

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

_____ · _____ · _____

число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема Разработка организационно-экономического механизма управления
производственным предприятием на примере: (ООО Тандем-Каменка, г.Пенза)
(наименование темы)

Автор работы _____ Кувалдина.И.А.
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент»
(номер, наименование)

Обозначение ВКР-02069059-38.03.02-№130311.-2017 Группа МЕН 42
(номер группы)

Руководитель работы _____ к.э.н., доцент Рыбалкина.З.М.
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология _____ к.э.н., доцент Рыбалкина.З.М.
(наименование раздела) (подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента
по проблеме исследования _____ к.э.н., доцент Рыбалкина.З.М.

Управленческие решения и их
обоснование в рамках изучаемой проблемы _____ к.э.н., доцент Рыбалкина.З.М.

Нормоконтролер _____ к.э.н., доцент Рыбалкина.З.М.

ПЕНЗА 2017

АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу бакалавра Кувалдиной Ирины Анатольевны

на тему: Разработка организационно-экономического механизма управления производственным предприятием на примере: (ООО Тандем-Каменка, г.Пенза)

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех основных разделов, заключения, списка литературы, глоссария ключевых слов и приложений.

Во введении описана актуальность данной темы, выделены: цель, задачи, предмет, объект исследования, обозначена разработанность проблемы.

В первом разделе выпускной квалификационной работы описаны теоретические и методические подходы управления производственным предприятием ООО «Тандем-Каменка»

Во втором разделе проведен анализ эффективности управления производственным предприятием ООО «Тандем-Каменка»

В третьем разделе сформирована разработка организационно-экономического механизма управления производственным предприятием ООО «Тандем-Каменка»

В заключении даны основные выводы и рекомендации, составленные по результатам исследования.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ	6
1.1. Производственное предприятие как объект управления	6
1.2. Структура организационно–экономического механизма управления	12
1.3. Методические основы исследования управления производственным предприятием	27
2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ ООО «ТАНДЕМ–КАМЕНКА»	44
2.1. Оценка организационной структуры управления предприятием	44
2.2. Анализ экономических показателей деятельности предприятия	50
2.3. Анализ производственной деятельности предприятия	66
3 РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННО–ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ	75
3.1. Мероприятия по разработке и внедрению организационно– экономического механизма управления производственным предприятием	75
3.2. Пути повышения эффективности производственной деятельности предприятия	79
3.3. Экономическая оценка эффективности разработанных мероприятий	83
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	87
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	90
ГЛОССАРИЙ	94
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Должностные инструкции Начальника склада	96

ВВЕДЕНИЕ

Устойчивое экономическое развитие производственного предприятия на данном этапе реформирования экономики страны зависит от эффективного функционирования и планомерного преобразования технологических, организационных, экономических элементов управления и интеграции их в единый бесперебойно работающий в ситуации рыночной нестабильности механизм. К настоящему моменту многие производственные предприятия так и не сформировали эффективный механизм управления в условиях высокой сложности, подвижности и неопределенности внешнего окружения, ведь преобразования в организационно–экономическом механизме управления промышленным предприятием являются одним из наиболее сложных направлений рыночного реформирования.

Недостаточная исследованность данной проблемы с позиции современной экономики и научной методологии познания с учетом новых условий хозяйствования, острейшая потребность практики в решении важнейшей народнохозяйственной задачи развития организационно–экономического механизма управления промышленным предприятием определили актуальность темы исследования.

Цель работы – разработать организационно–экономический механизм управления производственным предприятием на примере общества с ограниченной ответственностью «Тандем–Каменка», г. Пенза.

Задачи работы:

- изучить производственное предприятие как объект управления ;
- изучить структуру организационно–экономического механизма управления;
- определить методические основы исследования управления производственным предприятием;
- оценить организационную структуру управления предприятием;

- проанализировать экономические показатели деятельности предприятия;
- провести анализ производственной деятельности предприятия;
- разработать мероприятия по разработке и внедрению организационно–экономического механизма управления производственным предприятием;
- разработать пути повышения эффективности производственной деятельности предприятия;
- дать экономическую оценку эффективности разработанных мероприятий.

Объект работы – ООО «Тандем–Каменка», г. Пенза.

Предмет работы – организационно–экономические основы управления предприятием.

Теоретическую основу исследования составили фундаментальные и прикладные труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам формирования и развития организационно–экономического механизма управления промышленным предприятием, методологии и методики анализа резервов, анализа и формирования ассортиментной программы, продвижения продукции, оценки качества рабочей силы, выявления резервов его повышения, оценки результативности и эффективности системы менеджмента качества.

Научная новизна выпускной квалификационной работы состоит в том, что уточняются и обосновываются теоретико–методологические подходы к обеспечению эффективного функционирования и устойчивого развития организационно–экономического механизма управления производственным предприятием на основе выявления, оценки, отбора резервов и факторов производства, а также к разработке программ по реализации неиспользованных возможностей.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1. Производственное предприятие как объект управления

Современная наука считает промышленное предприятие системой деятельности, т.е. выделенным из общественно-экономической среды самоорганизующимся комплексом элементов (персонал, машины и оборудование, материальные и финансовые ресурсы), связанных между собой цепью причинно-следственных взаимоотношений и управляемых на основе получаемой и передаваемой информации в целях достижения конечного результата. Функционирование системы в данном случае сводится к движению информации, энергии, ресурсов. При этом преобразуются определенные входы (например, материалы, информация, инструменты, финансовые средства) для получения желаемых выходов (готовая продукция или услуги, информация, прибыль).¹

Предприятие как система состоит из управляемой и управляющей подсистем, соединенных между собой каналами передачи информации (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Система управления предприятием

¹ Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий, – М.: ИНФРА-М, 2012. – С.215

В качестве управляемой подсистемы предприятия выступает совокупность производственных процессов, реализация которых обеспечивает изготовление продукции или оказание услуг. Это обстоятельство требует деления управляемой системы на подсистемы в соответствии с характером протекающих на предприятии процессов:

- подготовки производства и освоения новой продукции;
- производственных процессов;
- производственной инфраструктуры;
- обеспечения качества продукции;
- материально–технического снабжения;
- сбыта и реализации продукции.²

Предприятие обладает рядом черт, которые характеризуют его как систему. К ним относятся открытый характер предприятия по отношению к внешней среде, его комплексность, динамизм, саморегулирование.

Предприятие необходимо рассматривать как открытую систему, которая тесно взаимодействует с внешней средой. Для предприятия внешней средой являются: экономика страны и мира в целом, другие предприятия и организации, органы управления, зарубежные фирмы, учебные заведения, потребители продукции и услуг, поставщики сырья, материалов и т.д. – все те части внешнего для предприятия мира, которые с ним взаимодействуют и связаны с ним договорными отношениями или обменом ресурсами, продукцией и информацией.³

Предприятию как системе присуща и комплексность, которая определяется сложностью его целей и задач, а также высоким разнообразием протекающих на предприятии процессов производства и управления. Предприятие представляет собой динамичную систему, обладающую способностью изменяться, развиваться,

² Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: Учебное пособие / Н.Л. Зайцев. – М.: ИНФРА–М, 2012. – С.168

³ Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Руменцевой, Н.А.Саломатина.– 2–е изд., перераб. и доп.– М.: ИНФРА–М, 2014. – С.155

переходить из одного качественного состояния в другое с целью достижения определенных целей, оставаясь системой.

Наконец, предприятие – это саморегулирующаяся система, которая может приспособиться, в определенных пределах, как к внутренним, так и внешним воздействиям и возмущениям.

Предприятие как система обладает свойством целостности. Другими словами, предприятие в целом – это нечто большее, чем сумма составляющих ее частей. Чтобы все элементы и подсистемы производственной системы воссоединились в единое целое, в комплексную систему, ее необходимо организовать, т.е. спроектировать, построить и обеспечить функционирование интегрированной системы предприятия.⁴

Объектом управления является социально–экономическая система. Она создается из совокупности элементов: людей, оборудования, материальных, финансовых и информационных ресурсов и др.

Все «уровни» управления можно рассматривать как системы различных рангов (рисунок 1.2).

К высшему рангу относятся социально–политические и макроэкономические системы в виде государства, народного хозяйства, территорий, регионов, отраслей, городов с окружающей их инфраструктурой. Управление в этом случае следует рассматривать прежде всего как явление общественного порядка, обеспечивающее целенаправленное руководство деятельностью людей, а в хозяйственной деятельности — руководство процессами воспроизводства экономики.

где А – биологические системы (живые существа, человек); Б – физические системы (машины, автоматические машины и линии, устройства); В – социально–экономические системы; Г – макроэкономические системы.

⁴ Грузинов В. П., Грибов В. Д. Экономика предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2011. – С.216

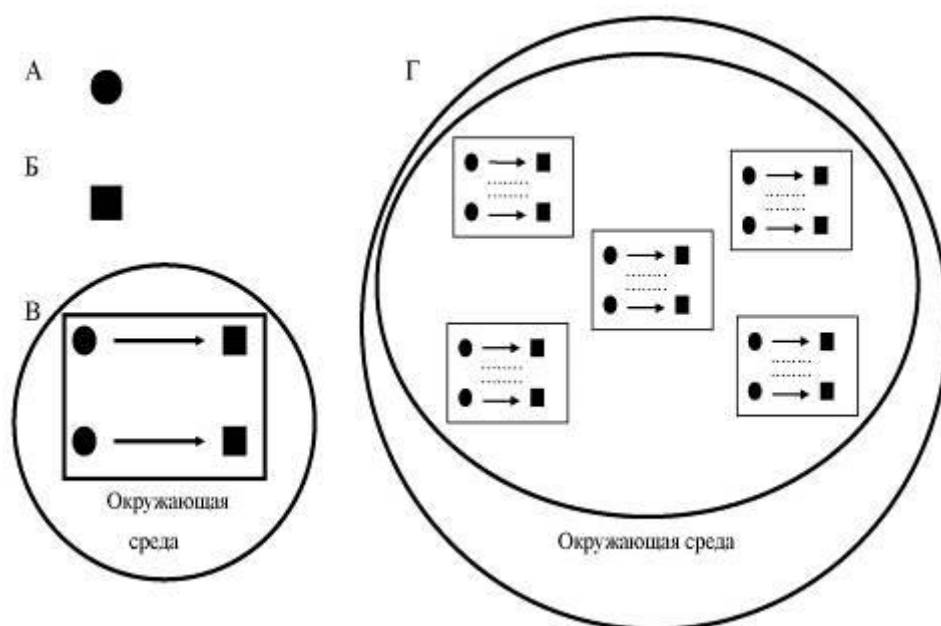


Рис. 1.2. Схемы систем различных рангов⁵

Системы среднего ранга могут выступать в виде производственных организаций, цехов, участков и. т. п. Управление в этом случае направлено на обеспечение наилучшего функционирования процесса производства продукции.

Одним из определяющих факторов, влияющих на весь ход процесса производства продукции является технология управления. Технологический процесс возникновения и переработки информации в производственных организациях проходит определенные этапы (см. рис. 1.3).

Все начинается с идеи о производстве продукции какого-либо целевого назначения. Затем, на первом этапе, начинается процесс сбора информации о внешней среде.

Во внешней среде анализируется политическая ситуация в стране, конкуренты в аналогичном секторе производства, потребители продукции, поставщики материальных ресурсов, рынок труда, рынок сбыта продукции, цена аналогичной продукции. Другими словами проводятся маркетинговые исследования.

⁵ Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Руменцевой, Н.А.Саломатина.– 2-е изд., перераб. и доп.– М.: ИНФРА-М, 2014. – С.89

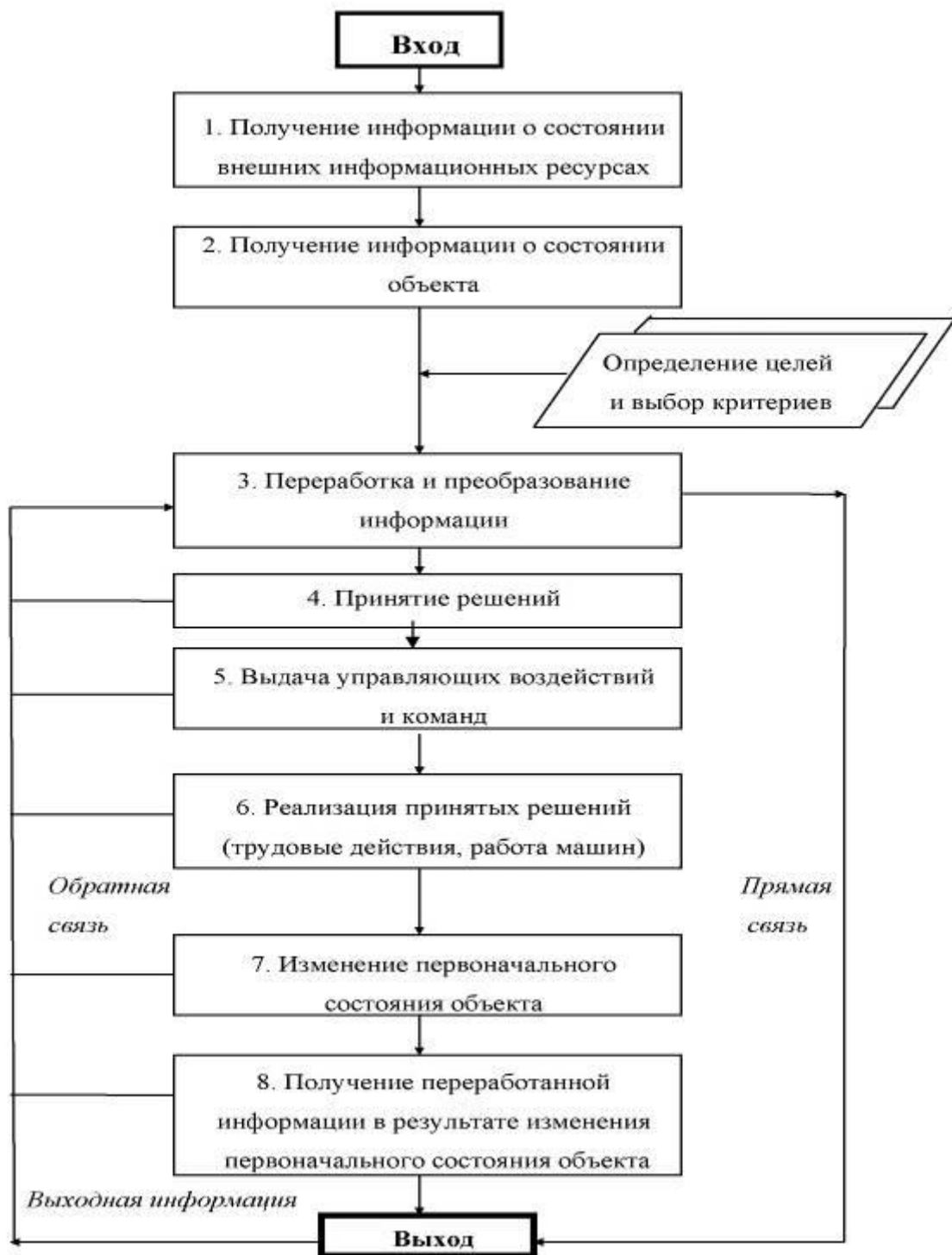


Рис. 1.3. Этапы возникновения и переработки информации в производстве

На втором этапе идет сбор информации о состоянии производственного объекта, где будет осуществляться изготовление продукции. Изучаются технологические, организационные и финансовые возможности этого объекта. Сведения об объекте должны быть представлены количественными данными ряда

переменных, то есть показателей, которые характеризуют исследуемый объект. Полученные показатели позволяют применять на следующем этапе математические методы для переработки информации, облегчает ее кодирование. На этом этапе определяются цели и выбираются критерии эффективности.

Третий этап характеризуется переработкой и преобразованием информации с помощью технических средств. При переработке и преобразовании используются в основном средства вычислительной техники и математические методы.

Принятие решений о выпуске продукции, востребованной рынком, осуществляется на четвертом этапе. Они базируются на основе переработанной и преобразованной информации, характеризующей как внешнюю, так и внутреннюю среду объекта.

На основании принятых решений, на пятом этапе, для их выполнения выдаются управляющие воздействия и команды, с помощью которых осуществляется процесс производства продукции. Они выдаются в виде планов, в которых определены объемы выпуска продукции, сроки ее производства, подразделения объекта, которые должны своевременно выполнять определенные действия.

Шестой этап характерен тем, что здесь реализуются принятые решения, выражающиеся в выполнении трудовых действий людей и работе машин, механизмов, автоматических линий и т.п. Идет процесс преобразования предметов труда из первоначального состояния в требуемое по замыслу конструктора.

Изменение первоначального состояния объекта под воздействием информационных процессов происходит на седьмом этапе. Такое изменение объекта происходит под влиянием информации, меняющейся в результате ее переработки.⁶

⁶ Бердник–бердыченко Е. Е., Алейнова М. В. Основы современного подхода к управлению предприятием // Вестник ОрелГАУ. 2010. – №2. – С.87.

Восьмой, заключительный этап последовательности технологического процесса переработки информации характерен получением окончательной информации о произошедших изменениях в объекте в результате принятых и реализованных решений и подается на выход. Полученная информация анализируется, выявляются отклонения от заранее запланированных действий при производстве продукции и в случае отклонений от плановых заданий принимается решение о регулировании хода процесса производства.⁷

Таким образом, процесс управления производством можно представить как совокупность последовательных действий управленческого персонала по определению целей для объектов управления и их фактического состояния на основе регистрации и обработки соответствующей информации, по формированию и утверждению экономически обоснованных производственных программ и оперативных заданий.

1.2. Структура организационно–экономического механизма управления

Для решения задач, стоящих перед предприятием, аппарат управления готовит управленческие решения, организует и контролирует их исполнение, обеспечивает активность работников в процессе выполнения задач и достижения целей организации. Решение большинства проблем приобретает вид оптимизационной задачи, когда из множества имеющихся альтернатив решения того или иного вопроса выбирается оптимальный вариант, обеспечивающий достижение поставленной цели. Неоднозначность решения проблем, возникающих в процессе управления, требует соответствующего механизма их преодоления.

Механизм управления предприятием предназначен для разработки и реализации системы мер, обеспечивающих необходимые условия его эффективного функционирования, динамизм и слаженность работы. Технические,

⁷ Скопин О. В., Назарова Н. Л. Теоретические основы исследования систем управления предприятием // УЭКС. 2016. – №19. – С.12

организационные и экономические меры должны обеспечить синхронность и последовательность режима работы всех составляющих звеньев единой хозяйственной системы на всех уровнях производства и управления для достижения поставленной цели.

Механизм управления предприятием включает следующие компоненты:

- цели и задачи, стоящие перед управляемым объектом;
- юридические и экономические законы и ограничения;
- функциональную структуру органов управления;
- методы и инструменты хозяйственного управления;
- методы, правила, средства обработки и передачи информации;
- управленческие решения;
- объекты управления.⁸

Для достижения целей организации необходимо определить приоритетные задачи, их очередность и последовательность решения. Для решения задач организации определяют ее структуру.

Основу всей системы управления составляет иерархическая структура административных органов управления, обеспечивающих управление предприятием. Базой формирования органов управления является структура производства. Организационная структура управления обеспечивает взаимодействие, организацию связей и отношений между подразделениями предприятия, соответствует структуре самого предприятия, масштабам и функциональному назначению управляемых объектов. Административно-управленческий персонал разрабатывает управленческие решения, доводит их до исполнителей, устанавливает связи между подразделениями, контролирует исполнение принятых решений.⁹

Организационная структура аппарата управления – это форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность

⁸ Куприянов А.С. Роль организационной культуры в контексте менеджмента организации // *Фундаментальные исследования*. 2012. – №2. – С.56.

⁹ Грузинов В. П., Грибов В. Д. *Экономика предприятия*. – М.: Финансы и статистика, 2011. – С.178

создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за ним функций. Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений, должностей и характер связи между ними. Производственные особенности, различная степень интеграции и дифференциации деятельности каждой из них позволили выделить: линейную, функциональную, линейно–функциональную, матричную и матрично–штабную структуры аппарата управления. Рассмотрим сущность и принципы построения этих структур.

Линейная структура. При линейной структуре управления руководители подразделений низших ступеней непосредственно подчиняются одному руководителю более высокого уровня управления и связаны с вышестоящей системой только через него (рис. 1.4).

При такой организации управления, когда один руководитель отвечает за весь объем деятельности и передача управленческих решений каждому из подразделений одного уровня происходит только от одного начальника, в наибольшей степени осуществляется принцип единоначалия. Руководитель, таким образом, несет полную ответственность за результаты деятельности подчиненных ему подразделений.¹⁰

Доминирующим принципом построения линейной структуры служит вертикальная иерархия, обеспечивающая простоту и четкость подчинения.

¹⁰ Куприянов А.С. Роль организационной культуры в контексте менеджмента организации // *Фундаментальные исследования*. 2012. – №2. – С.56.

