

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО  
«Сибирский федеральный университет»  
институт  
«Экономика и менеджмент»  
кафедра

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
И.В. Панасенко  
подпись    инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 Менеджмент  
код и наименование специальности

Оптимизация структуры управления

ООО «Абаканский железобетонный завод»

тема

Руководитель \_\_\_\_\_  
подпись, дата

к.э.н., доцент  
должность, ученая степень

Т.Б. Коняхина  
инициалы, фамилия

Выпускник \_\_\_\_\_  
подпись, дата

М.Д. Романенко  
инициалы, фамилия

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме «Оптимизация структуры управления ООО «Абаканский железобетонный завод»

Консультанты по  
разделам:

Теоретическая часть  
наименование раздела

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Т.Б. Коняхина  
инициалы, фамилия

Аналитическая часть  
наименование раздела

\_\_\_\_\_

подпись, дата

И.В. Панасенко  
инициалы, фамилия

Проектная часть  
наименование раздела

\_\_\_\_\_

подпись, дата

\_\_\_\_\_

инициалы, фамилия

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Н.Л. Сигачева  
инициалы, фамилия

## РЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ в форме бакалаврской работы

Тема выпускной квалификационной работы «Оптимизация структуры управления ООО «Абаканский железобетонный завод».

ВКР выполнена на 105 страницах, с использованием 11 иллюстраций, 22 таблиц, 2 приложения, 41 использованных источников, 12 листов иллюстративного материала (слайдов).

Ключевые слова: предприятие, структура управления, текущая деятельность, оценка эффективности, адаптивная структура управления, финансовый анализ, коммерческий блок, маркетолог, повышение эффективности текущей деятельности, оптимизация структуры управления.

Автор работы      ст.гр. 3-72      \_\_\_\_\_      М. Д. Романенко

подпись

Руководитель работы      \_\_\_\_\_      Т. Б. Коняхина

подпись

Год защиты квалификационной работы - 2017.

- Цель работы - разработка мер по оптимизации организационной структуры управления ООО «Абаканский железобетонный завод» (ООО «АЖЗ»).

- Задачи: рассмотреть понятие, сущность и значение структуры управления предприятием; изучить типы организационных структур управления, их преимущества и недостатки; провести анализ эффективности различных структур управления и способы их оптимизации; провести анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «АЖЗ»; изучить возможные направления оптимизации организационной структуры ООО «АЖЗ»; предложить мероприятия по совершенствованию организационной структуры ООО «АЖЗ», способствующие повышению эффективности деятельности фирмы; рассчитать эффективность предложенных мероприятий и сделать выводы о проделанной работе.

- Предлагаемая тема исследования является на сегодня актуальной, поскольку организационные структуры управления предприятиями большинства российских предприятий по многим показателям не соответствуют не только условиям современной рыночной экономики, но и общим правилам построения структур.

- **Научная новизна бакалаврской работы** заключается в разработке комплекса методических рекомендаций по совершенствованию организационной структуры управления малого предприятия в рыночных условиях.

- Практическая значимость результатов предлагаемой бакалаврской работы обусловлена потребностями современных предприятий в научном и практическом обосновании и обеспечении проводимых организационно-управленческих изменений.

- Оптимизация организационной структуры, внедрение коммерческого блока и проведение рекламной компании для увеличения объема продаж и повышения эффективности деятельности организации.

## SUMMARY

The theme of the paper is «Optimization of the management structure of LLC «Abakan Reinforced Concrete Plant»».

The paper has 105, 11 illustrations, 22 tables, 2 of Annex, 41 references sources, 12 sheets of illustrative material (slides).

Keywords: enterprise, management structure, current activity, efficiency evaluation, adaptive management structure, financial analysis, commercial department, improving the efficiency of current activities, optimization of the management structure.

Author (gr. G-72)	_____	Romanenko Marina Dmitrievna
	signature	
Supervisor	_____	Konyakhina Tatiana Borisovna
	signature	
Supervisor in English	_____	Nikitina Elena Alexandrovna
	signature	

Year 2017.

- Purpose - The purpose of the work is to develop measures to optimize the organizational structure of the management of the LLC "Abakan Reinforced Concrete Plant" (LLC "AzhZ").

- Objectives: to consider the concept, essence and importance of the management structure of the enterprise; To study the types of organizational management structures, their advantages and disadvantages; To analyze the effectiveness of various management structures and how to optimize them; To carry out the analysis of financial and business activities of LLC "AZHZ"; To study possible directions of optimization of the organizational structure of the LLC "AZHZ"; To offer measures to improve the organizational structure of the LLC "AzhZ", contributing to the increase in the effectiveness of the company; Calculate the effectiveness of the proposed activities and draw conclusions about the work done.

- The proposed research topic is relevant today, since the organizational management structures of enterprises of most Russian enterprises in many respects do not correspond not only to the conditions of a modern market economy, but also to the general rules for constructing structures.

- The scientific novelty of the thesis is to develop a set of methodological recommendations for improving the organizational structure of the management of a small enterprise in market conditions.

- The practical significance of the results of the proposed thesis work is conditioned by the needs of modern enterprises in the scientific and practical justification and ensuring the ongoing organizational and managerial changes.

- Optimization of the organizational structure, the introduction of the commercial department and the holding of an advertising company to increase sales and improve the efficiency of the organization.

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО  
«Сибирский федеральный университет»  
институт  
«Экономика и менеджмент»  
кафедра

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ И.В. Панасенко

подпись инициалы, фамилия

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г

**ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ  
в форме бакалаврской работы**

Студенту Романенко Марине Дмитриевне  
фамилия, имя, отчество  
Группа 3-72 Направление (специальность) 080502.65  
номер код  
Экономика и управление на предприятии  
наименование

Тема выпускной квалификационной работы  
«Оптимизация структуры управления ООО «Абаканский  
железобетонный завод»

Утверждена приказом по университету № \_\_\_\_ от \_\_\_\_.  
Руководитель ВКР Т.Б. Коняхина, доцент, к.э.н., ХТИ – филиал СФУ  
инициалы, фамилия, должность, ученое звание и место работы

Исходные данные для ВКР Бухгалтерская отчетность и современная  
литература

Перечень разделов ВКР Теоретическая часть, Аналитическая часть,  
Проектная часть, Заключение, Список сокращений, Список  
использованных источников, Приложения

Перечень иллюстративного материала: Слайды:

Слайд 1. Наименование темы работы

Слайд 2. Цель и задачи бакалаврской работы

Слайд 3. Понятие, сущность, значение структуры управления

Слайд 4. Типы организационных структур

Слайд 5. Структура и динамика активного капитала ООО «АЖЗ».

Структура и динамика пассивного капитала ООО «АЖЗ»

Слайд 6. Анализ оборотных активов ООО «АЖЗ». Оборачиваемость  
дебиторской задолженности ООО «АЖЗ»

Слайд 7. Анализ финансовых результатов ООО «АЖЗ». Показатели  
рентабельности ООО «АЖЗ»

Слайд 8. Структура управления ООО «АЖЗ»

Слайд 9. Планируемая структура управления ООО «АЖЗ»

Слайд 10. Перечень планируемых маркетинговых мероприятий

Слайд 11. Смета расходов на планируемые мероприятия. Структура затрат  
на производство ООО «АЖЗ» по статьям в планируемом году с учетом  
внедрения предлагаемых мероприятий

Слайд 12. Прогноз показателей эффективности деятельности ООО «АЖЗ».

Руководитель ВКР

\_\_\_\_\_

подпись

Т.Б.Коняхина  
инициалы и фамилия

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

подпись

М.Д.Романенко  
инициалы и фамилия студента

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Теоретическая часть. Теоретические и методологические основы оптимизации организационной структуры предприятия.....	9
1.1 Понятие, сущность и значение структуры управления предприятием.....	9
1.2 Типы организационных структур управления, их преимущества и недостатки .....	13
1.3 Анализ эффективности структур управления и способы их оптимизации.....	24
2 Аналитическая часть. Анализ финансово - хозяйственной деятельности ООО АЖЗ».....	32
2.1 Характеристика предприятия.....	32
2.2 Анализ баланса.....	34
2.3 Анализ финансового состояния.....	42
2.4 Управленческий анализ.....	52
2.5 Заключительная оценка деятельности предприятия.....	63
2.6 Вопросы экологии.....	66
3 Проектная часть. Способы оптимизации организационной структуры управления ООО «АЖЗ».....	70
3.1 Направления совершенствования организационной структуры.....	70
3.2 Мероприятия по совершенствованию организационной структуры ООО «АЖЗ».....	73
3.3 Расчет эффективности предлагаемых мероприятий.....	86
Заключение.....	95
Список сокращений.....	101
Список использованных источников.....	102
Приложения А-С.....	106

## ВВЕДЕНИЕ

В современном мире изменения происходят весьма стремительно, и эти изменения сегодня – гораздо более глубокие, чем, например, пятьдесят, тридцать или даже десять лет назад. Причин тому несколько. Во-первых, постоянное быстрое развитие высоких технологий, способствующее свободному обмену информацией. Во-вторых, наступившая эпоха глобализации, когда происходит постепенная, но все более и более реальная интернационализация экономических процессов и, как результат, формирование единой экономики. Третьей причиной следует назвать ускорение темпов жизни: все выше скорость, с которой принимаются решения, все выше скорость изменений и все явственнее и актуальнее необходимость быстрее к ним приспособливаться. Различного рода изменения стали сегодня вполне нормальным и привычным явлением в жизни компаний абсолютно во всех сферах деятельности.

Вместе с внешним миром должны меняться и организации. Меняться, чтобы эффективно функционировать в дальнейшем. Порой вопрос встает еще острее: либо организация меняется, либо она прекращает свое существование. Подстраиваясь под новые требования внешней среды, организация может, а зачастую и должна, изменить свое внутреннее устройство, то есть организационную структуру, а также систему управления, в рамках которой создается тот или иной вид структуры.

Повышение эффективности работы предприятия в значительной мере определяется организованностью системы управления, зависящей от четкой структуры предприятия и деятельности всех ее элементов в направлении выбранной цели. Успех предприятия зависит не только от формы выбранной структуры, но и мероприятий, на основе которых проводятся постоянные корректировки механизмов управления. Необходимость совершенствования



системы управления на современном этапе определяется многими факторами. Как правило, их состав во многом зависит от потенциала предприятия.

Степень разработанности проблемы. Исследованию проблем функционирования развития и совершенствования организационных структур управления предприятий посвящены труды таких известных российских и зарубежных ученых как А. А. Богданов, Б. З. Мильнер, В. В. Глухов, Л. И. Евенко, В. С. Рапопорт, О. Т. Лебедев, Б. А. Лагоша, П. Друкер, Г. Берл, Г. Кунц, С. О. Доннел и другие. Однако, как показывает практика степень изученности данной проблемы на настоящий момент недостаточна.

Предлагаемая тема исследования является на сегодня актуальной, поскольку организационные структуры управления предприятиями большинства российских предприятий по многим показателям не соответствуют не только условиям современной рыночной экономики, но и общим правилам построения структур.

Актуальность и недостаточная исследованность проблемы определили выбор темы, цель и задачи работы.

Целью бакалаврской работы является разработка мер по оптимизации организационной структуры управления ООО «Абаканский железобетонный завод» (ООО «АЖЗ»).

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть понятие, сущность и значение структуры управления предприятием;
2. Изучить типы организационных структур управления, их преимущества и недостатки;
3. Провести анализ эффективности различных структур управления и способы их оптимизации;
4. Провести анализ финансово–хозяйственной деятельности ООО «АЖЗ»;
5. Изучить возможные направления оптимизации организационной структуры ООО «АЖЗ»;

6. Предложить мероприятия по совершенствованию организационной структуры ООО «АЖЗ», способствующие повышению эффективности деятельности фирмы.

7. Рассчитать эффективность предложенных мероприятий и сделать выводы о проделанной работе.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «Абаканский железобетонный завод».

Предметом исследования является организационная структура управления предприятием.

Научная новизна заключается в разработке комплекса методических рекомендаций по совершенствованию организационной структуры управления малого предприятия в рыночных условиях.

Практическая значимость результатов предлагаемой бакалаврской работы обусловлена потребностями современных предприятий в научном и практическом обосновании и обеспечении проводимых организационно-управленческих изменений.

Решения поставленных в работе задач осуществляются на основе системного подхода, логического и экономического анализа. При проведении прикладных исследований использованы: распорядительная документация, статистическая и бухгалтерская отчетность полиграфических предприятий.

Теоретическую и методологическую базу рассматриваемой бакалаврской работы составили труды ведущих специалистов по проблемам организации и управления производством, публикации периодической печати, данные статистических и аналитических исследований по выбранной теме. В процессе исследования использовались методы анализа и синтеза, нормативный метод, метод аналогий, приемы прогнозирования, метод экспертной оценки.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех частей, заключения, библиографического списка и приложений.

# ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОПТИМИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Понятие, сущность и значение структуры управления предприятием

Приведем, вначале, определения структуры, и структуры социальной, каковой и является структура любого предприятия, любой организации.

Структура (лат. *structura* – строение, расположение, порядок) – совокупность внутренних связей, строение, внутреннее устройство объекта (Социология: Энциклопедия / Сост. А. А. Грицанов, В. Л. Абушенко, Г. М. Евелькин, Г. Н. Соколова, О. В. Терещенко, 2003 г.)

Структура социальная – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих соц. групп, соц. институтов и отношений между ними (Antinazi. Энциклопедия социологии, 2009 г.).

Таким образом, структура управления предприятием определяет внутреннее устройство предприятия, его строение, систему управления, и включает в себя следующие структурные компоненты [8, с.57].

Совокупность социальных групп предприятия – это совокупность структурных подразделений предприятия, т. е. их номенклатура. Номенклатура структурных подразделений сама по себе ничего не означает. Все структурные подразделения находятся в определенной взаимосвязи.

Взаимодействие структурных подразделений осуществляется в процессе деятельности предприятия по достижению поставленной цели и определяется бизнес-процессами предприятия.

Организационная структура управления – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого.

Организационная структура управления направлена на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности [8, с.69].

Связи между элементами структуры управления бывают:

1) вертикальными, когда происходит взаимодействие между руководителем и подчиненным (например, связь между директором фирмы и управляющим структурным подразделением);

2) горизонтальными, когда происходит взаимодействие равноправных элементов (например, связи между управляющими структурными подразделениями одного уровня)

Виды отношений внутри организации аналогичны типу построения структуры ее управления и делятся на:

1) линейные отношения – это отношения между руководителем и его подчиненными;

2) функциональные отношения – это отношения специалиста, который уполномочен выполнять ту или иную функцию в рамках всей организации, с другими членами организации;

3) отношения управленческого аппарата, данный тип отношений имеет место в случае представления чьих-либо прав и полномочий. Должностные обязанности при этом состоят в предоставлении рекомендации, советов.

Структура управления оказывает огромное влияние на все стороны управления, так как связана с ключевыми понятиями менеджмента – целями, функциями, процессом, механизмом, функционирования, полномочиями людей. Поэтому менеджеры всех уровней уделяют огромное внимание принципам и методам формирования структур, выбору типа или комбинаций типов структур, изучению тенденций их построения, оценке их соответствия решаемым целям и задачам [10, с.14].

Элементами структуры управления являются: работник управления – человек, выполняющий определенную функцию управления; орган управления

– группа работников, связанных определенными отношениями, состоящая из первичных групп.

Первичная группа – коллектив работников управления, у которого есть общий руководитель, но нет подчиненных.

Структура управления предприятием фиксируется в следующих документах:

– Номенклатура структурных подразделений предприятия и их взаимосвязи указываются на организационной схеме предприятия.

– Взаимодействие структурных подразделений – бизнес-процессы предприятия фиксируются в регламентах предприятия.

– Отношения внутри предприятия фиксируются Положениями о структурных подразделениях и Должностными инструкциями руководителей и работников. Они определяют цели, полномочия, ответственность, – цели взаимодействия, полномочия сторон при взаимодействии, ответственность за результат.

– Персонально отношения внутри предприятия фиксируются в организационно-штатной расстановке.

Эти документы и определяют структуру управления конкретного предприятия – его организационную структуру [11, с.96].

Структура управления должна отражать цели и задачи фирмы, быть подчиненной производству и меняться вместе с ним. Она должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления; последние определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления. Полномочия руководителей ограничиваются факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями, принятыми традициями и нормами. Структура управления должна удовлетворять множеству требований, которые отражают ее значение для менеджмента. Эти принципы учитываются в принципах проектирования организационной структуры управления.

Принципы проектирования организационной структуры:

1) структура должна отражать цели и задачи организации, быть подчиненной производству и его потребностям;

2) структура должна предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию;

3) формирование структуры должно быть неразрывно с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними;

4) структура должна поддерживать соответствие между функциями, обязанностями, полномочиями и ответственностью, так как нарушение его приводит к дисбалансу системы управления в целом;

5) структура управления должна быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывать существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров [10, с.112].

Важнейшими требованиями, которым должны удовлетворять организационные структуры управления являются следующие.

1. Оптимальность. Структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления.

2. Оперативность. Суть данного требования состоит в том, чтобы за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений.

3. Надежность. Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих

команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления.

4. Экономичность. Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат. Критерием этого может служить соотношение между затратами ресурсов и полезным результатом.

5. Гибкость. Способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.

6. Устойчивость структуры управления. Неизменность ее основных свойств при различных внешних воздействиях, целостность функционирования системы управления и ее элементов [10, с.124].

## 1.2 Типы организационных структур управления, их преимущества и недостатки

Линейная структура управления образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы:



Рисунок 1.1 – Линейная структура управления

Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками, сосредотачивающий в своих руках все функции управления. Сам, руководитель находится в непосредственном подчинении руководителя высшего уровня. Линейная структура управления является простейшей. В линейной структуре разделение системы управления на составляющие части осуществляется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, широты номенклатуры продукции и др. При таком построении в наибольшей степени соблюдается принцип единоначалия: одно лицо сосредотачивает в своих руках управление всей совокупностью операций, подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя [14, с.22].

Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя. Структура используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями.

Преимущества линейной структуры управления:

- единство и четкость распорядительства;
- согласованность действий исполнителей;
- четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным;
- быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- простота управления;
- получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.
- простой контроль.

Недостатки линейной структуры заключаются в следующем:



- высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными, что ограничивает возможности руководителя по эффективному управлению;
- перегрузка менеджеров высшего уровня, огромное количество информации, поток бумаг, множественность контактов с подчиненными и вышестоящими;
- тенденции к волоките при решении вопросов, касающихся нескольких подразделений;
- отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих кадров;
- сложные коммуникации между исполнителями;
- низкий уровень специализации руководителей;
- концентрация власти в управляющей верхушке;
- ярко выраженный авторитарный стиль руководства [18, с.113].

Разновидностью линейной структуры управления является линейно-штабная структура, включающая в себя специально созданные при линейных руководителях подразделения, которые не обладают правом принятия решений и руководства каким-либо нижестоящим подразделением.

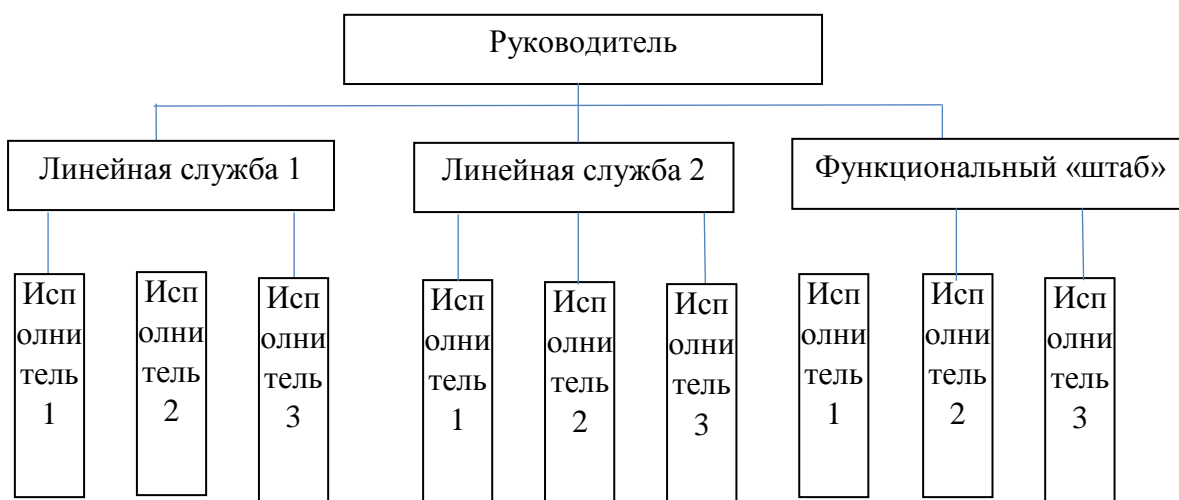


Рисунок 1.2 – Линейно-штабная структура управления

Главная задача штабных подразделений состоит в оказании помощи линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления. Штабная структура включает штабных специалистов при высших менеджерах. К штабным подразделениям относят службу контроллинга, отделы координации и анализа, группу сетевого планирования, социологическую, юридическую службы. Часто менеджеры штабных подразделений наделяются правами функционального руководства. К ним относят планово-экономический отдел, бухгалтерию, отдел маркетинга, отдел управления персоналом.

Достоинства линейно-штабной структуры состоят в следующем:

- более глубокая и осмысленная подготовка управленческих решений;
- освобождение линейных менеджеров от чрезмерной загрузки;
- возможность привлечения специалистов и экспертов в определенных областях;
- улучшение горизонтальной координации;
- баланс функционального и линейного руководства.

Недостатки линейно-штабной структуры состоят в следующем:

- недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение не участвует в его реализации;
- тенденция к чрезмерной централизации;
- сохранение высоких требований к высшему руководству, принимающему решения;
- увеличение штатов за счет штатных структур;
- опасность конфликтов линейных и функциональных структур;
- сложность вертикальных коммуникаций;
- нечеткость процедур принятия решений [40, с.48].

