,7** |

Данные рассчитаны на основании статистической формы №8-АПК «Затраты и расходы на производство продукции» за 2007-2008 гг.

Исходя из данных, представленных в таблице 2.2.16, следует, что в 2008 году общая сумма расходов понизилась на 41,3 %, и составила 3045 тыс. лей. Это является результатом снижения всех элементов расходов. Заметен резкий спад материальных затрат предприятия (на 91,8%), которые включают затраты на тару и упаковочные материалы, канцелярские, телефонные и прочие материальные расходы.

В структуре расходов предприятия произошли резкие изменения: наибольший удельный вес занимают оплата услуг и прочие расходы (а именно, расходы на банковские и юридические услуги, аренда, налоги, расходы по процентам за кредиты и пр.). В 2008 году удельный вес данного показателя повысился на 22,7 % по отношению к 2007 году, и составил 70,8%. Так же повысился удельный вес затрат на оплату труда, работников, заняты реализацией продукции – на 8 %. Удельный вес материальных затрат снизился на 30,7 % по отношению к предыдущему году.

***Анализ использования персонала предприятия АО «Avicola Vadul lui Vodă» и фонда заработной платы***

Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами является очень важным, так как с его помощью изучается обеспеченность предприятия и его структурных подразделений персоналом, а так же выявляются резервы более полного и эффективного использования персонала.

Далее представляем анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами по категориям.

Таблица 2.2.17 **Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Численность персонала | | | Изменение (+,-)  по отношению к | |
| 2007 | 2008 | 2009 | 2007г | 2008г |
| Среднесписочная численность персонала, в том числе:  основной вид деятельности:  - административные работники  - рабочие  промышленность:  - административные работники  - рабочие  столовая и реализация:  - административные работники  - рабочие | 217  198  20  178  12  -  12  7  -  7 | 141  135  15  120  1  -  1  5  -  5 | 141  136  11  125  2  -  2  3  -  3 | -76  -63  -5  -58  -11  -  -11  -2  -  -2 | -  +1  -4  +5  +1  -  +1  -2  -  -2 |

Данные рассчитаны на основании статистического отчета №1-М «Численность и оплата труда наемных работников» за 2007-2009 гг.

На основании данных представленных в таблице 2.2.17, можно сделать вывод, что в 2008 году среднесписочная численность персонала снизилась на

76 человек по отношению к 2007 году, и составила 141 человек. В 2009 году величина данного показателя остается неизменной. На снижение среднесписочной численности персонала в 2008 году повлияло снижение численности рабочих, занятых в основной деятельности (на 58 человек), в промышленности (на 11 человек), и в реализации (на 2 человека).

В 2009 году по отношению к 2008 году также произошли некоторые изменения в составе численности персонала: в основном виде деятельности снизилась численность административных работников (на 4 человека) и повысилась численность рабочих (на 5 человек). Так же сократилась численность рабочих занятых в промышленности и реализации.

Далее представим анализ производительности труда.

Таблица 2.2.18 **Анализ производительности труда**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2007 год,  лей | 2008 год,  лей | Изменение  по отношению  к 2007 году, лей | Темп роста по отношению к 2007 году, % |
| Объем произведенной продукции, лей | 23350000 | 16413000 | -6937000 | 70,3 |
| Среднесписочная численность персонала, человек | 217 | 141 | -76 | 65,0 |
| Среднесписочная численность рабочих, человек | 197 | 126 | -71 | 64,0 |
| Удельный вес рабочих в общей численности персонала, % | 90,78 | 89,36 | -1,42 | - |
| Среднегодовая производительность одного работника, лей | 107603,7 | 116404,3 | +8800,6 | 108,2 |
| Среднегодовая производительность одного рабочего, лей | 118527,9 | 130261,9 | +11734 | 109,9 |

Данные рассчитаны на основании статистического отчета №1-М «Численность и оплата труда наемных работников» за 2007-2009 гг.

Исходя из данных, представленных в таблице 2.2.18 следует, что в 2008 году производительность одного работника повысилась на 8,2 % по отношению к 2007 году, и составила 116404,3 лей. Это является следствием того, что темп снижения численности работников выше темпа снижения объема произведенной продукции на 5,3 %. По той же причине повысилась и производительность одного рабочего – на 9,9 %, и составила 130261,9 лей.