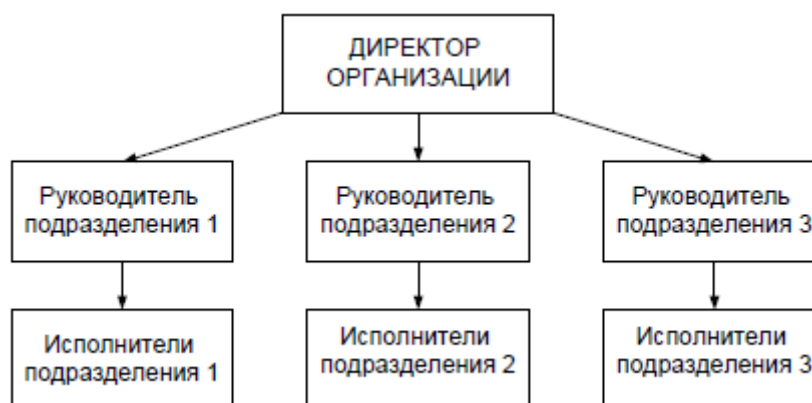


Рис. 1.4. Схема линейной структуры управления

Вместе с тем здесь есть и определенные трудности. Каждый руководитель при линейной структуре обязан быть высококвалифицированным специалистом, обладающим разносторонними знаниями, необходимыми для выполнения комплекса работ по управлению производством. В условиях современного уровня развития производительных сил, масштабов производства и высокой технической оснащенности эта задача становится все труднее: увеличиваются число уровней управленческой иерархии, количество подчиненных подразделений, а вместе с этим и их различная функциональная направленность. При таких условиях линейная структура в чистом виде применяться не может, так как она приспособлена лишь к решению оперативных текущих задач.¹¹

Отсутствие гибкости и адаптивности не позволяет ей решать комплексные задачи, обусловленные постоянно меняющимися целями функционирования. Это делает необходимым введение специальных органов для выполнения той или иной функции на всех уровнях управленческой иерархии, т. е. функциональной структуры управления.

Функциональная структура. В основе формирования функциональной структуры управления лежит принцип полномочного распорядительства: каждый руководитель имеет право давать указания по вопросам, входящим в его компетенцию (рис. 1.5).

¹¹ Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. Любушина Н.П. – М.: ЮНИТИ-ДАТА, 2014. – С.56

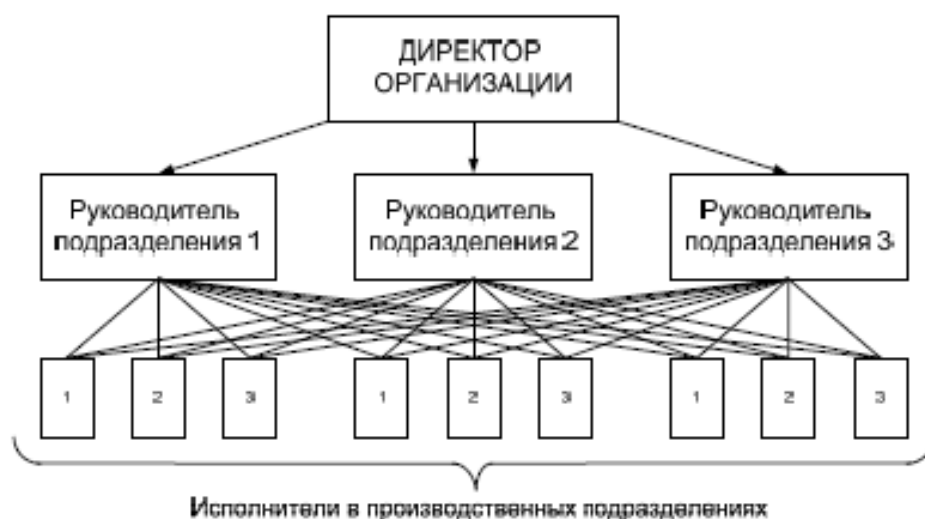


Рис. 1.5. Схема функциональной структуры управления

Это создает условия для формирования аппаратов специалистов, которые в силу своей компетенции отвечают только за определенный участок работы. Такая децентрализация работ между подразделениями позволяет ликвидировать дублирование в решении задач управления отдельными службами и создает возможность для специализации подразделений по выполнению работ, единых по содержанию и технологии, что значительно повышает эффективность функционирования аппарата управления.

Вместе с тем функциональная структура имеет ряд недостатков: во-первых, принцип полноправного распорядительства в определенной степени нарушает принцип единоначалия. Каждый исполнитель получает указания, одновременно идущие по нескольким каналам связи от разных руководителей. Таким образом, функциональная специализация работ разрывает управленческий процесс, единый по своей природе; во-вторых, построенная по функциональному принципу структура управления способствует развитию психологической обособленности отдельных руководителей, считающих задачи своих подразделений задачами первостепенной важности.¹²

¹² Скопин О. В., Назарова Н. Л. Теоретические основы исследования систем управления предприятием // УЭКС. 2016. – №19. – С.12.

Отсюда – ослабление горизонтальных связей и необходимость контролирующего и интегрирующего органа. Такой орган в функциональной структуре отсутствует.

Линейно–функциональная структура. Наиболее универсальной формой организации управления долгое время считалась линейно–функциональная структура, основанная на сочетании преимуществ линейной и функциональной форм.

Данный подход обеспечил качественно новое разделение труда в управлении, при котором линейные руководители сохранили за собой право отдавать распоряжения и принимать решения при участии и помощи функциональных служб (рис. 1.6). Структура управления линейно–функционального типа сохраняет принцип единоначалия. Это объясняется тем, что линейный руководитель устанавливает очередность в решении комплекса задач, определяя тем самым главную задачу на данном этапе, а также время и конкретных исполнителей.

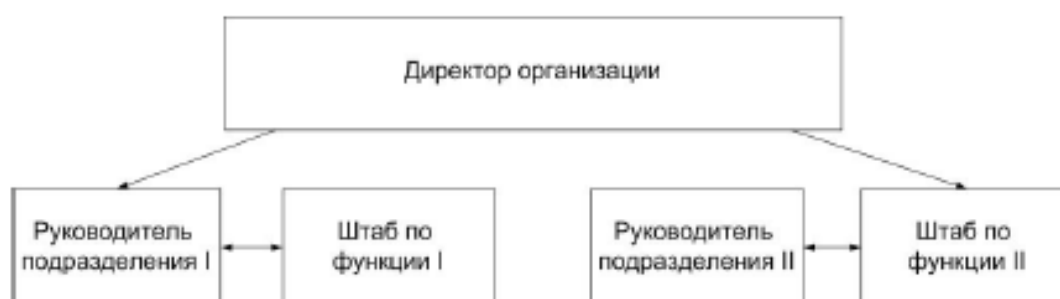


Рис. 1.6. Схема линейно–функциональной структуры

Деятельность функциональных руководителей при этом сводится к поискам рациональных вариантов решения задач, к умелому доведению своих рекомендаций до линейного руководителя, который на этой основе сможет обеспечить эффективное управление. Таким образом, появляется возможность привлечения к управлению производством высококвалифицированных специалистов и обеспечения наилучших условий руководителям для решения более важных, глобальных проблем. Все это позволило аппарату управления

линейно–функционального типа оставаться до настоящего времени основной организационной формой управления.¹³

Однако с развитием производства и кооперации труда в управлении, с появлением новых проблем, требующих более творческого подхода, стали выявляться и недостатки такой структуры:

во–первых, отсутствие гибкости и динамичности, что затрудняет достижение поставленной цели;

во–вторых, постоянная необходимость в согласовании принимаемых решений, что вызывается решением производственных задач, обусловленных новыми целями функционирования и требующих определенных знаний.

Это приводит к замедлению сроков реализации целей и росту управленческих расходов. Следовательно, при решении проблемных задач линейно–функциональная структура становится малоэффективной.

Программно–целевые структуры. Многочисленные поиски, особенно в последнее десятилетие, новых методов обоснования управленческих решений, оценки достигнутых результатов, более эффективного использования материальных и трудовых ресурсов, правильного соотношения централизации и децентрализации в управлении привели к созданию так называемых программно–целевых структур. Сущность программно–целевых структур заключается в том, что они базируются на комплексном управлении всей производственной системой в целом как единым объектом, ориентированным на отдельную цель (рис. 1.7).

¹³ Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово–экономической деятельности предприятия: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. Любушина Н.П. – М.: ЮНИТИ–ДАТА, 2014. – С.67



Рис. 1.7. Схема программно–целевой структуры управления¹⁴

Одной из разновидностей программно–целевых структур является структура, построенная по проектному принципу. При этом выделяются коллективы работников, каждый из которых занимается решением определенного вида проблем (проектов), возникающих перед предприятием и имеющих различную целевую направленность. Проектное управление обеспечивает определенную гибкость, позволяя сконцентрировать деятельность отдельных руководителей проектов на решении конкретных задач. При такой организации управления сохраняется принцип централизованного руководства, так как руководитель программы, наделенный всеми правами распорядительства, подчиняется в то же время руководителю предприятия. Однако такая структура приемлема на предприятиях с узкой номенклатурой сложной продукции, например, в автомобильной промышленности, кораблестроении и т. д. В отраслях производства устойчивого широкого ассортимента выпускаемой продукции она не применима, так как создаются значительные трудности в распределении ресурсов между проектными группами. Для тех организаций, где производство продукции осуществляется в широком диапазоне выпускаемой номенклатуры, может быть рекомендована новая форма – «внедрение нововведений». Сущность

¹⁴ Бухалков М.И. Организация производства и управление предприятием: Учебник / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА–М, 2014. – С.418

ее заключается в том, что планирование и введение различных новшеств в технологию разработки принципиально новых видов изделий, а также их реализация полностью возлагаются на группу нововведений. Такая организация работы позволяет руководителям функциональных подразделений сосредоточить внимание на выполнении обязательных текущих дел, менее сложных, но имеющих, однако, большой удельный вес в годовой производственной программе. Это обеспечивает определенную гибкость и оперативность в управлении. Тем не менее, не исключена возможность дублирования функций в нескольких группах. Внедрение нововведений требует также четкой системы связей между группами и внешней средой, в противном случае работа организации не достигнет научного уровня эффективности.¹⁵

Матричная структура. Требования гибкости и адаптивности, разумной координации всех видов управленческой деятельности, предъявляемые сейчас к решению многочисленных производственных задач, привели к созданию матричной структуры (рис. 1.8).

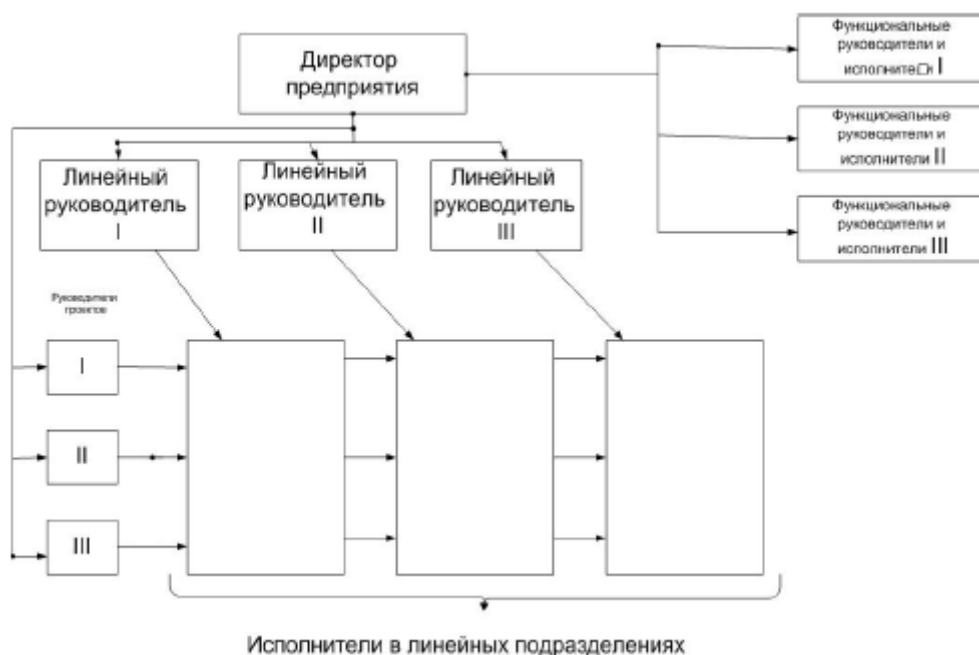


Рис. 1.8. Схема матричной структуры управления

¹⁵ Бухалков М.И. Организация производства и управление предприятием: Учебник / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – С.91.

При матричном подходе к организации управления важное значение приобретает интеграция комплекса работ, направленных на достижение поставленных целей. основополагающим принципом здесь является не совершенствование отдельных подразделений с точки зрения иерархии подчинения, а улучшение их взаимодействия, обеспечивающего эффективное решение той или иной проблемы. Это требование выполняется в матричной структуре, поскольку параллельно с функциональными подразделениями создаются специальные органы (проектные группы) для решения конкретных производственных задач. Эти проектные группы формируются из специалистов функциональных подразделений, находящихся на различных уровнях управленческой иерархии.¹⁶

Таким образом, главным принципом организации матричной структуры является широкая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикалью образуются в результате взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных подразделений. Преимущество матричной формы организации управления состоит в том, что она позволяет преодолеть внутриорганизационные барьеры, не мешая при этом развитию функциональной специализации. Иными словами, руководители проектов сохраняют за собой право определять первостепенность и сроки решения той или иной задачи, в то время как функциональный руководитель может лишь выбирать конкретного исполнителя и методику решения. Следовательно, матричная форма организации управления в наибольшей степени обеспечивает условия для согласованной деятельности руководителей и проявления индивидуальных способностей членов группы, не нарушая при этом принцип централизованного руководства.

По сравнению с проектным методом эта форма более прогрессивна. Однако преимущества матричной структуры могут быть с успехом использованы лишь при обстоятельном изучении особенностей ее механизма функционирования. Как

¹⁶ Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. Любушина Н.П. – М.: ЮНИТИ-ДАТА, 2014. – С.115

и при внедрении любой организационной формы, здесь неизбежны трудности, связанные с перспективным использованием специалистов в данной организации, частичным дублированием функций, нарушением традиционной системы взаимосвязей между подразделениями. Поэтому переход к матричной структуре управления рекомендуется в том случае, когда в рамках существующих структур невозможно решать поставленные задачи.¹⁷

Матрично–штабная структура. Уникальность и сложность решаемых задач, их масштабность заставляют постоянно совершенствовать перечисленные выше формы организации управления, добиваясь создания такой, при которой в наилучшей степени обеспечивается интеграция всех видов работ при дифференциации специализированных подразделений. При всей компетенции органов линейного руководства и руководителей проектов в матричной структуре необходимо все же их непосредственное сотрудничество с целью разработки требований к результатам выполнения программ, анализа альтернатив управленческих решений на основе высокой профессиональной ориентации и т. д. Это обстоятельство становится все более очевидным в условиях управления многофункциональными программами, требующего увеличения числа тематических и линейных руководителей. Консультативные совещания между ними, проводимые регулярно, делают необходимым создание специального штаба–координатора на среднем уровне, который смог бы обеспечивать руководителей проектов необходимой информацией, осуществлять анализ организационно–технических решений, фиксировать сроки выполнения программы и т. д. Такая форма организации управления называется матрично–штабной структурой управления (рис. 1.9).

¹⁷ Финансовый менеджмент: учеб. пособие / Под ред. проф. Е.И. Шохина. – М.: ИД ФБК – ПРЕСС, 2014. – С.62

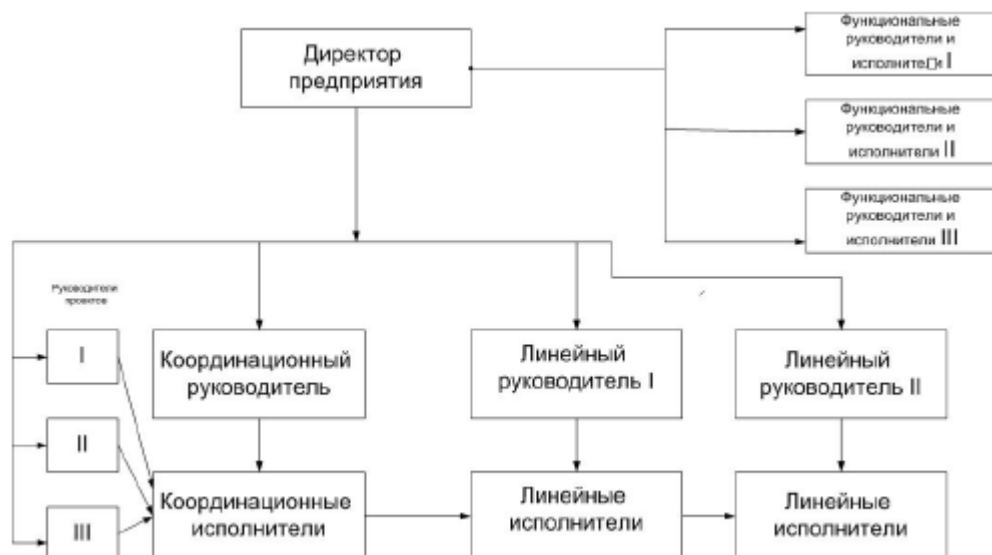


Рис. 1.9. Схема матрично–штабной структуры управления¹⁸

Отличительная особенность ее в том, что она отражает все виды руководства: линейное, функциональное, тематическое; и обеспечивает всестороннюю координацию деятельности между ними, сохраняя единство распорядительства и контроля за ключевыми организационно–техническими решениями на высшем уровне.

Сравнение структур управления. Исследование существующих форм организационного построения предприятий показывает, что каждому из них свойственно различное соотношение централизации и децентрализации полномочий и ответственности в системе управления. Иначе говоря, такое исследование позволяет выяснить, в какой степени соблюдается единство научных принципов, лежащих в основе создания той или иной структуры управления. Это необходимо для того, чтобы выбрать в качестве базовой такую форму организации управления, которая может быть максимально приближена к современному производству, и на этой основе вести дальнейшую разработку методологии проектирования либо совершенствования организационных структур. Наглядное представление наиболее рациональной структуры управления, отвечающей требованиям научного и технического развития, дает

¹⁸ Александрова А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2014. – С.58

табл. 1.1., отражающая зависимость между характеристиками управляющей системы и формой ее построения.

Таблица 1.1

Сравнительная характеристика организационных структур управления

Характеристика структуры	Линейная	Линейно–функциональная	Матричная или матрично–штабная
Принцип единоначалия	Соблюдается в наибольшей степени	Соблюдается	Соблюдается не полностью
Квалификационные требования к руководителю	Самые высокие	Менее высокие, чем в линейной	Менее высокие, чем в линейно–функциональной
Число уровней в иерархии	Самое высокое	Высокое	Менее высокое, чем в линейно–функциональной
Функциональная направленность	Слабая	Более разнообразная, чем в линейной	Более разнообразная, чем в линейно–функциональной
Адаптивность в связи с изменениями	Никакой	Слабая	Адаптивность допустима
Специализация	Никакой	Большая, чем в линейной структуре	Большая
Вертикальные связи	Сильные	Менее сильные, чем в линейной структуре	Менее сильные, чем в линейно–функциональной
Горизонтальные связи	Весьма слабые	Более сильные, чем в линейной	Сильные
Ориентация на продукт	Никакой	Слабая	Сильные

Анализ достоинств и недостатков структур управления позволяет найти критерии их оптимального использования.

Линейно–функциональная система обеспечивает, начиная со второго уровня иерархии, деление задачи управления «по функциям». Штабы могут создаваться в

центральных и других органах управления, образуя штабную иерархию. Эта структура управления характеризуется:

1. высокой централизацией стратегических решений и децентрализацией оперативных, организацией директивных связей по однолинейному принципу;
2. преобладающим применением инструментов координации с технической поддержкой.¹⁹

По идее штабы должны давать консультации и участвовать в подготовке решений, но не давать конкретных директив. Однако вследствие своей профессиональной компетентности их сотрудники часто оказывают сильное неформальное влияние на линейных руководителей. Если же они выполняют только рекомендательную функцию, то возникает риск, что их работа слабо влияет на ход производственных процессов. Данная структура имеет следующие преимущества: обеспечивает высокую профессиональную специализацию сотрудников, позволяет точно определить места принятия решений и необходимые ресурсы (кадровые), способствует стандартизации, формализации и программированию процессов управления; и недостатки: образование специфических для функциональных подразделений целей затрудняет горизонтальное согласование, структура жестка и с трудом реагирует на изменения.

Дивизиональные структуры управления ориентируются на изделия, рынки сбыта, регионы. При этом обеспечивается относительно большая самостоятельность руководителей дивизионов, организация директивных связей по линейному принципу, относительно мощное использование инструмента координации с технической поддержкой, быстрая реакция на изменения рынка, освобождение высших руководителей фирмы от оперативных и рутинных решений, снижение конфликтных ситуаций вследствие гомогенности целей в дивизионе.²⁰

¹⁹ Александрова А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2014. – С.87

²⁰ Бухалков М.И. Организация производства и управление предприятием: Учебник / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА–М, 2014. – С.112

К числу недостатков этих структур относят: относительно высокие затраты на координацию ввиду децентрализации вплоть до отдельного финансирования из бюджета и системы расчетных цен, при децентрализации теряются преимущества кооперации, что часто требует централизации выполнения отдельных функций (НИОКР, снабжение и т. д.).

Многомерные формы организации и управления характеризуются применением двух (матричная) или нескольких (тензорная) критериев разделения задач. Общими признаками этой организационной формы являются лимитированное пространство принятия решений инстанциями менеджмента, организация директивных связей по многолинейному принципу, большие затраты на координацию между инстанциями.