**Функциональная структура** предполагает, что каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления.

Выполнение указаний каждого функционального органа в пределах его компетенции обязательно для производственных подразделений. Решения по

общим вопросам принимаются коллегиально. Функциональная специализация аппарата управления значительно повышает его эффективность, так как вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться во всех функциях, появляется штаб высококвалифицированных специалистов.

Структура нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений. Используются в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства, а также при хозяйственном механизме затратного типа, когда производство наименее восприимчиво к НТП [40, с.50].

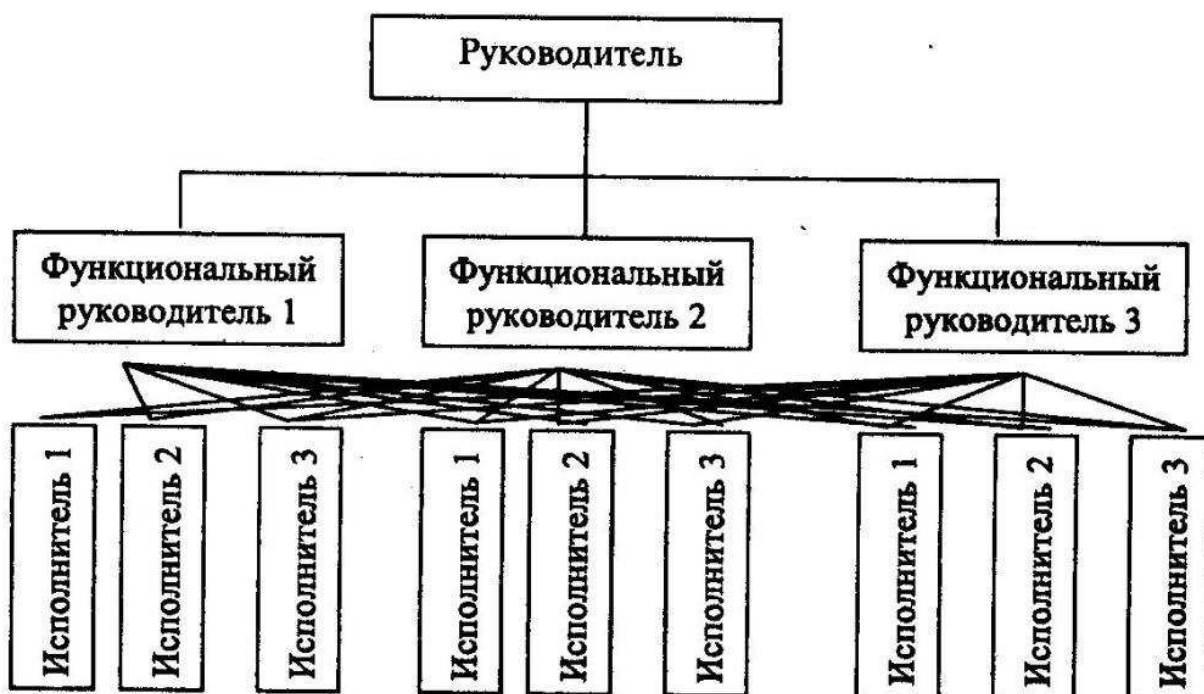


Рисунок 1.3 – Функциональная структура управления

**Область применения:** однопродуктовые предприятия; предприятия, реализующие сложные и длительные инновационные проекты; средние узкоспециализированные предприятия; научно-исследовательские и проектно-конструкторские организации; крупные специализированные предприятия.

**Основные преимущества функциональной структуры:**

– высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;

– освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов и расширение их возможностей по оперативному управлению производством;

– использование в работе консультаций опытных специалистов, уменьшение потребности в специалистах широкого профиля;

– снижение риска ошибочных решений;

– исключение дублирования в выполнении управленческих функций.

**К недостаткам функциональной структуры можно отнести:**

– трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;

– длительная процедура принятия решений;

– отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными службами; снижение ответственности исполнителей за работу в результате того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;

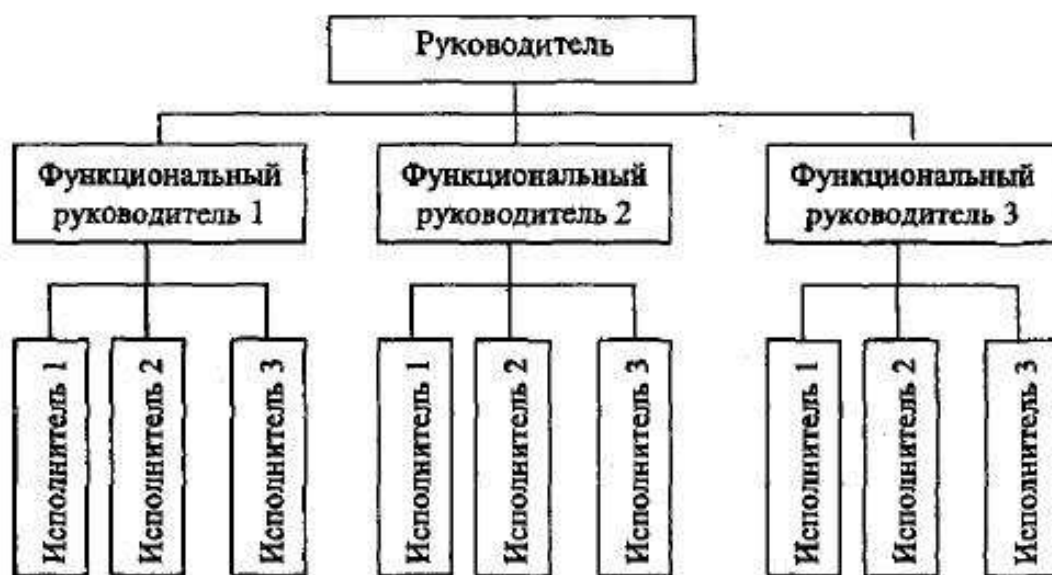
– чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач своих подразделений;

– снижение персональной ответственности за конечный результат;

– сложность контроля за ходом процесса в целом и по отдельным проектам;

– относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.

Разновидностью функциональной структуры является **линейно-функциональная структура**. Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.



*Рисунок 1.4 – Линейно-функциональная структура управления*

Руководители функциональных подразделений (по маркетингу, финансам, НИОКР, персоналу) осуществляют влияние на производственные подразделения формально. Как правило, они не имеют права самостоятельно отдавать им распоряжения. Роль функциональных служб зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления фирмой в целом. Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; готовят варианты решений вопросов, связанных с руководством процессом производства [2, с.25].

**Достоинства линейно-функциональной структуры:**

- более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;
- освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.;
- построение связей «руководитель – подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю.

**Недостатки линейно-функциональной структуры:**

- каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы;
- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;
- аккумуляция на верхнем уровне наряду со стратегическими оперативных задач.

Ключевыми фигурами в управлении организациями с данной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные подразделения, на предприятиях создаются производственные отделы, которым предоставляется определенная самостоятельность в осуществлении оперативной деятельности. За общей администрацией остается право жесткого контроля по ключевым вопросам стратегического развития, научно-исследовательских разработок, инвестиций.

Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из трех критериев: по выпускаемой продукции (продуктовая специализация), по ориентации на потребителя, по обслуживаемым регионам.

Руководители вторичных функциональных служб отчетываются перед управляющим производственного подразделения. Помощники руководителя производственного отделения контролируют деятельность функциональных служб по всем заводам отделения, координируя их деятельность по горизонтали.

**Область применения:** многопрофильные предприятия, предприятия с расположением в различных регионах, предприятия, осуществляющие сложные инновационные проекты [2, с.26].



*Рисунок 1.5 – Дивизиональная структура управления*

**Достоинства дивизиональной структуры управления:**

- более тесная связь производства с потребителями, ускоренная реакция на изменения во внешней среде;
- улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу;
- возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых форм;
- четкое разграничение ответственности;
- высокая самостоятельность структурных единиц;
- разгрузка высшего менеджмента;
- простота коммуникационных сетей.

**Недостатки дивизиональной структуры управления:**

- высокая потребность в руководящих кадрах;
- сложная координация;
- повышенные затраты за счет дублирования функций;

- сложность осуществления единой политики;
- разобщенность персонала [40, с.51].

В современных условиях часто фирмы ориентируются на несколько видов деятельности. Это позволяет фирмам в любой момент отказаться от того направления деятельности, которое в данный момент стало неконкурентоспособным.

Возникла необходимость в переходе к более гибким структурам, которые могли бы сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям. Как правило, такие структуры формируются на временной основе, на период реализации проблемы или достижения поставленной цели. Примером гибкой структуры является **матричная форма организации управления**.

Матричная структура представляет собой решетчатую структуру, в которой организация управления по функциям осуществляется начальниками отделов. Организация выполнения проектов осуществляется руководителями проектов. Эта структура построена на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, с другой стороны – руководителю проекта, который наделен необходимыми полномочиями в соответствии с запланированными сроками выполнения данного проекта. При такой системе у руководителя проекта две группы подчиненных: постоянные работники проектной группы и работники других функциональных отделов, которые подчиняются ему временно, при этом сохраняется их административная подчиненность непосредственным руководителям функциональных отделов.

В установившуюся линейно-функциональную структуру вводятся (временно или постоянно) особые штабные органы (лица или группа лиц), которые координируют существующие горизонтальные связи по выполнению конкретной программы (проекта), сохраняя при этом вертикальные отношения, свойственные данной структуре. Основная часть работников, занятых реализацией программы, оказывается в подчинении не менее двух руководителей, но по разным вопросам [39, с.14].





*Рисунок 1.6 – Матричная структура управления*

### **Преимущества матричной системы управления:**

- значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата за счет формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;
- разделение функций управления между руководителями, ответственными за обеспечение высоких конечных результатов (руководители проектных и программных групп и управлений) и руководителями, ответственными за обеспечение наиболее полного использования имеющихся производственных, материальных и трудовых ресурсов (начальники функциональных подразделений), при этом руководители совместно контролируют работы по составлению оперативных производственных планов и их выполнению;
- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по ускоренному техническому совершенствованию производства;
- четкое разграничение ответственности по проектам;
- высокая гибкость и адаптивность основных подразделений;

- хозяйственная и административная самостоятельность подразделений;
- простота разработки и реализации единой политики.

### **Недостатки матричной структуры:**

- проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы;
  - трудности установления четкой ответственности за работу подразделения;
  - возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в работе проекта, от своих подразделений;
  - трудность в приобретении навыков, необходимых для эффективной работы в коллективе;
  - возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектами;
  - трудности и длительность согласования при принятии решений [2, с.21].

### **1.3 Анализ эффективности структур управления и способы их оптимизации**

Для анализа эффективности применения различных структур управления разработана модель применимости структур управления. В последнее время все более широкое применение в выборе стиля управления, приобретает трехмерная модель, в которой учитывается не только два фактора, человек и результат, а еще и третий фактор – ситуация или компетентность сотрудника. Данная модель позволяет более точно определить наиболее эффективный стиль управления с учетом компетенций сотрудников. Взяв за основу принцип трехмерного моделирования, попробуем проанализировать возможности

различных структур управления организацией. Для представления в трехмерном пространстве бизнес среды, примем по оси Y ориентацию на процессы, т. е. стремление организации к оптимизации происходящих бизнес-процессов. По оси X ориентацию на цели, а по оси Z изменение бизнес среды. Под изменением бизнес среды будем понимать комплекс экономических, административных, политических и других факторов, влияющих на деятельность предприятия. Для простоты анализа разобьем каждую ось на две части: по оси Y слабая ориентация на процессы, сильная ориентация на процессы. По оси X слабая ориентация на результат, сильная ориентация на результат. По оси Z стабильная среда, изменчивая среда. В результате получим трехмерную модель применимости систем управления (рисунок 1.7) [39, с.54].

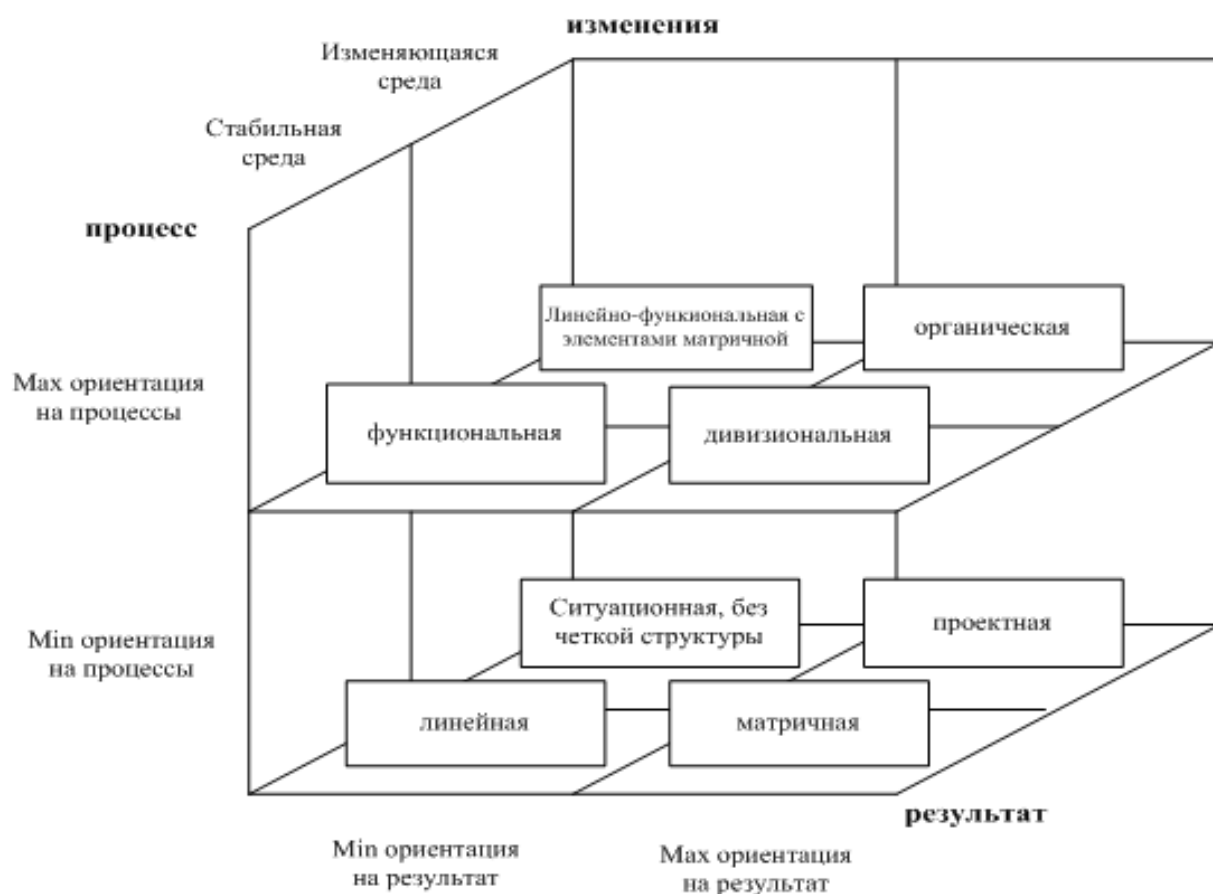


Рисунок 1.7 – Трехмерная модель применения структур управления

Данная модель отражает состояние бизнес среды предприятия, как внутренней (ориентация на процесс или результат), так и внешней (стабильная или изменяющаяся). Опираясь на данную модель, проведем анализ, какие структуры управления наиболее подходят для той или иной ситуации. Когда внешняя среда стабильна, на предприятии формируется организационная структура в зависимости от внутренней политики компании. Если предприятие имеет минимальную ориентацию на результат и на процессы, то чаще всего применяется линейная структура управления. В случае ориентации на процессы применяется функциональная структура, на результат – матричная. Если же компания ориентируется на достижение результата при строгом соблюдении процессов, может сформироваться дивизиональная структура управления. В условиях современного рынка внешняя среда стремительно меняется, что создает дополнительные трудности в управлении предприятием. Если на предприятии низкая ориентация и на процессы и на результат, то чаще всего возникает ситуационная модель управления, без четкой структуры. При этом если компания не принимает ни каких мер по изменению структуры управления, то ситуация часто выходит из под контроля руководства, такие компании обычно не жизнеспособны [40, с.55]. В случае приоритета на результат формируется проектная структура управления; на процессы – линейно функциональная, с элементами матричной структуры управления.

Если предприятие ставит перед собой серьезные стратегические цели, то возникает необходимость поиска новых возможностей и конкурентных преимуществ, и такие возможности часто скрываются в совершенствовании структуры управления. При этом руководству часто приходится отказываться от малоэффективных методов управления, таких как иерархических, механических, бюрократических. Иными словами, происходит переход к новой модели управления, в основе которой лежат интеграционные процессы в компаниях, их объединение с помощью глобальных информационных систем в

стратегические альянсы и другие союзы самых разных типов [11, с.52]. При этом возникают сложности с формированием структуры управления. Изменяющиеся условия требуют перехода от жестких структур управления, основанных на бюрократических процедурах к органическим структурам, которые позволяют развивать инновации, повышать активность персонала и добиваться большей гибкости.

Сегодня созданию органических структур уделяется огромное внимание. Игорь Ансофф в своей книге «Стратегический менеджмент» данному вопросу посвятил главу «Эволюция системных решений». В ней автор проводит детальный анализ изменения условий предпринимательства с начала века и по 1990 год. В качестве вектора развития систем управления И. Ансофф указывает направление на творческий подход к принятию управленческих решений. При этом он делает акцент на то, что «управление будет строиться на основе гибких экстренных решений, которые складываются в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их не возможно во время предусмотреть» [2, с.91].

Для выполнения данных условий необходимо создать такую структуру управления компанией, которая будет способствовать накоплению общих знаний и навыков, способствующих быстрой реакции на изменяющиеся условия. В качестве основных направлений модификации структур управления можно выделить следующие:

- переход от узкой функциональной специализации к интеграции в содержании и характере самой управленческой деятельности, в стиле управления;
- сокращение числа иерархических уровней;
- повышение роли инновационной деятельности;
- повышение статуса информационных и кадровых средств интеграции [13, с.93].

Всем вышеперечисленным требованиям наилучшим образом соответствует структура управления основанная на формировании команд, интегрированных в общее информационное поле предприятия. При этом информационное поле содержит общие знания, компетенции, информационные ресурсы и т.п. Формирование групп может быть основано на общих выполняемых функциях (производственная, коммерческая, финансовая и т. д.), общих рынках сбыта, товаров или оказываемых услугах. При этом в центре данной структуры стоит Штаб, который берет на себя функции стратегического планирования, координации деятельности групп, разрешения внештатных ситуаций. Штаб может состоять как из экспертов, так и из руководителей групп. Данную структуру управления можно назвать командно интегрированной, и в общем виде она имеет следующий вид (рисунок 1.8).

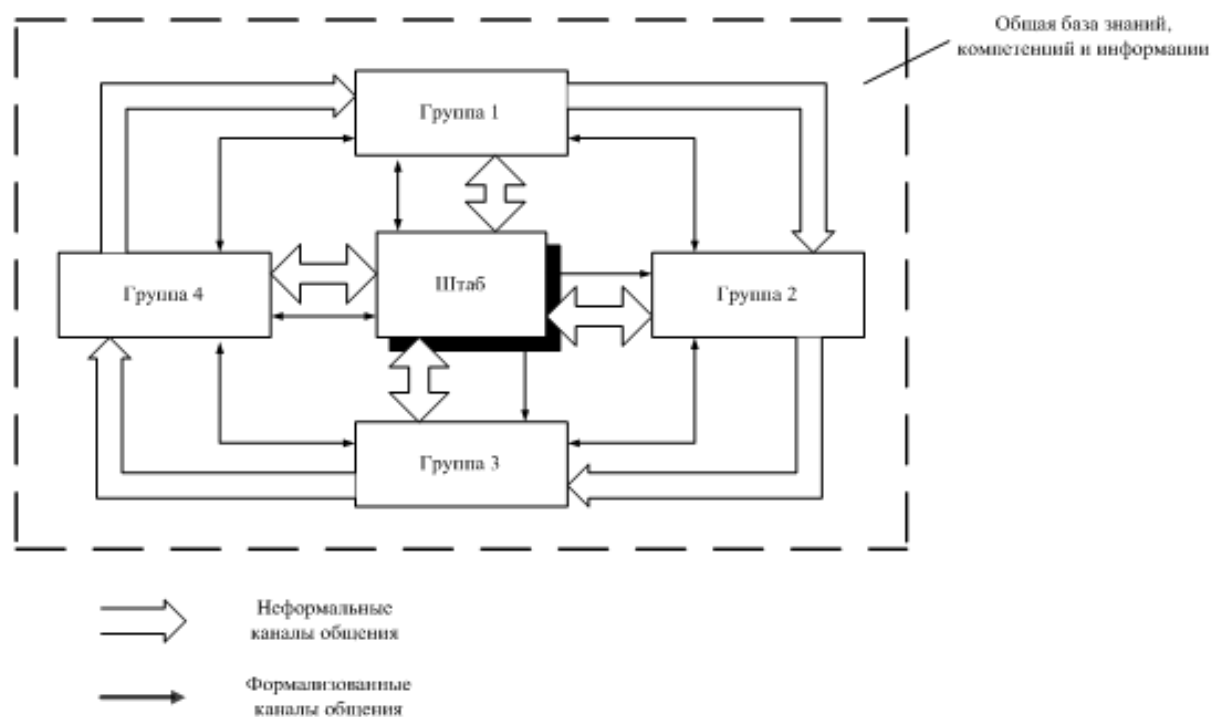


Рисунок 1.8 – Командно-интегрированная структура управления

При такой структуре управления, общение между командами происходит как по формальным каналам, необходимым для бесперебойного

функционирования предприятия, так и по неформальным, образованным на участках пресечения зон ответственности. В данном контексте под зоной ответственности следует понимать ту часть бизнес процессов предприятия, которой владеет команда. Например, для производства и продаж таким участком может служить продукт, производимый предприятием. Команда, занимающаяся продажами заинтересована в получении продукта высокого качества, имеющего высокий спрос на рынке. Производственная команда стремится производить продукт с наименьшими трудозатратами. В ходе конструктивного взаимодействия этих двух подразделений необходимо отыскать пути разрешения конфликта интересов. На предприятиях с иерархическими структурами управления, такие конфликты интересов очень часто либо совсем не находят решения, либо затрачивается много времени на поиск компромисса. Командно-интегрированная структура управления способствует быстрому решению возникающих конфликтов интересов, благодаря высокой вовлеченности коллектива в бизнес процессы предприятия. При этом каждая из команд стремится выработать конструктивное решение проблемы, что часто приводит к синергетическому эффекту [21, с.36].