Необходимо отметить снижение удельного веса рабочих в общей численности персонала в 2008 году – на 1,4 %.

Учитывая снижение объема производства, изменение численности рабочих является необходимым инструментом, который привел к росту производительности одного рабочего, несмотря на снижение объема произведенной продукции.

Ниже представлены показатели эффективности использования фонда оплаты труда.

Таблица 2.2.18 **Показатели эффективности использования фонда оплаты труда**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2007 год | 2008 год | Изменение  по отношению  к 2007 году | Темп роста по отношению к 2007 году, % |
| Производство продукции на лей зарплаты, лей | 6,45 | 5,74 | -0,71 | 89,0 |
| Выручка на лей зарплаты, лей | 9,14 | 13,57 | +4,43 | 148,5 |
| Сумма брутто-прибыли на лей зарплаты, лей | -0,12 | 1,61 | +1,73 | - |
| Сумма чистой прибыли на лей зарплаты, лей | -1,63 | 0,86 | +2,49 | - |

Данные рассчитаны на основании бухгалтерского баланса и статистического отчета №1-М «Численность и оплата труда наемных работников» за 2007-2009 гг.

Данные из таблицы 2.2.18, указывают на снижение производства продукции на лей зарплаты на 0,71 лей, составив 5,74 лей. Это является следствием с превышением темпов спада фонда заработной платы над темпами спада объема производства (на 8,7 %).

В результате увеличения выручки и снижения фонда заработной платы, выручка на лей зарплаты повысился на 4,43 лея, и составил 13,57 лей.

Показатели суммы брутто-прибыли и чистой прибыли на лей зарплаты в 2007 году дали отрицательный результат, это связано с тем, что в данный период предприятие понесло убытки. В 2008 году величина данных показателей повысилась – на 1,73 лей, и соответственно, 2,49 лей.

***Анализ прибыли и рентабельности предприятия АО «Avicola Vadul lui Vodă».***

Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности. Чем больше величина прибыли и выше уровень рентабельности, тем эффективнее функционирует предприятие, тем устойчивее его финансовое состояние.

Ниже представим анализ динамики прибыли предприятия по типам деятельности.

Таблица 2.2.19 **Анализ динамики прибыли предприятия по типам деятельности**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Годы | | | Изменение (+,-)  по отношению  к 2007 году, лей | | Темп роста по отношению к 2007 году, % | |
| 2007,лей | 2008,лей | 2009,лей | 2007г | 2008г | 2007г | 2008г |
| Прибыль (убытки) от операционной деятельности | (5771031) | 786377 | 2955849 | +6557408 | +2169472 | - | 375,9 |
| Прибыль (убытки) от инвестиционной деятельности | 1258 | - | (100676) | - | - | - | - |
| Прибыль (убытки) от финансовой деятельности | (134080) | 1679434 | 928255 | +1813514 | -751179 | - | 55,3 |
| Прибыль (убытки) от финансово-экономической деятельности | (5903853) | 2465811 | 3783428 | +8369664 | +1317617 | - | 153,4 |
| Прибыль (убытки) до налогообложения | (5903853) | 2465811 | 3783428 | +8369664 | +1317617 | - | 153,4 |
| Расходы по налогу на прибыль | - | - | - | - | - | - | - |
| Чистая (убытки) прибыль | (5903853) | 2465811 | 3783428 | +8369664 | +1317617 | - | 153,4 |

Данные рассчитаны на основании приложения 2 бухгалтерского баланса за 2007-2009 гг.

Исходя из данных, представленных в таблице 2.2.19 можно отметить, что в 2007 году, в результате получения убытков от операционной и финансовой деятельности, предприятие понесло убытки в сумме 5903,9 тыс.лей.

В 2008 году чистая прибыль составила 2465,8 тыс. лей, в 2009 году – 3783,4 тыс. лей. На данный положительный результат в 2008 году повлияло получение прибыли от операционной и финансовой деятельности; в 2009 году – повышение прибыли от операционной деятельности (на 275,9 %).