Можно различить структуры, ориентированные на производство и на проект. Структура, направленная на производство, не ограничена временными рамками. Здесь имеется функциональная область менеджмента (где находятся многие стабильные организационные решения) и менеджмент по изделию (горизонтальный срез, охватывающий все предприятия). Проблемы такой организации состоят в регулировании задач, компетентности и ответственности менеджеров по изделиям, в больших затратах на координацию, в возможных директивных конфликтах.

Структуры, направленные на проект, как правило, ограничены по срокам и характерны для сложных и рискованных проектов. Их проблемы состоят в конфликтах между инстанциями и менеджерами проектов (противоречивые указания, ресурсные конфликты), неуверенности менеджеров в реальности сроков выполнения задач по проектам.

Для предприятий, действующих на международном рынке, может применяться трехмерная (тензорная) структура управления, а именно изделие – регион – функция. Проблемы такой структуры управления заключаются, прежде всего, в конфликте из-за власти между представителями нескольких инстанций. Кроме того, преобладающая работа в группах и, следовательно, возможная задержка в принятии решений и коллективная ответственность

(безответственность), требует однозначного регулирования компетентностей и формирование общекорпоративной культуры общения между равноправными партнерами.²¹

Таким образом, механизм управления предприятием предназначен для разработки и реализации системы мер, обеспечивающих необходимые условия его эффективного функционирования, динамизм и слаженность работы. Технические, организационные и экономические меры должны обеспечить синхронность и последовательность режима работы всех составляющих звеньев единой хозяйственной системы на всех уровнях производства и управления для достижения поставленной цели.

1.3. Методические основы исследования управления производственным предприятием

1. Оценка организационной структуры управления предприятием;

Организационная модель – это принципы формирования подразделений, делегирования полномочий и наделения ответственностью. По сути, организационная модель показывает, как сформировать подразделение.

На практике применяют следующие принципы формирования подразделений:

- функциональная модель: «одно подразделение = одна функция»;
- процессная модель: «одно подразделение = один процесс»;
- матричная модель: «один процесс или один проект = группа сотрудников из разных функциональных подразделений»;
- модель, ориентированная на контрагента: «одно подразделение = один контрагент (клиент или клиентская группа, поставщик, подрядчик и пр.).

Последняя модель применяется в случае, если рынок контрагента ограниченный. Например, в случае если число потребителей сильно ограничено,

²¹ Александрова А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – С.131

целесообразно применить модель, ориентированную на клиента или клиентскую группу: «одно подразделение = один клиент».

2. Анализ экономических показателей деятельности предприятия.

Об эффективности экономической деятельности можно судить по двум аспектам:

1. Результатам финансовой деятельности;
2. Финансовому состоянию предприятия.

В процессе анализа финансовой деятельности предприятия, как при анализе финансовых результатов, так и в процессе оценки состояния, следует использовать такие методы:

– горизонтального анализа – анализ динамики финансового результата, а также активов и источников их финансирования, позволят определить общие тенденции развития предприятия. Как результат, можно понять среднесрочные и долгосрочные перспективы его работы;

– вертикального анализа – оценка сформированной структуры активов, пассивов и финансовых результатов позволит выявить дисбалансы или убедиться в стабильности текущей производительности компании;

– метод коэффициентов – в случае исследования финансовой деятельности предприятия этот метод является важным, так как его использование позволит получить совокупность индикаторов, которые характеризуют как способность демонстрировать высокие результаты, так и способность сохранять устойчивость.²²

Рассмотрим подробнее все методы анализа.

Горизонтальный анализ – это сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим периодом в относительном и абсолютном виде с тем, чтобы сделать лаконичные выводы.

Иначе говоря горизонтальный анализ – это сравнение показателей текущего периода с теми же показателями прошлого периода, то есть наблюдение

²² Завьялова Е.М. Методические основы оценки конкурентоспособности управления промышленным предприятием // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2015. –№5. – С.83.

динамики (уменьшение или увеличение значения показателя во времени). Необходимо обратить внимание на такие строки актива баланса, как «Финансовые вложения», «Денежные средства и денежные эквиваленты» и «Дебиторская задолженность». Вычитаем из показателя отчетного периода показатель прошлого периода и смотрим, произошло увеличение или уменьшение статьи.

Желательно посмотреть два, а то и три последовательных года деятельности, так как это более наглядно отражает тенденцию роста или же спада платежеспособности.

Вертикальный анализ (структурный) – определение структуры итоговых финансовых показателей, с выявлением влияния каждой позиции отчетности на результат в целом. Технология вертикального анализа состоит в том, что общую сумму активов предприятия (при анализе баланса) и выручку (при анализе отчета о прибыли) принимают за сто процентов, и каждую статью финансового отчета представляют в виде процентной доли от принятого базового значения.

Вертикальный анализ бухгалтерского баланса показывает, из-за чего произошли изменения платежеспособности в рассматриваемом периоде анализируемой компании. Вертикальный анализ представляет собой расчет доли анализируемой статьи баланса в общем итоге баланса.

Стоит заметить, что наиболее важным методом является метод показателей, он же метод относительных показателей. В таблице 1.2 представлены группы финансовых коэффициентов, которые лучше всего подходят для анализа деятельности.

Основные группы показателей, которые используются в процессе оценки финансового результата компании²³

Категория	Описание
Деловой активности (Оборачиваемости)	Показатели деловой активности измеряют эффективность ежедневных операций компании, например, таких как сбор дебиторской задолженности, управление запасами и прочее
Прибыльности и рентабельности	Показатели прибыльности измеряют способность компании генерировать прибыль от использования ресурсов компании

Стоит рассмотреть каждую из групп более детально.

Показатели оборачиваемости (показатели деловой активности)

Оборачиваемость запасов и период одного оборота запасов . Оборачиваемость запасов является основой операций для многих организаций. Показатель указывает на ресурсы (деньги), которые находятся в форме запасов. Поэтому такой коэффициент может быть использован для указания эффективности управления запасами. Чем выше коэффициент оборачиваемости запасов, тем короче период нахождения запасов на складе и в производстве. В общем случае, оборачиваемость запасов и период одного оборота запасов должны быть оценены по отраслевым нормам.

$$\text{Оборачиваемость запасов} = \frac{\text{Себестоимость}}{\text{Средняя стоимость запасов}} \quad (1)$$

$$\text{Период оборота запасов} = \frac{\text{Количество дней в периоде}}{\text{Оборачиваемость запасов}} \quad (2)$$

²³ Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия – 4-е изд., перераб. и доп. – М., Мн.: ООО «Новое издание», 2015. – С.266

Высокий коэффициент оборачиваемости запасов по сравнению с отраслевыми нормами может указывать на высокую эффективность управления запасами. Однако возможна и другая ситуация, когда этот коэффициент оборачиваемости (и низкой показатель одного периода оборота) могли бы указывать на то, что компания не формирует адекватного запаса, из-за чего его нехватка может повредить доходам.

Чтобы оценить какое объяснение более вероятно, аналитик может сравнить рост доходов компании с ростом в отрасли. Более медленный рост в сочетании с более высокой оборачиваемостью запасов может указывать на недостаточный уровень запасов. Рост выручки на уровне или выше роста отрасли поддерживает интерпретацию о том, что высокий оборот отражает большую эффективность управления запасами.

Низкий коэффициент оборачиваемости запасов (и соответственно высокий период оборота) по отношению к отрасли в целом может быть показателем медленного движения запасов в операционном процессе, возможно, из-за технологического устаревания или изменения в моде. Опять же, сравнивая рост продаж компании с отраслью, можно понять суть текущих тенденций.²⁴

Оборачиваемость дебиторской задолженности и период одного оборота дебиторской задолженности. Период оборота дебиторской задолженности представляет время, прошедшее между продажей и инкассацией, что отражает насколько быстро компания собирает денежные средства от клиентов, которым предлагает кредит.

$$(3) \quad \text{Оборачиваемость дебиторской задолженности} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Сред.СТОИМ-ть дебиторской задолжен.}}$$

²⁴ Экономика предприятия (фирмы): Учебник / под ред. проф. О.И. Волков и доц. О.В. Девяткина. – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014 – С.312

Период оборота дебиторской задол – ти =

$$\frac{\text{Количество дней в периоде}}{\text{Обор–ть дебиторской задолженности}} \quad (4)$$

Хотя более корректно использовать в числителе показатель продаж в кредит, информация о кредитных продажах не всегда доступна для аналитиков. Поэтому выручка, отраженная в отчете о финансовых результатах, как правило, используется в качестве числителя.

Относительно высокий коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности может указывать на высокую эффективность кредитования клиентов и сбора денег ими. С другой стороны, высокий коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности может свидетельствовать о том, что условия кредитования или сбора долгов являются слишком жесткими, что свидетельствует о возможной потере части продаж конкурентам, которые предлагают более мягкие условия.²⁵

Относительно низкая оборачиваемость дебиторской задолженности, как правило, вызывают вопросы об эффективности кредитных процедур и процедур сбора. Как и в случае управления запасами, сравнение роста продаж в компании к отрасли может помочь аналитику оценить, являются ли продажи потерянными из–за строгой кредитной политики.

Кроме того, сравнивая безнадежную дебиторскую задолженность и фактические убытки по кредитам с прошлым опытом и с аналогичными компаниями, можно оценить, отражает ли низкий оборот проблемы в сфере управления коммерческим кредитованием клиентов. Компании иногда предоставляют информацию о прострочке дебиторской задолженности. Эти данные могут быть использованы вместе с показателями оборачиваемости для получения более точных выводов.

²⁵ Завьялова Е.М. Методические основы оценки конкурентоспособности управления промышленным предприятием // Вестник Саратовского государственного социально–экономического университета. 2015. –№5. – С.83.

Оборачиваемость кредиторской задолженности и период оборота кредиторской задолженности. Период оборота кредиторской задолженности отражает среднее количество дней, в течение которых компания платит своим поставщикам. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности указывает на то, сколько условно раз в год компания покрывает долги перед своими кредиторами.

Для целей расчета этих показателей делается предположение о том, что компания делает все свои покупки с помощью товарного (коммерческого) кредита. Если объем покупки товаров не доступен аналитику, то в процессе расчета может быть использован показатель себестоимости проданных товаров.

$$\text{Оборачиваемость кредиторской задолженности} = \frac{\text{Себестоимость}}{\text{Сред.ст-ть кредиторской задолженности}} \quad (5)$$

$$\text{Период оборота} = \frac{\text{Количество дней в периоде}}{\text{Оборачиваемость кредиторской задолженности}} \quad (6)$$

Высокий коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (низкий период одного оборота) по отношению к отрасли может свидетельствовать о том, что компания не в полной мере использует имеющиеся кредитные средства. С другой стороны, это может означать, что компания использует систему скидок за более ранние платежи.

Чрезмерно низкий коэффициент оборачиваемости может указывать на проблемы со своевременной оплатой долгов перед поставщиками или на активное использование мягких условий кредитования поставщика. Это еще один пример того, когда следует обратить внимание на другие показатели для формирования взвешенных выводов.

Если показатели ликвидности свидетельствуют о том, что компания имеет достаточные денежные средства и прочие краткосрочные активы для оплаты

обязательств, и все же период оборота кредиторской задолженности высокий, то это будет указывать на снисходительные кредитные условия поставщика.

Оборачиваемость активов. Коэффициент оборачиваемости всех активов измеряет общую способность компании генерировать доходы с заданным уровнем активов. Соотношение 1,20 будет означать, что компания генерирует 1,2 рублей доходов на каждый 1 рублей активов. Более высокий коэффициент указывает на большую эффективность деятельности компании.

$$\text{Оборачиваемость активов} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Средняя стоимость активов}} \quad (7)$$

Низкий коэффициент оборачиваемости актива может указывать на неудовлетворительную эффективность или относительно высокий уровень капиталоемкости бизнеса. Показатель также отражает стратегические решения по управлению: например, решение о том, чтобы использовать более трудоемкий (и менее капиталоемкий) подход к своему бизнесу (и наоборот).

Второй важной группой показателей являются коэффициенты рентабельности и прибыльности.

Показатель рентабельности активов показывает сколько прибыли или убытка компания получает на каждый рубль вложенных активов. Высокое значение показателя говорит об эффективной финансовой деятельности предприятия.

$$\text{Рентабельность активов} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Средняя стоимость активов}} \quad (8)$$

Рентабельность собственного капитала является более важным показателем для собственников предприятия, так как этот коэффициент используется при оценке альтернатив вложения средств. Если значение показателя более высокое, чем в альтернативных инструментах вложения средств, то можно говорить о качественной финансовой деятельности предприятия [38, с.167].

$$\text{Рентабельность собств. капитала} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Средняя СТОИМОСТЬ собственного капитала}} \quad (9)$$

Финансовое состояние, как было указано выше, означает стабильность текущей финансово–хозяйственной системы предприятия. Для изучения этого аспекта можно использовать следующие группы показателей.

Коэффициенты ликвидности (показатели ликвидности)

Анализ ликвидности, который фокусируется на движении денежных средств, измеряет способность компании выполнять свои краткосрочные обязательства. Основные показатели этой группы являются мерой того, как быстро активы превращаются в наличные деньги. В ходе ежедневных операций управление ликвидностью обычно достигается за счет эффективного использования активов.

Коэффициенты ликвидности отражают положение компании на определенный момент времени и, следовательно, используют данные на конце даты составления баланса, а не средние значения баланса. Показатели текущей, быстрой и абсолютной ликвидности отражают способность компании выплачивать текущие обязательства. Каждый из них использует прогрессивно более строгое определение ликвидных активов.

Текущая ликвидность. Этот показатель отражает оборотные активы (активы, которые, как ожидается, будут потребляться или конвертироваться в денежные средства в течение одного года), которые приходятся на рубль текущих обязательств (обязательства наступают в течение одного года).

$$\text{Текущая ликвидность} = \frac{\text{Оборотные АКТИВЫ}}{\text{Текущие обязательства}} \quad (10)$$

Более высокий коэффициент указывает на более высокий уровень ликвидности (т.е. большую способность удовлетворить краткосрочные обязательства). Текущий коэффициент в размере 1,0 будет означать, что балансовая стоимость оборотных активов в точности равна балансовой стоимости всех текущих обязательств.²⁶

Более низкое значение показателя указывает на меньшую ликвидность, что предполагает большую зависимость от операционного денежного потока и внешнего финансирования для удовлетворения краткосрочных обязательств. Ликвидность влияет на способность компании брать деньги в долг. В основе коэффициента текущей ликвидности лежит предположение, что запасы и дебиторская задолженность являются ликвидными (если показатели оборачиваемости запасов и дебиторской задолженности являются низкими, то это не тот случай).

Коэффициент быстрой ликвидности . Коэффициент быстрой ликвидности является более консервативным, чем текущий коэффициент, так как он включает в себя только наиболее ликвидные оборотные активы (иногда называемые «быстрые активы»). Как и коэффициент текущей ликвидности, более высокий коэффициент быстрой ликвидности указывает на способность отвечать по долгам.

$$\text{Быстрая ликвидность} = \frac{\text{Оборотные активы} - \text{Запасы}}{\text{Текущие обязательства}} \quad (11)$$

Этот показатель также отражает тот факт, что запасы не могут быть легко и быстро конвертированы в денежные средства, и, кроме того, компания не сможет продать весь свой запас сырья, материалов, товаров и т.д. на сумму, равную ее балансовой стоимости, особенно если этот инвентарь необходимо быстро продать. В ситуациях, когда запасы являются неликвидными (например, в случае

²⁶ Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия – 4-е изд., перераб. и доп. – М., Мн.: ООО «Новое издание», 2015. – С.81

низкого коэффициента оборотов запасов), быстрая ликвидность может быть лучшим показателем ликвидности, чем коэффициент текущей ликвидности.

Абсолютная ликвидность. Соотношение денежных средств к сумме текущих обязательств обычно представляет собой надежную меру ликвидности отдельного предприятия в кризисной ситуации. Только высоколиквидные краткосрочные инвестиции и денежные средства учитываются в этом показателе.

$$\text{Абсолютная ликвидность} = \frac{\text{Краткоср.инвестиции и ден.средства и их эквиваленты}}{\text{Текущие обязательства}} \quad (12)$$

Однако стоит учесть, что в условиях кризиса справедливая стоимость ликвидных ценных бумаг может значительно снижаться в результате рыночных факторов, и в этом случае желательно использовать в процессе расчета абсолютной ликвидности только денежные средства и эквиваленты.²⁷

3. Анализ производственной деятельности предприятия.

К обобщающим показателям относятся прибыль на рубль материальных затрат, материалоотдача, материалоемкость, коэффициент соотношений темпов роста объема производства и материальных затрат, удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции, коэффициент использования материалов.²⁸

Прибыль на рубль материальных затрат является наиболее обобщающим показателем эффективности использования материальных ресурсов. Определяется делением суммы полученной прибыли от основной деятельности на сумму материальных затрат (13):

$$Pr1руб.мз = \frac{Pr}{Mз} \quad (13)$$

²⁷ Экономика предприятия (фирмы): Учебник / под ред. проф. О.И. Волков и доц. О.В. Девяткина. – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014 – С.216

²⁸ Финансовый менеджмент: учеб. пособие / Под ред. проф. Е.И. Шохина. – М.: ИД ФБК – ПРЕСС, 2014. – С.114

где Пр – прибыль, млн,руб.;

Мз – материальные затраты, млн.руб.

Материалоотдача определяется делением стоимости произведенной продукции на сумму материальных затрат. Этот показатель характеризует отдачу материалов, т.е. сколько произведено продукции с каждого рубля потребленных материальных ресурсов (сырья, материалов, топлива, энергии и т.д.) (14):

$$Mo = \frac{Tn}{Mz} \quad (14)$$

где Тп – товарная продукция, млн.руб.;

Мз – материальные затраты

Материалоемкость продукции – отношение суммы материальных затрат к стоимости произведенной продукции – показывает, сколько материальных затрат необходимо произвести или фактически приходится на производство единицы продукции:

$$M\ddot{e} = \frac{1}{Mo} \quad (15)$$

где Мо – материалоотдача.

Коэффициент соотношения темпов роста объема производства и материальных затрат определяется отношением индекса валовой продукции к индексу материальных затрат. Он характеризует в относительном выражении динамику материалоотдачи и одновременно раскрывает факторы ее роста. Данный показатель рассчитывается следующим образом (16):

$$Удвес = \frac{Iт}{Iмм} \quad (16)$$

где Iт – индекс валовой продукции;

мм – индекс материальных затрат.

Удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции исчисляется отношением суммы материальных затрат к полной себестоимости произведенной продукции (17):

$$Удвес.мз = \frac{Мз}{Сс} \quad (17)$$

где Мз – материальные затраты

Сс – себестоимость.

Динамика этого показателя характеризует изменение материалоемкости продукции.²⁹

Коэффициент материальных затрат представляет собой отношение фактической суммы материальных затрат к плановой, пересчитанной на фактический объем выпущенной продукции (18):

$$Ксоот = \frac{МЗ}{МЗпр} \quad (18)$$

Он показывает, насколько экономно используются материалы в процессе производства, нет ли их перерасхода по сравнению с установленными нормами. Если коэффициент больше 1, то это свидетельствует о перерасходе материальных ресурсов на производство продукции, и наоборот, если меньше 1, то материальные ресурсы использовались более экономно.

При анализе технического уровня производства устанавливается степень оснащенности предприятия машинами и оборудованием для нормального хода производственного процесса, соответствие их современному уровню науки и техники, прогрессивность технологических процессов. С этой целью и изучается соответствующая система показателей. Соответствие оборудования

²⁹ Экономика предприятия (фирмы): Учебник / под ред. проф. О.И. Волков и доц. О.В. Девяткина. – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014 – С.112

современному техническому прогрессу можно выявить по возрастному составу, степени износа, удельному весу прогрессивного оборудования в общем его количестве и стоимости.

Так, фондовооруженность труда показывает уровень оснащенности работников основными производственными фондами. Рост фондовооруженности отражает замещение труда техникой, ликвидацию ручных процессов, повышение степени механизации и комплексной механизации производства.

При анализе влияния фондовооруженности труда на конечный результат работы организации используют следующую формулу (19):

$$ПТ = ФВ * ФО \quad (19)$$

где ПТ – производительность труда;

ФВ – фондовооруженность труда;

ФО – фондоотдача.

Для расчета влияния обеспеченности работников организации основными средствами на выпуск продукции необходимо воспользоваться формулой (20):

$$П = Ч * ФВ * ФО \quad (20)$$

где Ч – среднесписочная численность работников в организации,

П – объем продукции, произведенной или реализованной в организации за анализируемый период времени.

Фондоотдача показывает, сколько продукции (в стоимостном выражении) произведено в данном периоде на 1 руб. стоимости основных фондов, а фондоемкость – стоимость производственных фондов, приходящуюся на 1 руб. продукции. Чем лучше используются основные фонды, тем выше показатель фондоотдачи. А снижение фондоемкости означают экономию труда, овеществленного в основных фондах, участвующих в производстве.

Взаимосвязь объема продукции показателей использования основных фондов и их структуры можно представить в виде следующей модели (21):

$$O = ОПФ * Ф_{общ} = ОПФ * d_{акт} * Ф_{акт} \quad (21)$$

где O – общий объем продукции;

ОПФ – среднегодовая стоимость ОПФ.

Эффективность использования оборотных средств характеризуется системой экономических показателей, прежде всего оборачиваемостью оборотных средств.