По неформальным каналам ведется не только обмен информацией, необходимой для функционирования предприятия, но и знаниями, благодаря чему формируется общекорпоративная база знаний. Создание и поддержание в актуальном виде такой базы знаний может послужить основой для создания самообучающейся организации. Кроме этого при смене сотрудников знания и компетенции остаются на предприятии, что также повышает гибкость и адаптивность компании. Для формирования общекорпоративной базы знаний, необходимо создать среду, в которой всячески поддерживается и поощряется стремление к творчеству.

Основой классических структур управления служат формализованные связи, как вертикальные, так и горизонтальные, в данной же структуре, основа это неформальные связи и общая информационная база.

Для создания и внедрения командно-интегрированной структуры управления необходимо решить ряд задач.

Во-первых, предприятие должно иметь четкие стратегические цели, которые разделяют все члены коллектива. Поэтому необходимо особое внимание уделять разработке стратегии развития. Вовлекать в эту работу как можно большее число сотрудников. Разработанная и утвержденная стратегия должна быть доведена до всех подразделений. Для лучшего понимания и следования утвержденной стратегии развития может способствовать внедрение Системы сбалансированных показателей. При этом для каждой из групп необходимо определить четкие показатели и их целевые значения, как материальные, так и не материальные, а для каждого члена группы определить ключевые показатели эффективности.

Во-вторых, необходимо четко определить зоны ответственности, компетенцию и предельные уровни ответственности при принятии решений для каждого члена группы. Если данная работа не будет проделана, то внедрение командно интегрированной структуры управления может привести к хаосу на предприятии. При частичном упразднении регламентирующих процедур и отсутствии четкого разделения ответственности может возникнуть ситуация, когда в случае неудачи подразделения предприятия будут стремиться снять с себя ответственность. Данная ситуация недопустима, так как приведет к нарушению неформальных связей вплоть до полного развала структуры управления. Для решения данного вопроса необходимо внедрить на предприятии модель делегирования полномочий, которая позволит создать «все условия для творческого мышления, принятия самостоятельных решений и действий, развития инициативы и предприимчивости сотрудников» [7, с.147].



В-третьих, необходимо внедрить информационные технологии во все сферы деятельности предприятия, что позволит оптимизировать процессы и создать общее информационное поле. Автоматизация бизнес процессов позволяет с большей эффективностью использовать рабочее время, оптимизировать работу предприятия. Кроме этого при отсутствии системы автоматизации практически невозможно сформировать общекорпоративную базу знаний. Информационные технологии позволяют выстроить на предприятии систему контроля, без которой функционирование органической структуры практически невозможно.

На примере производственного предприятия среднего бизнеса данная структура может иметь следующий вид (рисунок 1.9)

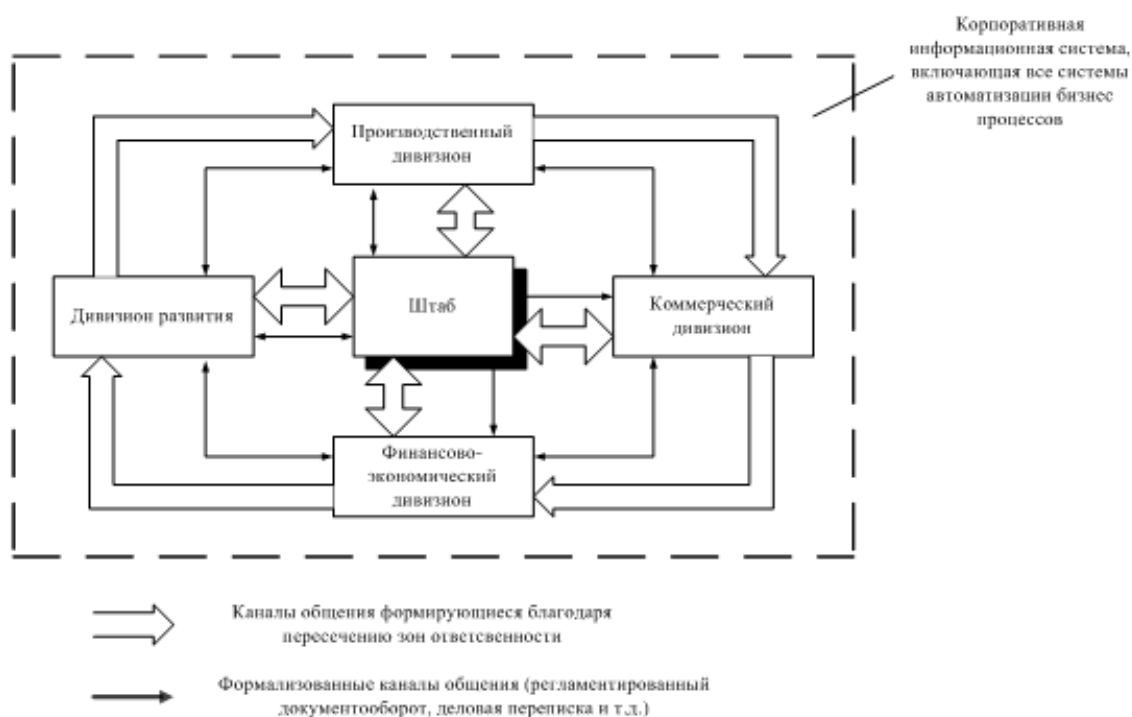


Рисунок 1.9 – Командно-интегрированная структура управления производственным предприятием

Внедрение данной структуры управления позволит предприятию получить следующие преимущества:

- гибкость, адаптивность, самообучаемость компании;

- разработка и внедрение инноваций в компании;
- ориентация на удовлетворение потребности всех заинтересованных лиц;
- ориентация на добавленную стоимость и качество;
- сокращение времени реализации новых проектов и т. д.

Единой организационной структуры, одинаково эффективной для всех предприятий не существует. Каждое предприятие имеет свою индивидуальную оптимальную организационную структуру, зависящую от поставленных перед предприятием цели. и стратегии ее достижения.

## **АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО– ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АЖЗ»**

### **2.1 Характеристика предприятия**

Объектом исследования в данной бакалаврской работе является Общество с ограниченной ответственностью «Абаканский железобетонный завод» (ООО «АЖЗ»). ООО «АЖЗ» является предприятием сферы производственной инфраструктуры. Основная деятельность – производство железобетонных изделий.

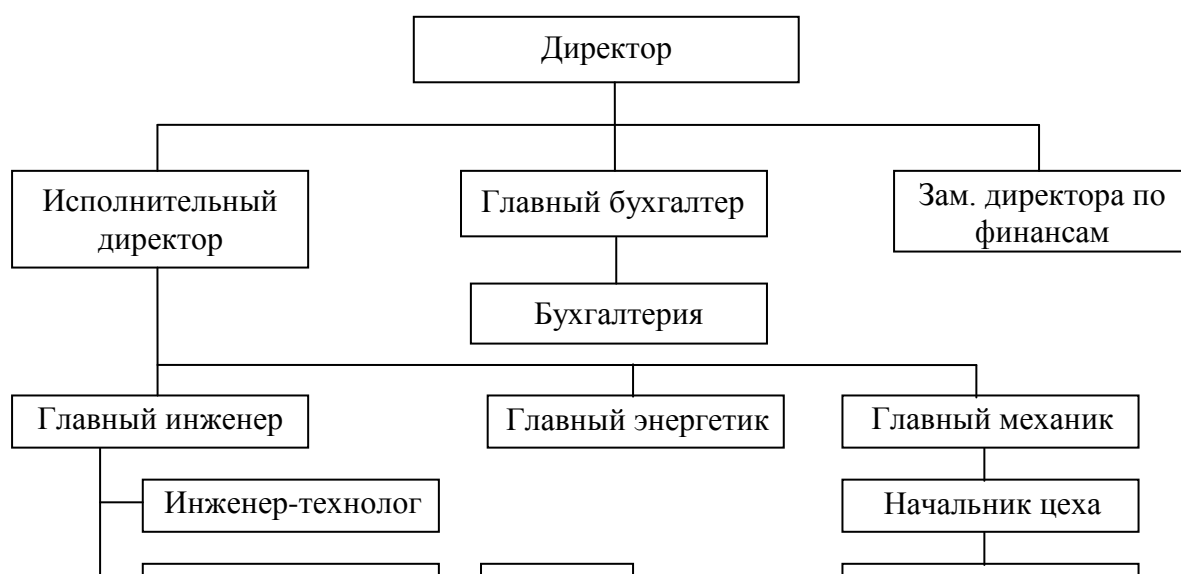
ООО «АЖЗ» производит железобетонные изделия для промышленного, кирпичного и малоэтажного домостроения, а также товарный бетон различной плотности. Наше предприятие укомплектовано оборудованием и подвижной техникой, для производства и доставки ЖБИ и бетонов высокого качества. Мы

производим Железобетонные Изделия, бетонные смеси и товарный бетон с 1996г.

ООО «АЖЗ» производит следующую продукцию:

- Плиты пустотного настила ПК, шириной от 1, 1.2, 1.5 м.
- Фундаментные блоки ФБС.
- Железобетонные плиты для ленточных фундаментов ФЛ.
- Перемычки брусковые, плитные, балочные, сейсмические.
- Прогонь ПРГ.
- Кольца колодцев, крышки колец КС, КЦ, ПП.
- Лотки, плиты, опорные подушки теплотрасс.
- Плиты покрытия железобетонные ребристые ПР ПКЖ.
- Железобетонные приставки (пасынки) и опоры для воздушных линий электропередач.
- Бордюры, элементы забора, лестничные ступени.
- Плиты дорожные, сваи.
- Блоки шахты лифта, блоки ограждения дорог, блоки водоотведения для автодорог.
- Сетку товарную, отдельные стержни, закладные
- Инертные материалы: Щебень различных фракций, ПГС, песок строительный
- Бетонные растворы и бетоны М-100, М-150, М-200, М-250, М-300, М-350, М-400.

Организационная структура ООО «АЖЗ» представлена на рисунке 2.1.



## Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «АЖЗ»

Организационная структура управления предприятия относится к линейно–функциональным структурам. Современная оргструктура – это *линейно–функциональная структура*, которая обеспечивает разделение управленческого труда. При этом линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов. Руководители функциональных служб осуществляют влияние на производственные подразделения формально, не имея, как правило, права самостоятельно отдавать им распоряжения.

Преимущества данного типа оргструктуры:

1. Стимулирует деловую и профессиональную специализацию.
2. Уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях.
3. Улучшает координацию в функциональных областях.

Недостатки:

1. Отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации. Это увеличивает возможность конфликтов между функциональными областями.
2. В большой организации цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной.
3. Замедленная реакция на внешние изменения.

#### 4. Проблемы с распределением ответственности за устранение проблем.

### 2.2 Анализ баланса

Сравнительный аналитический баланс можно получить из исходного баланса путём сложения однородных по своему составу и экономическому содержанию статей баланса и дополнения его показателями структуры, динамики и структурной динамики. Аналитический баланс охватывает много важных показателей, характеризующих статику и динамику финансового состояния организации. Этот баланс включает показатели как горизонтального, так и вертикального анализа.

Непосредственно из аналитического баланса можно получить ряд важнейших характеристик финансового состояния организации.

Предварительный обзор финансовой отчетности преследует две цели:

1. Оценить качество и достоверность отчетности;
2. Ознакомиться в общих чертах с финансовым состоянием фирмы.

Таблица 2.1 – Общий анализ структуры баланса за 2016 год

Актив	Сумма, тыс.руб.	%	Пассив	Сумма, тыс.руб.	%
Внеоборотные активы	0	0	Собственный капитал	510	4
Оборотные активы	12 340	100	Заемный капитал	11 830	96
Баланс	12 340	100	Баланс	12 340	100

Сумма средств, вовлеченных ООО «АЖЗ» в хозяйственный оборот составила 12 340 тыс.руб. По всем показателям предприятие относится к сфере малого бизнеса. В соответствии с законодательством в России к малому бизнесу относятся предприятия с численностью работающих до 25 человек и выручкой от реализации не более 60 млн.руб.

Активный капитал полностью представлен краткосрочными активами. В структуре пассивного капитала основную долю составляет заемный капитал (96 %). Доля собственного капитала очень низка – 4 %.

Анализ оборотных активов занимает важное место в анализе финансового состояния коммерческой организации (предприятия), поскольку по отношению к ее хозяйственной деятельности они выполняют обслуживающую функцию, т. е. в процессе кругооборота оборотных активов формируется прибыль от продаж, во многом являющаяся основным источником средств, обеспечивающим успешное функционирование коммерческой организации.

Важнейшими источниками информации для анализа оборотных активов коммерческой организации являются ее бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках.

Данные для анализа оборотных активов представлены в таблице 2.2

Таблица 2.2 – Структура и динамика оборотных активов

Показатели	2015 год		2016 год		Отклонения	
	Сумма, тыс.руб.	%	Сумма, тыс.руб.	%	Сумма, тыс.руб.	%
Оборотные активы:	12 235	100	12 340	100	105	1
Запасы, в том числе	6979	57	6801	55	-178	-3
- сырье и материалы	5216	43	5 552	45	336	106
- готовая продукция	1 763	14	1 249	10	-514	71
Дебиторская задолженность	4629	38	5539	45	910	20
Денежные средства	627	5	0	0	-627	-100
Прочие оборотные активы	0	0	0	0	0	0

В 2016 году объем текущих активов предприятия составил 12 340 тыс. руб. он занимает 100 % в структуре активов фирмы.

В балансе предприятия задействованы не все статьи, отражающие стадии кругооборота. Наибольшее количество оборотного капитала составляют производственные запасы – 55 %. Остальную долю составляет дебиторская задолженность – 45 %. Для данной отрасли такая доля задолженности является характерной, но не очень благоприятно для фирмы. За 2016 год наблюдается увеличение суммы задолженности на 20 %.

На 2016 год на счетах предприятия денежные средства отсутствуют. Тогда как на конец 2015 года на счетах организации имелось 627 тыс.руб.

За анализируемый период наблюдаются некоторые структурно–динамические изменения: произошло увеличение доли дебиторской задолженности (на 7%) за счет снижения доли денежных средств (на 5 %) и снижения доли запасов (на 2 %).

За 2016 год произошло увеличение суммы активного капитала на 105 тыс.руб. Если учитывать официальный уровень инфляции, который в 2016 году составил 5,38 %, то можно сделать вывод о том, что реального увеличения масштабов деятельности не произошло.

В целом состояние активов ООО «АЖЗ» нельзя признать вполне удовлетворительным.

Финансовое положение предприятия находится в непосредственной зависимости от того, насколько быстро средства, вложенные в активы, превращаются в реальные деньги.

Длительность нахождения средств в обороте определяется совокупным влиянием ряда разнонаправленных факторов внешнего и внутреннего характера. К числу первых следует отнести сферу деятельности предприятия (производственная, снабженческо–сбытовая, посредническая и др.), отраслевую принадлежность, размеры предприятия. Решающее воздействие на оборачиваемость активов предприятия оказывает экономическая ситуация в стране. Разрыв хозяйственных связей, инфляционные процессы ведут к накоплению запасов, значительно замедляющему процесс оборота средств. К факторам внутреннего характера относятся ценовая политика предприятия,

формирование структуры активов, выбор методики оценки товарно-материальных запасов. Анализ оборачиваемости оборотных средств представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ оборачиваемости оборотных средств

Показатели	2015 год	2016 год
Выручка от реализации продукции, тыс.руб.	70 672	48 935
Краткосрочные текущие активы, тыс.руб.	12 235	12 340
Оборачиваемость оборотных средств, об.	5,78	3,97
Продолжительность оборота, дней	63	92

Анализ оборачиваемости оборотных средств, представленный в таблице 2.3, показал, что за 2016 год текущие активы ООО «АЖЗ» обернулись 3,9 раза. Определенного норматива для показателей оборачиваемости не существует, поскольку они зависят от отраслевых особенностей организации производства. В капиталоемких отраслях оборачиваемость активов будет ниже, чем в торговле или сфере услуг.

Желательна более высокая оборачиваемость активов. Низкая оборачиваемость может свидетельствовать о недостаточной эффективности использования активов. Кроме того, оборачиваемость зависит от нормы рентабельности продаж. При высокой рентабельности оборачиваемость активов, как правило, ниже, а при низкой норме рентабельности – выше.

За исследуемый период оборачиваемость активного капитала снизилась на 1,81 оборота. Снижение оборачиваемости и рост средней продолжительности оборота свидетельствует о нерациональной организации работы предприятия, допускающего замедления использования высоколиквидных активов, основное назначение которых – обслуживание производственно – хозяйственного оборота предприятия.

В рамках анализа оборотных средств необходимо проведение анализа дебиторской задолженности предприятия (таблица 2.4).

Основными задачами анализа дебиторской и задолженности являются:  
– определение величины задолженности;



- установление причин возникновения задолженности;
- определение мероприятий по укреплению платежной дисциплины.

Таблица 2.4 – Оборачиваемость дебиторской задолженности

Показатели	2015 год	2016 год	Отклонения
1. Дебиторская задолженность, тыс.руб.	4 629	5 539	910
в том числе			
покупатели и заказчики	4 629	5 539	910
2. Выручка от реализации продукции, тыс.руб.	70 672	48 935	-21737
3. Доля ДЗ в выручке от реализации	7 %	11 %	5 %
4. Оборачиваемость ДЗ (оборот)	15,27	8,83	-6,43
5. Период погашения ДЗ (дн.)	24	41	17

Дебиторская задолженность в 2016 году составила 5 539 тыс.руб. и увеличилась за анализируемый период на 910 тыс.руб.(таблица 2.4).

Доля дебиторской задолженности в выручке от реализации составляет 11%. То есть, 11 % всей реализованной продукции переходит в дебиторскую задолженность.

Для оценки качества расчетов с дебиторами используют коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, значение которого характеризует скорость возврата денежных средств за товары, проданные в кредит. За 2016 год оборачиваемость дебиторской задолженности составила 8,83 оборота и снизилась по сравнению с 2015 годом на 6,43 оборота. Снижение этого показателя в динамике свидетельствует об ухудшении работы с дебиторами, низкой эффективности товарной и ценовой политики.

В данной ситуации увеличение суммы дебиторского капитала на фоне снижения выручки от реализации «является для предприятия «узким местом». Необходимо проводить более тщательный анализ сбытовой политики фирмы с целью повышения объемов реализации, а как следствие и повышения эффективности деятельности предприятия.

Анализ дебиторской задолженности по категориям дебиторов представлен в таблице 2.5

Таблица 2.5 – Анализ дебиторской задолженности

Показатели	2015 год		2016 год		Отклонения	
	Сумма, тыс.руб.	%	Сумма, тыс.руб.	%	Сумма, тыс.руб.	%
1. ДЗ, всего	4629	100	5539	100	910	19
1.1. Покупатели и заказчики	4629	100	5539	100	910	19
1.2. Поставщики и подрядчики	0	0	0	0	0	0
1.2. Прочие дебиторы	4629	100	5539	100	910	19

По данным таблицы 2.5, весь дебиторский капитал представлен задолженностью покупателей и заказчиков, что является нормальным для торгового предприятия.

Отсутствие задолженности поставщиков свидетельствует о том, что фирма не работает на условиях предоплаты за сырье и материалы, необходимые для производственной деятельности.

За 2016 год наблюдается увеличение суммы дебиторской задолженности на 910 тыс.руб. за счет увеличения задолженности покупателей.

Увеличение дебиторской задолженности покупателей и ее доли в оборотных активах в данной ситуации является следствием низкой платежеспособности и банкротства части покупателей.

После детального анализа имущества фирмы (активного капитала) необходимо провести анализ обязательств (пассивного капитала).

Сведения, которые приводятся в пассиве баланса, позволяют определить, какие изменения произошли в структуре собственного и заемного капитала, сколько привлечено в оборот предприятия долгосрочных и краткосрочных заемных средств, т. е. пассив показывает, откуда взялись средства, кому обязано за них предприятие.

Оценка изменений, которые произошли в структуре капитала, может быть разной с позиции инвесторов и с позиции предприятия. Для банков и прочих инвесторов более надежной считается ситуация, когда доля собственного капитала у клиента более высокая – это исключает финансовый риск.

Предприятия же, как правило, заинтересованы в привлечении заемных средств: получив заемные средства под меньший процент, чем экономическая рентабельность предприятия, можно расширить производство, повысить доходность собственного капитала. В разных отраслях сложились своего рода нормативы соотношений заемных и собственных средств.

Таблица 2.6 – Структура обязательств предприятия

№	Показатели	2015 год		2016 год		Отклонения	
		Сумма, тыс.руб.	%	Сумма, тыс.руб.	%	Сумма, тыс.руб.	%
1	Всего источников	15 919	100	12 340	100	-3 579	-22
	в том числе						
1.1	собственных	3 359	21	510	4	-2 849	-85
1.2	заемных	12 560	79	11 830	96	-730	-6
	из них:						
1.2.1	краткосрочных	8 359	53	4 004	32	-4 355	-52

Согласно данным таблицы 2.6, основную долю в структуре капитала составляют заемные источники финансирования (96 %). За анализируемый период произошло увеличение доли заемного капитала на 17 %.