Далее представляем анализ рентабельности предприятия. Важность данного анализа заключается в том, что данный показатель показывает, насколько эффективно предприятие использует свои средства в целях получения прибыли.

Можно выделить следующие формы рентабельности: рентабельность продукции, рентабельность продаж, рентабельность капитала.

Рентабельность продукции показывает, сколько предприятие имеет прибыли с каждого лея, затраченного на производство и реализацию продукции.

Рентабельность продаж характеризует эффективность производственной и коммерческой деятельности: сколько прибыли предприятие имеет с лея продаж.

Рентабельность капитала показывает доходность капитала, задействованного во всей деятельности предприятия.

В 2.2.20 приведены результаты расчетов показателей рентабельности предприятия.

Таблица 2.2.20 **Показатели рентабельности**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Года | | |
| 2007 | 2008 | 2009 |
| Рентабельность продукции | -0,163 | 0,086 | 0,140 |
| Рентабельность продаж | -0,179 | 0,064 | 0,117 |
| Рентабельность капитала | -0,014 | 0,159 | 0,185 |

Данные рассчитаны на основании бухгалтерского баланса за 2007-2009 гг.

На основании данных, представленных в таблице 2.2.20, можно заметить, что в исследуемый период наметилась тенденция к увеличению всех показателей рентабельности.

Тем не менее, уровень рентабельности продукции и рентабельности продаж очень низкий, из чего можно сделать вывод, что работа предприятия не рентабельна. Рентабельность капитала в 2008 году составила 0,16 и в 2009 году – 0,19 процентных пунктов, что говорит об эффективном использовании капитала предприятия.

В 2007 году, расчеты всех показателей дали отрицательный результат, это связано с тем, что предприятие понесло убытки в данный период.

Анализируя показатели рентабельности видно, что предприятию предстоит напряжённая работа для достижения улучшенных показателей.

***Анализ платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия АО «Avicola Vadul lui Vodă».***

Платежеспособность и финансовая устойчивость являются важнейшими характеристиками финансово-экономической деятельности предприятия в условиях рыночной экономики. Если предприятие финансово устойчиво, платежеспособно, оно имеет преимущество перед другими предприятиями того же профиля в привлечении инвестиций, в получение кредитов, в выборе поставщиков и в подборе квалифицированных кадров.

Финансовое состояние предприятия характеризуют показатели ликвидности и платёжеспособности, а так же показатели финансовой зависимости.

Платёжеспособность предприятия определяется его возможностью и способностью своевременно и полностью выполнять платёжные обязательства, вытекающих из торговых, кредитных и других операций денежного характера.

Ликвидность предприятия определяется его способностью оплатить краткосрочные обязательства, реализуя все текущие активы.

Результаты расчётов коэффициентов ликвидности представлены в таблице 2.2.21.

Таблица 2.2.21**Расчёт коэффициентов ликвидности**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 год | 2008 год | 2009 год | Оптимальная величина |
| Коэффициент текущей ликвидности | 2,52 | 2,28 | 2,68 | >2,0 |
| Коэффициент быстрой ликвидности | - | - | - | 0,7-1,0 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,001 | 0,001 | 0,003 | 0,2-0,25 |

Данные рассчитаны на основании бухгалтерского баланса за 2007-2009 гг.

Коэффициент текущей ликвидности, показывающий возможность имущества предприятия перевести за наименьший срок в наличные средства, составил: в 2007 году – 2,52, в 2008 – 2,28 и в 2009 – 2,68. Данные результаты указывают на то, что предприятие располагает резервным запасом для компенсации убытков, которые может понести предприятие при размещении всех оборотных активов, кроме наличности. Соответственно, растет уверенность кредиторов в том, что долги будут погашены.

Коэффициент быстрой ликвидности не был рассчитан, так как предприятие не имеет краткосрочных финансовых обязательств.

Коэффициент абсолютной ликвидности, показывающий способность погасить обязательства, располагая лишь денежными средствами, на данном предприятии очень низок, в 2009 году заметно его повышение, однако этого не достаточно. Партнёры предприятия, то есть поставщики заинтересованы в более высокой величине данного показателя, так как для них он показывает уверенность в платежеспособности предприятия.