Под оборачиваемостью оборотных средств понимается продолжительность полного кругооборота средств с момента приобретения оборотных средств (покупки сырья, материалов и т.п.) до выхода и реализации готовой продукции. Кругооборот оборотных средств завершается зачислением выручки на счет предприятия.

Оборачиваемость оборотных средств неодинакова на различных предприятиях, что зависит от их отраслевой принадлежности, а в пределах одной отрасли – от организации производства и сбыта продукции, размещения оборотных средств и других факторов.

Оборачиваемость оборотных средств характеризуется рядом взаимосвязанных показателей: длительностью одного оборота в днях, количеством оборотов за определенный период (коэффициент оборачиваемости), суммой занятых на предприятии оборотных средств на единицу продукции (коэффициент загрузки).

Длительность одного оборота оборотных средств исчисляется по формуле (22):

$$O = C : T/D \quad (22)$$

где O – длительность оборота, дни;

С–остатки оборотных средств (средние или на определенную дату), руб.;

Т– объем товарной продукции, руб.;

Д– число дней в рассматриваемом периоде, дни.

Уменьшение длительности одного оборота свидетельствует об улучшении использования оборотных средств.

Количество оборотов за определенный период, или коэффициент оборачиваемости оборотных средств (КО), исчисляется по формуле (23):

$$КО = T/C. \quad (23)$$

Чем выше при данных условиях коэффициент оборачиваемости, тем лучше используются оборотные средства.

Коэффициент загрузки средств в обороте (Кз), обратный коэффициенту оборачиваемости, определяется по формуле (24):

$$Кз = C/T \quad (24)$$

Кроме указанных показателей также может быть использован показатель отдачи оборотных средств, который определяется отношением прибыли от реализации продукции предприятия к остаткам оборотных средств.

Таким образом, на основании теоретического исследования аспектов управления производственным предприятием можно сделать следующие выводы.

Процесс управления производством можно представить как совокупность последовательных действий управленческого персонала по определению целей для объектов управления и их фактического состояния на основе регистрации и обработки соответствующей информации, по формированию и утверждению экономически обоснованных производственных программ и оперативных заданий.

Механизм управления предприятием предназначен для разработки и реализации системы мер, обеспечивающих необходимые условия его

эффективного функционирования, динамизм и слаженность работы. Технические, организационные и экономические меры должны обеспечить синхронность и последовательность режима работы всех составляющих звеньев единой хозяйственной системы на всех уровнях производства и управления для достижения поставленной цели.

Разработана методика исследования эффективности управления производственным предприятием ООО «Тандем–Каменка», включающая в себя:

- 1) оценку организационной структуры управления предприятием;
- 2) анализ экономических показателей деятельности предприятия;
- 3) анализ производственной деятельности предприятия.

2.АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ ООО «ТАНДЕМ–КАМЕНКА»

2.1. Оценка организационной структуры управления предприятием

Производственное объединение «Тандем» образовано в 2005 году. Производство начиналось с сумочек на 4 машинах, сейчас это объединение включает в себя цех в Пензе и 6 цехов по области, с численностью более 120 человек. Цеха оснащены современным оборудованием.

ПО «Тандем–Каменка» сегодня это –

- изготовление швейных нестандартных изделий;
- любые виды швейной продукции специального назначения – сумочного, футлярного типа, в т.ч сумки для переноса животных, мягкие намордники;
- чехлы в т.ч. для лыж, коньков, роликов, спортивного оборудования;
- спецодежда;
- постельное белье;
- пошив промо сумок с логотипом компании, различных фасонов, размеров;
- изготовление сумок для валидаторов для автобусных и троллейбусных парков.

Опыт руководителей в практической работе по управлению около 20 лет. На предприятии действует строгое распределение ответственности и полномочий между руководителями.

У работников предприятия достаточна высокая мотивация. Работники получают оклад и премии за отлично выполненную работу. Каждый руководитель дает задания подчиненным и строго контролирует их выполнение, так как он несет ответственность за это задание перед руководителем высшего звена. Как

положительный момент можно отметить высокую квалифицированность сотрудников. Структура управления показана на рис. 2.1.

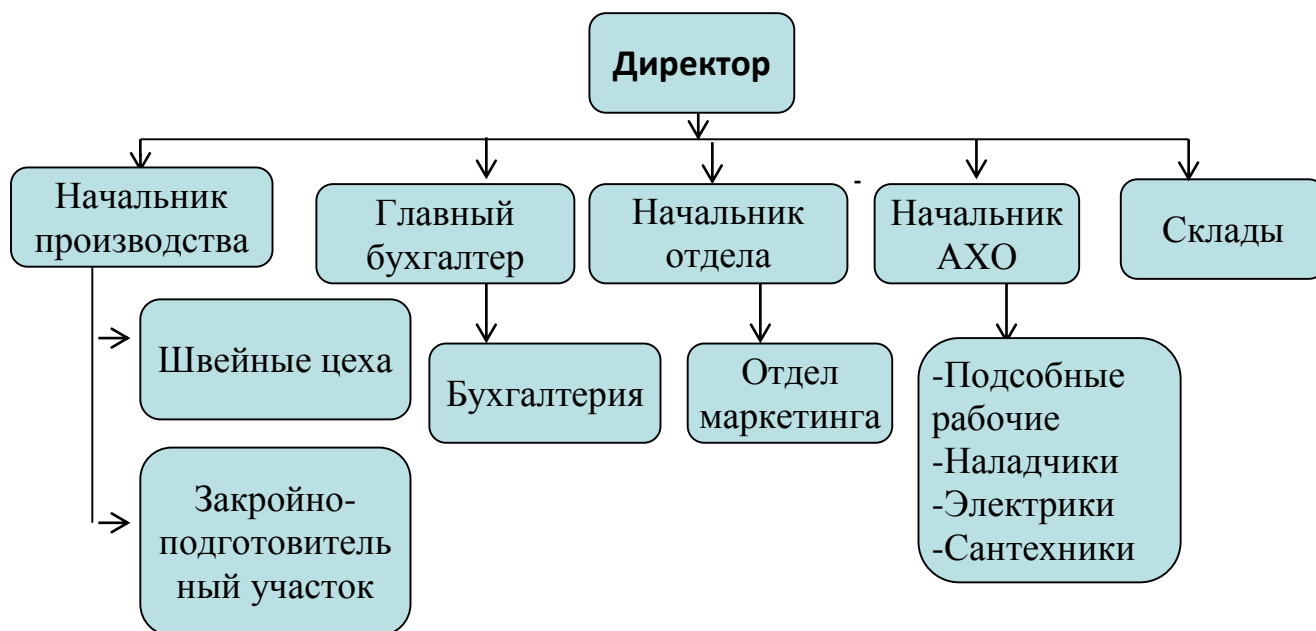


Рис. 2.1 Организационная структура ООО «Тандем–Каменка»

Организационная структура у предприятия линейная.

Управление предприятием осуществляет директор, которому непосредственно подчиняются начальник производства, главный бухгалтер, начальник отдела, начальник АХО (административно – хозяйственный отдел) и заведующие складами.

Начальник производства занимается вопросами производства.

На начальника швейного цеха возлагаются следующие должностные обязанности:

1. Осуществляет руководство производственной деятельностью швейного цеха.
2. Обеспечивает выполнение производственных заданий, ритмичный выпуск продукции высокого качества, эффективное использование основных и оборотных средств.
3. Проводит работу по совершенствованию организации производства, его технологии, механизации и автоматизации производственных процессов,

предупреждению брака и повышению качества изделий, экономии всех видов ресурсов, внедрению прогрессивных форм организации труда, аттестации и рационализации рабочих мест, использованию резервов повышения производительности труда и снижения издержек производства.

4. Организует текущее производственное планирование, учет, составление и своевременное представление отчетности о производственной деятельности цеха, работу по внедрению новых форм производства, улучшению нормирования труда, правильному применению форм и систем заработной платы и материального стимулирования, обобщению и распространению передовых приемов и методов труда, изучению и внедрению передового отечественного и зарубежного опыта конструирования и технологии производства аналогичной продукции, развитию рационализации и изобретательства.

5. Обеспечивает технически правильную эксплуатацию оборудования и других основных средств и выполнение графиков их ремонта, безопасные и здоровые условия труда, а также своевременное предоставление работающим льгот по условиям труда.

6. Координирует работу мастеров и цеховых служб.

7. Осуществляет подбор кадров рабочих и служащих, их расстановку и целесообразное использование.

8. Контролирует соблюдение работниками правил и норм охраны труда и техники безопасности, производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка.

9. Представляет предложения о поощрении отличившихся работников, наложении дисциплинарных взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины, применении при необходимости мер материального воздействия.

10. Организует работу по повышению квалификации рабочих и служащих цеха, проводит воспитательную работу в коллективе.

Главный бухгалтер несет ответственность и пользуется правами, установленными законодательством РФ для главных бухгалтеров предприятия,

которому подчиняется бухгалтерия, отвечает за осуществление бухгалтерского учета.

Главный бухгалтер осуществляет организацию полноценного бухгалтерского учета на предприятии.

Формирует все аспекты учетной политики организации в области бухгалтерского учета, делая упор на максимальную эффективность с учетом специфики деятельности своей компании.

Осуществляет руководящие и контролирующие функции за следующими направлениями деятельности:

Подготовкой, утверждением и внедрением планов счетов учета, форм неустановленных законодательством первичных документов;

Правильностью оформления всех форм первичной документации;

Обеспечением законодательных требований государственных актов, регламентирующих порядок проведения инвентаризации, ее оформления и оценки подучетных средств;

Систематизацией финансовой информации и предоставлением ее заинтересованным лицами в соответствии с их полномочиями;

Правильностью оформления всех видов хозяйственных операций, функционированием установленного порядка документооборота; сохранением конфиденциальности секретной информации и ее защиты.

Организует все виды работы по бухгалтерскому учету, основываясь на современных и передовых методах бухгалтерского, налогового, хозяйственного и статистического учета.

Начальник отдела маркетинга относится к категории руководителей.

Начальник отдела маркетинга:

Осуществляет разработку маркетинговой политики на предприятии на основе анализа потребительских свойств производимой продукции и прогнозирования потребительского спроса на продукцию предприятия, технических и иных потребительских качеств конкурирующей продукции.

Обеспечивает участие отдела в составлении перспективных и текущих планов производства и реализации продукции, определении новых рынков сбыта и новых потребителей продукции.

Координирует деятельность всех функциональных подразделений по сбору и анализу коммерческо–экономической информации, созданию банка данных по маркетингу продукции предприятия (заявки на поставку, договоры на производство, наличие запасов, емкость рынка и т. п.).

Организует изучение мнения потребителей о выпускаемой предприятием продукции, его влияния на сбыт продукции и подготовку предложений по повышению ее конкурентоспособности и качества.

Осуществляет контроль за своевременным устранением недостатков, указанных в поступающих от потребителей рекламациях и претензиях, мотивацией определенного отношения потребителей к продукции предприятия.

Организует разработку стратегии проведения рекламных мероприятий в средствах массовой информации с помощью наружной, световой, электронной, почтовой рекламы, рекламы на транспорте, участие в отраслевых выставках, ярмарках, выставках–продажах для информирования потенциальных покупателей и расширения рынков сбыта.

Готовит предложения по формированию фирменного стиля предприятия и фирменного оформления рекламной продукции.

Осуществляет методическое руководство дилерской службой и ее обеспечение всей необходимой технической и рекламной документацией.

Участвует совместно с другими отделами в разработке предложений и рекомендаций по изменению технических, экономических и других характеристик продукции с целью улучшения ее потребительских качеств и стимулирования сбыта.

Обеспечивает руководство работой сервисных центров по гарантийному обслуживанию и ремонту продукции предприятия, готовит предложения по технически обоснованному планированию и производству запасных частей (по количеству и номенклатуре).

Осуществляет надзор за правильностью хранения, транспортировки и использования продукции.

Руководит работниками отдела.

Начальник АХО относится к категории руководителей.

Начальник АХО:

Обеспечивает хозяйственное обслуживание и надлежащее состояние в соответствии с правилами и нормами производственной санитарии и противопожарной защиты зданий и помещений, в которых расположены подразделения предприятия, а также контроль за исправностью оборудования (лифтов, освещения, систем отопления, вентиляции и др.).

Принимает участие в разработке планов текущих и капитальных ремонтов основных фондов (зданий, систем водоснабжения, воздухопроводов и других сооружений), составлении смет хозяйственных расходов.

Организует проведение ремонта помещений, осуществляет контроль за качеством выполнения ремонтных работ.

Обеспечивает подразделения предприятия средствами механизации инженерного и управленческого труда, осуществляет наблюдение за их сохранностью и проведением своевременного ремонта.

Организует оформление необходимых документов для заключения договоров на оказание услуг, получение и хранение необходимых хозяйственных материалов, оборудования и инвентаря, обеспечивает ими структурные подразделения, а также ведение учета их расходования и составление установленной отчетности.

Контролирует рациональное расходование материалов и средств, выделяемых для хозяйственных целей.

Руководит работами по благоустройству, озеленению и уборке территории, праздничному художественному оформлению фасадов зданий, проходных.

Организует хозяйственное обслуживание проводимых совещаний, конференций, семинаров и других мероприятий.

Обеспечивает выполнение противопожарных мероприятий и содержание в исправном состоянии пожарного инвентаря.

Принимает меры по внедрению средств связи, вычислительной и организационной техники.

Руководит работниками АХО.

Таким образом, основная проблема организационной структуры ООО «Тандем–Каменка» в том, что склады подчиняются непосредственно директору. Это отнимает много времени, поскольку у компании 5 складов и кладовщики докладывают о положении дел руководителю организации и ему же приходится решать возникающие текущие проблемы. Это снижает эффективность работы руководителя.

2.2. Анализ экономических показателей деятельности предприятия

Для анализа финансовых показателей ООО «Тандем–Каменка» проанализируем структуру баланса вертикальным и горизонтальным способом.

В таблице 2.1 представлен вертикальный анализ ООО «Тандем–Каменка» за 2015–2016 гг.

Таблица 2.1

Вертикальный анализ ООО «Тандем–Каменка» за 2015–2016 гг.

Показатель	Абсолютные величины				Относительные величины			
Показатель	2015	2015	2016	Изменение 2016 к 2015	2015	2015	2016	Изменение 2016 к 2015
Внеоборотные активы								
Основные средства	2702	4136	2842	–1294	0,65%	0,31%	0,19%	–0,12%
Финансовые вложения	0	0	7000	7000	0,00%	0,00%	0,47%	0,47%
Отложенные налоговые активы	11860	64848	110117	45269	2,87%	4,90%	7,40%	2,50%
Прочие внеоборотные активы	300533	727199	725418	–1781	72,74%	54,92%	48,72%	–6,20%
Итого по разделу I	315095	796183	845377	49194	76,27%	60,14%	56,78%	–3,36%
Оборотные активы								
Запасы	38201	116495	428610	312115	9,25%	8,80%	28,79%	19,99%
НДС по приобретенным ценностям	21309	96375	100789	4414	5,16%	7,28%	6,77%	–0,51%
Дебиторская задолженность	30489	133349	85272	–48077	7,38%	10,07%	5,73%	–4,34%
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	25773	0	–25773	0,00%	1,95%	0,00%	–1,95%
Денежные средства и денежные эквиваленты	7868	155489	28605	–126884	1,90%	11,74%	1,92%	–9,82%

Продолжение таблицы 2.1

Прочие оборотные активы	173	325	298	-27	0,04%	0,02%	0,02%	0,00%
Итого по разделу II	98040	527806	643574	115768	23,73%	39,86%	43,22%	3,36%
БАЛАНС	413135	1323989	1488951	164962	100%	100%	100%	0,00%
Капитал и резервы								
Уставный капитал	150031	150031	150031	0	36,337%	19,302%	10,076%	-9,23%
Нераспределенная прибыль	-30938	-207899	-373298	-165399	-7,49%	-26,75%	-25,07%	1,68%
Итого по разделу III	119093	-57868	-223267	-165399	28,84%	-7,44%	-14,99%	-7,55%
Долгосрочные обязательства								
Заемные средства	270433	796458	1085756	289298	65,50%	102,47%	72,92%	-29,55%
Отложенные налоговые обязательства	4187	16625	24738	8113	1,01%	2,14%	1,66%	-0,48%
Итого по разделу IV	274620	813083	1110494	297411	66,51%	104,61%	74,58%	-30,02%
Краткосрочные обязательства								
Заемные средства	0	663	2357	1694	0,00%	0,09%	0,16%	0,07%
Кредиторская задолженность	19176	21402	76797	55395	4,64%	2,75%	5,16%	2,40%
Оценочные обязательства	246	1221	1818	597	0,06%	0,16%	0,12%	-0,03%
Прочие обязательства	0	545488	520752	-24736	0,00%	70,18%	34,97%	-35,20%
Итого по разделу V	19176	22065	601724	579659	4,64%	2,84%	40,41%	37,57%
БАЛАНС	412889	777280	1488951	711671	100%	100%	100%	0,00%

На рисунке 2.2 и 2.3 представлена структура активов и пассивов баланса.

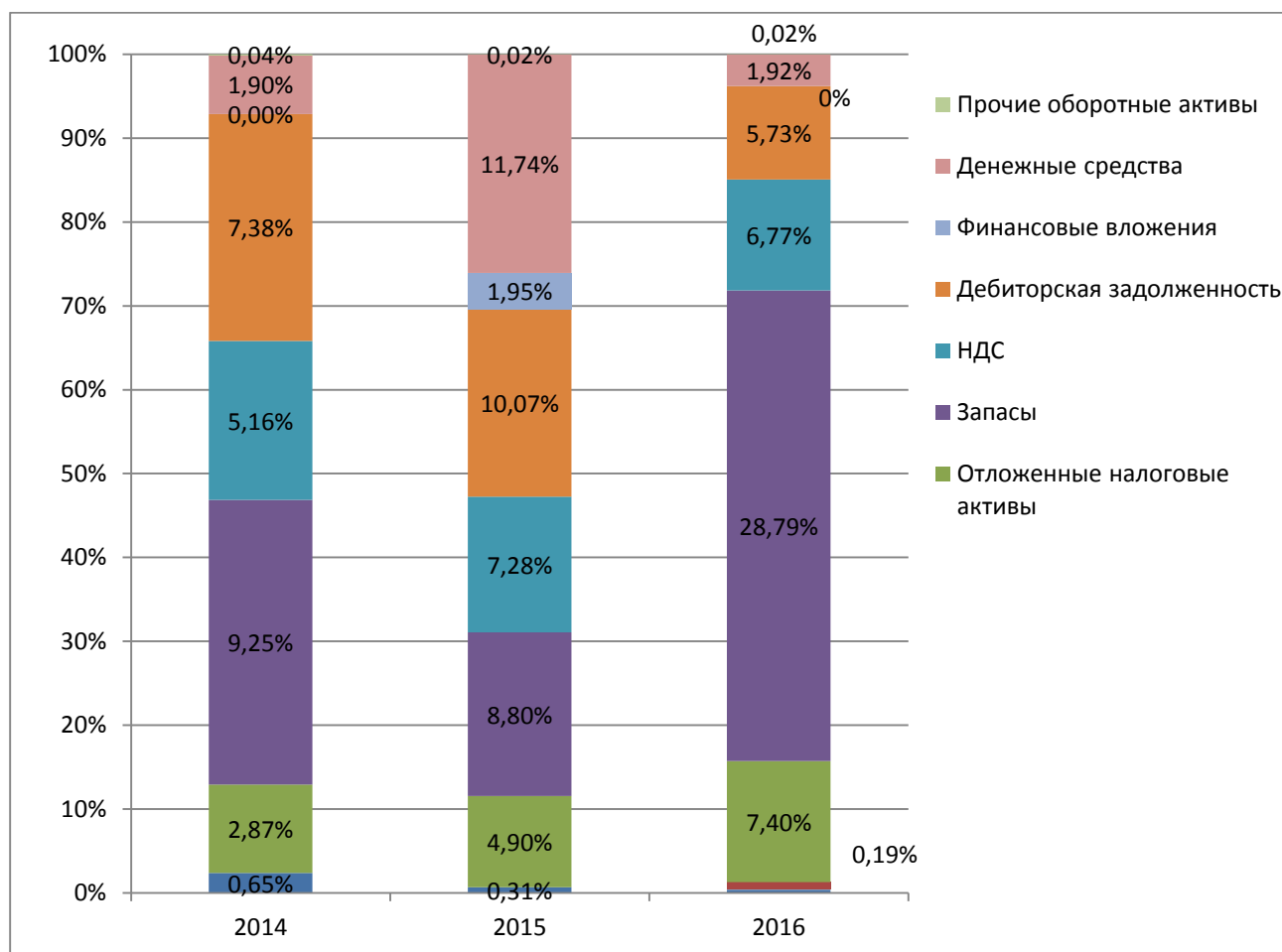


Рис. 2.2 – Структура актива баланса ООО «Тандем–Каменка» за 2015–2016 гг.

Из рисунка видно, что основную часть активов занимают запасы. Их доля в 2016 году выросла с 8,8% в 2015 г. до 28,7%. Отложенные налоговые активы в 2016 году также выросли в структуре баланса и составили 7,4% против 4,9% в 2015 году. Такая структура активов не является оптимальной, поскольку большое количество запасов не позволяет предприятию развиваться и пускать в оборот денежные средства.

Рассмотрим структуру пассивов баланса.