Увеличение доли заемного капитала в структуре капитала компании считается рискованным. Компания обязана своевременно уплачивать проценты по кредитам, своевременно погашать полученные кредиты. И это не зависит от уровня прибыли.

За анализируемый период сумма пассивного капитала снизилась на 3 579 тыс.руб. за счет снижения нераспределенной прибыли отчетного года. Величина заемного капитала снизилась на 730 тыс.руб.

В процессе анализа необходимо изучить состав и динамику заемного капитала по категориям кредиторов (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Структура и динамика заемного капитала по категориям кредиторов

Показатели	2015 год		2016 год		Отклонения	
	Сумма, тыс.руб.	%	Сумма, тыс.руб.	%	Сумма, тыс.руб.	%
Обязательства, всего	12 560	100	11 830	100	-730	-6
в том числе						
1.1. Кредиты и займы	8 359	67	4 004	34	-4 355	-52
1.2. Кредиторская задолженность, всего	3945	31	7826	66	3 881	98
в том числе						
1.2.1. Поставщики и подрядчики	2579	21	4775	40	2 196	85
1.2.2. Персонал предприятия	121	1	219	2	98	81
1.2.3. Государственные внебюджетные фонды	413	3	819	7	406	98
1.2.4. В бюджет по налогам и сборам	711	6	1861	16	1 150	162
1.2.5. Прочие кредиторы	121	1	152	1	31	26
1.3. Прочие обязательства	256	2	0	0	-256	-100

В 2016 году сумма заемных обязательств ООО «АЖЗ» составила 11 830 тыс.руб. (таблица 2.7). Все обязательства носят краткосрочный характер.

В структуре заемного капитала наибольший удельный вес составляет кредиторская задолженность – 66%. В 2016 году сумма задолженности составила 7 826 тыс.руб. и увеличилась по сравнению с 2015 годом почти в 2 раза. Причиной увеличения кредиторской задолженности является снижение суммы краткосрочных кредитов и займов (на 4,3 млн.руб.).

В структуре кредиторского капитала наибольшую долю занимает задолженность по поставщикам и подрядчикам – 40 % от всей суммы заемного капитала. За анализируемый период задолженность поставщикам увеличилась почти в 2 раза (на 2 196 тыс.руб.).

Так же высока доля задолженности по платежам в бюджет – 16 %. По данной статье сумма задолженности увеличилась более чем в 2 раза. Увеличение задолженности перед налоговыми органами может свидетельствовать о повышении налогового риска компании.

Задолженность перед работниками предприятия в 2016 году составляет 219 тыс.руб., т. е. в пересчете на количество работающих, фирма должна каждому работнику в среднем 13,6 тыс.руб.

Особо следует отметить то, что сумма дебиторской задолженности в 1,4 раза ниже суммы кредиторского капитала, что указывает на использование предприятием в обороте привлеченных средств. Если же наблюдается обратная картина, то это говорит об отвлечении оборотных средств предприятия на расчеты с дебиторами.

В данной ситуации необходимо особое внимание уделить состоянию кредиторского капитала и принимать меры для его стабилизации.

### **2.3 Анализ финансового состояния**

Финансовое состояние представляет собой экономическую категорию, отражающую состояние капитала в процессе его кругооборота и способность субъекта хозяйствования к саморазвитию на фиксированный момент времени, т. е. возможность финансировать свою деятельность. В процессе операционной, инвестиционной и финансовой деятельности происходит непрерывный процесс кругооборота капитала, изменяются структура средств и источников их формирования, наличие и потребность в финансовых ресурсах и как следствие – финансовое состояние предприятия, внешним проявлением которого выступает платежеспособность.

Показатели финансового состояния отражают наличие, размещение и использование финансовых ресурсов. При помощи анализа финансового состояния хозяйствующих субъектов достигаются объективная оценка финансовой устойчивости, на основе которой возможно своевременно определить вероятность банкротства и рассчитать эффективность использования финансовых ресурсов.

Группами показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия, являются платежеспособность, ликвидность, финансовая устойчивость, рентабельность, деловая активность и анализ движения денежных потоков на предприятии.

Финансовое состояние предприятий, его устойчивость во многом зависят от оптимальности структуры источников капитала и от оптимальности структуры активов предприятия и в первую очередь от соотношения основных и оборотных средств, а также от уравновешенности активов и пассивов предприятия по функциональному признаку. Структура активного и пассивного капитала ООО «АЖЗ» представлена в таблице 2.8

Таблица 2.8 – Агрегированный аналитический баланс тыс. руб.

Статьи	2015 год,	2016 год
<b>Актив</b>		
1. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	627	0
2. Дебиторская задолженность и прочие оборотные активы	4629	5539
3. Запасы и затраты	6979	6801
Всего текущих активов (оборотных средств)	12235	12340
4. Имобилизованные средства (внеоборотные активы)	3 684	0
Итого активов (имущество)	15919	12340
<b>Пассив</b>		
1. Кредиторская задолженность и прочие краткосрочные пассивы	4201	7826
2. Краткосрочные кредиты и займы	0	0
Всего краткосрочный заемный капитал (краткосрочные обязательства)	4201	7826
3. Долгосрочный заемный капитал (долгосрочные обязательства)	8 359	4 004
4. Собственный капитал	3 359	510
Итого пассивов	15919	12340

Сумма средств, вовлеченная ООО «АЖЗ» в хозяйственный оборот составляет 12 340 тыс.руб. За 2016 год произошло снижение масштабов деятельности фирмы на 3 579 тыс.руб.

Распределение имущества предприятия по статьям нельзя признать вполне благоприятным и рациональным. Внеоборотные активы в данной организации полностью отсутствуют. Доля дебиторской задолженности очень высока (45 % от всей суммы активного капитала). Сумма денежных средств и краткосрочных финансовых вложений напротив очень низка (в 2015 году 627 тыс.руб.), а на конец 2016 отсутствует.

Структуру пассивного капитала так же нельзя оценить положительно. На 96 % весь капитал организации сформирован за счет заемных средств.

Далее в рамках анализа финансового состояния фирмы необходимо

провести анализ его ликвидности и платежеспособности.

Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств организации её активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств. От ликвидности баланса следует отличать ликвидность активов, которая определяется как величина, обратная времени, необходимому для превращения их в денежные средства. Чем меньше время, которое потребуется, чтобы данный вид активов превратился в деньги, тем выше их ликвидность.

Анализ ликвидности баланса (таблица 2.9) заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков.

Таблица 2.9 – Группировка статей баланса тыс.руб.

Актив	2015 год	2016 год	Пассив	2015 год	2016 год
Наиболее ликвидные активы, Анл	627	0	Наиболее срочные обязательства, Пнс	3945	7826
Быстрореализуемые активы, Абр	4629	5539	Краткосрочные обязательства, Пкс	0	0
Медленнореализуемые активы, Амр	6979	6801	Долгосрочные обязательства, Пдс	8 615	4 004
Труднореализуемые активы, Атр	3 684	0	Постоянные пассивы, Пп	3 359	510

Анализ таблицы 2.9 свидетельствует о том, что на момент составления баланса внешние признаки свидетельствуют об очень низкой платежеспособности фирмы. Денежные активы отсутствуют. Баланс фирмы не является ликвидным, т. к. наиболее ликвидных активов не достаточно для покрытия наиболее срочных обязательств (Анл = 0).

Баланс считается абсолютно ликвидным, если выполняются условия:

$$A1 \gg P1; A2 \gg P2; A3 \gg P3; A4 \ll P4$$

В данной ситуации все четыре неравенства не выполняются, то есть баланс предприятия является неликвидным.

Наблюдается острый недостаток наиболее ликвидных активов для покрытия наиболее срочных обязательств (-7 826 тыс.руб.). Это объясняется отсутствием денежных средств на счетах предприятия и наличием большой суммы кредиторской задолженности.

В 2015 году ликвидность баланса предприятия была немного выше, недостаток наиболее ликвидных активов для покрытия наиболее срочных обязательств составлял 3 318 тыс.руб.

Коэффициентный анализ ликвидности представлен в таблице 2.10

Таблица 2.10 – Расчет коэффициентов ликвидности

Расчет коэффициентов ликвидности	2015 год	2016 год	Нормативное значение
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,16	0,00	0,2–0,5
Коэффициент критической ликвидности	1,33	0,71	>1
Коэффициент текущей ликвидности	3,10	1,58	1–2

Наиболее часто применяется коэффициент абсолютной ликвидности является наиболее жестким критерием ликвидности, показывает, какая часть краткосрочных заемных обязательств может быть при необходимости погашена немедленно. То есть ликвидность предприятия оценивается по показателю денежных средств, которые, как мы знаем, имеют абсолютную ликвидность. Оптимальный уровень данного коэффициента в России считается равным 0,2 – 0,5. Коэффициент абсолютной ликвидности для ООО «АЖЗ» составляет 0,00, что так же свидетельствует о низкой платежеспособности предприятия за анализируемый период.

Коэффициент текущей ликвидности (или общий коэффициент покрытия) указывает, какую часть текущих обязательств по кредитам и расчетам можно погасить, мобилизовав все оборотные средства.

Согласно общепринятым международным стандартам, считается, что этот коэффициент должен находиться в пределах от единицы до двух. Значение <1



говорит о возможной утрате платежеспособности, а значение  $> 4$  о недостаточной активности использования заемных средств и как следствие, меньшее значение рентабельности собственного капитала. При этом, необходимо учитывать, что в зависимости от области деятельности структуры и качества активов значение коэффициента может сильно меняться. Значение данного коэффициента в 2016 году составляет 0,71, что ниже нормы и свидетельствует о низкой платежеспособности предприятия. В 2015 году значение данного показателя было 1,33, т. е. выше нормативного значения. Такое изменение показателя является следствием увеличения суммы кредиторской задолженности

В рыночных условиях, когда хозяйственная деятельность предприятия и его развитие осуществляется за счёт самофинансирования, а при недостаточности собственных финансовых ресурсов - за счёт заёмных средств, важной аналитической характеристикой является финансовая устойчивость предприятия.

Финансовая устойчивость - это определённое состояние счетов предприятия, гарантирующее его постоянную платежеспособность. В результате осуществления какой-либо хозяйственной операции финансовое состояние предприятия может остаться неизменным, либо улучшиться, либо ухудшиться. Поток хозяйственных операций, совершаемых ежедневно, является как бы “возмутителем” определённого состояния финансовой устойчивости, причиной перехода из одного типа устойчивости в другой. Знание предельных границ изменения источников средств для покрытия вложения капитала в основные фонды или производственные запасы позволяет генерировать такие потоки хозяйственных операций, которые ведут к улучшению финансового состояния предприятия, к повышению его устойчивости.

Задачей анализа финансовой устойчивости является оценка величины и структуры активов и пассивов. Это необходимо, чтобы ответить на вопросы:

насколько организация независима с финансовой точки зрения, растет или снижается уровень этой независимости и отвечает ли состояние его активов и пассивов задачам её финансово–хозяйственной деятельности.

На практике применяют разные методики анализа финансовой устойчивости. Проанализируем финансовую устойчивость предприятия с помощью относительных показателей (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Показатели финансовой устойчивости

Показатели	Рекомендуемые значения	2015 год	2016 год	Отклонения
1. Коэффициент автономии	$K_a > 0,5$	0,21	0,04	-0,17
2. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	$K_z/c < 1$	3,74	23,20	19,46
3. Коэффициент маневренности	$K_m > 0,5$	-0,10	1,00	1,10
4. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками	$K_o > 0,6 - 0,8$	-0,03	0,04	0,07

Расчитанные в таблице 2.11 коэффициенты финансовой устойчивости ООО «АЖЗ» дают однозначную отрицательную оценку.

Коэффициент автономии равный 0,04 свидетельствует о финансовой зависимости фирмы о внешних кредиторов и говорит о том, что собственного капитала крайне недостаточно для покрытия всех заемных обязательств. За отчетный период произошло снижение этого коэффициента на 0,17, что свидетельствует об увеличении зависимости от внешних кредиторов.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств имеет значение 23,2, что так же свидетельствует о зависимости от внешних источников финансирования. За год произошло усиление зависимости более чем в 6 раз.

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов – это некое количество внеоборотных активов, которое приходится на каждую денежную единицу оборотных активов. Однако, для этого показателя четких определенных эталонных значений не установлено. Иногда этот коэффициент

показывает, что оборотные активы превышают внеоборотные. В случае их равности стоимости в основных средствах росла значительно быстрее, в сравнении со стоимостью оборотных средств. В данной ситуации рассчитать коэффициент не представляется возможным из-за отсутствия на балансе предприятия внеоборотного капитала.

Коэффициент маневренности показывает долю собственных оборотных средств предприятия в общей величине источников собственных средств. Номинальное значение этого коэффициента примерно 0,5. В 2016 году коэффициент маневренности составил 1.

Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами характеризует наличие собственных оборотных средств у предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости. Данный коэффициент в 2016 году составил 0,04, что намного ниже нормативного значения и свидетельствует о том, что запасы организации почти полностью обеспечены средствами кредиторов.

Расчитанные показатели констатируют низкую финансовую устойчивость ООО «АЖЗ». Это недостаточно положительно характеризует работу фирмы, т. к. финансовая устойчивость должна быть оптимальной. Риск снижения финансовой устойчивости предприятия принято определять как вероятность возникновения финансовых потерь из-за неэффективной структуры капитала, что приводит к разбалансированности денежных потоков.

Финансовый результат – это результат превышения доходов фирмы над ее расходами или наоборот.

В рамках анализа финансовых результатов (таблица 2.12) необходимо изучить абсолютное значение, направленность и особенности формирования финансового результата предприятия.

Таблица 2.12 – Финансовые результаты

Показатели	2015 год	2016 год	Отклонения	
			Сумма, тыс.руб.	%
Выручка от продаж	70672	48935	-21737	-30,8
Полная себестоимость	70197	47972	-22225	-31,7
Прибыль (убыток) от продаж	475	963	488	102,7
Прибыль (убыток) до налогообложения	552	500	-52	-9,4
Налоги	111	100	-11	-9,9
Прибыль чистая	441	400	-41	-9,3

Анализ таблицы 2.12 показал, что в 2016 году фирмой был достигнут положительный финансовый результат (прибыль до налогообложения составила 400 тыс. руб.).

Наибольшая сумма прибыли была получена от основной (текущей) деятельности (963 тыс. руб.). Немного увеличили эту сумму прочие доходы (77 тыс.руб.).

По сравнению с аналогичным периодом прошлого года сумма чистой прибыли незначительно снизилась (на 9 %). Это связано со снижением суммы выручки от реализации (на 30,8 % или на 21,3 млн.руб.).

Снижение суммы прибыли за анализируемый период отрицательно характеризует деятельности фирмы.

Наряду с показателями прибыльности, эффективность работы предприятия характеризуют показатели деловой активности (таблица 2.13). Под деловой активностью понимают результативность работы предприятия относительно величины авансированных ресурсов или величины их потребления в процессе производства. Деловая активность проявляется в динамичности развития хозяйствующего субъекта, достижении им поставленных целей, а также скорости оборота средств, от которой зависит размер годового оборота. При этом с размерами оборота, а, следовательно, и с их оборачиваемостью связана относительная величина условно–постоянных расходов, так как чем быстрее оборот, тем меньше на каждый оборот приходится этих расходов.

Таблица 2.13 – Показатели деловой активности

№	Показатели	2015 год	2016 год	Отклонения
1	Коэффициент деловой активности	4,4	4,0	-0,5
2	К–т оборачиваемости оборотных активов	5,8	4,0	-1,8
3	К–т оборачиваемости собственного капитала	21,0	96,0	74,9
4	К–т оборачиваемости заемного капитала	5,6	4,1	-1,5

Если в качестве результата деятельности фирмы рассматривать сумму средств, вырученных от реализации, то можно сделать вывод о том, что весь капитал фирмы вовлеченный в хозяйственный оборот в отчетном году использовался вполне результативно.

Все показатели деловой активности иллюстрируют высокий уровень экономической эффективности деятельности предприятия (таблица 2.13). Все коэффициенты показывают, что на рубль вложенный в предприятие, отдача была довольно высока (все показатели превышают 1).

Из рассчитанных показателей деловой активности можно сделать вывод о том, что в целом за рассматриваемый период оборачиваемость капитала замедлилась (из-за снижения суммы выручки от реализации).

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов показывает, число оборотов, которые оборотные активы совершают за плановый период. За 2016 мобильные средства обернулись 4 раза. По сравнению с 2015 годом оборачиваемость замедлилась на 1,8 оборота.

Оборачиваемость собственного капитала свидетельствует о получении 96 руб. выручки на каждый рубль, вложенный в собственные источники финансирования. В 2015 году оборачиваемость собственного капитала была намного ниже и составляла 21 оборот. Причиной увеличения оборачиваемости является снижение величины собственного капитала в 6,5 раз.

Коэффициент оборачиваемости заемного капитала свидетельствует о том, что на каждый рубль, заемных обязательств отдача составила 4,1 руб. Из-за

увеличения суммы заемного капитала в анализируемом периоде, значение данного показателя снизилось на 1,5 оборота.

В целом на фирме уровень деловой активности довольно высокий, что позитивно характеризует ООО «АЖЗ» с точки зрения экономической эффективности его деятельности.

В условиях рыночных отношений велика роль показателей рентабельности продукции (таблица 2.14), характеризующих уровень прибыльности (убыточности) её производства. Показатели рентабельности являются относительными характеристиками финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия. Они характеризуют относительную доходность предприятия, измеряемую в процентах к затратам средств или капитала с различных позиций.

Показатели рентабельности – это важнейшие характеристики фактической среды формирования прибыли и дохода предприятий. По этой причине они являются обязательными элементами сравнительного анализа и оценки финансового состояния предприятия. При анализе производства показатели рентабельности используются как инструмент инвестиционной политики и ценообразования.

Таблица 2.14 – Показатели рентабельности

Наименование показателя	процент		
	2015 год	2016 год	Отклонения
Рентабельность продаж	0,7	2,0	1,3
Рентабельность основной деятельности	0,6	0,8	0,2
Рентабельность активов	2,8	3,2	0,5
Рентабельность собственного капитала	13,1	78,4	65,3

За анализируемый период деятельность фирмы нельзя признать достаточно прибыльной, так как показатели рентабельности, рассчитанные в таблице 2.14, свидетельствуют о том, что на каждый рубль затрат приходится низкая прибыль. В сравнении с прошлым годом все показатели рентабельности увеличились.

Рентабельность продаж показывает, какую сумму прибыли получает предприятие с каждого рубля проданной продукции. В 2016 году рентабельность продаж составила 2 % и увеличилась на 1,3 %. Это связано с тем, что темпы роста затрат снижают темпы роста выручки.

Рентабельность активов свидетельствует о то, что на каждый рубль, вложенный в имущество фирма получила прибыль в размере 3,2 коп., что положительно характеризует деятельность предприятия.

Рентабельность собственного капитала так же имеет высокое положительное значение (78,4 %).

По сравнению с уровнем 2015 года все показатели рентабельности увеличились. Это является благоприятной тенденцией. Но все же уровень рентабельности очень низок. Необходимо принимать меры для повышения рентабельности предприятия. Для исправления положения необходимо проанализировать вопросы ценообразования на предприятии, ассортиментную политику, существующую систему контроля затрат и рассмотреть все возможные способы повышения рентабельности предприятия.

## **2.4 Управленческий анализ**

Управленческий анализ – комплексный анализ внутренних ресурсов и внешних возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса. Объем реализации продукции может оказывать положительное и отрицательное влияние на сумму прибыли. Увеличение объема продаж рентабельной продукции приводит к пропорциональному увеличению прибыли. Если же продукция является убыточной, то при увеличении объема реализации происходит уменьшение суммы прибыли.

Структура товарной продукции может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на сумму прибыли. Если увеличится доля более

рентабельных видов продукции в общем объеме ее реализации, то сумма прибыли возрастет, и наоборот, при увеличении удельного веса низкорентабельной или убыточной продукции общая сумма прибыли уменьшится.

Выполнение плана по реализации исчисляются сопоставлением фактического объема реализации с плановым в натуральном (если продукция однородна), условно–натуральном (в данном примере тысячи условных банок) и в стоимостном выражении (если продукция неоднородна по своему составу), для чего желательно использовать базовый (плановый) уровень себестоимости отдельных изделий, так как себестоимость меньше подвержена влиянию структурного фактора, нежели выручка.