Далее представляем расчеты коэффициентов, характеризующих стабильность предприятия.

Главная цель финансовой деятельности предприятия – наращивание собственного капитала и обеспечение устойчивого положения на рынке. Для этого необходимо постоянно поддерживать оптимальную структуру актива и пассива баланса.

Таблица 2.2.22 **Расчёт показателей устойчивости предприятия**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 год | 2008 год | 2009 год |
| 1. Коэффициент финансовой автономии | 0,25 | 0,36 | 0,50 |
| 2. Коэффициент финансовой зависимости | 0,75 | 0,64 | 0,50 |
| 3. Коэффициент текущей задолженности | - | - | - |
| 4. Коэффициент долгосрочной финансовой независимости | 0,79 | 0,82 | 0,85 |
| 5. Коэффициент платежеспособности (покрытия долгов собственным капиталом) | 0,33 | 0,55 | 1,00 |
| 6. Коэффициент финансового риска | 3,02 | 1,81 | 1,00 |

Данные рассчитаны на основании бухгалтерского баланса за 2007-2009 гг.

Чем выше уровень 1, 4 и 5 показателей, и чем ниже уровень 2, 3 и 6 показателей, тем устойчивее финансовое состояние предприятия. В нашем примере (таблица 2.2.22) доля собственного капитала имеет тенденцию к повышению. За 2009 году она повысилась на 14 %, так как темпы прироста собственного капитала выше темпов прироста заемного капитала. Коэффициент финансового риска снижается из года в год, это свидетельствует о том, что финансовая зависимость предприятия от внешних инвесторов значительно понизилась.

Нагляднее результаты расчетов показателей устойчивости предприятия можно рассмотреть в рис.1



В результате проведения финансово-экономического анализа предприятия АО «Avicola Vadul lui Vodă» можно отметить следующее:

1. объем произведенной продукции в 2008 году снизился по отношению к 2007 году на 29,7 %, и составил 16413 тыс. лей. Объем реализованной продукции так же понизился на 34,5 %, и составил 4327 тыс. лей;
2. предприятие располагает в необходимой мере основными средствами, но они не используются в полном объеме. На это указывает снижение фонда оборачиваемости основных средств (в 2007 году составил – 2,77 лей, в 2008 году – 1,96 лей) и повышение производственной мощности предприятия (с 36,1 бань до 51,0 бань);
3. в 2009 году снизилась величина запасов на 25,8 % по отношению к2008 году, и составила 7590,9 тыс. лей;
4. наблюдается тенденция к повышению собственного капитала: в 2008 году – на 32 %, и в 2009 году – на 37,9 % по отношению к предыдущим годам, и составил 10300,5 тыс. лей, и соответственно, 14202,8 тыс. лей. Каждое предприятие заинтересовано в преумножении собственного капитала, именно поэтому данная тенденция является положительной;
5. в связи с превышение темпов снижения объема производства над темпами снижения затрат на производство – на 12 %, затраты на лей произведенной продукции повысился на 17,2 % по отношению к 2007 году, и в 2007году составили 133,18 бань и в 2008 году – 156,03 бань;
6. общая сумма затрат и расходов предприятия в 2008 году снизилась на 21,1% по отношению к предыдущему году, и составила 28654 тыс. лей. На данный результат повлияло снижение всех элементов затрат. Рассматривая взаимосвязь объема произведенной продукции и затрат и расходов предприятия, можно заметить превышение затрат и расходов над объемом производства на 8,6%, что является отрицательным для деятельности предприятия;
7. в 2008 году среднесписочная численность персонала снизилась на 76 человек по отношению к 2007 году, и составила 141 человек. В 2009 году величина данного показателя остается неизменной;
8. в 2008 году, в результате превышения темпов снижения численности работников над темпами снижения объема произведенной продукции на 5,3 %, производительность одного работника повысилась на 8,2 %, и составила 116404,3 лей. По той же причине повысилась и производительность одного рабочего – на 9,9 %, и составила 130261,9 лей;
9. в 2007 году, в результате получения убытков от операционной и финансовой деятельности, предприятие понесло убытки в сумме 5903,9 тыс.лей. В 2008 году чистая прибыль составила 2465,8 тыс. лей, в 2009 году – 3783,4 тыс. лей. На данный положительный результат в 2008 году повлияло получение прибыли от операционной и финансовой деятельности; в 2009 году – повышение прибыли от операционной деятельности (на 275,9 %);
10. рентабельность капитала в 2008 году составила 0,16 и в 2009 году – 0,19 процентных пунктов, что говорит об эффективном использовании капитала предприятия. Однако, уровень рентабельности продукции и рентабельности продаж очень низкий, из чего можно сделать вывод, что работа предприятия не совсем рентабельна;
11. коэффициент текущей ликвидности составил: в 2007 году – 2,52, в 2008 – 2,28 и в 2009 – 2,68, это указывает на то, что предприятие располагает резервным запасом;
12. коэффициент финансового риска снижается из года в год, это свидетельствует о том, что финансовая зависимость предприятия от внешних инвесторов значительно понизилась.