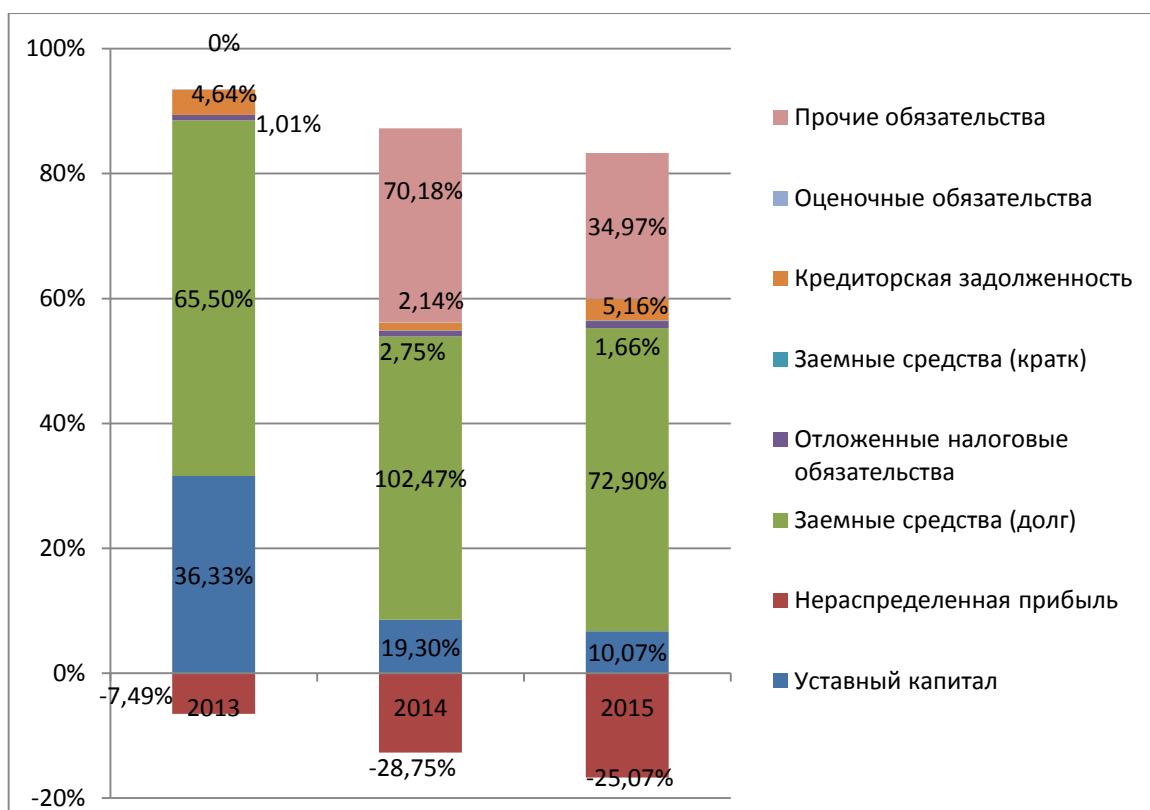


Рис. 2.3 – Структура пассива баланса ООО «Тандем–Каменка» за 2014–2016 гг.

Из структуры пассива видно, что большая часть – это долгосрочные заемные средства: в 2014 году они составляли 65,5%, затем их доля выросла до 102,47% и в 2016 году снова снизилась до 72,9%. При этом собственные средства носят отрицательное значение, а значит, что предприятие почти не имеет собственных средств. Краткосрочные заемные средства состоят из 1,66% заемных средств, 5,16% кредиторской задолженности и 34,97% прочих обязательств.

Такая структура пассива баланса говорит о том, что с каждым годом в структуре растет доля заемных средств, что может негативно повлиять на финансовую устойчивость компании.

В таблице 2.2 рассмотрим горизонтальный анализ баланса ООО «Тандем–Каменка» за 2014–2016 гг.

Таблица 2.2

Горизонтальный анализ ООО «Тандем–Каменка» за 2014–2016 гг.

Показатель	2014	Уд.вес	2015	Уд. вес	2016	Уд. вес	Изменени е 2015 к 2014, тыс. руб	Прирост 2015 к 2014, %	Изменение 2016 к 2015, тыс. руб	Прирост 2016 к 2015, %
Внеоборотные активы										
Основные средства	2702	0,65%	4136	0,31%	2842	0,19%	1434	53%	–1294	–31%
Финансовые вложения	0	0,00%	0	0,00%	7000	0,47%			7000	100%
Отложенные налоговые активы	11860	2,87%	64848	4,90%	110117	7,40%	52988	447%	45269	70%
Прочие внеоборотные активы	300533	72,74%	727199	54,92%	725418	48,72%	426666	142%	–1781	0%
Итого по разделу I	315095	76,27%	796183	60,14%	845377	56,78%	481088	153%	49194	6%
Оборотные активы										
Запасы	38201	9,25%	116495	8,80%	428610	28,79%	78294	205%	312115	268%
НДС по приобретенным ценностям	21309	5,16%	96375	7,28%	100789	6,77%	75066	352%	4414	5%
Дебиторская задолженность	30489	7,38%	133349	10,07%	85272	5,73%	102860	337%	–48077	–36%

Продолжение таблицы 2.2

Финансовые вложения (за искл. ден.эквивалентов)	0	0,00%	25773	1,95%	0	0,00%	25773	0%	-25773	-100%
Денежные средства и денежные эквиваленты	7868	1,90%	155489	11,74%	28605	1,92%	147621	1876%	-126884	-82%
Прочие оборотные активы	173	0,04%	325	0,02%	298	0,02%	152	88%	-27	-8%
Итого по разделу II	98040	23,73%	527806	39,86%	643574	43,22%	429766	438%	115768	22%
БАЛАНС	413135	100%	1323989	100%	1488951	100%	910854	220%	164962	12%
Капитал и резервы										
Уставный капитал	150031	36,33%	150031	19,30%	150031	10,07%	0	0%	0	0%
Нераспределенная прибыль	-30938	-7,49%	-207899	-26,75%	-373298	-25,07%	-176961	572%	-165399	80%
Итого по разделу III	119093	28,84%	-57868	-7,44%	-223267	-14,99%	-176961	-149%	-165399	286%
Долгосрочные обязательства										
Заемные средства	270433	65,50%	796458	102,47%	1085756	72,92%	526025	195%	289298	36%
Отложенные налоговые обязательства	4187	1,01%	16625	2,14%	24738	1,66%	12438	297%	8113	49%
Итого по разделу IV	274620	66,51%	813083	104,61%	1110494	74,58%	538463	196%	297411	37%
Краткосрочные обязательства										
Заемные средства	0	0,00%	663	0,09%	2357	0,16%	663	0%	1694	256%
Кредиторская задолженность	19176	4,64%	21402	2,75%	76797	5,16%	2226	12%	55395	259%

Окончание таблицы 2.2

Оценочные обязательства	246	0,06%	1221	0,16%	1818	0,12%	975	396%	597	49%
Прочие обязательства	0	0,00%	545488	70,18%	520752	34,97%	545488	0%	-24736	-5%
Итого по разделу V	19176	4,64%	22065	2,84%	601724	40,41%	2889	15%	579659	2627%
БАЛАНС	412889	100%	777280	100%	1488951	100%	364391	88%	711671	92%

Рассмотрим рост показателей актива баланса на рисунке 2.4.

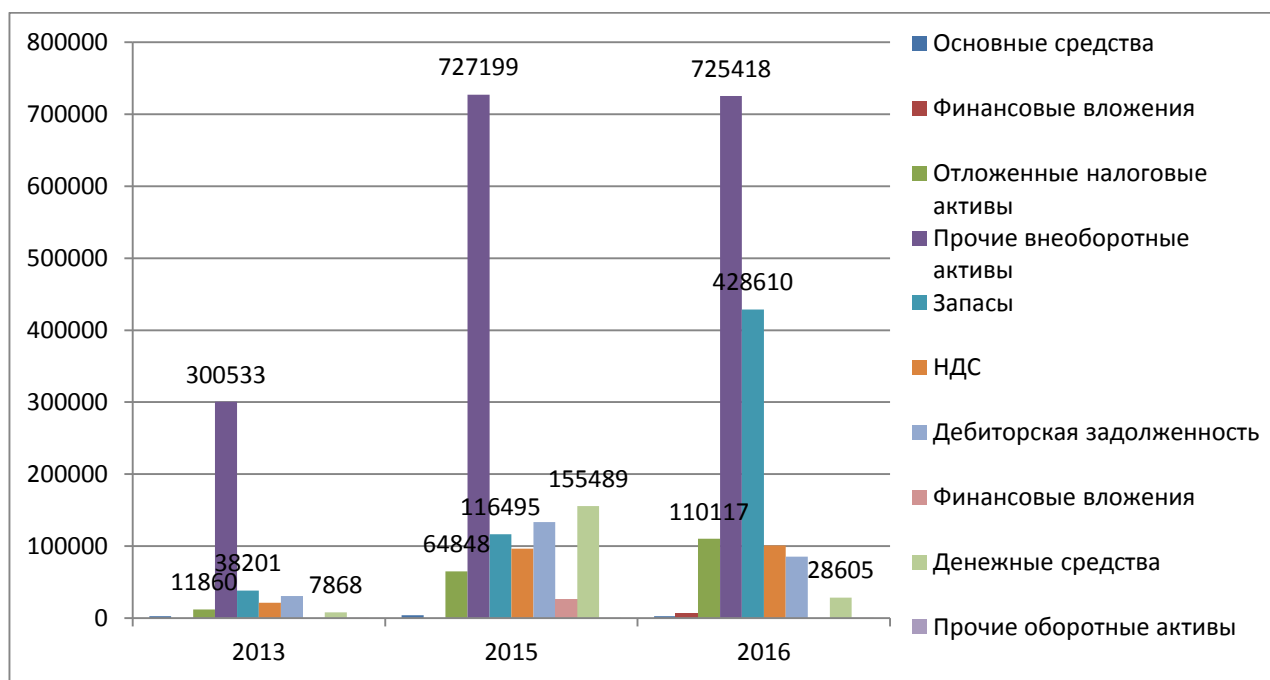


Рис. 2.4 – Динамика показателей актива баланса ООО «Тандем-Каменка» в 2014–2016 гг.

Из рисунка можно сделать вывод, что активный рост показывают запасы. В 2015 году они выросли на 195%, а в 2016 году еще на 36%. В 2015 году резко выросли денежные эквиваленты на 1876%, но в 2016 году снизились на 86%.

В целом растут долгосрочные обязательства в 2015 году на 196%, а в 2016 году на 37% и краткосрочные обязательства в 2015 году на 15%, а в 2016 году уже на 2627% за счет прочих обязательств.

Рассмотрим отчет о финансовых результатах.

Таблица 2.3

Анализ отчета о финансовых результатах за 2014–2016 гг.

Показатель	2014	2015	2016	Прирост 2015 к 2014 гг.	Прирост 2016 к 2015 гг.
Выручка	3701	9618	503420	160%	5134%

Себестоимость продаж.	3701	21855	540311	491%	2372%
Валовая прибыль (убыток)	0	-12237	-36891	0%	201%
Управленческие расходы	15703	28587	32474	82%	14%
Прибыль (убыток) от продаж	-15703	-40824	-69365	160%	70%
Проценты к получению	0	1126	6141	0%	445%
Прочие доходы	82808	123972	290087	50%	134%
Прочие расходы	91067	301625	429418	231%	42%
Прибыль (убыток) до налогообложения	-23962	-217351	-202555	807%	-7%
Чистая прибыль (убыток)	-19169	-176961	-165399	823%	-7%

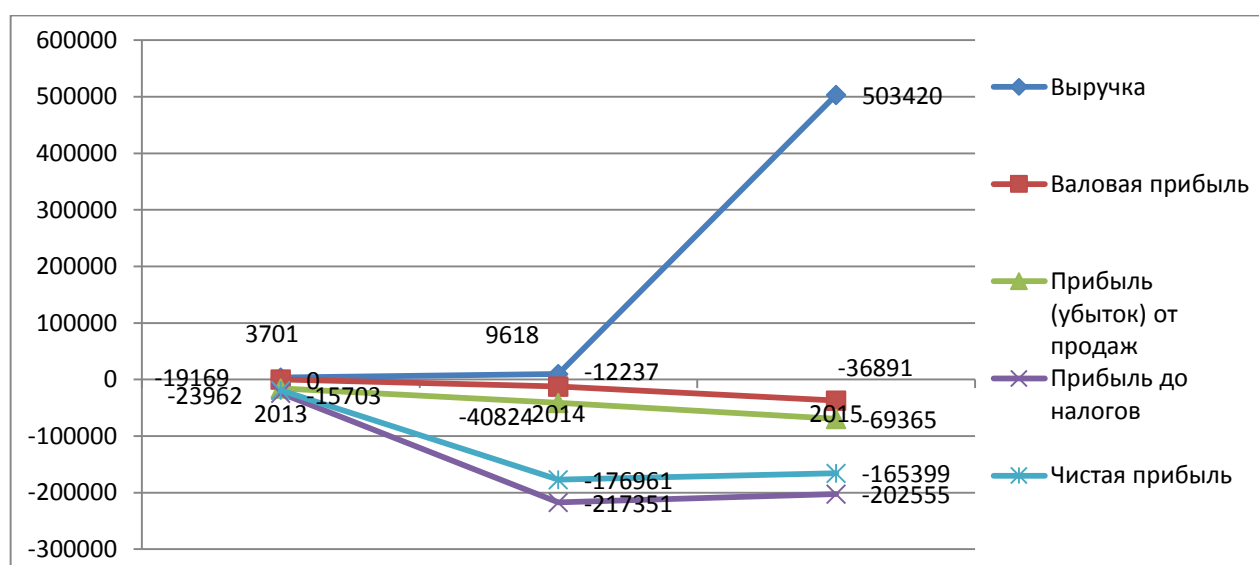


Рис. 2.5 – Динамика прибыли в ООО «Тандем-Каменка» в 2014–2016 году

В 2014 году выручка предприятия составляла 3701 тыс. руб. и чистая прибыль –15703 тыс. руб. К 2016 году выручка значительно увеличилась на 5134% и составила уже 503420 тыс. руб., но из-за увеличения себестоимости (в 2015 году на 491%, а в 2016 году на 2372%) чистая прибыль в конечном итоге все равно составила отрицательное значение –165399 тыс. руб.

Таким образом, можно сказать, что структура, динамика баланса и показателей прибыли предприятия неудовлетворительная. Но для более точных выводов необходимо провести анализ финансовых результатов предприятия.

Рассмотрим в таблице 2.4 показатели деловой активности.

Таблица 2.4

Показатели деловой активности ООО «Тандем–Каменка»

Показатель	2015	2016	2016	Изменение 2016 к 2015	Изменение 2016 к 2016
Оборачиваемость запасов	0,10	0,28	1,98	192%	602%
Период оборота запасов	3767,46	1291,79	184,12	-66%	-86%
Оборачиваемость дебиторской задолженности	0,12	0,12	4,61	-3%	3823%
Период оборота дебиторской задолженности	3006,89	3108,80	79,25	3%	-97%
Оборачиваемость кредиторской задолженности	0,19	1,08	11,00	458%	922%
Период оборота кредиторской задолженности	1891,18	338,85	33,17	-82%	-90%
Оборачиваемость активов	0,01	0,02	0,44	80%	2649%

Оборачиваемость запасов в 2016 году растет на 602% и соответственно уменьшается период оборота с 1291 до 184 дня. Это говорит о повышении эффективности использования запасов.

Оборачиваемость дебиторской задолженности также растет на 3823% и снижается период оборота на 97% до 79 дней. Это также говорит о повышении эффективности использования дебиторской задолженности.

Растет оборачиваемость кредиторской задолженности на 922% и снижается период оборота до 33 дней. Соответственно эффективность использования кредиторской задолженности растет.

Также растет оборачиваемость активов на 2649%.

Анализ деловой активности говорит о том, что предприятие повышает эффективность использования средств. Это положительная тенденция.

Рассмотрим коэффициенты рентабельности.

Таблица 2.5

Анализ коэффициентов рентабельности

Показатель	2014	2015	2016	Изменение 2016 к 2015 гг.
Коэффициент общей рентабельности	-647%	-2260%	-40%	2220%
Рентабельность продаж	-424%	-424%	-14%	411%
Рентабельность производства	-647%	-995%	-37%	957%

Коэффициенты рентабельности показывают отрицательное значение на протяжении всего периода. Это означает, что деятельность предприятия не эффективна.

Таким образом, анализ финансовых результатов показал, что еще в 2014 году ООО «Тандем–Каменка» функционировало в пределах нижней границы нормы, но уже с 2015 года эффективности деятельности начала резко снижаться. Чистая прибыль носит отрицательное значение, растет количество запасов и предприятие становится неликвидным.

Рассмотрим ликвидность предприятия.

Ликвидность – способность активов быть быстро проданными по цене, близкой к рыночной. Ликвидность – способность обращаться в деньги.

Обычно различают высоколиквидные, низколиквидные и неликвидные ценности (активы). Чем легче и быстрее можно получить за актив полную его стоимость, тем более ликвидным он является.

Активы предприятия можно разделить на следующие группы:

A1. Высоколиквидные активы (денежные средства и краткосрочные финансовые вложения)

A2. Быстрореализуемые активы (краткосрочная дебиторская задолженность, т.е. задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)

А3. Медленно реализуемые активы (прочие, не упомянутые выше, оборотные активы)

А4. Труднореализуемые активы (все внеоборотные активы)

Пассивы баланса по степени возрастания сроков погашения обязательств группируются следующим образом:

П1. Наиболее срочные обязательства (привлеченные средства, к которым относится текущая кредиторская задолженность перед поставщиками и подрядчиками, персоналом, бюджетом и т.п.)

П2. Среднесрочные обязательства (краткосрочные кредиты и займы, резервы предстоящих расходов, прочие краткосрочные обязательства)

П3. Долгосрочные обязательства (раздела IV баланса "Долгосрочные пассивы")

П4. Постоянные пассивы (собственный капитал организации).

Таблица 2.6

Группировка активов и пассивов баланса для проведения анализа
ликвидности

Активы				Пассивы				Сравнение	
Название группы	Обозначение	Состав		Название группы	Обозначение	Состав			
		2015	2016			2015	2016	2015	2016
Наиболее ликвидные активы	А1	181262	28605	Наиболее срочные обязательства	П1	21402	76797	159860	-48192

Быстро реализуемые активы	A2	133349	85272	Краткосрочные пассивы	П2	547372	524927	– 414023	– 439655
Медленно активы	A3	213195	529697	Долгосрочные пассивы	П3	813083	1110494	– 599888	– 580797
Трудно реализуемые активы	A4	796183	845377	пассивы	П4	–57868	–223267	854051	106864 4

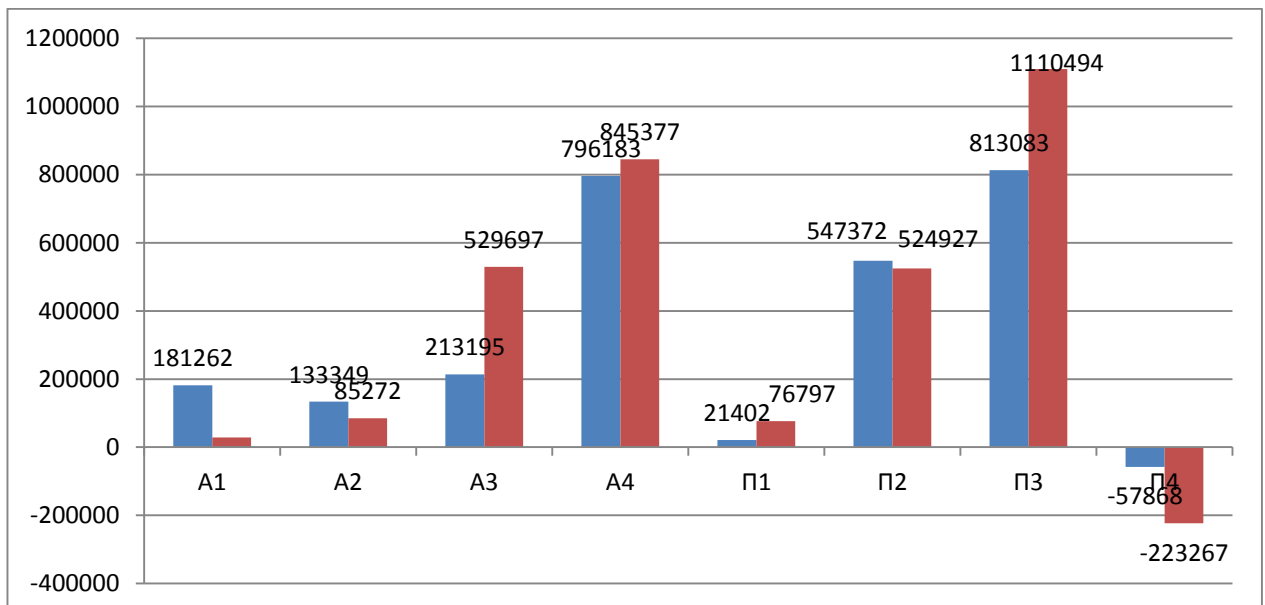


Рис. 2.6 – Группировка активов и пассивов баланса для проведения анализа ликвидности

Баланс считается ликвидным при выполнении следующих условий:

$$A1 > П1$$

$$A2 > П2$$

$$A3 > П3$$

$$A4 \leq P4$$

По данным ООО «Тандем–Каменка» получаются следующие неравенства:
в 2015 году:

$$A1 > P1$$

$$A2 < P2$$

$$A3 < P3$$

$$A4 > P4$$

В 2016 году:

$$A1 < P1$$

$$A2 < P2$$

$$A3 < P3$$

$$A4 > P4$$

Таким образом, и в 2015 и в 2016 году условия не выполняются.