Таблица 2.15 – Объем производства и реализации продукции

Наименование продукции	2015 год		2016 год		Отклонения	
	Сумма, тыс.руб.	%	Сумма, тыс.руб.	%	Сумма, тыс.руб.	%
1	2	3	4	5	6	7
Плиты пустотного настила (ширина 1,0 м)	2 035,7	2,9	1 631,5	3,3	-404,2	-20
Фундаментные блоки	2 714,2	3,8	1 398,4	2,9	-1 315,8	-48
Плиты железобетонные ленточных фундаментов	2 375,0	3,4	2 097,7	4,3	-277,3	-12
Перекрытия брусковые (серия 1.038.1-1 вып. 1)	3 053,5	4,3	1 398,4	2,9	-1 655,1	-54
Перекрытия плитные (серия 1.038.1-1 вып. 2)	1 696,4	2,4	1 281,9	2,6	-414,5	-24
Перекрытия балочные (серия 1.038.1-1 вып.3)	1 866,0	2,6	1 631,5	3,3	-234,5	-13
Перекрытия сейсмические	848,2	1,2	699,2	1,4	-149,0	-18
Прогоны (серия 1.225-2 вып. 12)	508,9	0,7	233,1	0,5	-275,8	-54
Ступени	339,3	0,5	582,7	1,2	243,4	72
Сваи	1 866,0	2,6	1 631,5	3,3	-234,5	-13
Кольца, крышки, днища колец	508,9	0,7	233,1	0,5	-275,8	-54
Лотки, плиты теплотрасс (серия 3.006.1-2.87)	339,3	0,5	303,0	0,6	-36,3	-11
Лотки, плиты, опорные подушки теплотрасс (серия 3.006.1-8);	678,6	1,0	442,8	0,9	-235,7	-35
Бордюры дорожные, тротуарные	1 357,1	1,9	641,0	1,3	-716,2	-53
Плиты дорожные	2 375,0	3,4	1 456,7	3,0	-918,2	-39
Железобетонные приставки (пасынки) и опоры для воздушных линий электропередач	169,6	0,2	104,9	0,2	-64,8	-38
Унифицированные изделия подстанций 35-500 кВт (серия 3.407.1-57)	339,3	0,5	279,7	0,6	-59,6	-18
Деревянные опоры для ЛЭП 6-35 кВт (серия 3.407.9-180)	254,5	0,4	209,8	0,4	-44,7	-18
Водоотводные сооружения на автодорогах (серия 3.503.1-66)	84,8	0,1	93,2	0,2	8,4	10
Прямоугольные емкостные сооружения для водоснабжения и канализации (серия 3.900.1-20)	135,7	0,2	58,3	0,1	-77,4	-57



Плиты для крепления каналов и откосов (серия 3.820.1-70)	33,9	0,0	12,8	0,0	-21,1	-62
ж/б изделия пролетного строения (серия 3.503.1-75 вып.5)	678,6	1,0	349,6	0,7	-328,9	-48
Балки фундаментные железобетонные для наружных и внутренних стен (серия 1.015.1-1.95)	508,9	0,7	291,3	0,6	-217,6	-43
Конструкции каркаса зданий (серия 1.020.1-2с/89)	1 866,0	2,6	1 165,4	2,4	-700,7	-38
Элементы забора (серия 3.017-3)	3 732,1	5,3	2 913,4	6,0	-818,7	-22
Сборные железобетонные подпорные стены (серия 3.003.1-1)	2 035,7	2,9	1 864,6	3,8	-171,1	-8
Трубы водопропускные круглые для железных автомобильных дорог (серия 3.501.1-144)	407,1	0,6	209,8	0,4	-197,4	-48
Трубы ж/б безнапорные раструбные и с гладкими концами (серия 3.820.1-83.01)	373,2	0,5	198,1	0,4	-175,1	-47

### Окончание таблицы 2.15

1	2	3	4	5	6	7
Товарный бетон, в том числе	22 901,4	32,4	15 965,6	32,6	-6 935,8	-30
Бетоны общепромышленные для ненагруженного одноэтажного домостроения	4 071,4	5,8	2 563,8	5,2	-1 507,5	-37
Бетоны для нагруженных объектов промышленного и гражданского строительства	6 107,0	8,6	4 428,4	9,0	-1 678,6	-27
Бетоны для мостогидростроения, специальные	4 241,0	6,0	2 796,9	5,7	-1 444,1	-34
Бетоны для многоэтажного монолитного домостроения	5 598,1	7,9	4 544,9	9,3	-1 053,2	-19
Растворы	2 375,0	3,4	1 398,4	2,9	-976,5	-41
Доставка собственными миксерами объемов 7 м <sup>3</sup>	508,9	0,7	233,1	0,5	-275,8	-54
Разное	2 375,0	3,4	1 281,9	2,6	-1 093,1	-46
Инертные материалы, в том числе	9 330,2	13,2	6 642,6	13,6	-2 687,6	-29
Песок	2 375,0	3,4	1 398,4	2,9	-976,5	-41
ПГС (природная)	1 866,0	2,6	1 631,5	3,3	-234,5	-13
ПГС (обогатенная)	2 205,3	3,1	1 864,6	3,8	-340,7	-15
Щебень	2 883,9	4,1	1 748,1	3,6	-1 135,8	-39
ИТОГО	70 672,0	100,0	48 935,0	100,0	-21 737,0	-31

Объем произведенной продукции и оказанных услуг за 2016 год составил 48 935 тыс.руб. (таблица 2.15).

Наибольший удельный вес в структуре реализации составляет производство товарного бетона (32,6 %), а именно бетоны для нагруженных объектов промышленного и гражданского строительства (9 %) и бетоны для многоэтажного монолитного домостроения (9,3 %).

За 2016 год наблюдается уменьшение выручки от реализации на 21 337 тыс.руб.

Снижение объемов реализации и является основной причиной снижения эффективности деятельности предприятия. Руководству необходимо

пересматривать сбытовую, товарную и ценообразовательную политику ООО «АЖЗ» и находить решения для повышения объемов реализации и прибыльности работы фирмы.

Далее проведем анализ численного состава работников.

Основной целью анализа численного состава работников является выявление обоснованности плановой численности работающих, а затем установление эффективности ее использования на предприятии.

Основными задачами анализа численности и состава работников являются:

- исследование численности и состава по полу, возрасту, специальности, должности и уровню классификации;
- установление степени обеспеченности предприятия кадрами;
- проверка данных об использовании рабочего времени; изучение форм, динамики и причин движения работников, состояния дисциплины труда; определение численности и динамики занятых ручным, малоквалифицированным и тяжелым физическим трудом;
- разработка мер, направленных на улучшение обеспеченности предприятия кадрами, совершенствование их структуры и использования.

Таблица 2.16 – Количество работающих на предприятии

Наименование	Количество, чел.	
	2015 год	2016 год
Руководство	3	3
Специалисты	6	6
Производственные рабочие	6	7
Итого	15	16

В 2016 году численность работников ООО «АЖЗ» составила 16 человек (таблица 2.16). За 2016 год произошло увеличение численности на 1 человека.

На предприятии наибольшую долю составляет категория Производственные рабочие. Численность основных рабочих за анализируемый период увеличилась на 1 человека и составила в 2016 году 7 человек.

Далее в рамках анализа численности работников предприятия необходимо провести анализ движения рабочей силы (таблица 2.17).

Движение рабочей силы – это изменение численности работников в результате приема на работу, увольнения, перевода на другую должность на предприятии.

Для изучения движения рабочей силы на предприятиях ведут учет на базе первичной документации (заявления, приказы) и определяют абсолютные показатели, называемые оборотом по приему и оборотом по выбытию.

Таблица 2.17 – Движение рабочей силы

Показатели	2015 год	2016 год	Отклонения от 2016 года.	
			Сумма	%
1. Среднесписочная численность работников, чел.	15	16	1	6,7
2. Принято работников, чел.	1	2	-1	-50,0
3. Выбыло работников, чел.	1	1	0	0
в том числе				
по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины	1	1	0	0
4. Коэффициент оборота по приему	6,67	12,50	5,833	87,500
5. Коэффициент оборота по выбытию	6,67	6,25	-0,417	-6,250
6. Коэффициент текучести кадров	6,67	6,25	-0,417	-6,250

В 2016 году численность работников ООО «АЖЗ» составила 16 человек (таблица 2.17). За 2016 год произошло сокращение численности на 1 человека.

Коэффициент оборота по приему – это число принятых на работу деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период. Коэффициент оборота по приему в 2016 году составил 12,5 %.

Коэффициент оборота по выбытию – это число уволенных с работы, деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период.

Коэффициент оборота по выбытию за весь анализируемый период составляет 6,25 %.

Коэффициент текучести рабочей силы это число уволенных по собственному желанию, а также за нарушения трудовой дисциплины за данный период деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период. Коэффициент текучести кадров в 2015 году составил 6,67 %, в 2016 году снизился до 6,25 %.

Проведем анализ состояния персонала (таблица 2.18). Этот анализ должен содержать исследование его численности, состава, динамики и структуры, оценку данных, о движении персонала, об использовании рабочего времени, о дисциплине труда, о потерях рабочего времени и т. д.

Состояние и эффективность использования кадров на предприятии характеризуется показателями производительности труда. Производительность труда – это экономическая категория, выражающая степень плодотворности целесообразной деятельности людей по производству материальных и духовных благ. Производительность труда определяется количеством продукции (объемом работ), произведенной работником в единицу времени (час, смену, квартал, год) или количеством времени, затраченным на производство единицы продукции (на выполнение определенной работы).

Таблица 2.18 – Состояние персонала

Показатели	2015 год	2016 год	Отклонения	
			Сумма	%
1. Списочная численность работников, чел.	15	16	1	6,7
2. ИТР, чел., всего	9	9	0	0,0
в том числе				
– руководители	3	3	0	0,0
– специалисты	5	5	0	0,0
– служащие	1	1	0	0,0
3. Рабочие, чел., всего	6	7	1	16,7
в том числе				
– основные производственные	5	6	1	20,0
– вспомогательные	1	1	0	0,0
5. Фонд заработной платы, тыс.руб.	2458	2746	288	11,7
6. Средняя заработная плата, тыс.руб.	13,7	14,3	0,6465	4,7

в том числе рабочих:	10,8	11,2	0,4	3,7
7. Выработка на одного работника, тыс.руб.	4711	3058	-1653	-35,1
в том числе рабочего	11779	6991	-4788	-40,6

Согласно данным таблицы 2.18, списочная численность работников за анализируемый период увеличилась на 6,7 %.

Фонд заработной платы в 2016 году составил 2 746 тыс.руб. и увеличился по сравнению с 2015 годом на 11,7 %. Увеличение ФОТ произошло из-за увеличения численности работников и увеличения средней заработной платы на 4,7 %.

Средняя заработная плата на предприятии за 2016 год составила 14,3 тыс.руб. Заработная плата на предприятии находится на низком уровне и немного превышает минимальный размер оплаты труда, установленный для Республики Хакасия. При этом, уровень средней заработной платы не обеспечивает минимальный прожиточный минимум, установленный Правительством Республики Хакасия (9 442 руб. для трудоспособного населения).

Из-за снижения объемов реализации, выработка на одного работника за анализируемый период снизилась на 35,1 %. При этом относительно рабочих выработка в 2015 году снизилась на 40,6 %.

К управленческому анализу так же относят анализ и оценку эффективности использования основных средств и затрат по их эксплуатации.

Основные средства – это часть имущества, используемая организацией в течение длительного времени (более 12 месяцев) при производстве продукции (выполнении работ, оказании услуг), а также в управленческих целях.

Анализ основных средств проводится по нескольким направлениям, разработка которых в комплексе позволяет оценить структуру, динамику и эффективность использования основных средств. Основными направлениями анализа основных средств являются следующие:

- анализ динамики и структуры основных средств (горизонтальный и вертикальный анализ);
- анализ состояния основных средств;

- анализ эффективности использования основных средств;
- анализ амортизационной политики;
- анализ затрат на содержание и эксплуатацию оборудования.

Выбор направлений анализа основных средств и решаемых аналитических задач определяется потребностями управления организацией.

В ООО «АЖЗ» основные средства отсутствуют, поэтому их анализ в данной ситуации не представляется возможным.

Себестоимость продукции является качественным показателем, в котором отражаются результаты хозяйственной деятельности предприятия, его достижения и имеющиеся резервы. Чем ниже себестоимость продукции, тем больше экономится труд, эффективнее используются основные фонды, материалы, тем дешевле обходится производство продукции, как отдельному предприятию, так и всему обществу в целом.

Большое значение для правильной организации учета производственных затрат имеет их научно обоснованная классификация. Затраты на производство группируют по месту их возникновения, видам продукции (работ, услуг) и видам расходов.

Основными задачами анализа себестоимости продукции (работ, услуг) являются:

- объективная оценка выполнения плана по себестоимости и ее изменения относительно прошлых отчетных периодов, а также соблюдения действующего законодательства, договорной и финансовой дисциплины;
- исследование причин, вызвавших отклонение показателей от их плановых значений;
- обеспечение центров ответственности по затратам необходимой информацией для оперативного управления формированием себестоимости продукции;

– содействие выработке оптимальной величины плановых затрат, плановых и нормативных калькуляций на отдельные изделия и виды продукции.

Характер этих задач свидетельствует о большой практической значимости анализа себестоимости продукции в хозяйственной деятельности предприятия.

Анализ хозяйственной деятельности основывается на системе показателей и предполагает использование данных целого ряда источников экономической информации.

Данные для анализа себестоимости продукции по экономическим элементам представлены в таблице 2.19

Таблица 2.19 – Структура и динамика себестоимости продукции по экономическим элементам

Показатели	2015 год		2016 год		Отклонения	
	Сумма, тыс.руб.	%	Сумма, тыс.руб.	%	Сумма, тыс.руб.	%
Материальные затраты	32 163,1	57	18 919,5	54	-13 243,6	-41,2
Затраты на оплату труда	2 458,0	4	2 746,0	8	288,0	11,7
Отчисления на социальные нужды	872,6	2	974,8	3	102,2	11,7
Амортизация	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0
Прочие расходы	20 779,4	37	12 712,1	36	-8 067,3	-38,8
Итого по элементам затрат	56 273,0	100	35 352,4	100	-20 920,7	-37,2

Анализ структуры и динамики себестоимости продукции (таблица 2.19) свидетельствует снижении затрат на производство на 38 %. Снижение себестоимости обусловлено снижением объемов реализации на 31 %.

В структуре элементов затрат наибольший удельный вес занимают материальные затраты – 54 %. Прочие затраты составляют 36 % в структуре себестоимости. Затраты на оплату труда с отчислениями – 8 %.

За анализируемый период произошло снижение себестоимости продукции на 21 336,7 тыс.руб. Наибольшее снижение в суммовом выражении

произошло по статье материальные затраты – на 13 243,6 тыс.руб. Сумма прочих затрат так же значительно снизилась на 8 067,3 тыс.руб.

Увеличение расходов на оплату труда на 288 тыс.руб. произошло из-за увеличения численности работников на 1 человека и роста средней заработной платы на предприятии.

Структурно–динамических сдвигов себестоимости продукции за анализируемый период не наблюдается. В целом структура себестоимости является нормальной и соответствует специфике работы предприятия.

Одним из важнейших вопросов оценки себестоимости продукции является ее анализ по статьям затрат. Группировка затрат по статьям себестоимости характеризует назначение затрат и их роль в процессе производства, отражает связь затрат и результатов, определяет целесообразность затрат. В этой группировке четко просматривается взаимосвязь затрат с объемом производства, их разделение на постоянные и переменные, что является обязательным условием применения в анализе и планировании оптимизационных расчетов объема продукции, ее себестоимости и прибыли. Проведем анализ себестоимости по статьям затрат в таблице 2.20

Таблица 2.20 – Анализ себестоимости продукции по статьям затрат

Наименование статьи затрат	2015 год	2016 год	Отклонения	
			Сумма, тыс.руб.	%
Сырье и материалы	25 553	14 874	-10 679	-42
Расходы на оплату труда с отчислениями	3 331	3 721	390	12
Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования	0	0	0	0
Топливо и энергия на технологические цели	6 610	4 046	-2 564	-39
Общепроизводственные расходы	3 214	2 184	-1 030	-32
Общехозяйственные расходы	20 779	15 796	-4 983	-24
Коммерческие расходы	5 896	4 893	-1 003	-17



Прочие расходы	4 814	2 459	-2 355	-49
Итого полная себестоимость	70 197	47 972	-22 225	-32

Анализ себестоимости продукции по статьям затрат (таблица 2.20) показал, что наибольшую статью затрат в структуре себестоимости продукции составляют материальные затраты. За анализируемый период их сумма снизилась пропорционально снижению общей суммы себестоимости продукции – на 42 %.

Так же большую долю в структуре затрат составляют общехозяйственные расходы (33 %), расходы топливо и электроэнергию (8 %), коммерческие расходы (10 %).

Следует особо отметить, что за анализируемый период произошло снижение объемов оказанных услуг на 21 737 тыс.руб. или на 30 %. При этом себестоимость снизилась на 32 %.

Таким образом, в качестве резерва снижения себестоимости целесообразно рекомендовать увеличение объема и структуры услуг, которые могут привести к относительному уменьшению условно–постоянных расходов, изменению номенклатуры и ассортимента продукции, повышению ее качества. Условно–постоянные расходы не зависят непосредственно от количества выпускаемой продукции. С увеличением объема производства их количество на единицу продукции уменьшается, что приводит к снижению ее себестоимости.

1. Строгая финансовая дисциплина и организация учета. Главными лицами, отвечающими за сокращение издержек на предприятии, являются руководитель и финансовый директор или главный бухгалтер. Утвержденный в конце текущего года финансовый план на будущий год – основа основ в регуляции всех денежных потоков компании. Его исполнение и строгое соответствие утвержденным параметрам гарантирует дисциплину и учет финансовых потоков. На каждом уровне всё без исключения в компании должно учитываться и анализироваться.

Каждая служба в компании обязана отчитываться по строго установленным формам в определенные сроки, при этом отчеты составляются как по расходам, так и по доходам. Программы по сокращению издержек должны включать оперативную работу по востребованию дебиторской задолженности и регулярных выплат в бюджет, по заработной плате сотрудникам, поставщикам за сырье и материалы, чтобы сократить до минимума штрафные санкции.

2. Анализ потерь. Всё, что не анализируется, невозможно учесть и сделать выводы. Если в компании получен отрицательный результат, его необходимо коллегиально обсудить и наметить меры для того, чтобы в дальнейшем подобный опыт не повторился, издержки обращения были сокращены. Брак, дефекты, затраты на переделки должны быть проанализированы с особой тщательностью, поскольку подобные факты влекут за собой не только перерасход денежных средств, но и потерю времени, снижение репутации компании и бренда на рынке.

Анализ потерь рабочего времени напрямую связан с ростом издержек обращения: сотрудникам платят за сорок часов в неделю полноценной работы, а не за то, что они устраивают перекуры, чаепития, посещают социальные сети в основное время работы. Хорошим инструментом выявления подобных потерь является фотография рабочего дня.

3. Организация контроля. Регулярные и внезапные проверки способствуют росту дисциплины на всех участках производственного процесса. Чтобы эффективно снижать расходы, необходимо их постоянно контролировать. Выявление недостатков, естественной убыли, технологических потерь помогают разработке планов по их снижению. Ревизии, инвентаризации, переучеты, акции «Тайный клиент» – все эти инструменты контроля положительно влияют на выявление и пресечение потерь в компании.

4. Реализация плана сокращения издержек. Комплексные проверки проводятся с единственной целью – выявление источников непланируемых

расходов и разработке планов по снижению издержек обращения на предприятии. Подобные планы способны показать как особо слабые места в структуре и развитии компании, так и усилить финансовую дисциплину на всех участках, во всех подразделениях предприятия.

Подобные планы и их реализация в установленные сроки призваны сократить расходы компании, тем самым увеличить ее прибыль.

Постоянная задача умного руководителя – введение в повседневную практику поиск путей уменьшения затрат. Порой налаженный учет и анализ издержек обращения приводит к значительному сокращению расходной части. Комплексный подход по всем статьям затрат поможет значительно уменьшить расходы и повысить прибыль компании, ее эффективность. При этом важно учитывать по каждому направлению снижения издержек обращения обратную сторону такого сокращения, чтобы не породить новую «головную боль», не усугубить возникшее положение предприятия на рынке.

## **2.5 Заключительная оценка деятельности предприятия**

Анализ финансово-хозяйственной деятельности позволил выявить структурно-динамические сдвиги, произошедшие на предприятии в 2015 году. После проведения финансового и управленческого анализа предприятия можно сделать следующие выводы.

Сумма средств, вовлеченных ООО «АЖЗ» в хозяйственный оборот составила 12 340 тыс.руб. По всем показателям предприятие относится к сфере малого бизнеса.

Активный капитал полностью представлен краткосрочными активами.

В балансе предприятия задействованы не все статьи, отражающие стадии кругооборота. Наибольшее количество оборотного капитала составляют производственные запасы – 55 %. Остальную долю составляет дебиторская задолженность – 65,4 %. Для данной отрасли такая доля задолженности

является характерной, но не очень благоприятно для фирмы. За 2016 год наблюдается увеличение суммы задолженности в 1,2 раза.

В структуре пассивного капитала основную долю составляет заемный капитал (96 %). Доля собственного капитала очень низка – 4 %. За анализируемый период произошло увеличение доли заемного капитала на 17 %. Увеличение доли заемного капитала в структуре капитала компании считается рискованным. Компания обязана своевременно уплачивать проценты по кредитам, своевременно погашать полученные кредиты. И это не зависит от уровня прибыли.

Особо следует отметить то, что сумма дебиторской задолженности в 1,4 раза ниже суммы кредиторского капитала, что указывает на использование предприятием в обороте привлеченных средств. Если же наблюдается обратная картина, то это говорит об отвлечении оборотных средств предприятия на расчеты с дебиторами.

В данной ситуации необходимо особое внимание уделить состоянию кредиторского капитала и принимать меры для его стабилизации.

На конец 2016 года внешние признаки свидетельствуют об очень низкой платежеспособности фирмы. Денежные активы отсутствуют. Наблюдается острый недостаток наиболее ликвидных активов для покрытия наиболее срочных обязательств (-7 826 тыс.руб.). Это объясняется отсутствием денежных средств на счетах предприятия и наличием большой суммы кредиторской задолженности. Коэффициентный анализ ликвидности так же иллюстрирует низкий уровень ликвидности предприятия.

в 2016 году фирмой был достигнут положительный финансовый результат (прибыль до налогообложения составила 400 тыс. руб.).

По сравнению с аналогичным периодом прошлого года сумма чистой прибыли незначительно снизилась (на 9 %). Это связано со снижением суммы выручки от реализации (на 30,8 % или на 21,3 млн.руб.). Снижение суммы

прибыли за анализируемый период отрицательно характеризует деятельности фирмы.

Если в качестве результата деятельности фирмы рассматривать сумму средств, вырученных от реализации, то можно сделать вывод о том, что весь капитал фирмы вовлеченный в хозяйственный оборот в отчетном году использовался вполне результативно. Все показатели деловой активности иллюстрируют высокий уровень экономической эффективности деятельности предприятия.