Все вышеуказанное свидетельствует о том, что перед предприятием стоит проблема улучшения своего финансового благополучия и поиска, необходимых для этого путей.

**Глава 3. Пути совершенствования и характеристики эффективного контроля на предприятии**

**3.1 Основные характеристики эффективного контроля**

Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение определенных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен.

Конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией. Проведение измерений и информирование о их результатах необходимо только как средство достижения цели. Чтобы быть эффективным, контроль должен быть интегрирован с другими функциями управления.

Таким образом, контроль можно назвать эффективным только тогда, когда организация фактически достигает желаемых целей и в состоянии сформулировать новые цели, которые обеспечат ее выживание в будущем. Также, он должен соответствовать контролируемому виду деятельности, объективно измерять и оценивать то, что действительно важно. Неподходящий механизм контроля может скорее маскировать, а не собирать критически важную информацию.

Одним из аспектов эффективности контроля является его своевременность, которая заключается не в исключительно высокой скорости или частоте его поведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Значение наиболее подходящего временного интервала такого рода определяется с учетом временных рамок основного плана, скорости изменений и затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов. Помимо этого, важнейшей целью контроля остается устранение отклонений прежде, чем они примут серьезные размеры.

Таким образом, система эффективного контроля — это система, которая дает необходимую информацию персоналу до того, как произойдут негативные явления.

Контроль, как и план, должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям. Незначительные изменения планов редко бывают связаны с необходимостью серьезных изменений в системе контроля.

Как правило, наиболее эффективным контролем является простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен. Простейшие методы контроля требуют меньшее количество усилий и более экономичны, но самое важное состоит в том что, если система контроля слишком сложна и люди, взаимодействующие с ней, не понимают и не поддерживают ее, то такая система контроля не может быть эффективной. Избыточная сложность ведет к беспорядку, являющемуся синонимом потери контроля над ситуацией.

Таким образом, основными характеристиками контроля являются:

**1. Стратегическая направленность контроля.** Для того, чтобы быть эффективным, контроль должен иметь стратегический характер, то есть отражать общие приоритеты организации и поддерживать их.

**2. Ориентация на результаты.** Конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией. Проведение измерений и оповещение об их результатах важно только как средство достижения этой цели. Если вы хотите сделать контроль эффективным, вы должны тщательно следить за тем, чтобы эти самоочевидные средства контроля не заняли более важного места, чем подлинные цели организации.

**3. Соответствие делу.** Для того, чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно. Неподходящий механизм контроля может скорее маскировать, а не собирать критически важную информацию.

**4. Своевременность контроля.** Для того, чтобы быть эффективным, контроль должен быть своевременным. Своевременность контроля заключается не в исключительно высокой скорости или частоте его проведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Значение наиболее подходящего временного интервала такого рода определяется с учетом временных рамок основного плана, скоростью измерений и затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов.

**5. Гибкость контроля.** Если нечто непредвиденное можно спрогнозировать, то контроль становится не нужным. Контроль, как и планы, должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям. Незначительные изменения планов редко бывают сопряжены с необходимостью серьезных изменений в системе контроля.