Рассмотрим коэффициенты ликвидности баланса (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Анализ коэффициентов ликвидности ООО «Тандем–Каменка» в 2015–2016 гг.

Показатель	Расчет	Норматив	2015	2016	Изменение 2016 к 2015 гг.
Коэффициент текущей ликвидности	$(A1 + A2 + A3) / (P1 + P2)$	2	0,93	1,07	0,14
Коэффициент быстрой ликвидности	$(A1 + A2) / (P1 + P2)$	0,7–1,5	0,55	0,19	–0,36
Коэффициент абсолютной ликвидности	$A1 / (P1 + P2)$	>0,2	0,32	0,05	–0,27

На рисунке 2.7 изображены коэффициенты ликвидности

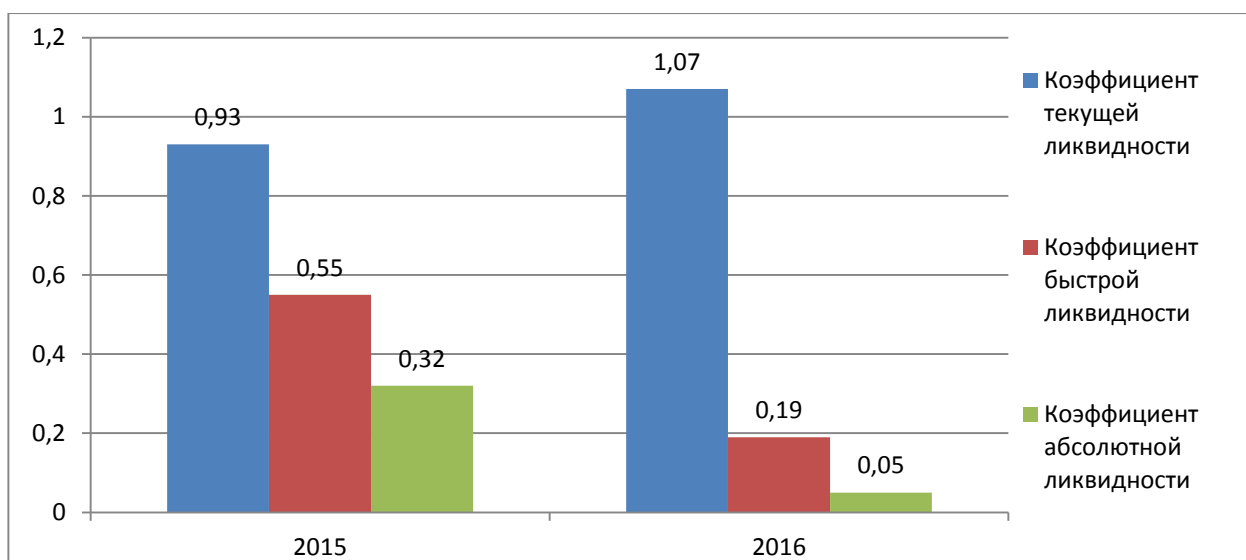


Рис. 2.7. Динамика коэффициентов ликвидности ООО «Тандем–Каменка» в 2015–2016 гг.

Коэффициент текущей ликвидности и в 2015 и в 2016 году ниже нормы, но в 2016 году растет на 0,14 пунктов. Коэффициент показывает, что предприятие не может покрыть свои краткосрочные обязательства в течение года.

Коэффициент быстрой ликвидности также ниже нормы и в 2015 и в 2016 годах. Показатель говорит о том, что предприятие не может покрыть свои краткосрочные обязательства.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает какую часть задолженности предприятие может погасить немедленно. И тут можно увидеть, что предприятия в 2015 году коэффициент был выше нормы, а в 2016 году снизился на 0,27 пунктов.

Анализ ликвидности показал, что предприятие не ликвидно. Оно не может покрыть свои обязательства.

Таким образом, анализ экономических результатов говорит о том, что предприятие с 2014 года снижает свою эффективность. Об этом свидетельствуют отрицательные значения прибыли и собственных средств и растущие краткосрочные обязательства. В структуре баланса внеоборотные активы превышают оборотные, что негативно отражается на деятельности предприятия.

Основную часть активов занимают запасы. Их доля в 2016 году выросла с 8,8% в 2015 г. до 28,7%. Отложенные налоговые активы в 2016 году также выросли в структуре баланса и составили 7,4% против 4,9% в 2015 году. Такая структура активов не является оптимальной, поскольку большое количество запасов не позволяет предприятию развиваться и пускать в оборот денежные средства.

Большая часть пассивов – это долгосрочные заемные средства: в 2014 году они составляли 65,5%, затем их доля выросла до 102,47% и в 2016 году снова снизилась до 72,9%. При этом собственные средства носят отрицательное значение, а значит, что предприятие почти не имеет собственных средств. Краткосрочные заемные средства состоят из 1,66% заемных средств, 5,16% кредиторской задолженности и 34,97% прочих обязательств.

Такая структура пассива баланса говорит о том, что с каждым годом в структура растет доля заемных средств, что может негативно повлиять на финансовую устойчивость компании.

Анализ деловой активности говорит о том, что предприятие повышает эффективность использования средств. Это положительная тенденция.

Анализ финансовых результатов показал, что еще в 2014 году ООО «Тандем–Каменка» функционировало в пределах нижней границы нормы, но уже с 2015 года эффективности деятельности начала резко снижаться. Чистая прибыль носит отрицательное значение, растет количество запасов и предприятие становится неликвидным.

2.3. Анализ производственной деятельности предприятия

Проведем анализ производственной деятельности ООО «Тандем–Каменка» в 2014–2016 гг.

По типу производства и объему выпускаемой продукции ООО «Тандем–Каменка» можно отнести к мелкосерийным производствам, с применением комплектных методов планирования производства. Ассортимент выпускаемой

продукции одновременно включает более 1000 наименований продукции. Планирование производства осуществляется в разрезе по цехам, наименованиям продукции, а также в разрезе по потребителям. Без наличия заказа (заявки или спецификации) от потребителя планирование продукции в производство не происходит. Длительность производственного цикла от 1,5 суток до 5 суток.

Для ООО «Тандем–Каменка» характерно выделение элементов производственной структуры нескольких уровней: на уровне предприятия – цехи; внутри цеха – участки; на отдельных участках – рабочие места. Основным элементом производственной структуры ООО «Тандем–Каменка» является цех, таким образом, производственная структура предприятия является цеховой. Управление производственной структурой осуществляется на трех иерархических уровнях:

1) аппарат управления, представленный директором предприятия и начальниками, диспетчерами производственно–диспетчерской службы предприятия;

2) аппарат управления цехом, состоящий из начальника цеха, экономиста, технолога, конструктора, механика;

3) руководство участком в виде должностей старшего мастера и мастера участка.

Производственная структура предприятия ООО «Тандем–Каменка» является производственной структурой с полным технологическим циклом и представлена основными и вспомогательными цехами, а так же обслуживающим хозяйством.

К основным цехам относятся:

1 подготовительные цехи;

2 обрабатывающие цехи, включают участки: термический; обработки, пошива

3. сборочные цехи с участками: испытательными; комплектации и упаковки.

В обслуживающее хозяйство входят: складское хозяйство, энергетическое хозяйство, транспортное хозяйство, санитарно–техническое хозяйство/

Загрузка оборудования в среднем составляет 88%, коэффициент использования оборудования – 88%, оставшиеся 12% включают: 1,62% – аварийный простой; ТР и ТО – 2,3%; 8,08% – простой цеха: смена оснастки, обогрев пресс-форм, отсутствие заготовок, людей, технологические испытания, настройка оборудования. При проведении текущего ремонта прессового оборудования и сдачи его с текущего ремонта заполняется карточка отклонения от паспортных данных.

Производственная структура ООО «Тандем–Каменка» зависит от многих факторов, основными из которых являются:

- 1) характер продукции и технологии ее изготовления;
- 2) масштаб производства;
- 3) уровень и форма специализации предприятия, его кооперирования с другими предприятиями.

Кооперирование в изготовлении и поставках комплектующих, инструмента, запасных частей, производство которых не соответствует профилю предприятия или экономически нецелесообразно из-за ограниченного масштаба производства, исключает необходимость иметь в составе предприятия соответствующие цехи, склады и другие подразделения. Чем выше уровень специализации предприятия и кооперирования его производства, тем ограниченнее номенклатура выпускаемой продукции, однороднее технология производства и проще производственная структура завода.

С начала деятельности ООО «Тандем–Каменка» политика предприятия по производству и реализации, наращиванию объемов производства заключается в организации работы по заказам потребителей. То есть предприятием производится только те виды продукции, на которые имеется заявка от потребителя, что гарантирует ее быструю реализацию. При этом выполненный потребительский заказ практически не хранится на складах готовой продукции, а сразу по мере выполнения отправляется в адрес потребителя, зачастую за счет самого потребителя.

В последние годы предприятие строит свою работу со все большей ориентацией на условия рынка и конкуренции. Процесс переориентации предприятия осложняется масштабами производства, широтой ассортимента, и тем, что на предприятии параллельно развивается несколько перспективных направлений. По этим же причинам маркетинг предприятия основан на нескольких стратегиях, разработанных для разных групп товаров. Такое положение прежде всего объясняется широким ассортиментом.

Широта ассортимента обуславливает дополнительные трудности при организации планирования производственного процесса. Каждая часть из производственной номенклатуры предприятия представляет собой отдельный товар и требует индивидуального подхода в планировании производства и сбыта.

Производственный процесс строится из нескольких этапов (рис. 2.8).

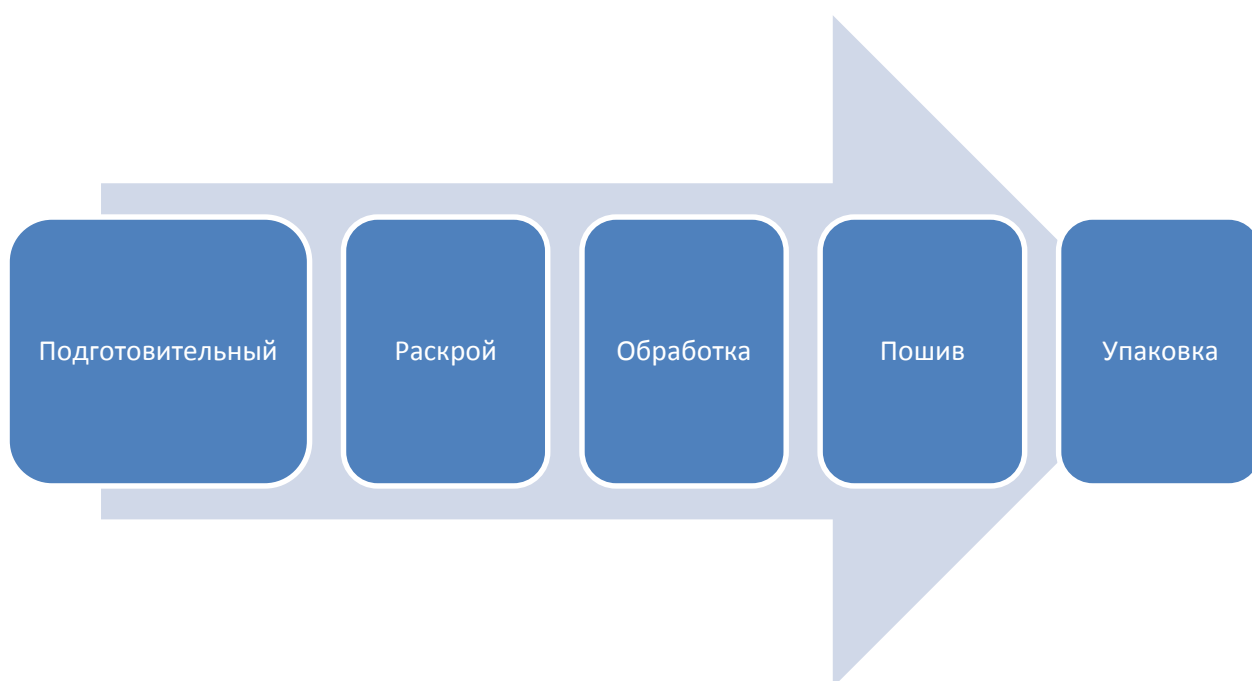


Рис. 2.8 Этапы производственного процесса

При оптимизации производимой номенклатуры большое значение играет рентабельность продукции. В зависимости от технологии производства, затрат на сырье и материалы, количества задействованного персонала, степени риска, связанного с выходом деталей на рынок, сезонностью спроса, конъюнктурой и

динамикой цен, рентабельность производства тех или иных деталей значительно колеблется.

Рассмотрим показатели выполнения производственного плана (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Укрупненный анализ выполнения производственного плана в цехе №1 в 2016 г.

Укрупненная группа продукции	Объем производства по цеху			
	План	Факт	Абс. отклонение	Относ. отклонение
Женские сумки	112650	107520	-5130	-5%
Чехлы для лыж	84230	72369	-11861	-14%
Постельное белье	179682	155690	-23992	-13%
Спецодежда	91250	92310	1060	1%
Всего	467812	427889		

Из всего ассортимента, производимого цехом №1 план был перевыполнен только по спецодежде. Это объясняется тем, что в 2016 году на предприятие поступило много заказов на пошив спецодежды. По остальным показателям фактически произведенное количество продукции было меньше плана, поскольку спрос на данные вид был небольшим. Самая большая разница между планом и фактическим производством оказалось у чехлов для лыж (- 14%).

Рассмотрим показатели производственной деятельности ООО «Тандем–Каменка» в 2014–2016 гг. (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Показатели производственной деятельности ООО «Тандем–Каменка» в 2014–2016 гг.

Показатель	2014	2015	2016	Изменение 2015 к 2014	Изменение 2016 к 2014
Прибыль на рубль материальных затрат	-6,31	-2,32	-1,42	-63%	-39%

Окончание таблицы 2.9

Материалоотдача	1,49	0,55	10,33	-63%	1785%
Материалоемкость	0,67	1,83	0,10	171%	-95%
Удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции	0,67	0,80	0,09	19%	-89%
Фондовооруженность	27,86	41,78	28,42	50%	-32%
Фондоотдача	1,37	2,33	177,14	70%	7517%
Фондоемкость	0,73	0,43	0,01	-41%	-99%
Производительность труда	24,35	61,65	3126,8	153%	4972%
Оборачиваемость оборотных средств	0,04	0,02	0,78	-52%	4193%
Период оборота оборотных средств	9668,9	20030,07	466,62	107%	-98%
Коэффициент загрузки средств	26,49	54,88	1,28	107%	-98%

Прибыль на рубль материальных затрат является наиболее обобщающим показателем эффективности использования материальных ресурсов. Начиная с 2014 года этот показатель снижается. В 2015 году на 63%, а в 2016 году на 39%. Это означает, что снижается прибыль на каждый вложенный рубль материальных затрат. Для предприятия это плохо, поскольку эффективность производства снижается.

Материалоотдача характеризует отдачу материалов, т.е. сколько произведено продукции с каждого рубля потребленных материальных ресурсов (сырья, материалов, топлива, энергии и т.д.). В 2016 году показатель материалоотдачи резко увеличивается на 1785%. Это значит, что в данном году отдача производства увеличилась.

Материалоемкость продукции – показывает, сколько материальных затрат необходимо произвести или фактически приходится на производство единицы

продукции. Данный коэффициент в 2015 году вырос на 171%, но уже в 2016 году снизился на 95%.

Удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции характеризует изменение материалоемкости продукции. В 2015 году данный показатель вырос на 19%, но в 2016 году снизился на 89%. Это значит, что материалоемкость продукции растет. Это негативно отражается на эффективности производства.

При анализе технического уровня производства устанавливается степень оснащённости предприятия машинами и оборудование для нормального хода производственного процесса, соответствие их современному уровню науки и техники, прогрессивность технологических процессов. С этой целью и изучается соответствующая система показателей. Соответствие оборудования современному техническому прогрессу можно выявить по возрастному составу, степени износа, удельному весу прогрессивного оборудования в общем его количестве и стоимости.

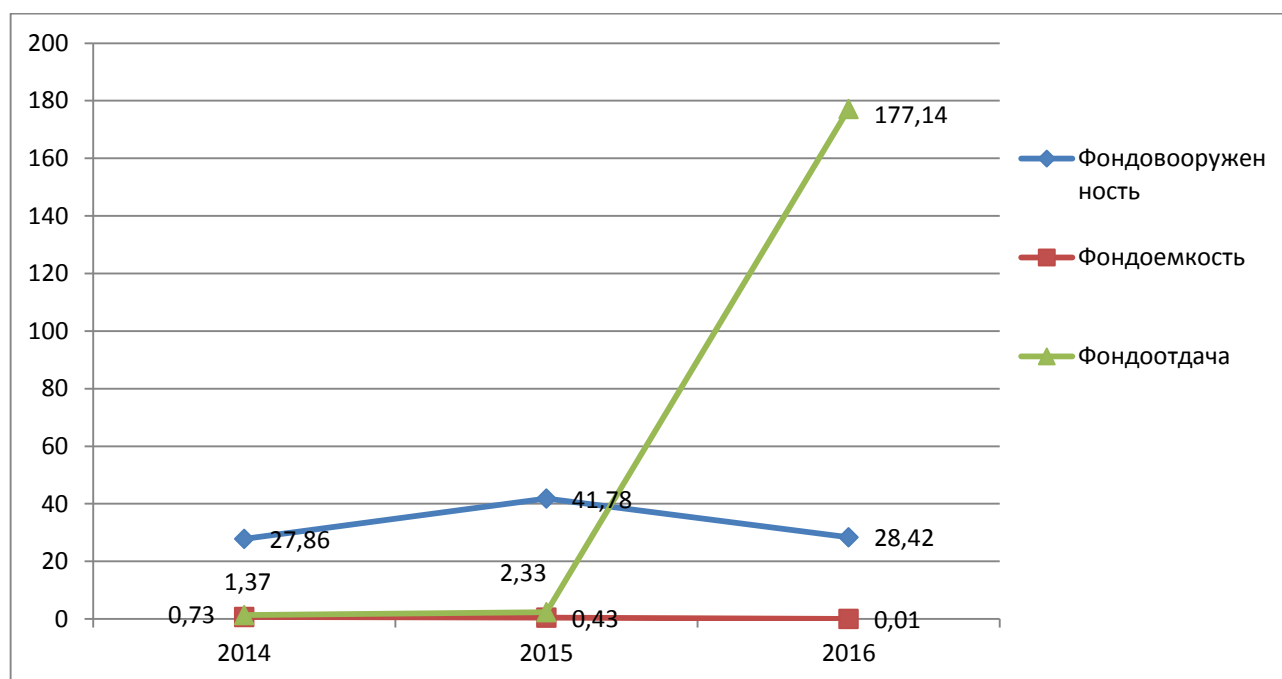


Рис. 2.9. Показатели фондовооруженности, фондоемкости и фондоотдачи ООО «Тандем–Каменка» в 2014–2016 гг.

Фондовооруженность труда показывает уровень оснащенности работников основными производственными фондами. Рост фондовооруженности отражает замещение труда техникой, ликвидацию ручных процессов, повышение степени механизации и комплексной механизации производства. Снижение фондовооруженности в ООО «Тандем–Каменка» показывает, что растет количество ручного труда в производстве продукции.

Фондоотдача показывает, сколько продукции (в стоимостном выражении) произведено в данном периоде на 1 руб. стоимости основных фондов, а фондоемкость – стоимость производственных фондов, приходящуюся на 1 руб. продукции. Чем лучше используются основные фонды, тем выше показатель фондоотдачи. А снижение фондоемкости означают экономию труда, овеществленного в основных фондах, участвующих в производстве.

В 2016 году показатель фондоотдачи вырос на 7517%, а фондоемкости снизилась на 99%.

Эффективность использования оборотных средств характеризуется системой экономических показателей, прежде всего оборачиваемостью оборотных средств.

Оборачиваемость оборотных средств в 2016 году вырос на 4193% и соответственно снизился период оборота на 98% с 20030 дней до 466 дней.

Коэффициент загрузки оборотных средств в 2015 году снизился на 107%, а в 2016 году увеличился на 98%. Это значит, что оборотные средства активно участвуют в производстве.

Таким образом, анализ эффективности производства показал, что в 2015 году ситуация на предприятии была негативная, но с 2016 года эффективность увеличивается. Растет прибыль от производства, снижаются материальные затраты. Также растет производительность труда, хотя и выросла доля ручного труда.

В целом анализ эффективности деятельности ООО «Тандем–Каменка» показал, что предприятию необходимо исправлять ситуацию. В 2016 году

эффективность деятельности повышается, но эту тенденцию необходимо стабилизировать.

3. РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННО–ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1. Мероприятия по разработке и внедрению организационно–экономического механизма управления производственным предприятием

Основная проблема организационной структуры ООО «Тандем–Каменка» в том, что склады подчиняются непосредственно директору. Это отнимает много времени, поскольку у компании 5 складов и кладовщики докладывают о положении дел руководителю организации и ему же приходится решать возникающие текущие проблемы. Это снижает эффективность работы руководителя.

Предлагается ввести новую должность Начальник склада, которому непосредственно будут подчиняться склады. Это позволит снять нагрузку с Директора организации. Должностные инструкции Начальника склада представлены в Приложении 1.

Также предлагается повысить личную ответственность сотрудников с помощью введения КРІ.

КРІ — ключевые показатели эффективности, с помощью которых можно оценить результаты работы сотрудников различных служб компании. На их основе работников продвигают по карьерной лестнице или выплачивают им бонусы.

Для каждого отдела предприятия устанавливаются свои показатели КРІ.

Рассмотрим показатели для производственного отдела и отдела продаж.

Формула расчета бонуса на основе КРІ:

$$\text{Бонус} = (\text{БФ КРІ 1} \times \text{А} + \text{БФ КРІ 2} \times \text{В} + \text{БФ КРІ 3} \times \text{С}) \times \text{D},$$

где:

БФ КРІ 1, 2, 3 – max бонусный фонд, который умножается на вес КРІ 1, 2, 3.

А – поправочный коэффициент к КРІ 1 с пороговым значением 70% (при достижении плана менее 70% начисляться бонус по данному показателю не будет ($A = 0$); если план выполнен более, чем на 70% – начисление соответствующего бонуса пропорционально выполнению).

В – поправочный коэффициент к КРІ 2, пороговое значение которого составляет 85%. При выполнении данного показателя менее 85%, составляет $B = 0$. При достижении либо перевыполнении уровня 85%, начисление бонуса будет производиться пропорционально выполнению. Коэффициент является блокирующим – если пороговое значение КРІ 2 не выполнено, не будет производиться выплата бонуса, вне зависимости от результатов по КРІ 1 и КРІ 3.

С – поправочный коэффициент к КРІ 3 (пороговое значение 60%). При выполнении показателя менее 60%, то С будет равен 0, при выполнении на 61–100% – начисление пропорционально выполнению.

Д – стоп-фактор, являющийся общим блокирующим поправочным коэффициентом, с обнулением выплаты бонуса, если не были достигнуты минимальные пороговые значения по любому КРІ.

При расчете бонуса для производственного отдела должны учитываться такие показатели как:

1. Снижение вариативности, либо отклонений от СОПа (ед.). СОП – стандартная операционная процедура;
2. Общая продолжительность выполнения заказов (в днях) (Lead Time);
3. Продукция годная с первого раза (стандартное прохождение продукта без отклонений), % (ФТТ);
4. Заказы, отгруженные во время по всем спецификациям (шт.) (ОТИФ);
5. Развитие персонала в соответствии с матрицей навыков, %.

Эффективна система КРІ будет при следующих условиях:

- при правильном взвешивании и расстановке всех показателей КРІ;
- правильное создание дерева целей компании;
- система учета позволят посчитать все расчетные формулы КРІ;

– правильное распределение ответственности за цели (и процессы) между исполнителями;

– занесение данных в систему учета обученными, не заинтересованными людьми – не теми, которые выполняли данные КРІ. При этом необходимо заносить достоверные сведения;

– привязка КРІ к системе мотивации персонала. Система мотивирования должна быть построена с приоритетностью целей предприятия перед целями работников, но с их обязательным учетом.

Когда система КРІ не работает:

– Руководство компании не участвовало в создании дерева целей.

– Невозможно посчитать КРІ по причине отсутствия данных в системе учета, субъективности либо недостоверности их оценки.

– Неверная разработка КРІ – без учета соответствующих индикаторов достижения поставленных целей.

– Нет привязки КРІ к системе мотивирования.

– Внедрение КРІ не для всех подразделений. Система управления в таком случае будет перекошена.

– Привязаны КРІ к действующей системе мотивирования, однако без учета личной мотивации работников, для которых введены КРІ.

– Разделено достижение КРІ и выплата бонуса за них на период более, чем на 3 месяца. В таком случае сотрудники просто устают ожидать, прекращая связывать правильность действий и вознаграждение. При длинных проектах в компании – нужно привязывать КРІ и бонус за достижение целей не только к окончательным результатам проекта, но также к промежуточным этапам.

В картах КРІ для производства должно быть три задачи: одна связана с объемом выпуска (от ее выполнения зависит половина премии), а две остальные – с качеством (рис. 3.1).

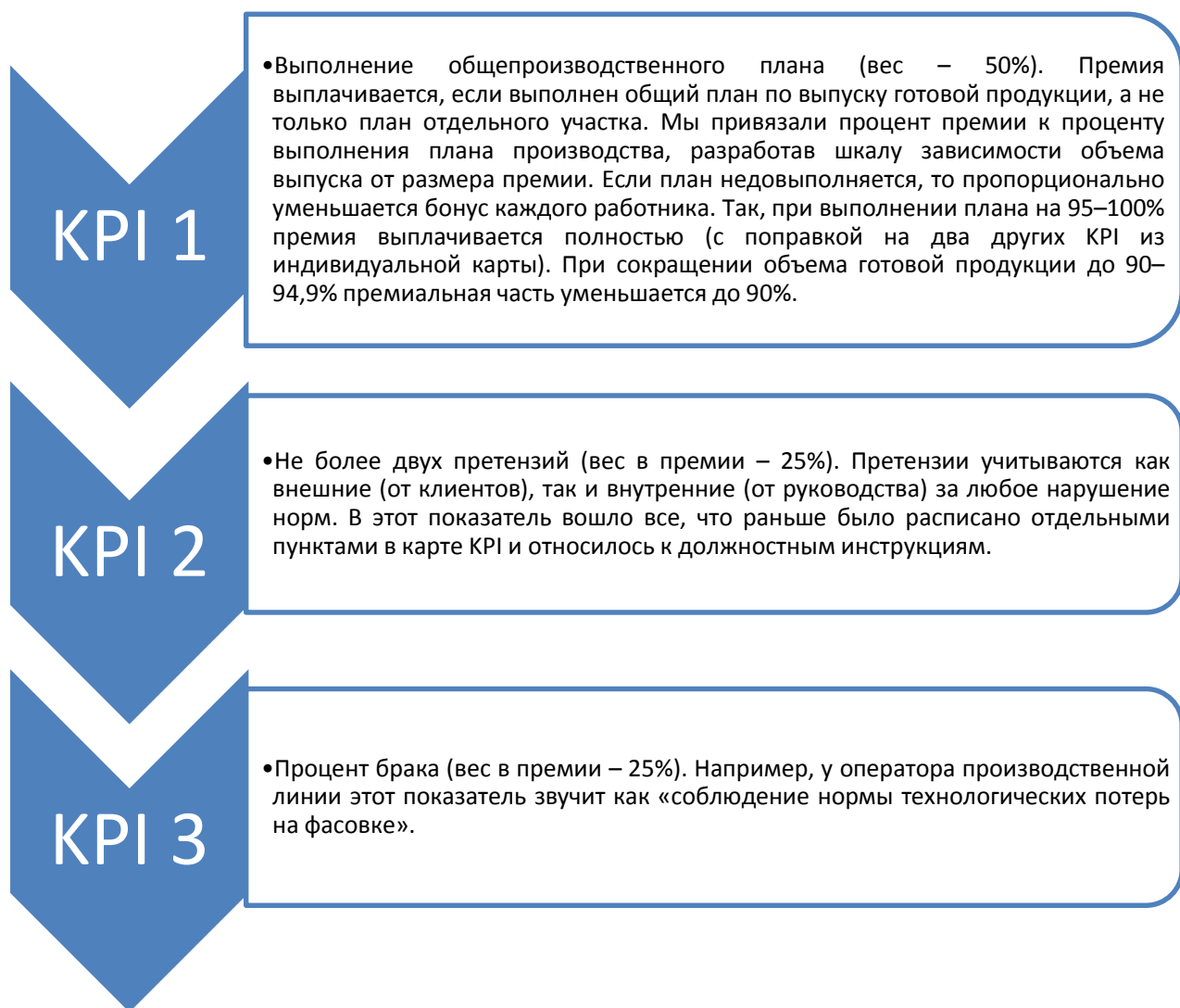


Рис. 3.1 Показатели KPI для производственного отдела ООО «Тандем–Каменка»

Таким образом, основными мероприятиями по разработке и внедрению организационно–экономического механизма управления производственным предприятием станут:

- найм Начальника склада;
- повышение личной ответственности сотрудников за результат работы с помощью введения KPI.

3.2. Пути повышения эффективности производственной деятельности предприятия

Одной отличительной чертой производственной деятельности ООО «Тандем–Каменка» можно назвать переменность производства услуг во времени. Существенно влияет на нестабильность производства такой фактор, как сезонность, когда меняется не только спрос на количество швейных изделий в целом, но и на вид, фасон и другие показатели одежды. Эти изменения носят стохастический характер. С целью повышения эффективности производства швейным предприятиям сервиса приходится также выпускать изделия и малыми сериями.

Механизация и автоматизация производственных процессов в этих условиях должна отвечать, по крайней мере, трем основным принципам:

- 1) конструктивная преемственность изделий, основанная на максимальной конструктивной унификации деталей и узлов;
- 2) технологическая преемственность изготавливаемых изделий, основанная на типизации и нормализации технологических процессов;
- 3) максимальная гибкость технологического оборудования, которая может быть обеспечена путем повышения степени универсальности и агрегатности его конструкции.

Большое влияние на трудоемкость швейного производства оказывают, как отмечалось выше, особенности оснащения технологического процесса оборудованием. Рост фондоотдачи на 7517% в 2016 году говорит о том, что оборудование загружено очень сильно. Значит предприятие обеспечено заказами и поэтому загружает оборудование почти на 100%.

Анализ эффективности производства показал, что в 2015 году ситуация на предприятии была негативная, но с 2016 года эффективность увеличивается. Растет прибыль от производства, снижаются материальные затраты. Также растет производительность труда, хотя и выросла доля ручного труда.

В целом анализ эффективности деятельности ООО «Тандем–Каменка» показал, что предприятию необходимо исправлять ситуацию. В 2016 году эффективность деятельности повышается, но эту тенденцию необходимо стабилизировать.

Качество изделий, выполняемых предприятием высокое. В связи с растущим спросом на услуги этого предприятия целесообразно было бы расширить производственную базу – это позволит увеличить количество работ в единицу времени, чему на данный момент мешает кризисная ситуация в стране, отражающаяся и на деятельности предприятия.

Таким образом, для расширения производства необходимо заменить оборудования на более современное. Это ускорит производство и соответственно за одно и то же время будет произведено большее количество единиц товара.

Предлагается купить новый комплекс для раскроя материалов.

Раскрой ткани производят настилами лицом вверх.

Для каждого настила подбирают однородные ткани по артикулам, ширине, виду лицевой поверхности (ворсовые или неворсовые), расцветке, растяжимости, осыпаемости и т. п.

Подбор однородных по свойствам тканей в один настил позволяет более рационально использовать их в производстве. Подобранные в настилы куски ткани рассчитывают для безостаткового раскроя. Расчет длины кусков при безостатковом раскрое производится с целью максимального уменьшения концевых маломерных остатков ткани.

При безостатковом раскрое все куски ткани рассчитывают по длинам заранее заготовленных обмелок или трафаретов так, чтобы от них при настилении куска не оставалось остатка или остаток не превышал допустимых пределов (до 10 см). Длина кусков ткани обычно больше длины какого-либо настила не в целое число раз, поэтому для полного использования кусков без остатка их рассчитывают не на один настил, а на два, три и более настилов, имеющих различную длину.

Куски ткани рассчитывают с помощью электронной вычислительной

машины ЭМРТ–2, которая рассчитывает куски ткани с минимальным остатком (не более 0,1% от длины куска) при минимальном числе настилов, на которые будет использован данный кусок. Скорость элементарных вычислений 100 000 операций в секунду. Производительность машины ЭМРТ–2 не менее 1000 м/ч.

Введение метода безостаткового раскроя ткани позволит сократить количество нерациональных концевых остатков ткани по всему производству от 6—15% до 0,1—0,3%.

Предлагается внедрить автоматизированную раскройную установку «Спутник» воспроизведена по лицензии фирмы «Инвестроника».

АРУ «Спутник» включает два раскройных стола модульной конструкции, портал, режущую головку режущую головку с оцилирующим ножом, шкаф управления, трансферную тележку для передачи портала и режущей головки с одного раскройного стола на другой, вакуумную установку для сжатия настила.

Техническая характеристика АРУ «Спутник»:

- точность выполнения раскроя – 1 мм;
- максимальная высота настила в сжатом состоянии – 75 мм;
- ширина зоны раскроя – 900 – 1700 мм;
- максимальная скорость раскроя – 0,5 м/с
- конструкция раскройного стола – сборно–модульная
- напряжение питания (50Гц), В – 380.

Максимальная потребляемая мощность:

- АРУ (без вакуумной установки) – 6 кВт;
- вакуумная установка – 45–55 кВт.

Рассмотрим, как изменятся временные показатели после внедрения.

Время пошива одного изделия

Наименование работы	Время до внедрения мероприятия, мин	Время после внедрения мероприятия, мин
Подготовительная работа	90	90
Раскрой	60	40
Обработка	20	20
Пошив	75	75
Упаковка	10	10
Итого	255	235

Таким образом, время пошива одного изделия сократится на 20 минут.

После производства кожаных сумок, остается много материала, который не подходит больше ни для чего из товара компании. Поэтому предлагается внедрить автоматическую линию для производства ремней Delta.

Автоматическая линия Delta

Линия DELTA	Модель	К-во
Автоматический загрузчик	MIRAGE 1	1
Машина обрезки концов, клеймения и пробивки отверстий	750/700	1
Транспортер с регулятором скорости	TRASP	2
Машина обрезки края и скругления срезов ремней	810	1
Машина для фрезерования края и полирования	850	1
Автоматическая машина окраски боковых поверхностей	SHUTTLE	1
Сушильный тоннель	E 3000S	1
Автоматический разгрузчик	MIRAGE 2	1

В ходе использования данного оборудования снизится количество остатков кожи, которые превышают 5% при раскрое сумок. А также это позволит ввести новый товар, который будет приносить прибыль.

Таким образом, в связи с высокой загрузкой оборудования и ростом коэффициента фондоотдачи, предлагается заменить старое оборудование на более

новое, более мощное. Эффективность производства можно повысить с помощью замены раскройного комплекса на более эффективный, а чтобы более оптимально использовать материалы предлагается внедрить автоматическую линию для производства кожаных ремней. Это позволит предприятию за одно время производить больше изделий, а также снизить остатки материалов.

3.3. Экономическая оценка эффективности разработанных мероприятий

Рассчитаем результат внедрения мероприятий по разработке и внедрению организационно–экономического механизма управления производственным предприятием и повышению эффективности производственной деятельности.

В таблице 3.2 представлены результаты от внедрения рекомендаций.

Таблица 3.2

Результаты от внедрения рекомендаций

Наименование	Расходы	Результат
Введение должности Начальника склада	Зарботная плата 30 тыс. руб. *12 мес. = 360 тыс. руб.	Освобождение времени директора и повышение его эффективности
Введение КРІ	Расходы на бонусы 3000*103 чел. рабочих = 309 тыс. руб.	Повышение производительности труда на 15%
Замена оборудования	75 тыс. руб. (раскройный комплекс) + 118 тыс. руб. (Автомат. линия Delta)= 193 тыс. руб.	Сокращение времени на производство изделия и повышение эффективности производства
Итого	862 тыс. руб.	

Таким образом, расходы на внедрение мероприятий составят 862 тыс. руб. При этом повысится производительность труда на 15%, сократится время производства одного изделия, что повлечет увеличение эффективности производства при тех же затратах и увеличится выручка на 5%. Также директор сможет принимать более эффективные решения за счет высвобождения времени.

Рассмотрим показатели производственной деятельности ООО «Тандем–Каменка» до и после внедрения мероприятий (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Показатели производственной деятельности ООО «Тандем–Каменка» до и после мероприятий

Показатель	До	После	Абсолютное отклонение	Изменение %
Материалоемкость	0,10	0,09	–0,01	–10%
Фондоотдача	177,14	185,99	8,85	5%
Производительность труда	3126,8	3752,16	625,328	20%

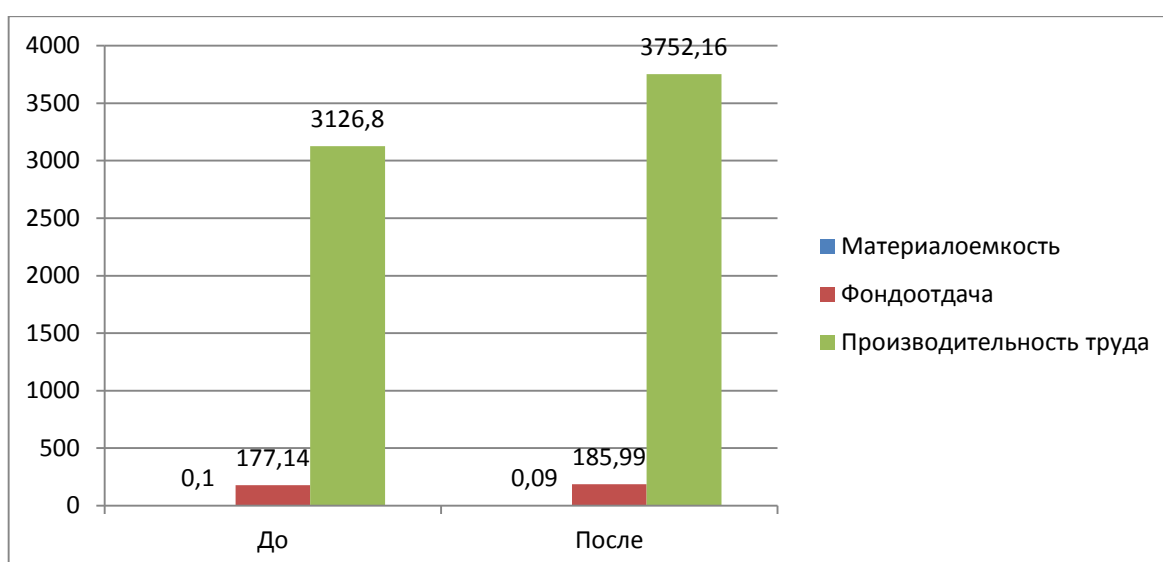


Рис. 3.1. Показатели производственной деятельности ООО «Тандем–Каменка» до и после мероприятий

Таким образом, после внедрения предложенных мероприятий снизится материалоемкость на 10%. Фондоотдача повысится на 5%, а производительность труда на 20% за счет внедрения КРІ и увеличения выручки.

Это говорит о том, что предложенные мероприятия увеличат эффективность производства.

Рассчитаем, как данные мероприятия повлияют на прибыль организации.

Поскольку производительность труда вырастет на 20%, то соответственно выручка также вырастет при неизменном количестве сотрудников. Внедрение нового оборудования также напрямую повлияет на прибыль – она увеличится предположительно на 5%. Внедрение автоматизированного комплекса позволит снизить себестоимость на 3% за счет снижения остатков материалов.

Итого выручка повысится на 25%, а себестоимость снизится на 3%.

Таблица 3.4

Расчет показателей прибыли до и после внедрения мероприятий

Показатель	До	После	Абс. отклонение.	Прирост, %
Выручка	503420	629275	125855	25%
Себестоимость продаж	540311	524101	-16210	-3%
Валовая прибыль (убыток)	-36891	105174	142065	385%
Управленческие расходы	32474	32474	0	0%
Прибыль (убыток) от продаж	-69365	72700	142065	205%
Проценты к получению	6141	6141	0	0%
Прочие доходы	290087	290087	0	0%
Прочие расходы	429418	429418	0	0%
Прибыль (убыток) до налогообложения	-202555	-60490	142065	70%
Чистая прибыль (убыток)	-165399	-60490	104909	63%

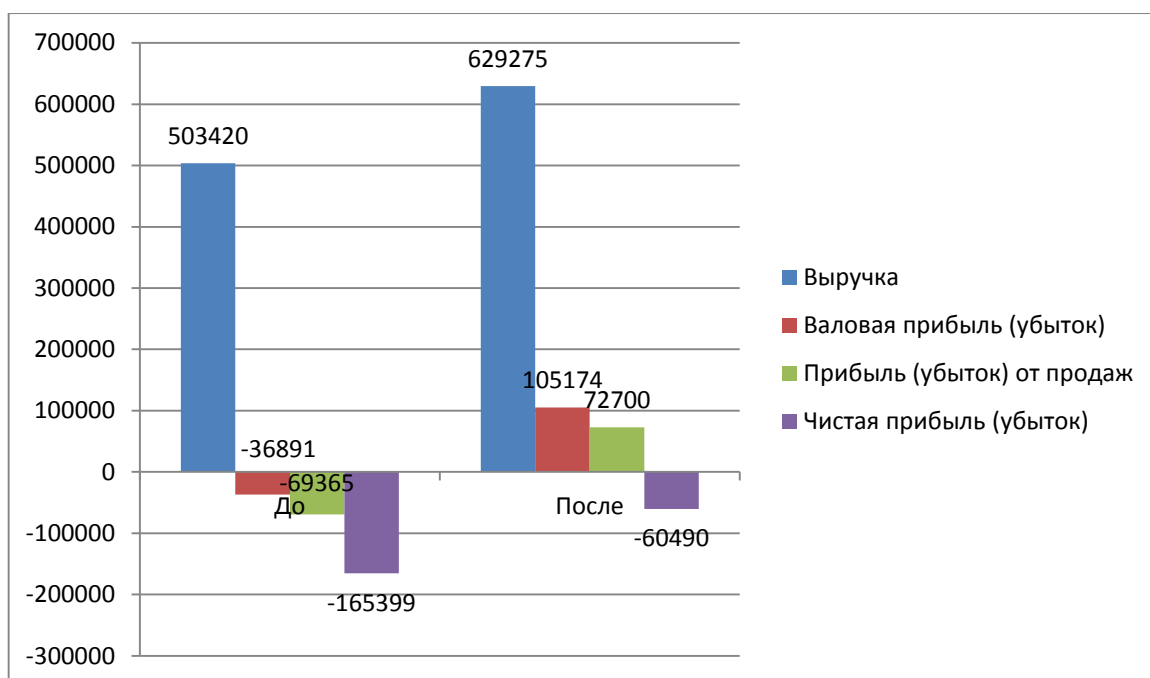


Рис. 3.2 Показатели прибыли до и после мероприятий

Таким образом, предложенные мероприятия позволят увеличить выручку на 25% и снизить себестоимость. Это повлечет за собой увеличение валовой прибыли до положительного значения, прибыли от продаж. Но в связи с высокими прочими расходами, чистая прибыль предприятия хоть и увеличится на 63%, но останется отрицательной.