Однако, показатели рентабельности свидетельствуют о том, что на каждый рубль затрат приходится низкая прибыль. В сравнении с прошлым годом все показатели рентабельности увеличились.

. Необходимо принимать меры для повышения рентабельности предприятия. Для исправления положения необходимо проанализировать вопросы ценообразования на предприятии, ассортиментную политику, существующую систему контроля затрат и рассмотреть все возможные способы повышения рентабельности предприятия.

Объем произведенной продукции и оказанных услуг за 2016 год составил 48 935 тыс.руб. и снизился по сравнению с 2015 годом на 21 337 тыс.руб.

Снижение объемов реализации и является основной причиной снижения эффективности деятельности предприятия. Руководству необходимо пересматривать сбытовую, товарную и ценообразовательную политику ООО «АЖЗ» и находить решения для повышения объемов реализации и прибыльности работы фирмы.

Анализ структуры и динамики себестоимости продукции свидетельствует снижении затрат на производство на 38 %. Снижение себестоимости обусловлено снижением объемов реализации. Структурно–динамических сдвигов себестоимости продукции за анализируемый период не наблюдается. В целом структура себестоимости является нормальной и соответствует специфике работы предприятия.

Таким образом, в качестве резерва снижения себестоимости целесообразно рекомендовать увеличение объема и структуры услуг, которые могут привести к относительному уменьшению условно–постоянных расходов, изменению номенклатуры и ассортимента продукции, повышению ее качества. Условно–постоянные расходы не зависят непосредственно от количества выпускаемой продукции. С увеличением объема производства их количество на единицу продукции уменьшается, что приводит к снижению ее себестоимости.

## **2.6 Вопросы экологии**

Производство строительных материалов – одна из старейших, но довольно динамично развивающаяся отраслей. На территории России действует много промышленных предприятий, работающих по старым технологиям, используется устаревшее оборудование. Воздействие на окружающую среду происходит за счет выбросов в атмосферу отходящих газов, сбросов сточных вод, содержащих большое количество опасных экотоксикантов. Стоимость основных фондов промышленности строительных материалов составляет 2,8 % от стоимости всех производственных фондов страны.

В последнее время ежегодный рост производства основных видов строительных материалов в натуральном выражении составлял от 7 до 30 % с одновременным увеличением доли отечественной продукции, удовлетворяющей современным требованиям и соответствующей по качеству мировым аналогам. Промышленность строительных материалов является одной из наиболее топливо- и энергоемких (более 16 % в структуре затрат), а также грузоемких отраслей хозяйства: в общем объеме грузоперевозок железнодорожным, автомобильным и водным транспортом перевозки строительных грузов составляют около 25%. Отрасль потребляет 20 видов минерального сырья, охватывающего свыше 100 наименований горных пород, и относится к крупнейшим горнодобывающим отраслям в экономике России.

Строительная индустрия является одной из самых материалоемких и энергоемких отраслей народного хозяйства. На ее долю приходится около 50 % потребления вырабатываемой человечеством энергии и 60 % материальных ресурсов. Производство строительных материалов в наибольшей степени, чем другие отрасли потребляет отходы промышленных производств. Однако человечество, осознав важность экологических проблем, приходит к пониманию того, что масштабы и интенсивность материальной деятельности людей стали такими, что естественная среда и техногенная деятельность перестали быть всеобщим поглотителем отходов производства, транспорта, быта и практически неисчерпаемым источником сырья и энергии. Возникли признаки необратимых деградиционных процессов в биосфере. Экосистемы, формировавшиеся миллионы лет, претерпевают существенные изменения, становятся неустойчивыми по отношению к внешним антропогенным воздействиям на глобальном уровне.

Ежегодно в биосферу поступает до 30 млрд. т всех видов твердых и жидких отходов. Их большое количество связано с несовершенством современных технологий. По некоторым данным, на производство конечной продукции используется не более 7 % добываемого сырья. На каждого жителя Земли в настоящее время извлекается до 100 т сырья в год. Анализ тенденций современного хозяйства показывает, что число отходов удваивается каждые 10-12 лет. Проблема утилизации и ликвидации отходов для современной цивилизации является одной из самых важнейших проблем выживания. Проблема отходов – едва ли не сложнейшая в России, где на свалках, хранилищах, полигонах скопилось около 100 млрд. т твердых отходов, что составляет около 700 т на каждого жителя. Из всей этой массы отходов только 5 % идет на мусоросжигательные заводы, остальное складировается. Уровень накопления отходов в России составляет 10-15 т на одного человека в год, в том числе токсичных – 1 т. Степень утилизации невелика и не превышает 10-25 % всей массы отходов.

Бетон, по сравнению с другими строительными материалами является очень экологичным материалом. Но его производство довольно энергоемко, а также в процессе изготовления бетона и изделий жби специализированное выделение углекислого газа. За последние пять лет удалось сократить негативное влияние энергоемкого производства на окружающую среду за счет снижения потребности в электроэнергии и уменьшения выделения CO<sub>2</sub>, использования альтернативных материалов, а также отходов в качестве горючего для печей обжига. Модернизация технологических линий и внедрение новых схем теплоснабжения позволило уменьшить выброс пара в воздух при работе вертикальных запарочных камер. Практически все современные бетонные заводы оборудованы компьютерными системами управления, что позволяет регулировать процесс изготовления бетонных смесей без непосредственного участия человека. Новые системы дозирования снизили распыление мелкодисперсных веществ, улучшили качество конечной продукции. В настоящее время особое внимание уделяется применению дробленых отходов бетона в качестве заполнителя в производстве бетонных и железобетонных изделий. Только в России ежегодно образуется порядка 6 миллионов тонн строительных отходов. А в связи с новой реформой ЖКХ из-за сноса старых построек и конструкций ожидается прирост бетонного лома до 15 – 17 миллионов тонн в год. По временному классификатору Минздрава России относят к числу строительных отходов при возведении зданий, сносе или реконструкции жилых домов и промышленных сооружений относятся: каменные материалы, бетон и жби, обломки асфальта, замусоренный грунт, древесные отходы, макулатура, керамика, стекло. Используя данные отходы в производстве можно снизить себестоимость продукции, поскольку на добычу и долгое хранение применяемого сырья не затрачиваются средства. Переработанные строительные бетонные отходы позволяют экономить природные ресурсы, снижаются затраты на складирование отходов,



высвобождаются земельные площади – свалки становятся меньше, и, как следствие – экологическая ситуация улучшается.

У нас в стране переработкой строительных отходов занимаются уже более шестидесяти лет. Использование дробленого бетона стало актуально в послевоенные годы (1946 г), поскольку было много разрушено домов и сооружений в ходе бомбежек, от которых также пострадали бетонные заводы и предприятия по производству строительных материалов. Первый, кто исследовал свойства дробленого бетона, был инженер П. И. Глужге, он же и предложил использовать этот материал в качестве заполнителя при изготовлении бетонов. Зерновой состав щебня, который получается вследствие дробления бетонного и железобетонного лома, состоит из крупного цементно-песчаного заполнителя.

Исследуя гранулометрический состав дробленого бетона, установлено, что фракции 5-20 мм и 10-40 мм соответствуют требованиям ГОСТ. Их средняя плотность является оптимальной для заполнителей в тяжелых бетонах и согласно ГОСТ составляет не меньше 2 г/см<sup>3</sup> и не превышает 3 г/см<sup>3</sup>. По содержанию лещадных и слабых зерен (их менее 15%) дробленный бетон также соответствует требованиям стандарта – марок щебня 300-400. Помимо этого выявлено, что морозостойкость, в зависимости от фракций соответствует маркам от 15 до 125, истираемость щебня – стандарт И3, И4. Коэффициент вариации однородности по средней плотности и дробимости щебня составляет 8%. Для хороших показателей вторичного щебня необходимо чтобы железобетонный и бетонный лом складировался, доставлялся и обрабатывался без других загрязняющих примесей (комков глины, мусора и т.п.). Также при обработке в дробилке, измельчая и отсеивая материал, важно чтобы слабая растворная часть была максимально выведена из состава щебня. Анализ свойств дробленых бетонных отходов показал целесообразность их использования. Бетоны на вторичном щебне могут иметь различное водоцементное отношение и обладать разной подвижностью смеси в

соответствии с проектным рецептом. Причем, специалисты отмечают тот факт, что изначально меньшая прочность бетона на вторичном щебне на ранней стадии не уступает со временем прочности бетону на природном заполнителе. Также физико-механические свойства бетонов с переработанным заполнителем не уступают свойствам обычных тяжелых бетонов на традиционном природном щебне. Таким образом, перерабатывая бетонные и железобетонные отходы можно успешно решить целый ряд задач от поставок сырья до решения части вопросов экологии.

## **ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 СПОСОБЫ ОПТИМИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ООО «АЖЗ»**

### **3.1 Направления совершенствования организационной структуры**

ООО «АЖЗ» – динамично развивающаяся коммерческая организация. Современное положение на рынке предприятие обрело благодаря высококвалифицированному персоналу, а также действующей системе управления.

Однако в рассматриваемой организации наблюдается снижение объемов реализации продукции, а также очень низкий уровень рентабельности

основного вида деятельности. На протяжении 2015-2016 годов платежеспособность организации снизилась, возросла задолженность перед кредиторами. Причиной этому стало возрастание сроков изготовления железобетонных изделий, отсутствие фирменного стиля для компаний, их имидж-рекламы и подготовки представительских материалов. Этого можно было бы избежать, имея хороший прогнозный блок, маркетинговую службу и более совершенную организационную структуру, быстрее реагирующую на изменения предпочтений покупателей.

Действующая организационная структура в ООО «АЖЗ» – линейно-функциональная. Она подходит для таких небольших предприятий, как ООО «АЖЗ», так как некоторые недостатки линейно-функциональных структур на небольших предприятиях отсутствуют. Например, наличие многоуровневой структуры управления. На малых предприятиях существует 1-2 уровня управления, в связи с чем скорость обмена информацией, принятия управленческих решений выше, чем на больших предприятиях с многоуровневой линейно-функциональной структурой управления. В этом случае на малых предприятиях она более эффективна.

Однако особенности бизнеса ООО «АЖЗ», заключающиеся в индивидуальном подходе к каждому клиенту, требуют большей гибкости, чем от предприятий с серийным производством.

Снижение рентабельности деятельности, возрастание издержек производства и управления, снижение платежеспособности организации – следствия недостаточной эффективности ее организационной структуры. Недостаточная эффективность линейно-функциональной оргструктуры ООО «АЖЗ» обусловлена наличием недостатков в данной системе, характерным для всех механистических структур.

Данная организационная структура в ООО «АЖЗ» обладает достаточно четкой системой взаимных связей функций и подразделений, в связи с чем принципиально состав подразделений и систему их взаимосвязей менять не следует. Также в данной организационной структуре существует четкая

система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель. Для обеспечения эффективности функционирования системы необходимо по возможности сохранять данное свойство имеющейся структуры. Еще одним преимуществом рассматриваемой структуры является быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания руководства.

Однако структура управления в ООО «АЖЗ» имеет также и ряд недостатков, которые необходимо устранить.

Во-первых, в данной организационной структуре отсутствуют какие-либо звенья, занимающиеся вопросами стратегического планирования, в работе руководителей практически всех подразделений оперативные проблемы доминируют над стратегическими. Это не позволяет построить эффективную систему контроля за деятельностью аппарата управления на предприятии и создает большие трудности при выявлении дефектов организационной структуры управления.

Именно по причине отсутствия в организационной структуре департамента стратегии, то есть звена, отвечающего за стратегическое планирование, в положениях о подразделениях не определены цели деятельности для каждого подразделения, его вклад в общий результат деятельности компании, показатели эффективности деятельности, характерные именно для данного подразделения, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями компании. В том виде организационных структур, который существует в ООО «АЖЗ», а именно в линейно-функциональных структурах управления, тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности.

По этой же причине в ООО «АЖЗ» отсутствует практика построения дерева целей с адекватной системой показателей. Системно не упорядоченные плановые показатели не согласуются со структурой организации, не соответствуют направлениям использования ресурсов и получению

результатов, поэтому оценить вклад каждого блока в целевую эффективность системы сложно.

Наличие стратегического управления необходимо для долгосрочной эффективности.

Во-вторых, в механистической структуре существует тенденция к волокитке и перекалыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений. Как показал анализ, практически любой заказ клиента требует участия всех подразделений предприятия, а существующая организационная структура значительно усложняет процесс выполнения работ, так как работа структурных подразделений организации недостаточно эффективно скоординирована.

Таким образом, действующая в ООО «АЖЗ» организационная структура имеет малую гибкость и приспособляемость к изменению ситуации.

В-третьих, в механистической структуре существует перегрузка управленцев верхнего уровня, в то же время существует и повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев. Таким образом, с одной стороны, результаты работы предприятия с такой структурой зависят в основном от уровня профессионализма управляющих работников, а с другой стороны, те же управляющие работники являются перегруженными работой, что снижает качество принимаемых ими решений, следовательно, сказывается на результатах работы компании.

В-четвертых, в организационной структуре ООО «АЖЗ» отсутствует очень важный элемент структуры управления – коммерческий. Отсутствие его сказывается на отсутствии реализации нескольких функций в организации:

- отсутствие комплексных маркетинговых исследований, непрерывного мониторинга рынка рекламных услуг;
- слабое владение и использование инструментария маркетинга (так, например, продажи и обслуживание на предприятии не сегментированы);

- слабо проработана и используется в недостаточном объеме система мотивации клиентов (заказчиков).

Следствием из этого является принятие неоптимальных производственных решений, необоснованных инвестиций, потеря наиболее привлекательных клиентов; возрастают сроки выполнения работ, число отказов, число требований выплаты пени по договорам, снижается рентабельность деятельности. Поэтому необходимо усилить коммерческий блок предприятия, основными функциями которого должны стать эффективные продажи и точный прогноз состояния рынка рекламных услуг.

### **3.2 Мероприятия по совершенствованию организационной структуры ООО «АЖЗ»**

Необходимость обеспечения и сохранения конкурентоспособности в условиях непрерывной изменчивости внешней среды определяет цели, средства и направления организационного совершенствования. Эффективное управление, основанное на использовании прогрессивных организационных систем и структур, является едва ли не главным инструментом осуществления стабилизационных мер в переходный период. Проблемы формирования и совершенствования организационных структур управления, оценки их эффективности требуют дальнейшей проработки.

Совершенствование организационной структуры предприятия неразрывно связано с его реформированием. Поэтому наряду с реструктуризацией предприятия совершенствование его деятельности должно идти и по таким направлениям, как:

– создание культуры организации, что обеспечиваем мощный потенциал саморазвития. Это длительный, требующий больших усилий процесс, но сформированные и принятые членами организации ценности приобретают

форму традиции и способствуют повышению эффективности организации уже без существенных затрат;

- создание эффективного, комплексного механизма управления, который в первую очередь должен включать механизм мотивации и стимулирования труда, технологию управления по конечным результатам, человеко-машинные технологии принятия рациональных решений, повышение профессионального уровня руководителей в области управления и т.п.;

- поиск адекватной имеющимся ресурсам рыночной ниши и разработка стратегии функционирования в ней, что может дать быстрый прирост эффективности с выходом на предел, определяемый исчерпанием существующих производственно-технологических возможностей предприятия. Такой прирост эффективности может достигнуть в среднем 25-30 % (от 10 до 60 %);

- структурные изменения за счет снижения доли неэффективных технологий и низкорентабельных видов продукции. Это направление может дать основной прирост эффективности с выходом за предел, определяемый исчерпанием возможностей существующих технологий и экспертно оцениваемый в 20-30 %;

- устранение нерентабельных производственных структур, повышающих нагрузку на основное производство через передачу прав собственности на неиспользуемые основные фонды;

- создание новых видов продукции, услуг и технологий, что требует особого внимания к инновационному потенциалу организации;

- внедрение управленческого учета и создание системы всеобъемлющего контроля за рациональным приобретением, размещением и использованием ресурсов, что предполагает не только эффективное управление производственными издержками, но и обеспечение эффективного функционирования служб и отделов системы управления в соответствии с их

целевыми установками при минимальных, но необходимых затратах на их содержание.

Также можно выделить следующие основные пути повышения эффективности хозяйственных организаций, определяющие основные направления совершенствования организационной структуры управления (ее организационную рационализацию или организационное новшество):

Обеспечение гибкости организационной структуры управления, под которой понимается реакция на изменения во внешней среде с минимальными затратами, усилиями и в кратчайшие сроки. Требования гибкости определяют современную структурную композицию:

- децентрализация структур управления;
- вертикальная дезинтеграция;
- диверсификация производственной и сбытовой деятельности.

Особый интерес вызывают пути перехода к так называемым горизонтальным корпорациям, с развитием которых связываются основные тенденции формирования будущего. Группы (команды) становятся основным «строительным» блоком организации и образуют собой плоскую иерархию, в которой формирование организационной структуры происходит вокруг процесса с минимизацией деятельности внутри него.

Рост значения инфрапроизводственной сферы предприятия. Требования к качеству инфраструктуры растут быстрее, чем происходит рост собственно производства. В понятие инфраструктуры включается не только вся производственная сфера, но и культура внешней среды.

Развитие логистики, то есть организации и управления информационными и материальными потоками, которые протекают в условиях соответствующим образом созданной и организованной инфраструктуры. Управление материалопотоками с интеграцией функций снабжения,



производства и сбыта реализуется на основе формирования специальных структур.

Неуклонное повышение качества продукции (услуг). Организация системы тотального управления качеством (totalqualitymanagement), предполагающей участие служащих в процессе принятия решений, их доступ к информации и самостоятельный анализ ситуации.

Развитие внутрифирменного предпринимательства, объединенного едиными информационными сетями, финансовыми системами и предпринимательской культурой, а также создание дублирующих подразделений для привнесения конкуренции.

Особое внимание обращается на деятельность персонала фирм в условиях компьютеризированной среды, связанной с революцией в информационных технологиях.

Изменение значимости приоритетов производственной деятельности в сторону увеличения сроков и объемов сервисного обслуживания. При этом показателем успеха становится максимальное удовлетворение запросов потребителей, а не рентабельность.

Под организационным новшеством понимается комплекс мероприятий по упорядочению системы, имеющий глобальную или локальную новизну для данного предприятия. Тогда организационное нововведение – сознательно организованный процесс реализации новшества. Глобальное организационное совершенствование охватывает всю организационную структуру в целом, локальное – ее подсистемы и элементы.

Организационная рационализация предполагает регуляцию системы, направленную на поддержание устойчивости в рамках наличных функций, за счет улучшения организации процессов управления без изменения их состава и производственной структуры.

Под организационным развитием понимается концепция организационного совершенствования системы, целью которого является ее упорядочение, то есть приведение организационной структуры в соответствие с целями управления. Это сложный, комплексный, долгосрочный процесс организационных изменений. Постоянное обновление технико-экономической и организационно-экономической сфер деятельности предприятия – суть ветвящегося инновационного процесса, охватывающего все его структуры (от технологической до организационной). Поэтому процесс реорганизации системы должен рассматриваться как организационное нововведение.

Организационное совершенствование, предполагающее либо локальные структурные изменения в подсистемах и элементах системы, либо перестройку организационной структуры в целом, должно происходить в виде двух взаимосвязанных процессов: управленческого организационного воздействия и процесса самоорганизации. При этом первый должен обеспечить создание условий для стимулирования целесообразных процессов второго. Эффект организационного совершенствования выражается не только в улучшении показателей эффективности системы, но и в повышении ее потенциальных возможностей для будущего развития.

Совершенствование структуры управления может идти по трем основным направлениям:

– Совершенствование механических структур за счет внутренних упрощений или изменений, которые осуществляются путем объединения, разделения, переподчинения, ликвидации звеньев, сокращения числа уровней управления.

– Создание комплексной структуры через включение органических структур (венчуров, инновационных отделов, блока развития и т. д.) в существующую механическую. Это так называемые выделенные структуры, функция которых заключается в решении задач, плохо вписывающихся в

традиционную линейно-функциональную структуру. Это направление является основным условием обеспечения эффективности структур управления в переходный период.

– Замена структур механического типа на адаптивные. Этот радикальный путь реорганизации структур требует не только наличия сильного лидера с командой единомышленников, но и сильной организационной культуры.

В нашем случае для ООО «АЖЗ» больше всего подходит третий вариант, то есть замена существующей структуры механического типа на адаптивную структуру. Объяснить это можно следующим образом.

Совершенствование структуры ООО «АЖЗ» за счет внутренних упрощений или изменений не приведет к значительному улучшению структуры управления в рассматриваемой организации, так как ее недостатки имеют комплексный, системный характер. Внесение упрощений в организационную структуру добавит в список проблем ряд других, а изменения – устранят одни недостатки, но станут источником других.

ООО «АЖЗ» представляет собой небольшую организацию, с восьмью структурными подразделениями и численностью персонала 16 человек. Поэтому создание комплексной структуры через включение органической структуры в существующую механическую не представляется возможным (организация слишком мала). Кроме того, все направления деятельности компании тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены, поэтому также нет возможности выделить какую-либо наиболее перспективную область и создать на ее основе органическую структуру внутри ООО «АЖЗ» в качестве эксперимента.

Включение органической структуры также потребует значительного расширения штата сотрудников, что ООО «АЖЗ» не может себе позволить.

Поэтому для ООО «АЖЗ» более всего подходит полная замена механической структуры управления на органическую, то есть адаптивную

структуру. К этому можно прибавить хорошие лидерские качества директора, стабильную команду единомышленников из руководителей среднего звена и сложившуюся за годы деятельности определенную организационную культуру компании.

Замена организационной структуры управления ООО «АЖЗ» на органическую также обусловлена особенностями бизнеса данной компании, в частности, необходимостью быстро, качественно и с минимальными затратами реагировать на изменения внешней среды.