**6. Простота контроля.** Как правило, наиболее эффективный контроль - это простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых от предназначен. Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны. Но самое важное состоит в том, что, если система контроля слишком сложна и люди, взаимодействующие с ней не понимают и не поддерживают ее, - такая система контроля не может быть эффективной. Избыточная сложность ведет к беспорядку, являющемуся синонимом потери контроля над ситуацией. Для того, чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать потребностям и возможностям людей, взаимодействующих с системой контроля и реализующих ее.

**7. Экономичность контроля.** Очень редко стремятся достичь при помощи контроля полного совершенства в работе организации, поскольку прогрессирующим усовершенствованием и улучшения на последних этапах требуют непропорционально больших затрат усилий и средств.

**8. К контролю необходимо привлекать весь персонал**, ибо лучший контроль - это самоконтроль. Для того чтобы повысить надежность контроля, необходимо расширять границы полномочий персонала.

**9. Контроль на международном уровне.** Менеджеры должны не только устанавливать стандарты, измерять результативность и предпринимать корректирующие действия для своего бизнеса внутри страны, но и осуществлять аналогичные операции для своего международного бизнеса.

Когда организации осуществляют свой бизнес на зарубежных рынках, функция контроля приобретает дополнительную степень сложности.

Контроль на международном масштабе является особенно трудным делом из-за большого числа различных областей деятельности и коммуникационных барьеров. Результативность контроля можно улучшить, если периодически проводить встречи ответственных руководителей в штаб-квартире организации и за границей. Особенно важно не возлагать на иностранных управляющих ответственность за решение тех проблем, которые от них не зависят.

Создание компьютерной системы контроля позволит выявить финансовые и информационные потоки в компании, которые в свою очередь определят ее оптимальную структуру.

Новые технологии контроля - единственный способ осуществить централизацию управления крупной компанией, не увеличивая «административную вертикаль».

**3.2 Контроль качества продукции**

Общая задача, которая стоит перед менеджерами предприятия, состоит в обеспечении продления жизненного цикла продукции и поддержании на неё спроса на достаточно высоком уровне. Во многом решить ее помогает контроль качества продукции. В практике данная проблема является составной частью большой и сложной работы по стандартизации, сертификации и управлению качеством.

Под качеством продукции исследователи подразумевают:

1. выполнение продукцией требуемых функций;
2. экономически оправданную цену за данное изделие;
3. экономически выгодные издержки на эксплуатацию этой продукции;
4. защиту окружающей среды на всех стадиях производства и эксплуатации;
5. предотвращение опасных ситуаций в ходе эксплуатации продукции;
6. обеспечение условий для сбыта и оказание услуг после ее продажи.

На обеспечение высокого качества необходимы значительные затраты, которые, безусловно, окупаются впоследствии. К ним относятся расходы:

1. связанные с непосредственным созданием продукции и влияющие на ее себестоимость;
2. направленные на улучшение продукции и продвижение ее на рынок;
3. связанные с сертификацией продукции, оплатой разработки и оценкой систем качества на самом предприятии, а также с закреплением на потребительском рынке и конкуренцией.

В целом расходы на управление качеством можно классифицировать по следующим направлениям (прил. 1).

Менеджеры ведут контроль качества продукции по двум статьям расходов, выясняя причины возникновения дефектов и отклонений от нормы. Во-первых, осуществляется контроль внутри предприятия: выясняются причины брака, ход доработки изделия, возможности снижения себестоимости, сортировочный контроль, повторный контроль, время простоев. Во-вторых, вне предприятия: выясняются внешние причины брака, возможности доработки изделия, уровень гарантийного обслуживания, ответственность изготовителя и пользователя.

Контроль качества состоит из нескольких подвидов:

1. входной контроль;
2. контроль самого производства;
3. окончательный (заключительный) контроль;
4. контроль качества при выполнении монтажа вне предприятия;
5. приемочный контроль, проведение экспертизы;
6. лабораторный контроль;
7. оформление контрольной документации.

Важным условием конкурентоспособности продукции является не только высокое качество, но и постоянное снижение издержек производства, а следовательно, и возможность снижения цен на нее.

Контроль качества может осуществляться несколькими методами.