Таким образом, предложенные мероприятия по разработке организационно–экономического механизма управления производственным предприятием позволят повысить эффективность производства, что в конечном итоге отразится положительно на прибыли предприятия.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

На основании теоретического исследования аспектов управления производственным предприятием можно сделать следующие выводы.

1. Процесс управления производством можно представить как совокупность последовательных действий управленческого персонала по определению целей для объектов управления и их фактического состояния на основе регистрации и обработки соответствующей информации, по формированию и утверждению экономически обоснованных производственных программ и оперативных заданий.

2. Анализ организационной структуры ООО «Тандем–Каменка» показал, что основная проблема в том, что склады подчиняются непосредственно директору. Это отнимает много времени, поскольку у компании 5 складов и кладовщики докладывают о положении дел руководителю организации и ему же приходится решать возникающие текущие проблемы. Это снижает эффективность работы руководителя.

3. Анализ экономических результатов говорит о том, что предприятие с 2014 года снижает свою эффективность. Об этом свидетельствуют отрицательные значения прибыли и собственных средств и растущие краткосрочные обязательства. В структуре баланса внеоборотные активы превышают оборотные, что негативно отражается на деятельности предприятия.

4. Основную часть активов занимают запасы. Их доля в 2016 году выросла с 8,8% в 2015 г. до 28,7%. Отложенные налоговые активы в 2016 году также выросли в структуре баланса и составили 7,4% против 4,9% в 2015 году. Такая структура активов не является оптимальной, поскольку большое количество запасов не позволяет предприятию развиваться и пускать в оборот денежные средства.

5. Большая часть пассивов – это долгосрочные заемные средства: в 2014 году они составляли 65,5%, затем их доля выросла до 102,47% и в 2016 году снова снизилась до 72,9%. При этом собственные средства носят отрицательное

значение, а значит, что предприятие почти не имеет собственных средств. Краткосрочные заемные средства состоят из 1,66% заемных средств, 5,16% кредиторской задолженности и 34,97% прочих обязательств.

Такая структура пассива баланса говорит о том, что с каждым годом в структура растет доля заемных средств, что может негативно повлиять на финансовую устойчивость компании.

6. Проведенный анализ деловой активности говорит о том, что предприятие повышает эффективность использования средств. Это положительная тенденция. Анализ финансовых результатов показал, что еще в 2014 году ООО «Тандем–Каменка» функционировало в пределах нижней границы нормы, но уже с 2015 года эффективности деятельности начала резко снижаться. Чистая прибыль носит отрицательное значение, растет количество запасов и предприятие становится неликвидным.

7. Проведенный в работе анализ эффективности производства показал, что в 2015 году ситуация на предприятии была негативная, но с 2016 года эффективность увеличивается. Растет прибыль от производства, снижаются материальные затраты. Также растет производительность труда, хотя и выросла доля ручного труда.

8. В целом анализ эффективности деятельности ООО «Тандем–Каменка» показал, что предприятию необходимо исправлять ситуацию. В 2016 году эффективность деятельности повышается, но эту тенденцию необходимо стабилизировать.

9. Для повышения эффективности организационно-экономического механизма управления предлагается внедрить следующие мероприятия:

- найм Начальника склада;
- повышение личной ответственности сотрудников за результат работы с помощью введения KPI.

10. Эффективность производства можно повысить с помощью замены раскроечного комплекса на более эффективный, а чтобы более оптимально

использовать материалы предлагается внедрить автоматическую линию для производства кожаных ремней.

11. После внедрения предложенных мероприятий снизится материалоемкость на 10%. Фондоотдача повысится на 5%, а производительность труда на 20% за счет внедрения КРІ и увеличения выручки.

Предложенные мероприятия позволят увеличить выручку на 25% и снизить себестоимость. Это повлечет за собой увеличение валовой прибыли до положительного значения, прибыли от продаж. Но в связи с высокими прочими расходами, чистая прибыль предприятия хоть и увеличится на 63%, но останется отрицательной.

Таким образом, предложенные мероприятия по разработке организационно-экономического механизма управления производственным предприятием позволят повысить эффективность производства, что в конечном итоге отразится положительно на прибыли предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Анализ финансовой отчетности / под ред. О.В. Ефимовой, М.В. Мельник. – М.: Изд-во Омега-Л, 2015. – 408 с.
2. Александрова А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 320 с.
3. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа – М.: Финансы и статистика, 2014. – 378 с.
4. Бердник–бердыченко Е. Е., Алейнова М. В. Основы современного подхода к управлению предприятием // Вестник ОрелГАУ. 2010. – №2. – С.87–91.
5. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учеб. курс. – Киев: Эльга, Ника–центр, 2012. – 528 с.
6. Бухалков М.И. Организация производства и управление предприятием: Учебник / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 506 с.
7. Гаврилова А.Н. Финансы организаций (предприятий): учебник / А.Н.Гаврилова, А.А.Попов. – 3-е изд., пер. и доп. – М.: Кнорус, 2014. – 608 с.
8. Грачев А.В. Финансовая устойчивость предприятия: анализ, оценка и управление: Учеб.–практическое пособие.– М.: Издательство «Дело и Сервис», 2015. – 512 с.
9. Грузинов В. П., Грибов В. Д. Экономика предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 516 с.
10. Дронов Р.И. Резник А.И., Бунина Е.М. Оценка финансового состояния предприятия // Финансы. – 2014. – № 4. – С. 15 – 20.
11. Завьялова Е.М. Методические основы оценки конкурентоспособности управления промышленным предприятием // Вестник Саратовского государственного социально–экономического университета. 2015. –№5. – С.83–85.
12. Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: Учебное пособие / Н.Л. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 455 с.

13. Ильенкова С.Д. Экономика и статистика фирм. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 498 с.
14. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент. Теория и практика. – М.: ТК Велби, Проспект, 2012. – 1024 с.
15. Куприянов А.С. Роль организационной культуры в контексте менеджмента организации // Фундаментальные исследования. 2012. – №2. – С.56–58.
16. Левина С.Ш. Менеджмент: Конспект лекций. – Ростов-н/Д: Феникс, 2006. – 288 с.
17. Лисина Ю.Ю. Пути повышения эффективности деятельности предприятия // Новые технологии. 2011. – №1
18. Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. Любушина Н.П. – М.: ЮНИТИ–ДАТА, 2014. – 471 с.
19. Павлова Л.Н. Финансы предприятий. – М.: Финансы: НИТИ, 2012. – 331 с.
20. Резник С.Д. Организационное поведение: Практикум / С.Д. Резник, И.А. Игошина. – М.: ИНФРА–М, 2006. – 240 с.
21. Родионова В. О. Основы управления развитием организационной культуры конкурентоспособного предприятия // Вестник ВГТУ. 2016. – №10. – С.19–21.
22. Руденко А.Д. Повышение эффективности управления оборотными средствами предприятия // Проблемы современной науки и образования. 2012 – №4
23. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия – 4–е изд., перераб. и доп. – М., Мн.: ООО «Новое издание», 2015. – 677 с.
24. Селезнева Н.Н., Ионова А.Ф. Финансовый анализ. Управление финансами: учеб. пособ. для вузов. – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2014. – 640 с.

25. Селюков М.В. Процесс постановки целей в системе менеджмента организации // Современные проблемы науки и образования. 2011. – №3. – С.47.
26. Ситникова Я. В., Половова Т. А. Методические основы управления результативностью деятельности предприятия // Вестник АГАУ. 2011. – №11. – С.119–122.
27. Скопин О. В., Назарова Н. Л. Теоретические основы исследования систем управления предприятием // УЭКС. 2016. – №19. – С.12–21.
28. Тебекин А. В. Динамика развития инновационного менеджмента как составляющей менеджмента организации // ТДР. 2011. – №6. – С.202–206.
29. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Руменцевой, Н.А.Саломатина.– 2–е изд., перераб. и доп.– М.: ИНФРА–М, 2014. – 669 с.
30. Управление человеческим потенциалом современной организации / Под ред. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2004. – 583 с.
31. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой – 6–е изд., юбилейн. – М.: Перспектива, 2015. – 642 с.
32. Финансовый менеджмент: Учебник / Под ред. проф. А.М.Ковалевой. – М.:ИНФРА–М, 2015. – 282 с.
33. Финансовый менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. проф. Н.Ф. Самсонова. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2015. – 495 с.
34. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / Под ред. проф. Е.И. Шохина. – М.: ИД ФБК – ПРЕСС, 2014. – 408 с.
35. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности предприятия. – М.: ИНФРА–М, 2015.– 548 с.
36. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий, – М.: ИНФРА–М, 2012. – 468 с.
37. Экономика предприятия (фирмы): Учебник / под ред. проф. О.И. Волков и доц. О.В. Девяткина. – 3–е изд, перераб. и доп. – М.: ИНФРА–М, 2014 – 601 с.
38. Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор

оптимальных решений, финансовое прогнозирование: учеб. пособие / Под ред. М.И.Баканова, А.Д.Шеремета. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 656 с.

39. Полянская Н.А. Некоторые подходы к определению эффективности использования производственных ресурсов // Вестник НГИЭИ. 2011. – №4 (5). – С.27–32.

40.Потапова Ю.М. Выявление кризисных ситуаций финансово-хозяйственной деятельности предприятий и методы преодоления кризиса / Потапова Ю.М., Кузнецова А.И.// Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2013. – №3 (5). – С.27–34.

41.Предпринимательство: учебник для вузов / под. ред. В.Я. Горфинкеля, Г.Б. Поляка, В.А. Швандара. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. – 475 с.

42.Резник С.Д. Организационное поведение: Практикум / С.Д. Резник, И.А. Игошина. – М.: ИНФРА–М, 2006. – 240 с.

43.Родионова В. О. Основы управления развитием организационной культуры конкурентоспособного предприятия // Вестник ВГТУ. 2016. – №10. – С.19–21.

44.Руденко А.Д. Повышение эффективности управления оборотными средствами предприятия // Проблемы современной науки и образования. 2012 – № 4

45.Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия – 4–е изд., перераб. и доп. – М., Мн.: ООО «Новое издание», 2015. – 677 с.

46.Селезнева Н.Н., Ионова А.Ф. Финансовый анализ. Управление финансами: учеб. пособ. для вузов. – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2014. – 640 с.

47.Селюков М.В. Процесс постановки целей в системе менеджмента организации // Современные проблемы науки и образования. 2011. – №3. – С.47.

48.Ситникова Я. В., Половова Т. А. Методические основы управления

- результативностью деятельности предприятия // Вестник АГАУ. 2011. – №11. – С.119–122.
49. Скопин О. В., Назарова Н. Л. Теоретические основы исследования систем управления предприятием // УЭкС. 2016. – №19. – С.12–21.
50. Селезнева Н.Н. Финансовый анализ: учеб. пособие. / Н.Н. Селезнев, А.Ф. Ионова. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 479с.
51. Солодухин Д.Н. Финансовая стратегия восстановления платежеспособности предприятий / Д.Н. Солодухин; Д.Н. Солодухин // Финансы. – 2014. – №4. – С. 65 – 67.
52. Сорвина О.В. Стратегическое управление производственными затратами на основе совершенствования процесса обеспечения предприятия материальными ресурсами // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2014. – №4–1. – С.354–363.
53. Стоун Д.А. Бухгалтерский учет и финансовый анализ: Подгот. курс: Пер. с англ / Стоун Д.А., Хитчинг К.Л. – СПб.: АОЗТ «Литера плюс», 2013. – 272 с.
54. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под общ. ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина. – СПб.: Специальная литература, 2013. – 512 с.
55. Суровяткина А.А. Различия в методиках анализа финансово-хозяйственной деятельности // Наука и современность. 2013. – №25–2. – С.156–162.
56. Тебекин А. В. Динамика развития инновационного менеджмента как составляющей менеджмента организации // ТДР. 2011. – №6. – С.202–206.
57. Титов В.И. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник для студ. вузов. – М.: Дашков и К, 2014. – 350 с.
58. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Руменцевой, Н.А.Саломатина.– 2-е изд., перераб. и доп.– М.:

- ИНФРА–М, 2014. – 669 с.
59. Управление человеческим потенциалом современной организации / Под ред. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2004. – 583 с.
60. Ушаков В.М. Учет финансовых результатов. – М.: Финансы, 2012. – 260 с.
61. Фатеев Б.В. Управление финансами // Аудит и налогообложение. – 2015 – № 6. – С. 2–7.
62. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой – 6–е изд., юбилейн. – М.: Перспектива, 2015. – 642 с.
63. Финансовый менеджмент: Учебник / Под ред. проф. А.М.Ковалевой. – М.:ИНФРА–М, 2015. – 282 с.
64. Финансовый менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. проф. Н.Ф. Самсонова. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2015. – 495 с.
65. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / Под ред. проф. Е.И. Шохина. – М.: ИД ФБК – ПРЕСС, 2014. – 408 с.
66. Харитоновна Н.Н. Некоторые подходы управлению финансовой устойчивостью для повышения конкурентоустойчивости предприятия // Математические модели и информационные технологии в организации производства. 2014. – № 1. – С. 28–31.
67. Хмельницкая О.Н. Характеристика подходов к содержанию комплексного экономического анализа финансовых результатов хозяйственной деятельности // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономика. Право. Управление. 2014. – №4. – С.89–92.
68. Чечета А.И. Информация о финансовых результатах и ее анализ. – М.: Финансы, 2014. – 230 с.
69. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности предприятия. – М.: ИНФРА–М, 2015.– 548 с.
70. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий, – М.: ИНФРА–М, 2012. – 468 с.

71. Экономика предприятия (фирмы): Учебник / под ред. проф. О.И. Волков и доц. О.В. Девяткина. – 3–е изд, перераб. и доп. – М.: ИНФРА–М, 2014 – 601 с.
72. Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных решений, финансовое прогнозирование: учеб. пособие / Под ред. М.И. Баканова, А.Д. Шеремета. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 656 с.

ГЛОССАРИЙ

KPI — ключевые показатели эффективности, с помощью которых можно оценить результаты работы сотрудников различных служб компании. На их основе работников продвигают по карьерной лестнице или выплачивают им бонусы.

Автоматизация производства - механизация производства с полным или частичным устранением физического труда рабочих. В процессе автоматизации труд людей замещается работой оборудования, действующего по принципу саморегуляции.

Вертикальный анализ (структурный) – определение структуры итоговых финансовых показателей, с выявлением влияния каждой позиции отчетности на результат в целом.

Горизонтальный анализ – это сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим периодом в относительном и абсолютном виде с тем, чтобы сделать лаконичные выводы.

Линейная структура управления - отношения между руководителями и подчиненными им органами в многоуровневых системах управления, при которых вышестоящее звено концентрирует все функции управления, а объект управления выполняет управляющие команды только своего субъекта управления.

Организационно-правовая структура - вид и способ структурного построения предприятия или корпорации, предусмотренный законами и другими правовыми нормами страны. Организационно-правовая структура зависит от формы собственности, масштаба предприятия, формирования его капитала, характера соединения и соподчинения составных частей предприятия.

Производство - процесс превращения ресурсов в готовую продукцию. В процессе производства используются средства производства.

Структура управления организацией - совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования,

выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Управление трудовыми ресурсами - целенаправленная деятельность государственных органов всех ветвей власти, направленная на определение общей стратегии в отношении трудовых ресурсов.

Должностные инструкции Начальника склада

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Начальник склада принимается на работу по трудовому договору с обязательным заключением договора о полной индивидуальной материальной ответственности. Назначение на должность и освобождение от нее осуществляется приказом Генерального директора общества с ограниченной ответственностью «ЧЧЧ».

1.2. Начальник склада подчиняется непосредственно Генеральному директору, а в его отсутствие – исполняющему обязанности Генерального директора.

1.3. Основными задачами Начальника склада являются

1.4. Начальник склада должен знать:

- нормативные и методические материалы по вопросам организации складского хозяйства;
- стандарты и технические условия на хранение товарно–материальных ценностей;
- виды, размеры, марки, сортность и другие качественные характеристики товарно–материальных ценностей и нормы их расхода; организацию погрузочно–разгрузочных работ;
- правила и порядок хранения и складирования товарно–материальных ценностей, положения и инструкции по их учету;
- условия договоров на перевозку и хранение грузов, на аренду складских помещений и оборудования;
- порядок расчетов за оказанные услуги и выполненные работы;
- правила эксплуатации средств вычислительной техники, коммуникаций и связи;
- основы экономики, организации производства, труда и управления;
- основы трудового законодательства;
- правила и нормы охраны труда.

1.5. На должность Начальника склада назначается лицо, имеющее высшее или среднее профессиональное образование и стаж работы в данной должности не менее 1 года или среднее (полное) общее образование и стаж работы в данной должности не менее 3 лет.

2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

2.1. Руководит работой склада по приему, хранению и отпуску товарно–материальных ценностей, по их размещению с учетом наиболее рационального использования складских площадей, облегчения и ускорения поиска необходимых материалов, инвентаря и т.п.

2.2. Обеспечивает сохранность складуемых товарно–материальных ценностей, соблюдение режимов хранения, правил оформления и сдачи приходно–расходных документов.

2.3. Следит за наличием и исправностью противопожарных средств, состоянием помещений, оборудования и инвентаря на складе и обеспечивает их своевременный ремонт.

2.4. Организует проведение погрузочно–разгрузочных работ на складе с соблюдением норм, правил и инструкций по охране труда.

2.5. Обеспечивает сбор, хранение и своевременный возврат поставщикам погрузочного реквизита.

2.6. Участвует в проведении инвентаризаций товарно–материальных ценностей.

2.7. Контролирует ведение учета складских операций, установленной отчетности.

2.8. Принимает участие в разработке и осуществлении мероприятий по повышению эффективности работы складского хозяйства, сокращению расходов на транспортировку и хранение товарно–материальных ценностей, внедрению в организацию складского хозяйства современных средств вычислительной техники, коммуникаций и связи.

3. ПРАВА

Заведующий складом имеет право:

3.1. Давать подчиненным ему сотрудникам и службам поручения, задания по кругу вопросов, входящих в его функциональные обязанности.

3.2. Контролировать выполнение производственных заданий, своевременное выполнение отдельных поручений подчиненными ему службами и отдельными работниками.

3.3. Запрашивать и получать необходимые материалы и документы, относящиеся к вопросам деятельности Заведующего складом, подчиненных ему служб и подразделений.

3.4. От имени предприятия осуществлять взаимодействие с соответствующими службами и сотрудниками других организаций в целях оперативного решения вопросов производственно–хозяйственной деятельности, входящей в его компетенцию.

3.5. В необходимых случаях представлять предприятие в отношениях с другими предприятиями, организациями, учреждениями.

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Заведующий складом несет ответственность за:

- 4.1. Результаты и эффективность производственной деятельности предприятия.
- 4.2. Необеспечение выполнения своих функциональных обязанностей и обязанностей подчиненных ему служб предприятия по вопросам производственной деятельности.
- 4.3. Недостоверную информацию о состоянии выполнения производственных заданий подчиненными службами.
- 4.4. Невыполнение приказов, распоряжений и поручений директора предприятия.
- 4.5. Непринятие мер по пресечению выявленных нарушений правил техники безопасности, противопожарных и других правил, создающих угрозу нормальной (безопасной) деятельности предприятия, его работникам.
- 4.6. Необеспечение соблюдения трудовой и исполнительской дисциплины работниками подчиненных службы и персоналом, находящимися в подчинении Заведующего складом.

5. РЕЖИМ РАБОТЫ

- 5.1. Режим работы Заведующего складом определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными на предприятии.
- 5.2. В связи с производственной необходимостью Заведующий складом может выезжать в служебные командировки (в т.ч. местного значения).
- 5.3. Для решения оперативных вопросов по обеспечению производственной деятельности Заведующему складом может выделяться служебный автотранспорт.

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в _____ экземпляре(ах).

Библиография _____ позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« _____ » _____ 2017 г.