Существуют разные виды адаптивных структур. Например, матричная (или кросс-функциональная) и проектная (бригадная) структура. Основой этих структур управления является организация работ по рабочим группам.

Основными принципами такой организации управления являются:

- автономная работа рабочих групп (бригад);
- самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали;
- замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями;
- привлечение для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений.

Эти принципы разрушает свойственное иерархическим структурам жесткое распределение сотрудников по производственным, инженерно-техническим, экономическим и управленческим службам, которые образуют изолированные системы со своими целевыми установками и интересами.

В организации, построенной по этим принципам, могут, как сохраняться функциональные подразделения, так отсутствовать. В первом случае работники находятся под двойным подчинением – административным (руководителю функционального подразделения, в котором они работают) и функциональным (руководителю рабочей группы или бригады, в которую они входят). Такая форма организации называется кросс-функциональной, во многом она близка к

матричной. Во втором случае функциональные подразделения как таковые отсутствуют, ее называют бригадной. Такая форма достаточно широко применяется в организации управления по проектам.

При внедрении этих структур необходимо одновременно изменять и взаимоотношения между подразделениями предприятия.

В нашем случае для ООО «АЖЗ» подойдет смешанная форма из кросс-функциональной и проектной структуры. Это обусловлено тем, что предприятие не может нанять дополнительно наиболее высокооплачиваемых работников – руководителей проектов, так как издержки и затраты на производство и управление значительно высоки и их нужно снижать, а приглашение таких работников может значительно повысить и без того высокие затраты. Поэтому из работающих в компании руководителей необходимо отобрать наиболее профессиональных для замещения должностей руководителей проектов (направлений). Руководители проектов (направлений) и созданные группы работников основных направлений деятельности предприятия образуют проектную организационную структуру. Остальные – административные руководители вместе с группами работников второстепенных направлений деятельности будут образовывать кросс-функциональную структуру, так как эти группы работников будут находиться в подчинении и руководителей проектов.

Как уже отмечалось, совершенствование организационной структуры неразрывно связано с реформированием предприятия, в частности, с внедрением высокорентабельных производственных структур и высокорентабельных видов продукции.

Для формирования объема продаж на ООО «АЖЗ» на поставку продукции ежегодно заключаются договоры непосредственно с потребителями. При этом определяя для каждого участника рыночных отношений, необходимые объемы, сроки, графики поставки (получения) продукции, сырья, услуг, их качество, технико-экономические характеристики, а также цену.

Решения о проведении необходимых мероприятий принимаются на плановых совещаниях, где присутствуют: руководство, главный инженер, главный энергетик, главный механик, зам. директора по финансам.

Как показал анализ технико-экономических показателей ООО «АЖЗ» отдел сбыта работает по старой, традиционной схеме, т. е. с теми потребителями продукции, с которыми давно налажен контакт.

Для повышения эффективности работы сбытового персонала необходимо обладать инициативой и внутренней дисциплиной, поскольку ему самому предстоит выработать для себя программу действий и выполнять ее. Он должен хорошо знать свой ассортимент товаров, быть способным к общению и легко усваивать полученные сведения. Важно также, чтобы он представлял себе производственные проблемы потребителей и возможности использования товаров или услуг его фирмы для их решения. Он должен непрерывно собирать информацию и накапливать идеи, полезные для его клиентуры, независимо от возможности получения коммерческого эффекта в обмен на эти сведения, а также постоянно интересоваться новыми видами услуг для своих клиентов.

Мероприятиями по повышению эффективности сбытового канала можно представить в изучении рынка сбыта (в поиске и получении информации о потребителях). Для этого необходимо принимать участие в выставках-ярмарках отраслевого характера, где происходит наибольшая концентрация покупателей, которые смогли бы стать постоянными клиентами завода. Участники выставки-ярмарки имеют возможность поближе познакомиться с продукцией, предлагаемой заводом, определить для себя все достоинства и недостатки товаров. После выставок, как правило, увеличивается количество предложений, результатами которых являются заключения договоров и дальнейшее сотрудничество.

Данные мероприятия помогут увеличить активность сбытового канала, но для этого необходимо принять в штат квалифицированных сотрудников, специалистов в области сбыта и маркетинга.

Это мероприятие для ООО «АЖЗ» даст основной прирост эффективности деятельности.

На должность руководителя коммерческого отдела необходимо подобрать отличного специалиста с хорошими организаторскими способностями. Для этого необходимо организовать тщательный подбор и отбор кандидатов на эту должность. Предпочтительно, чтобы это был новый человек для организации, с опытом работы, высоким уровнем профессиональных знаний, хорошими личными качествами, высоким уровнем мотивации. При отборе кандидатов на данную должность большое значение должно придаваться умению руководителя сформировать концепцию управления проектом, распределить задачи между участниками команды, четко определить приоритеты и ресурсы, конструктивно подходить к разрешению конфликтов.

Руководители направлений также будут выполнять функции стратегического планирования. Таким образом, в ООО «АЖЗ» появляется актуальный департамент стратегии. Благодаря этому новая организационная структура будет соответствовать одному из основных принципов построения организационных структур – формированию в структуре контуров не только оперативного и текущего, но и перспективного и стратегического управления.

Действительно, для стратегического планирования необходимо предусмотреть различные варианты структурного обеспечения стратегического управления. Ведь, в конечном счете, в процессе информирования всей организации о выбранном стратегическом направлении в каждом операционном подразделении вырабатывается стратегия. Каждое подразделение увязывает свою цель с общим стратегическим направлением. За эту увязку должен отвечать определенный человек или группа.

Структуризация сложных социально-экономических систем, к которым относится организация, независимо от их факторного состава, масштабов

проявления и характера внутренних и внешних связей предполагает графоаналитическое описание структурируемой системы в виде набора блоков.

В единстве организационно-производственной структуры управления предприятием определяющей является первая. Поэтому принятая стратегия развития организационно-производственной структуры обуславливает необходимость внесения соответствующих изменений в организационную структуру управления. Вместе с тем, четкого взаимного однозначного соответствия между этими двумя структурами нет, оргструктура управления представляет собой достаточно самостоятельный элемент хозяйственного механизма, а ее совершенствование – самостоятельную, сложную задачу.

Основными подразделениями в ООО «АЖЗ» будут являться проектные группы: группа работников производственного блока, группа работников отдела продаж, группы работников по внедрению новых технологий.

Бухгалтерия вынесена в отдельную общую функциональную часть с подчинением непосредственно директору.

Такое структурное положение функциональных подразделений обеспечит их более эффективную деятельность, чем при существующей механической организационной структуре. Так, например, если сегодня процесс продаж и взаимодействия с клиентами и заказчиками в ООО «АЖЗ», является несколько разобщенным с процессом производства продукции, то посредством матричного управления этот недостаток будет устранен. В предлагаемой структуре и менеджер активных продаж, непосредственно контактирующий с заказчиком, и главный инженер, разработчик и изготовитель продукта, находятся под руководством одного начальника – руководителя проекта коммерческих продаж. Их работа становится скоординированной, налаживаются неразрывные, крепкие горизонтальные связи, в результате и деятельность данного направления становится более эффективной. То же с направлением по разработке фирменного стиля, имидж-рекламы и подготовки представительских материалов.



В ООО «АЖЗ» необходимо усилить коммерческий блок. Цель коммерческого блока – приобретение физическими или юридическими лицами предлагаемых на рынке товаров и услуг, или обмен их на другие товары к взаимной выгоде.

Организация коммерческого отдела сложна, но при этом позволяет ему выполнять множество задач. Главная цель коммерческого отдела – создание определённой системы мероприятий, направленной на регулирование процессов купли-продажи, удовлетворение спроса и получения прибыли. Все процессы, регулируемые коммерческим отделом предприятия, подразделяются на два вида: технологические и коммерческие. Технологические процессы связаны с логистикой. Под этим понятием имеют в виду все операции, выполняемые при перевозке груза (транспортировка, разгрузка, хранение, фасовка, упаковка). Эти операции – продолжение производственного процесса, и непосредственное движение транспорта.

Коммерческие операции представляют собой все процессы, так или иначе связанные с куплей-продажей. В этот список также входят организационно-хозяйственные процессы. Нельзя сказать, что они непосредственно связаны с куплей-продажей, но эти процессы определённо влияют на систематизацию торгового потока.

Коммерческие операции также являются функциями коммерческого блока:

- изучение спроса на товар, его прогноз. Исследование потребительского спроса на определённые группы товаров;
- поиск и выявление поставщиков;
- все действия, связанные с формировкой ассортимента товаров;
- управление ассортиментом; экономическое обоснование выбора того или иного поставщика;
- организация связей с поставщиками;
- организация сервисного обслуживания;

- заключение и расторжение договоров, вся работа с документацией;
- выбор маркетинговых приёмов для продажи товаров;
- применение маркетинга в соцсетях, реклама в интернете и пр.
- оценка и изучение собственной деятельности.

Основой для применения любых приёмов и действий в коммерческой деятельности должны быть условия, сложившиеся в настоящее время на рынке. Правильная и продуктивная работа коммерческого отдела предприятия сложится только при полном понимании всего персонала, какие же задачи коммерческого блока:

- реализация;
- прогноз сбыта;
- политика реализации – продажа и обслуживание;
- изучение ситуации на рынке;
- реклама, маркетинг, развитие торговли;
- установка цены на весь ассортимент товаров;
- упаковка и распределение;
- коммерческие кадры.

Планируемая организационная структура управления ООО «АЖЗ» представлена на рисунке 3.1.

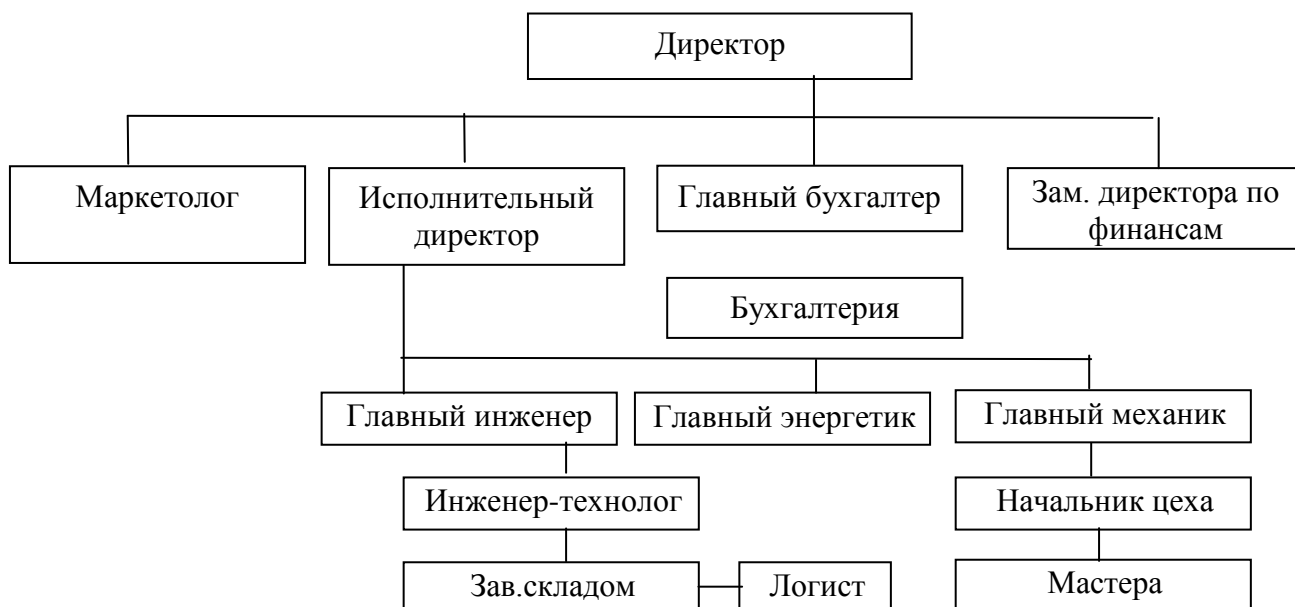


Рисунок 3.1 – Планируемая организационная структура ООО «АЖЗ»

Таким образом, учитывая масштабы организации, количество кадровых сотрудников и объемы реализации, для ООО «АЖЗ» в структуре коммерческого блока достаточно будет иметь маркетолога. Маркетолог – достаточно высокооплачиваемая должность. В связи с этим, при планировании персонала необходимо планировать и затраты на персонал, которые могут значительно отличаться в большую сторону от затрат на планирование менеджера отдела продаж. Это легко объяснить: менеджером по продажам может стать любой, не имеющий образования, но обладающий уникальными коммуникативными способностями и убедительностью, маркетолог же – дипломированный специалист, получивший соответствующие знания, которые нельзя компенсировать наличием разговорных навыков и умением убеждать.

### 3.3 Расчет эффективности предлагаемых мероприятий

При разработке плана развития предприятия важно выдерживать соотношение заработной платы отдельных категорий работников в соответствии с количеством и качеством их труда при соблюдении подхода об эффективном использовании общего фонда заработной платы.

А процессе планирования фонда оплаты труда маркетолога необходимо решить следующие задачи:

- выбрать формы и системы заработной платы, в наибольшей мере соответствующие установкам стратегического и тактического плана;
- выбрать методы определения планового фонда оплаты труда;
- рассчитать величину планового фонда оплаты труда.

На предприятиях торговли наиболее распространена повременно-премиальная система оплаты труда, которая применяется для всех категорий работников. Планируемый фонд оплаты труда маркетолога будет состоять из базовой части (оклада) в размере МРОТ 7800 руб. (с применением увеличивающих коэффициентов: районного и северного), премиальной части в размере 0,5 % от суммы выручки от реализации.

Неотъемлемой частью продвижения продукции ООО «АЖЗ» должна быть рекламная деятельность.

Прежде всего, отметим, что реклама должна быть увещательной.

Рекламную деятельность следует начинать с установления целей проведения рекламной акции. Затем важным моментом является формирование соответствующего бюджета рекламной деятельности.

Специфичным для рекламы, в отличие от других видов продвижения товара, является формирование темы рекламной акции или рекламной кампании.

Формирование адекватной рыночным потребностям темы рекламной акции позволяет точнее планировать дальнейшие шаги по осуществлению продвижения товара. Концентрированным выражением темы рекламы является, в свою очередь, девиз рекламы, который должен ассоциироваться у потребителей с конкретной рекламной акцией.

Важным, с точки зрения потребителя, является формирование рекламного образа, позволяющего отождествлять зрительно товар предприятия и рекламную акцию.

Затем необходимо в планировании рекламной деятельности предусмотреть обоснованный выбор передающих каналов, то есть более четкую идентификацию средств рекламы. Выбор передающих каналов имеет особое значение при планировании рекламных кампаний, которые представляют собой систему рекламных акций, объединенных одной целью.

При формировании рекламных кампаний особое значение также приобретает выбор творческой стратегии передачи информации потребителям по коммуникативным каналам.

И, наконец, завершающими этапами планирования рекламной деятельности являются подготовка координации действий и оценка эффективности рекламной деятельности.

Особое внимание необходимо обратить на выставочные мероприятия.

Выставочные мероприятия занимают особое место в арсенале средств современного маркетинга. Они предоставляют предприятию очень широкие возможности одновременного распространения и получения широкого спектра экономической, организационной, технической и коммерческой информации при относительно доступной её стоимости. Выставочные мероприятия являются своего рода зеркалом развития отрасли, биржей информации, термометром цен, средством прогнозирования конъюнктурных изменений, а также социальным явлением с экономическим, политическим и социальным подтекстом.

Участие в работе выставок и ярмарок является эффективным и мощным средством формирования маркетинговых коммуникаций предприятий. Давно уже став самостоятельным направлением коммуникационной деятельности, участие в выставках и ярмарках представляет собой сложный единый комплекс приёмов и средств таких основных элементов комплекса маркетинговых коммуникаций, как реклама (печатная, щиты, выставки и т. д.), пропаганда,

личная продажа (работа стендистов), стимулирование сбыта (раздача сувениров, предоставление скидок и т. п.).

В Сибирском федеральном округе регулярно проводятся выставки-ярмарки с участием не только местных производителей товаров и услуги, но и с участием производителей из Центральных и Южных регионов России.

Для исследуемого предприятия наиболее целесообразным будет участие в следующих выставках:

1. ТЫВА ЭКСПО – 2017 (г.Кызыл, осень 2017г.);
2. Ярмарка недвижимости (г.Красноярск, ноябрь 2017г.) ;
3. Строительство и архитектура (г.Красноярск, январь 2018г.);
4. Малоэтажное домостроение. Строительные и отделочные материалы (г.Красноярск, май 2018г.);
5. «ХакстройЭКСПО-2017. ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО: энергоэффективность, экономичность, комфорт» (г.Абакан);
6. Лучшие предприятия Хакасии и юга Сибири – 2017 (г.Абакан, ноябрь 2017г.).

Участие в местных выставках помогает местным товаропроизводителям в успешном продвижении своей продукции и способствовала узнаваемости бренда местных товаропроизводителей на межрегиональном уровне.

Некоторые рекомендации по участию в выставках:

1. Четко определить цель своего участия в выставке в рамках общей стратегии компании.
2. Выбрать из большого разнообразия выставочных мероприятий те, что более всего подходят для эффективного продвижения своей продукции.
3. Изготовить оригинальный выставочный стенд; если стенд небольшой, нужно попытаться обеспечить «зримое» присутствие компании на выставке путем нестандартной планировки, использования недорогих, но ярких приемов (цветовое и световое оформление; движущиеся элементы; баннеры, шары, конструкции, создающие иллюзию второго этажа стенда и т. д.).
4. Провести тренинг стендистов и сотрудников компании, которые будут работать на выставке (общение с посетителями, экипировка, система «обратной

связи» – дальнейшая работа с потенциальными клиентами) подготовить стендистов.

5. Провести предварительную рекламную кампанию своего участия в прессе.

6. Разослать приглашения на свой стенд специалистам и потенциальным партнерам.

7. Изготовить достаточное количество рекламных материалов и визитных карточек для раздачи на выставке.

8. Задействовать всю инфраструктуру дополнительных услуг, которые сегодня предлагают организаторы: размещение рекламы и информации на всех носителях выставок (каталоги, справочники, электронные носители), трансляции анонсов о стенде компании во время работы выставки, размещение информации на стенде заочного участия.

9. Провести на выставке презентацию своей фирмы / продукции.

10. Подробно ознакомиться с программой мероприятий, запастись пригласительным билетом на семинары, фуршеты и др. и принять в них активное участие.

Приведенный список пристендовых рекламных и PR акций, естественно, не является исчерпывающим. Чтобы достичь максимального эффекта, целесообразно, во-первых, использовать сочетание нескольких рекламных акций, во-вторых, обязательно анонсировать каждую акцию. Можно сами дополнить этот список, в соответствии с целями и возможностями фирмы, привлечь к этой работе рекламное агентство или фирму, специализирующуюся на организации рекламных и промоакций. Задачи организаторов и участников выставки – создание положительного имиджа экспонируемых организаций наряду с повышением престижности самой выставки, так как эти понятия взаимосвязаны – чем престижней выставка, тем выше отдача для участника, чем привлекательней экспозиция фирм, тем интересней выставка для посетителей. Нужно понимать, что выставочный бизнес развивается, меняются приоритеты, появляются новые возможности... Нужно анализировать выставочные механизмы, следить за состоянием рынка, фиксировать малейшие

изменения, правильно и вовремя на них реагировать. И тогда эффект от участия в выставочных мероприятиях будет ощутимым.

Еще одним важным мероприятием должно стать интернет продвижение продукции. Ведь с каждым годом все большее число компаний приходит к пониманию того, что продвижение товаров на рынок с помощью интернет-сайта является одной из самых результативных маркетинговых стратегий.

На первый взгляд, основное и очевидное преимущество – это наличие собственной площадки, на которой можно размещать подробную информацию о товарах и услугах, причем эта площадка находится в открытом доступе, а значит, узнать о нашей деятельности может максимальное количество людей. Это, безусловно, верно, однако это лишь верхушка айсберга. Давайте рассмотрим подробнее, почему продвижение товара на рынке стоит осуществлять именно онлайн-путем.

Во-первых, в интернете относительно низкий порог вхождения в бизнес: затраты на создание сайта и его комплексное продвижение несоизмеримы с теми расходами, которые приходится нести владельцу обычного магазина, оплачивающего аренду просторного помещения в центре города и тратящего львиную долю своих средств на продвижение товара на рынок с помощью наружной и ТВ-рекламы.

Во-вторых, продвижение нового продукта всегда должно начинаться с анализа существующей ситуации. Интернет предоставляет для этого оптимальные возможности: не вставая из-за своего рабочего стола, можно оценить действия своих конкурентов, провести исследование сегмента рынка, поближе познакомиться с потенциальными клиентами и привлечь их внимание.

В-третьих, продвижение продукции на рынке требует комплексного подхода, и интернет-маркетинг располагает широчайшей палитрой возможностей: это продвижение в поисковых системах, контекстная и баннерная реклама, работа в социальных медиа.

Продвижение продукта на рынке должно быть ориентировано на долгосрочную перспективу и, одновременно, быть достаточно гибким, чтобы отвечать всем требованиям стремительно изменяющейся индустрии.



Комплексное продвижение услуги на рынке позволит добиться именно таких результатов: SEO обеспечит стабильный приток клиентов, контекстная и баннерная реклама привлекут внимание к акциям, скидкам и специальным предложениям, а работа в социальных ресурсах позволит завоевать столь ценную лояльность целевой аудитории.

Безусловно, эффективное продвижение товара предполагает постоянный мониторинг результативности, оценку эффективности выбранного пути. Аналитический инструментарий интернет-маркетинга (например, Яндекс.Метрика и Google Analytics) позволяют оперативно оценивать результативность своих действий, а значит, своевременно вносить коррективы в стратегию продвижения, и, таким образом, тратить деньги и усилия лишь на то, что действительно приносит прибыль.

Таким образом, вдумчиво используя весь комплекс преимуществ продвижения в интернете, можно добиться впечатляющих результатов и успех не заставит себя ждать.