**Метод выборки**используется для получения информации об изделии путем измерения каких-либо его отдельных частей. Применение данного метода целесообразно, когда измерение всей совокупности объекта контроля является необязательным или слишком дорогостоящим. Он предусматривает использование таблиц выборочного контроля.

**Метод сбора данных**включает анализ состояния процесса производства, уровень контроля и прием или забраковку изделия. По качественным признакам принимаются решения типа «да — нет», «годен — не годен», «принято — отбраковано». По количественному признаку определяются разбросы в значениях измеряемых параметров и показателей изделия.

Большой объем работы приходится выполнять менеджерам-инженерам для установления необходимых требований к производственному процессу и определения контрольных пределов. В этих целях применяются *контрольные карты* для регулирования производственного процесса. Имеются два вида контрольных карт: для измерения качественных признаков «годен — не годен» и для оценки количественных признаков, которые содержат значительно больший объем подробной информации о состоянии контролируемого объекта. Для получения достоверного результата контрольные карты должны составляться рабочими, осуществляющими производственную операцию.

Менеджеры-инженеры и специалисты в области контроля качества должны составлять два вида отчетов по проделанной работе: в первом дается характеристика проблемных областей производственного процесса, во втором представляются более конкретные вопросы, требующие корректирующих мер и непосредственной работы исполнителей. Полученная в результате контроля информация должна обеспечить соответствующих специалистов необходимыми данными для конкретной работы

управленческий контроль продукция мотивация

**Заключение**

Менеджеры высокого уровня большую часть своего рабочего времени тратят на осуществление функций планирования и контроля, а более низкого уровня (линейные менеджеры) больше заняты подбором кадров, организацией их труда. Однако на всех уровнях управления они в определенной мере используют и выполняют все четыре функции управления: планирования, организации, мотивации и контроля. Менеджеров на всех уровнях оценивают по двум основным критериям: результативности (т.е. возможности достичь желаемого результата) и эффективности (возможности достичь результата с наименьшими затратами).

Контроль хотя и важен, но может быть весьма дорогостоящим. Поэтому решение о том, какой тип контроля применить, требует тщательного обдумывания. В связи с этим при организации и проведении контроля следует учесть ряд факторов и дать ответ на следующие вопросы:

1. понимают ли сотрудники цели организации?
2. спроектирована ли система контроля так, чтобы обеспечить существенные, а не тривиальные измерения?
3. представляет ли действующая система контроля менеджерам информацию, на основе которой можно действовать в разумных временных рамках?

Несомненно, что в будущих контрольных системах будут использованы новые приспособления и новые достижения, однако базис, на котором они создаются, останется тем же.

Функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управления организацией. На практике такого конечного пункта не существует вообще, так как каждая управленческая функция движима другой. Возникает своего рода постепенное круговое движение. Например, информация, полученная в процессе контроля, может использоваться на этапе планирования, организации и мотивации сотрудников.

Итак, резюмируя, можно сказать следующее:

- Контроль - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

- Контроль - это непрерывный процесс, совпадающий в своем развитии с производственным циклом.

- Контроль очень важен для успешного функционирования организации.

- Без контроля начинается хаос, и объединить деятельность каких-либо групп становится невозможно.

- Контроль необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше сем они станут слишком серьезными.

- Контроль используется для стимулирования успешной деятельности.

- Контроль необходим для борьбы с неопределенной ситуацией как внутренней, так и внешней.

- Контроль предупреждает возникновение кризисных ситуаций. Функция контроля - это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис. Любая организация обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации.

- Контроль поддерживает все то, что является успешным в деятельности организации.

- Контроль должен быть всеобъемлющим.

В самом общем виде контроль есть часть управленческого процесса, которая в содержательном плане предусматривает получение информации о результатах управленческих воздействий.

При оценке роли и места функции контроля в управлении, следует помнить, что контроль занимает в управленческом цикле последнее место лишь логически, но отнюдь не по значению.