Для расчета финансовых результатов от планируемых мероприятий необходимо составить смету расходов на прогнозный год (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Смета расходов на планируемые мероприятия

Наименование мероприятия	Планируемая сумма расходов, тыс.руб./год
Заработная плата маркетолога	467,8
Участие в следующих выставках	300
Рекламную деятельность	100
Интернет продвижение продукции	100
Итого	967,8

Согласно данным таблицы 3.1, на проведение перечисленных выше рекламных мероприятий необходимо осуществить расходы около 967,8 тыс.руб. в год. Предположим, что за счет проведения данных мероприятий при том условии, что средняя цена продаж не изменится и уровень себестоимости останется на прежнем уровне, объем реализации увеличится на 30 %.

Рассмотрим как увеличение объемов продаж и снижение материальных затрат в целом отразится на себестоимости изготавливаемой продукции (таблица 3.2). При этом сумма условно-постоянных расходов увеличится на 500 тыс.руб. от уровня 2016 года с корректировкой на коэффициент инфляции (по данным Росстата уровень инфляции в 2016 году составил 5,38 %). Сумма переменных расходов (материальных затрат) увеличится пропорционально увеличению объема реализации с корректировкой на коэффициент инфляции. Затраты на оплату труда увеличатся на сумму фонда оплаты труда маркетолога, с учетом повышения средней заработной платы на предприятии на 10 %. Годовой фонд оплаты труда маркетолога составит 467 837 руб. (при условии увеличения объема реализации на 30 % от уровня 2016 года).

Таблица 3.2 – Структура затрат на производство ООО «АЖЗ» по статьям в планируемом году с учетом внедрения предлагаемых мероприятий

Наименование статьи затрат	2016 год	Прогноз	Отклонения	
			Сумма, тыс.руб.	%
Сырье и материалы	14 874	20 376	5 502	37
Расходы на оплату труда с отчислениями	3 721	4 727	1 006	27
Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования	0	0	0	0
Топливо и энергия на технологические цели	4 046	4 263	218	5
Общепроизводственные расходы	2 184	2 301	117	5
Общехозяйственные расходы	15 796	16 646	850	5
Коммерческие расходы	4 893	5 656	763	16
Прочие расходы	2 459	2 591	132	5
Итого полная себестоимость	47 972	56 561	8 589	18

Из таблицы 3.2 видно, что себестоимость продукции в прогнозном году с учетом коэффициента инфляции увеличится на 18 % и составит 56 561 тыс.руб.

При этом наибольшее увеличение наблюдаем по статье материальные расходы (37 %), т. к. материальные расходы увеличиваются пропорционально увеличению объема производства.

На основе проведенного расчета следует отметить преимущества, которые необходимо не только проанализировать, но и внедрить на предприятии.

На основании таблицы 3.2 можно сделать прогноз финансовых результатов на текущий период. Расчеты приведены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Расчет общих затрат и выручки от реализации ООО «АЖЗ»

Показатели	2016 год, тыс.руб.	Прогноз, тыс.руб.	Отклонения	
			Сумма, тыс.руб.	%
Выручка от продаж	48935	63 616	14681	30
Полная себестоимость	47972	56 561	8589	18
Прибыль (убыток) от продаж	963	7 054	6091	633
Прочие доходы	5500	5 796	296	5
Прочие расходы	5963	6 284	321	5
Прибыль (убыток) до налогообложения	500	6 566	6066	1213
Налоги	100	1 313	1213	1213
Прибыль чистая	400	5 253	4853	1213

Таким образом, согласно прогнозируемым финансовым результатам (табл.3.3), увеличение выручки от реализации продукции в прогнозном году составит 14 681 тыс.руб. При этом себестоимость увеличится только на 8 589 тыс.руб. В результате фирма получит чистую прибыль в размере 5 253тыс.руб., что выше уровня прибыли 2016 года на 4 853 тыс.руб. Такое резкое увеличение прибыли предприятия свидетельствует о высокой эффективности и целесообразности внедрения предложенных мероприятий по оптимизации организационной структуры предприятия.

Составление прогноза финансовых результатов позволяет рассчитать эффективность предложенных мероприятий.

Показатели эффективности – это важнейшие характеристики фактической среды формирования прибыли и дохода предприятий. По этой причине они являются обязательными элементами сравнительного анализа и оценки финансового состояния предприятия.

Все рассчитанные показатели эффективности сведем в таблицу 3.4 (валюта баланса скорректирована на коэффициент инфляции 2016 года 5,38 %).

Таблица 3.4 – Прогноз показателей эффективности деятельности ООО «АЖЗ»

Показатели	2016 год	Прогноз	Отклонения
1. Коэффициент деловой активности	4,0	4,9	0,9
2. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	96,0	118,4	22,4
3. Рентабельность производственной деятельности	0,8	9,3	8,5
4. Рентабельность продаж, %	2,0	11,1	9,1
5. Рентабельность активов, %	3,2	40,4	37,2
6. Рентабельность собственного капитала, %	78,4	977,4	899,0

Анализ данных таблицы 3.4 свидетельствует о том, что в прогнозном году прогнозируется увеличение всех показателей эффективности деятельности ООО «АЖЗ».

Так оборачиваемость капитала увеличится на 0,9 об., что позволит сократить длительность производственного цикла на 338 дней.

Рентабельность основной деятельности в прогнозном периоде составит 9,3% и увеличится по сравнению с уровнем 2016 года на 8,5 %.

Рентабельность продаж так же увеличится и достигнет значения 11,1 %.

Резкое увеличение рентабельности основного капитала (до 977,4 %) свидетельствует о повышении инвестиционной привлекательности данного предприятия.

Таким образом, расчеты показали, что для предприятия целесообразно оптимизация организационной структуры, внедрение коммерческого отдела и проведение рекламной компании для увеличения объема продаж и повышения эффективности деятельности организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективность работы предприятия следует оценивать по его конечным показателям. При этом влияние структуры управления на эффективность осуществляется не непосредственно, а через особенности технологического и экономического соединения отдельных элементов производительных сил в целостную систему. Оптимальная комбинация таких элементов не только позволяет в наибольшей степени реализовать полезные свойства каждого из них, но и создает новые качества у производственного объекта в целом, усиливает потенциал общественного разделения труда и действенность управления им. Известно, что ориентация на прибыль является объективной закономерностью функционирования предприятия, поскольку именно она представляет собой систематически воспроизводимый ресурс, в котором прямо или опосредованно отражаются взаимосвязи и реализуются экономические интересы всех внутренних и внешних субъектов, формирующих микро- и макросреду предприятия.

В теории наиболее эффективной структурой для управления предприятиями в современных условиях считают командно-интегрированную структуру управления.

Стабильный и устойчивый ее уровень свидетельствует о высокой конкурентоспособности предприятия и эффективности бизнеса. Естественно возникает вопрос: какая структура управления будет наиболее соответствовать экономическим задачам конкурентоспособного предприятия?

К решению этой проблемы можно подойти, проанализировав деятельность работы предприятия, сделав соответствующий анализ и на его основе, разобрать ряд предложений и рекомендаций по совершенствованию действующих организационных структур.

ООО «АЖЗ» – динамично развивающаяся коммерческая организация. Современное положение на рынке предприятие обрело благодаря высококвалифицированному персоналу, а также действующей системе управления.

Однако в рассматриваемой организации наблюдается снижение объемов реализации продукции, а также очень низкий уровень рентабельности основного вида деятельности. На протяжении 2015-2016 годов платежеспособность организации снизилась, возросла задолженность перед кредиторами. Причиной этому стало возрастание сроков изготовления железобетонных изделий, отсутствие фирменного стиля для компаний, их имидж-рекламы и подготовки представительских материалов. Этого можно было бы избежать, имея хороший прогнозный блок, маркетинговую службу и более совершенную организационную структуру, быстрее реагирующую на изменения предпочтений покупателей.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности позволил выявить структурно-динамические сдвиги, произошедшие на предприятии в 2015 году. После проведения финансового и управленческого анализа предприятия можно сделать следующие выводы:

Сумма средств, вовлеченных ООО «АЖЗ» в хозяйственный оборот составила 12 340 тыс.руб. По всем показателям предприятие относится к сфере малого бизнеса.

Активный капитал полностью представлен краткосрочными активами.

В балансе предприятия задействованы не все статьи, отражающие стадии кругооборота. Наибольшее количество оборотного капитала составляют производственные запасы – 55 %. Остальную долю составляет дебиторская задолженность – 65,4 %. Для данной отрасли такая доля задолженности является характерной, но не очень благоприятно для фирмы. За 2016 год наблюдается увеличение суммы задолженности в 1,2 раза.

В структуре пассивного капитала основную долю составляет заемный капитал (96 %). Доля собственного капитала очень низка – 4 %. За анализируемый период произошло увеличение доли заемного капитала на 17 %. Увеличение доли заемного капитала в структуре капитала компании считается рискованным.

На конец 2016 года внешние признаки свидетельствуют об очень низкой платежеспособности фирмы. Денежные активы отсутствуют. Наблюдается острый недостаток наиболее ликвидных активов для покрытия наиболее срочных обязательств. Это объясняется отсутствием денежных средств на счетах предприятия и наличием большой суммы кредиторской задолженности. Коэффициентный анализ ликвидности так же иллюстрирует низкий уровень ликвидности предприятия.

В 2016 году фирмой был достигнут положительный финансовый результат (прибыль до налогообложения составила 400 тыс. руб.). По сравнению с аналогичным периодом прошлого года сумма чистой прибыли незначительно снизилась (на 9 %). Это связано со снижением суммы выручки от реализации, что неблагоприятно характеризует деятельности предприятия в текущем периоде.

Все показатели деловой активности иллюстрируют высокий уровень экономической эффективности деятельности предприятия. Однако, показатели рентабельности свидетельствуют о том, что на каждый рубль затрат приходится низкая прибыль. В сравнении с прошлым годом все показатели рентабельности увеличились.

Необходимо принимать меры для повышения рентабельности предприятия. Для исправления положения необходимо проанализировать вопросы ценообразования на предприятии, ассортиментную политику, существующую систему контроля затрат и рассмотреть все возможные способы повышения рентабельности предприятия.

Объем произведенной продукции и оказанных услуг за 2016 год снизился по сравнению с 2015 годом на 21 337 тыс.руб. Снижение объемов реализации и является основной причиной снижения эффективности деятельности предприятия. Руководству необходимо пересматривать сбытовую, товарную и ценообразовательную политику ООО «АЖЗ» и находить решения для повышения объемов реализации и прибыльности работы фирмы.

Снижение рентабельности деятельности, возрастание издержек производства и управления, снижение платежеспособности организации – следствия недостаточной эффективности ее организационной структуры. Недостаточная эффективность линейно-функциональной оргструктуры ООО «АЖЗ» обусловлена наличием недостатков в данной системе, характерным для всех механистических структур.

Данная организационная структура в ООО «АЖЗ» обладает достаточно четкой системой взаимных связей функций и подразделений, в связи с чем принципиально состав подразделений и систему их взаимосвязей менять не следует. Также в данной организационной структуре существует четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель. Для обеспечения эффективности функционирования системы необходимо по возможности сохранять данное свойство имеющейся структуры. Однако, действующая в ООО «АЖЗ» организационная структура имеет малую гибкость и приспособляемость к изменению ситуации.

Поэтому из работающих в компании руководителей необходимо отобрать наиболее профессиональных для замещения должностей руководителей проектов (направлений). Руководители проектов (направлений) и созданные группы работников основных направлений деятельности предприятия образуют проектную организационную структуру. Остальные – административные руководители вместе с группами работников второстепенных направлений деятельности будут образовывать кросс-функциональную структуру, так как эти группы работников будут находиться в подчинении и руководителей проектов.

Как показал анализ технико-экономических показателей ООО «АЖЗ» отдел сбыта работает по старой, традиционной схеме, т. е. с теми потребителями продукции, с которыми давно налажен контакт. Необходимо проводить мероприятия, направленные на повышение эффективности сбытового канала. Но для этого необходимо принять в штат



квалифицированных сотрудников, специалистов в области сбыта и маркетинга. Учитывая масштабы организации, количество кадровых сотрудников и объемы реализации, для ООО «АЖЗ» в структуре коммерческого блока достаточно будет иметь маркетолога

Неотъемлемой частью продвижения продукции ООО «АЖЗ» должна быть рекламная деятельность. При формировании рекламных кампаний особое значение также приобретает выбор творческой стратегии передачи информации потребителям по коммуникативным каналам.

Особое внимание необходимо обратить на выставочные мероприятия. Участие в работе выставок и ярмарок является эффективным и мощным средством формирования маркетинговых коммуникаций предприятий. В Сибирском федеральном округе регулярно проводятся выставки-ярмарки с участием не только местных производителей товаров и услуги, но и с участием производителей из Центральных и Южных регионов России.

Еще одним важным мероприятием должно стать интернет продвижение продукции. Ведь с каждым годом все большее число компаний приходит к пониманию того, что продвижение товаров на рынок с помощью интернет-сайта является одной из самых результативных маркетинговых стратегий.

Согласно прогнозируемым финансовым результатам, увеличение выручки от реализации продукции в прогнозном году составит 14 681 тыс.руб. При этом себестоимость увеличится только на 426 тыс.руб. В результате фирма получит чистую прибыль в размере 18 491 тыс.руб., что выше уровня прибыли 2016 года на 18 091 тыс.руб. Такое увеличение прибыли предприятия свидетельствует о высокой эффективности и целесообразности внедрения предложенных мероприятий по оптимизации организационной структуры предприятия.

Прогноз показателей эффективности свидетельствует о том, что в прогнозируемом году планируется увеличение всех показателей эффективности деятельности ООО «АЖЗ». Так оборачиваемость капитала увеличится на 0,9

об., что позволит сократить длительность производственного цикла на 338 дней.

Рентабельность основной деятельности в прогнозном периоде составит 9,3% и увеличится по сравнению с уровнем 2016 года на 8,5 %.

Таким образом, расчеты показали, что для предприятия целесообразно оптимизация организационной структуры, внедрение коммерческого отдела и проведение рекламной компании для увеличения объема продаж и повышения эффективности деятельности организации.

## **СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ**

АЖЗ – Абаканский железобетонный завод

ВА – Внеоборотные активы

ДЗ – Дебиторская задолженность

НА – Нематериальные активы

НДС – Налог на добавленную стоимость

ЗАО – Закрытое акционерное общество

ЗК – Заемный капитал

ОС – Основные средства

ОА – Основные активы

ООО – Общество с ограниченной ответственностью

СК – Собственный капитал

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Курсовая работа : метод. Указания / Т. И. Островских, М. А. Йоцене; Сиб. Федер. Ун-т, ХТИ – филиал СФУ. – Абакан : Ред. – филиала СФУ, 2014. – 35с.
2. Антонов, В. Г. Эволюция организационных структур // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – №1. С. 25-32.
3. Ансофф, А. Н., Анализ конкурентных преимуществ организации, 2003. – 345с.
4. Ансофф, И. А. Стратегическое управление. – М. : Экономика. Москва, 2009 – 303с.
5. Баринов, В. А., Харченко, В. Л. Стратегический менеджмент : учеб. пособие. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 285 с. – (Высшее образование).
6. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners; Пер. с нем. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 478 с.
7. Грибов, В. Д., Грузинов, В. П. Экономика предприятия: Уч. пособие. – М. : Финансы и статистика, 2010. – 336 с.
8. Гуркова, Н. А., Решение вопросов снижения себестоимости / В. П. Гуркова // Справочник экономиста. – 2008. – №7. – с. 23-26.
9. Григорьева, Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: учебник для магистров / Т. И. Григорьева. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2014. – 462 с.
10. Друкер, П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Питер Друкер. – Пер. с англ. М. Котельниковой. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 288с.

11. Дихтль, Е., Хершген, Х. Практический маркетинг. – М. : Высшая школа, 1995. – 64 с.
12. Ефимова, О. В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: учебник; рекомендовано УМО по образованию в области финансов, учета и мировой экономики / О. В. Ефимова . – 2-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2010. – 350 с.
13. Завальный, П. Н., Силантьев, А. Ю. Современные модели управления крупными компаниями // Менеджмент. – 2013. – №4. -С. 129-137
14. Забелина, О. В., Толкаченко, Г. Л. Финансовый менеджмент. – М. : Экзамен, 2008. – 224с.
15. Информационные технологии в менеджменте (управлении): учебник и практикум; допущено УМО ВО / под общ. ред. Ю. Д. Романовой. – М. : Юрайт, 2015. – 478 с.
16. Йоцене, М. А. Методические рекомендации по написанию выпускной квалификационной работы: методические указания / М. А. Йоцене, Н. Л. Сигачева; Сиб. федер. ун-т; ХТИ – филиал СФУ. – Абакан: Ред. изд. сектор ХТИ – филиала СФУ, 2012. – 18 с.
17. Календжян, С. О., Беме, Г. Система эффективного управления: В 3-х книгах: Книга 1: Теория и практика применения делегирования полномочий и ответственности: Учебные программы для руководителей и специалистов. – 5-е изд. – М.: Высшая школа корпоративного управления РАНХиГС, 2013. – 90с.
18. Кандалинцев, В. М. Стратегическое планирование по времени принятия решений / В. Кандалинцев // Генеральный директор. – 2009. – №9. с.23-25.
19. Кантор, Е. Л. Экономика предприятия – СПб.: Питер, 2002. – 352 с.
20. Ковалев, В. В., Волкова, О. Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – М. : ТК Велби; Проспект, 2010. – 184с.
21. Кэмпбэл, Д. Стратегический менеджмент. – М. : Проспект, 2003. – 235с.

22. Лукичёва, Л. И. Управление персоналом: учеб. пособие; рекомендовано Советом Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области менеджмента / Л. И. Лукичёва. – 5-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2009. – 263 с.

23. Любушин, Н. П., Лещева, В. Б., Дьякова, В. Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2003. – 354с.

24. Магомедов, М. Д. Экономика организации (предприятия): учебник; рекомендовано УМО по образованию в области технологии продуктов питания и пищевой инженерии / М. Д. Магомедов, Е. Ю. Куломзина, И. И. Чайкина. – М.: «Дашков и К», 2010. – 276 с.

25. Мазурова, И. И., Белозерова, Н. П. Анализ финансовой отчетности коммерческой организации. – СПб.: СПбГУЭФ, 2008. – 322с.

26. Маркарьян, Э. А., Маркарьян, С. Э., Герасименко, Г. П. Управленческий анализ в отраслях: Учеб. Пособие. Изд.2-е, исп. и доп. – М. : ИКЦ Март, 2008. – 320с.

27. Маркова, В. Д., Кузнецова, С. А. стратегический менеджмент: Курс лекций. —М. : ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2007. – 288 с.

28. Методические рекомендации по написанию и оформлению выпускной квалификационной работы по специальности «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» : метод. Указания / сост. М. А. Йоцене, Е. И. Федорова ; Сиб. Федер. Ун-т, ХТИ – филиал СФУ. – Абакан : РИО ХТИ – филиал СФУ, 2010. – 48 с.

29. Методические рекомендации по организации выполнения выпускной квалификационной работы по специальности «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» : метод. Указания / сост. М. А. Йоцене, Е. И. Федорова ; Сиб. Федер. Ун-т, ХТИ – филиал СФУ. – Абакан : РИО ХТИ – филиал СФУ, 2010. – 24 с.

30. Основы менеджмента. Чернышев, М. А., Коротков, Э. М., Солдатова, И. Ю., проф. И. Ю. Солдатовой., Чернышева М. А., Под ред. проф. И. Ю. Солдатовой., Солдатовой И. В., Чернышов М. А. – ред.-сост., Изд.: ИТК

«Дашков и К», НАУКА/ИНТЕРПЕРИОДИКА МАИК, Наука-Пресс. – 2006 г. – 122с.

31. Опыт конкуренции в России: причины успехов и неудач / кол. Авторы проекта и координатор исследований А. Ю. Юданов. – М. : Финансовая компания «ИНТРАСТ»; КНОРУС, 2007. – 464 с.

32. Организация преддипломной практики для студентов специальности «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» : метод. указания / сост. М. А. Йоцене; Сиб. федер. ун-т, ХТИ – филиал СФУ. – Абакан: РИО ХТИ – филиала СФУ, 2010. -26 с.

33. Вивоваров, С. Э., Максимцев, И. А., Рогова, И. Н., Хутиева, Е. С. Операционный менеджмент: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2011. – 544 с.: ил. – ( Серия «учебник для вузов»).

34. Попов, Е. В. Продвижение товаров и услуг. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 453с.

35. Прыкина, Л. В. Экономический анализ предприятия: Уч. для вузов – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2003 – 407с.

36. Семенов, В. И. Управление продажами и прибылью / В. И. Семенов // Справочник экономиста. – 2008. – №4.- с. 23-25.

37. Семенов, В. И. Стадии развития организации // Управление персоналом. – 2001. – №9. – С32-41.

38. Сурков, С. А. Построение структуры организации на основе системы мотивации.// Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – №10. – С.14-19.

39. Сысоева, Е. Ф., Плетнёв, Ю. М. Организационная структура финансово-экономической службы промышленного предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012г. – №4.- с.48-57.

40. Шеметов, П. В. Менеджмент: управление организационными системами: учеб. пособие; допущено Советом УМО вузов России по образованию в области менеджмента / П. В. Шеметов, Л. Е. Чередникова, С. В. Петухова. – М.: Омега-Л, 2009. – 407 с.

41. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг: Учебник. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 640 с.





Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме «Оптимизация структуры управления ООО «Абаканский железобетонный завод»

Консультанты по  
разделам:

Теоретическая часть  
наименование раздела

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Т.Б. Коняхина  
инициалы, фамилия

Аналитическая часть  
наименование раздела

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

И.В. Панасенко  
инициалы, фамилия

Проектная часть  
наименование раздела

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Н.Л. Сигачева  
инициалы, фамилия