Проведя анализ эффективности проведения контроля на исследуемом предприятии можно сделать следующие выводы:

1. на предприятии проводятся все формы контроля, т.е. предварительный, текущий, заключительный, что позволяет предприятию работать бесперебойно, в соответствии со всеми установленными нормативами;
2. на предприятии установлены осмысленные, воспринимаемы сотрудниками стандарты, которые отражают объективно их работу;
3. на предприятии, в случае возникновения каких-либо проблем, работники не могут свободно их обсудить, так как опасаются недовольства начальства.
4. руководство предприятия не перегружает своих подчинённых различными и частыми формами контроля, что приводит к улучшению морально-психологического климата в организации.

**Список литературы**

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. Изд. 3-е. М., 2002. С. 538.

2. Галькевич Р. С. Набоков В. И. Основы менеджмента. М., 1998.

3. Генкин Б. М., Кононова Г. А., Кочетков В. И. и др. Основы управления персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Генкина Б. М. М.: Высшая школа, 1996. С. 383.

4. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. Изд. 3-е, перераб. и доп. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997. С. 501.

5. Глухов В. В. Основы менеджмента: Учебно-справочное пособие / Санкт-Петербургский Государственный технический университет. СПб.: Специальная литература, 1998. С. 237.

6. Гравин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия. М., 2002.

7. Егоров Ю. Н., Варкута С. А. Планирование на предприятии. М.: Инфра, 2001. С. 176.

8. Зайцева О. А., Радугин А. А., Радугин К. А., Рогачева Н. И. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов / Под ред. А. А. Радугин. М.: Центр, 1998. С. 432.

9. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Учебное пособие / под ред. Н. И. Кабушкин. Изд. 4-е. Москва, 2004. С. 336.

10. Картавый М. А., Нехамкин А. Н. Методологические принципы формирования российского менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. № 3. С. 11—29.

11. Корниенко В. Стиль управления как мотивирующий фактор // Управление персоналом. 1999. № 5. С. 13—18.

12. Королев Ю. Б. Менеджмент. М.: Колос, 2000.

13. Кравченко А. И. История менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов. М., 2002. С. 560.

14. Локтев С. А., Межов И. С., Урман Л. И. Система управления предприятием, адекватная реалиям России // ЭКО. 2001. № 5. С. 164—171.

15. Макаренко В. П. Экономическая аксиология: Опыт исследования экономических культур // Общество и экономика. 2002. № 6. С. 140—187.

16. Менеджмент: Учебник / Под ред. Ф. М. Русиновой. М.: ФБК-ПРЕСС, 2000.

17. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело ЛТД, 1994.

18. Мордашов Ю. Ф. Особенности национального менеджмента // ЭКО. 2001. № 11. С. 3—19.

19. Олейняков Е. Н., Филин С. Остапюк С., Кузнецов Б. Инвестиционный менеджмент: Сущность, цели, задачи // РЦБ. 1999. № 9.

20. Прынин Б. В., Прынина Л. В., Эриашвили Н. Д., Усман З. А. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: Учебник для вузов / Под ред. проф. Б. В. Прынина. М.: ЮНИТИ, 1998.

21. Пугачев В. П., Соловьев А. И. Введение в политологию. М.: Аспект Пресс, 2002. С. 477.

22. Рансдорф М. Секреты успеха и задачи менеджмента на современном этапе // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 6.

23. Романов В. И. Примеры из практики мотивации зарубежных и российских руководителей // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 3.

24. Сивова С. А. Управление и менеджмент: Конкуренция терминов, конкуренция технологий // Социально-гуманитарные знания. 1999. № 4. С. 192—198.

25. Смолкин А. М. Менеджмент: Основы организации: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2001.

26. Смолкин А. М. Менеджмент: Основы организации. М., 2000.

27. Уитмор Дж. Coaching — новый стиль менеджмента и управления персоналом. М., 2001.

28. Фаткин Л. Мифы и иллюзии менеджмента // Проблемы теории и практики управления. № 5. 2001. С. 23.

29. Филонович С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 288.

30. Хиценко В. Е. Эволюционный менеджмент // Менеджмент России и за рубежом. 2000. № 1. С. 3—12.

31. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: Учебно-методическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2002. С. 368.

32. Шипунов В. Г., Кишкель Е. Н. Основы управленческой деятельности. Учебник для ссузов. Изд. 2-е, перераб. и доп. М.: Высшая школа., 2000.

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |