

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
зав. кафедрой ЭиМ
 Т.Б. Коняхина
подпись инициалы, фамилия
« ____ » _____ 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

код – наименование направления

Организационная структура управления предприятием и разработка
рекомендаций по ее совершенствованию

тема

Руководитель

подпись, дата

доцент, к.э.н.

должность, ученая степень

Т.Б. Коняхина

инициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата

П.М. Рагимов

инициалы, фамилия

Абакан 2020

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме Органи-
зационная структура управления предприятием и разработка рекомендаций по
ее совершенствованию

Консультанты по
разделам:

Теоретическая часть
наименование раздела

подпись, дата

Т.Б. Коняхина
инициалы, фамилия

Аналитическая часть
наименование раздела

подпись, дата

Т.Б. Коняхина
инициалы, фамилия

Проектная часть
наименование раздела

подпись, дата

Т.Б. Коняхина
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

подпись, дата

Н.Л. Сигачева
инициалы, фамилия

РЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
в форме бакалаврской работы

Тема выпускной квалификационной работы Организационная структура управления предприятием и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

ВКР выполнена на 106 страницах, с использованием 16 иллюстраций, 36 таблиц, 1 формулы, 3 приложений, 36 использованных источников, 12 листов иллюстративного материала (слайдов).

Ключевые слова: организационная структура, управление, персонал, кадры, финансово-хозяйственная деятельность.

Автор работы, гр. <u>№ 76-2</u>	_____	<u>П.М. Рагимов</u>
	подпись	инициалы, фамилия
Руководитель работы	_____	<u>Т.Б. Коняхина</u>
	подпись	инициалы, фамилия
Нормоконтролер по иностранному языку	_____	<u>Н.В. Чезыбаева</u>
	подпись	инициалы, фамилия

Год защиты квалификационной работы – 2020.

- Цель – анализ теоретических и методических основ организационной структуры и разработка рекомендаций по ее совершенствованию на предприятии ООО «Перцы Абакан».

- Задачи:

1. Изучить организационную структуру предприятий.
2. Проанализировать финансово-хозяйственную деятельность предприятия ООО «Перцы Абакан» и его организационную структуру управления.
3. Разработать рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления предприятием.

- Актуальность темы: совершенствование организационной структуры предприятия является ключевым условием воплощения стратегических целей, координации, кооперации и контроля бизнес процессов и ресурсов.

- Научная и практическая новизна, эффективность: результаты проведенного исследования могут быть применены на предприятиях различных сфер деятельности.

- Выводы, рекомендации: К мероприятиям по совершенствованию организационной структуры ООО «Перцы Абакан» относятся: создание информационно-аналитического отдела и создание адаптационной системы. Экономический эффект от предложенных мероприятий: увеличение выручки на 33%, прибыли на 64%, производительности труда на 14%, фондоотдачи на 33%, рентабельности производства на 7% и рентабельность продаж на 9%.

SUMMARY
GRADUATION THESIS
Bachelor's thesis

The theme of the graduation thesis is Organizational structure of the enterprise management and development of recommendations for its improvement.

The graduation thesis comprises 106 pages, 16 figures, 36 charts, 1 formula, 3 appendices, 36 reference items, 12 visual aids (slides).

Key words: organizational structure, management, personnel, shots, financial and economic activity.

Author of research	_____	<u>P.M. Ragimov</u>
	signature	full name
Academic supervisor	_____	<u>T.B. Koniakhina</u>
	signature	full name
English language supervisor	_____	<u>N.V. Chezybaeva</u>
	signature	full name

Graduation paper presentation date – 2020.

- The purpose – analysis of theoretical and methodological bases of the organizational structure and development of recommendations for improvement of the organizational structure of the enterprise of LLC «Peppers Abakan».

- Tasks:

1. Study the organizational structure of enterprises.
2. Analyze the financial and economic activities of Peppers Abakan LLC and its organizational management structure.
3. Develop recommendations for improving the organizational structure of enterprise management.

- The relevance of the topic: improvement of the organizational structure of the enterprise is a key condition for the implementation of strategic goals, coordination, cooperation and control of business processes and resources in the organization.

- Scientific and practical novelty, efficiency: results of the conducted study can be applied in enterprises of different spheres of activity.

- Conclusions, recommendations: Measures to improve the organizational structure of LLC «Peppers Abakan» include: the creation of an information and analytical department, a reduction in the staff of the management apparatus and the creation of an adaptation system. The economic effect of the proposed measures: an increase in revenue by 33%, profit by 64%, labor productivity by 14%, fund recovery by 33%, production profitability by 7% and sales profitability by 9%.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1. Теоретическая часть. Теоретические основы изучения организационной структуры предприятия	9
1.1 Эволюция организационных структур управления предприятием.....	9
1.2 Классификация иерархических и адаптивных организационных структур предприятия.....	18
1.3 Проектирование организационных структур управления предприятием .	29
2. Аналитическая часть. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Перцы Абакан».....	33
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Перцы Абакан»	33
2.2 Анализ активов.....	36
2.2 Анализ пассивов.....	45
2.3 Анализ финансовой устойчивости и ликвидности.....	47
2.4 Оценка эффективности деятельности предприятия.....	52
2.5 Управленческий анализ.....	54
2.6 Заключительная оценка финансового состояния предприятия	60
3. Проектная часть. Разработка рекомендаций по совершенствованию организационной структуры управления предприятием ООО «Перцы Абакан»	62
3.1 Анализ организационной структуры управления ООО «Перцы Абакан»	62
3.2 Мероприятия по совершенствованию организационной структуры управления ООО «Перцы Абакан»	65
3.3 Экономический эффект от предложенных мероприятий.....	69
Заключение	74
Список использованных источников	78
Приложения А-Г	83-99

ВВЕДЕНИЕ

Любая организационная система подразделяется на две подсистемы: материально снабжающая подсистема, которая занимается переработкой поступающих в ее распоряжение ресурсов в продукцию и услуги и подсистема управления, в задачу которой входит руководство, контроль над деятельностью организационной системой. Последнюю подсистему называют – управляющая система, имеющая собственную структуру, снабжающую условия для оптимального разделения труда и взаимной кооперации. В разрезе этой структуры менеджеры предприятия имеют свои задачи и зоны ответственности. При этом они вступают в отношения руководства-подчинения, контроля и сотрудничества. Данные структуры отражают и снабжают разделение труда, в разрезе которого осуществляется процедура управления хозяйствующего субъекта.

Данная тема является актуальной на сегодняшний день, поскольку совершенствование организационных структур управления в любой организации – это достаточно новая задача для отечественной рыночной экономики, поскольку в России вопросам развития и управления предприятием стали уделять внимание с начала XX века. Научно-обоснованное совершенствование организационной структуры предприятия является ключевым условием воплощения стратегических целей, координации, кооперации и контроля бизнес процессов и ресурсов в организации.

Объект исследования – ООО «Перцы Абакан».

Предмет исследования – совершенствование организационной структуры ООО «Перцы Абакан».

Цель выпускной квалификационной работы – анализ теоретических и методических основ организационной структуры и разработка рекомендаций по совершенствованию организационной структуры предприятия ООО «Перцы Абакан».

Исходя из цели выпускной квалификационной работы, необходимо выполнить следующие задачи:

- Рассмотреть теоретические основы изучения организационной структуры предприятий;
- Провести анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Перцы Абакан»;
- Исследовать организационную структуру управления ООО «Перцы Абакан»;
- Разработать рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления предприятием.

Степень разработанности. Большой вклад в разработку проблемы проектирования и развития организационных структур внесли зарубежные ученые П. Друкер, А. Гарднер, М. Вебер, Д. Гибсон, Т. Коно, Р. Холл, А. Хоскинс и др., исследовавшие взаимодействие процедур планирования и проектирования организационных структур.

В трудах отечественных ученых А. Алавердова, А. Бандурина, В. Веснина, И. Герчиковой, М. Лапусты, З. Румянцевой, О. Виханского рассматриваются вопросы применения современных видов организационных структур в отечественных компаниях, взаимодействия стратегий развития и организационных структур, характерных ошибок при их проектировании.

В последнее время приобретают актуальность вопросы использования процессного подхода к созданию систем управления компаниями, в связи с этим отечественные исследователи проявляют интерес к этой области. Так, процессный подход в управлении компаниями изучается в работах В. Елифаровой, В. Краснова, А. Шевченко, В. Ивлева, Т. Попова и др. Но, несмотря на огромное количество научных публикаций по вопросам организационных структур предприятий, проблема их оптимизации по мере изменения внутренней и внешней среды остается малоизученной.

В качестве методологической основы исследования были использованы: метод анализа – изучение литературы отечественных и зарубежных авторов, описание организационной структуры; метод синтеза – объединение терминов планирование и управления в единую организационную систему управления

предприятием; наблюдение – определение роли организационной структуры в управлении предприятием.

Информационной базой исследования при выполнении выпускной квалификационной работы стали учебные, научные и методические работы зарубежных и отечественных авторов таких авторов как Агафонов В.А., Веснин В.Р., Виханский О.С., Кибанов А.Я., Котлер Ф., Титов В.Н. и др., материалы периодических изданий и источники Интернет-ресурсов.

Практическая значимость – результаты проведенного исследования могут быть применены на практике (а именно совершенствование организационной структуры управления на предприятиях разных сфер деятельности).

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и трех приложений.

Во введении дается обоснование темы выпускной квалификационной работы, ее актуальность, представлены цели и задачи работы, предмет и объект исследования, степень разработанности темы, охарактеризована практическая значимость и методологическая база.

В теоретической части рассмотрены теоретические изучения организационной структуры предприятия. Рассмотрена эволюция организационных структур, их классификация и проектирование.

Аналитическая часть посвящена анализу финансово-хозяйственной деятельности ООО «Перцы Абакан», проведена оценка эффективности организационной структуры предприятия.

В проектной части представлены рекомендации по совершенствованию организационной структуры предприятия ООО «Перцы Абакан».

Заключение содержит ключевые выводы и рекомендации по теме выпускной квалификационной работы.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Эволюция организационных структур управления предприятием

Организационная структура – это набор, взаимодействие, соподчиненность, а также распределение работы по подразделениям и управленческим органам, между которыми создаются конкретные отношения, сопряженные с реализацией властных полномочий, потоков распоряжений и сведений [14, с. 13].

Основы построения предприятий как части управления разрабатывались междисциплинарно, т.е. на стыке менеджмента, социологии, антропологии, психологии, юриспруденции и т.д. С XX века произошли большие изменения условий работоспособности предприятий, и было внесено много нового в развитие взглядов, научных концепций и управленческой практики. Укрупнение компаний, разделение управления от собственности, эволюция точных и естественных наук послужили базой для разработки научного метода к принципам и методам управления предприятиями. Тем самым вызвав к жизни множество научных идей и школ, которые изучают закономерности построения компаний, их основные черты и стимулы для развития и работоспособности – формальные и неформальные компании, человеческие отношения, социальные системы, разделение функций и ответственности, принятие управленческих решений, математических аппарат процессов управления.

Разбирая научную литературу и монографии, были изучены разнообразные методы, которые предлагают теории создания предприятий, в соответствии с которыми оптимальная структура любого хозяйствующего субъекта имеет различия от случая к случаю исходя от таких факторов, как изменение технологии и внешней среды и теории, утверждающие, что имеется единственный оптимальный метод построения компании.

Рассмотрим основные теории становления и развития организационных структур: классическая теория организации, теория административного пове-

дения, теория институтов и институциональных изменений [18, с. 153].

Классическая теория организации. Выдающие представители классических теорий:

- научное управление – Ф. Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г.Л. Гантт, Х. Эмерсон, Г.Л. Таун;
- теория организации – Х. Файоль, Дж. Д. Лизней, А.С. Рейли, Л. Урвик;
- бюрократическая теория – М. Вебер.

Первооткрывателем анализа организационных основ управления был Ф. Тейлор и его последователи. Идеи и способы, которые вытекают из исследований Тейлора, известны как научное управление, в центре которого – работа, выполняемая в низовом звене предприятия.

Исследования по теории организации стали проводиться на систематической базе в период 1890-1940 гг. вместе с углублением разработок по научному управлению. В центре внимания данных исследований – все предприятие. Были сформулированы принципы организации, показатели создания организационных структур, формирования системы подразделений, определения управляемости и делегирования прав и ответственности. Огромным вкладом в развитие классической теории явилась разработка бюрократической теории, базы которой содержатся в трудах М. Вебера.

Разделы классической теории организации включают в себя [28, с. 78]:

- научное управление, ключевой предпосылкой которого является то, что работа должна изучаться посредством научных способов. Согласно Тейлору, объективный анализ фактов и сведений, собранных на рабочем месте, может стать базой характеристики наилучшего метода организации работы, а уже определить такой метод – обязанность управляющего.

Тейлором было выделено четыре ключевых положения научного управления:

- а) вместо волевых решений научно обосновывать каждый элемент работы;
- б) при помощи конкретных показателей проводит отбор, а затем обу-

чать, образовывать и развивать рабочую силу;

в) тесно сотрудничать с людьми, снабжая при этом выполнение работы согласно с разработанными принципами науки;

г) снабжать обоснованное разделение труда и ответственности между руководителем и персоналом.

Руководители выполняют те функции, для которых они лучше подготовлены, чем работники, тогда как в прошлом почти вся деятельность и большая доля ответственности лежала на исполнителях. Данные четыре положения выражают ключевую идею научного управления: в начале для каждого вида деятельности сотрудника создается теоретическое обоснование, далее осуществляется его обучение, в ходе которого он приобретает необходимые навыки работы. Такой метод противостоит способу волевых решений, когда задачи управляющих и персонала не четко разделены.

Тейлор предполагал, что за счет более результативной деятельности общий объем благ может быть повышен, а доля каждого сотрудника может наращиваться без снижения доли иных. Поэтому если управляющие и сотрудники выполняют свои задачи более результативно, то их доходы увеличиваются. Обеим группам следует пережить то, что Тейлор называл «умственной революцией», прежде чем станет возможным широкое использование научного управления. «Умственная революция» состоит в формировании атмосферы взаимопонимания руководителей и персонала на почве удовлетворения общих интересов;

- разделение планирования базируется на разделении труда руководителей и персонала, а также на обоснованном методе к созданию иерархии управления на предприятиях. На каждом предприятии происходит специализация функций. Разделяя планирование работ и их выполнение, производственные компании образуют отделы планирования, задача которых – выработка точных ежедневных предписаний для управляющих. Но, Тейлор пошел дальше и обосновал необходимость специализации руководителей низовых звеньев – групп исполнителей;

- функциональное руководство состоит в том, что каждый сотрудник имеет столько функций, сколько он может выполнить. Тейлор считал, что традиционные функции руководителя низовой группы сводятся к деятельности и по планированию, и по управлению. Функциональное руководство по Тейлору представлено на рисунке 1.1.

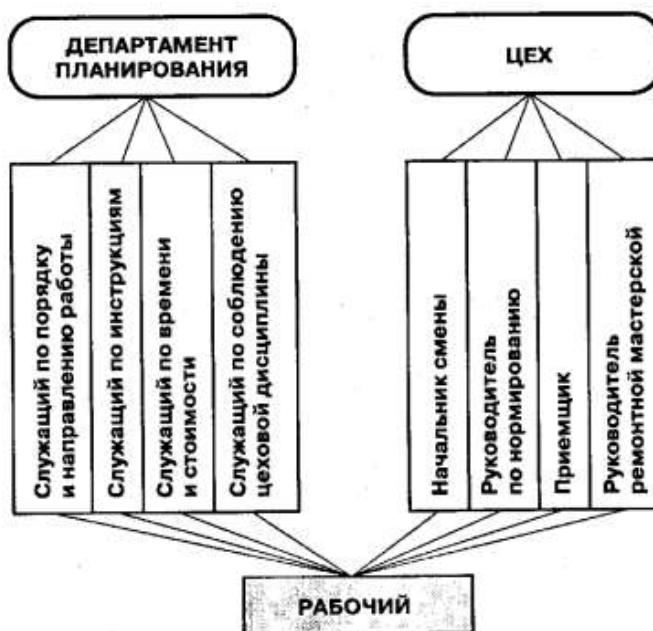


Рисунок 1.1 – Функциональное руководство группой по Ф. Тейлору

Источник: [28, с. 83]

- исследование в действии и во времени ключевой чертой данного направления является последовательность действий работы. Тейлор и его последователи предположили, чтобы улучшить работу, а именно сделать ее более результативной, необходимо определить наилучшее пути выполнения задания и стандартное время его выполнения. Взаимосвязь между исследованием действия и временем в этом уровне тесна, что отделить их друг от друга невозможно. Тейлор сделал разбор работы с точки зрения предпочтительности действий.

В случае, характеристики стандартов времени на выполнение задания без определения возможностей улучшения задания представляет собой напрасный труд. Улучшение работы включает оценку внешней среды и условий, при которых совершается работа.

Цель исследования действия – определение предпочтительного способа

работы с учетом применяемого сырья, плана производства, порядка работы, инструмента, оборудования, месторасположения работы и требуемого ручного труда. В таком контексте исследование в действии и во времени является частью общей процедуры усовершенствования работы.

Исследование движения – процедура, в ходе которой исследуется движение ключевых элементов, к которым относятся машины и инструменты, необходимые для выполнения работы [15, с. 51].

Техническая сторона этого исследования обоснована Ф. Гилбретом с целью упрощения работ, поиска методов ликвидации, соединения или изменения излишних движений.

Временное исследование – зафиксированное время, нужное для выполнения задач после выбранного метода ее решения. Предложено два пути исследования во времени, заменяющие произвольные оценки руководителей – хронометрирование и нормирование.

- премиальная система заработной платы заключается в пропорциональности вклада сотрудника в работу, т.е. сдельная оплата труда. В то же время Тейлор полагал, что сотруднику, производящие больше установленной дневной нормы, должны получать большую оплату, чем те, кому не удалось выполнить норму. Предлагая дифференциальную сдельную оплату труда, Тейлор исходил из того, что ключевым мотивационным фактором для сотрудника является возможность зарабатывать денежные средства. Дифференциальная сдельная оплата стимулирует персонал прилагать большие трудовые усилия;

- отбор и обучение. По мнению сторонников научного управления, является одной из ключевых задач руководителя любого предприятия. Так в начале XX века особое внимание уделялось деятельности и специализации руководителя, что привело к необходимости разбора построения предприятия в целом и формулирования принципов его функционирования. Г. Файоль рассматривал искусство управления как выбор соответствующих принципов, используемых в управлении. Он предложил четырнадцать принципов, группировка которых по разным признакам представлена в таблице 1.1 [7, с. 134].

Таблица 1.1 – Группировка принципов управления Г. Файоля

Структурные принципы	Принципы процедуры	Принципы итогового значения
Разделение труда; Единство цели и руководства; Соотношение централизации и децентрализации; Власть и ответственность; Цель	Справедливость; Дисциплина; Вознаграждение сотрудников; Единство подразделений; Подчинение основной цели	Порядок; Стабильность; Инициатива

В исследовании М. Вебера рассмотрим следующую теорию – бюрократическая теория организации, описывающая модели предприятия, гарантирующую предсказуемость поведения персонала. Вебер считал, что бюрократическая структура дает высокий уровень учета итогов для руководства хозяйствующего субъекта и для тех, кто сопряжен с ним. Суть теории:

- все задания, нужные для достижения целей разделяются на высокоспециализированные виды работ. Исполнители должны быть экспертами в своей деятельности и нести ответственность за результативное выполнение своих обязанностей;

- каждое задание выполняется согласно с «регулярным комплексом абстрактных норм» с целью гарантирования однородности и скоординированности разных заданий. Разумность данной практики состоит в том, что руководитель устраняет неопределенность при выполнении задания, сопряженную с индивидуальными различиями;

- каждый работник или подразделение предприятия отвечает перед руководством за свои действия или действия подчиненных. Власть руководителей базируется на экспертных знаниях и узаконивается тем, что делегируется с верхних уровней иерархии управления, создавая цепь команд;

- каждое официальное лицо на предприятии ведет своего подразделения безлично и формально; поддерживает социальную дистанцию между собой и подчиненными, а также клиентами. Цель данной практики – гарантия невмешательства некоторых личностей в продуктивное выполнение целей подразделе-

ния, неимение фаворитизма, служебных отношений, базирующихся на дружбе или знакомстве;

- наем на работу в бюрократическое предприятие базируется на технической квалификации сотрудника и предусматривает защиту от произвольного увольнения. Соответственно продвижение по службе основано на трудовом стаже и личных достижениях. Наем на предприятие рассматривается как карьера сотрудника на протяжении всей жизни, что предполагает высокий уровень его преданности предприятию.

Предприятие, достигающее такого уровня, приближается к бюрократии идеального типа.

Теория административного поведения была предложена Г. Сеймоном, который в своих работах исследовал процедуры воздействия установленных целей на оптимальное поведение на предприятиях [10, с. 107]. С точки зрения Саймона хозяйствующий субъект может упростить процедуру принятия решений – ограничение цели, на которую направлена деятельность. Саймон указывает, что цели воздействуют на поведение, лишь тогда, когда они являются частью решения о рамках такого поведения. Цели определяются на базе ценностных предпосылок решений, которые в свою очередь, являются предположениями о наиболее предпочтительных целях. Чем точнее обозначены ценностные предпосылки, тем результативней принимаемые решения. Четко установленные цели позволяют различать приемлемые и неприемлемые варианты решений. Данная теория указывает на важность норм и установленных порядков в поддержании поведения внутри предприятия. Акцент делается на то, что организационное поведение, требует следованию норм.

В конце 1940-х гг. в Гласиеровской металлической компании в Лондоне возникла так называемая теория Гласиер. Это был совместный проект управляющих фирмы и исследовательской группы Тавистокского института человеческих отношений [17, с. 152]. Теория Гласиер выделяет существование четырех подсистем в каждом предприятии. Каждая из данных подсистем выполняет функции в разрезе предприятия, и в тоже время они частично взаимодействуют

друг с другом (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Подсистемы предприятия

Источник: [17, с. 152]

Исполнительная подсистема – это структура, включающая функции, исполнители которых следуют конкретным требованиям. Процедура разделения труда, департаментализация и передача полномочий приводят к формированию разных функций, взаимодействующих с целью выполнения работы на предприятии. При помощи необходимой нагрузки времени для каждой функции появляется иерархия, или цепь команд. Концепция нагрузки времени – основная в теории Гласиера, определяющая уровень нагрузки для выполнения работы. Характер работы изменяется, если двигаться вверх по иерархии. Такое отличие состоит преимущественно в уровне абстракции, требуемой для выполнения поставленных задач перед такой функцией.

Апелляционная подсистема характеризуется следующими чертами:

- каждый сотрудник предприятия имеет право обжаловать любое решение руководства на более высоком уровне управления;
- в некоторых ситуациях сотрудник может обратиться в апелляционный суд, включающий представителей рабочего совета, правления и председателя суда, приглашенного со стороны;
- задача сотрудника, который рассматривает жалобу, состоит в принятии решения в зависимости от политики фирмы, «установленного порядка» и прецедента;
- любая сторона, заслушивающаяся по поводу жалобы, может обратиться

к адвокату за консультацией. Адвокат может дать советы обеим сторонам;

- не имеется реального отличия между ролями руководителя в исполнительной и апелляционной подсистемах.

Представительская подсистема создается методом избрания представителей, которые входят в рабочий совет наряду с руководителями. Представители доводят до сведения руководителей жалобы персонала предприятия, которые относятся к любому аспекту работы, управления или качественных и количественных аспектов. Представительская подсистема работает на базе принятых законов.

Функция законодательной подсистемы – выработка политики предприятия с участием избранных представителей рабочего совета. Представители на встречах с руководителями вырабатывают «установленный порядок», позволяющий руководству действовать в широких пределах. Законодательная подсистема принимает решения о найме, распределении работ во времени, правилах работы и т.д. [1, с. 188].

Представители теории Гласиер выявили существование двух систем – производственной и социальной. Они считали, что руководство предприятия должно в равной степени снабжать функционирование исполнительной и представительской подсистем.

Теория институтов и институциональных изменений. В конце 1980-х – начале 1990-х гг. американский ученый Н. Дуглас, ставший впоследствии лауреатом Нобелевской премии по экономике, опубликовал целую серию работ, которые имеют непосредственное отношение к обоснованию роли и принципов функционирования предприятий.

По мысли Норта, рынок – это сложное и неоднозначное явление, представляющее собой структуру, которая охватывает разные институты: законы, правила игры и, что наиболее важно, конкретные кодексы поведения, типы отношений и связей. Институты, согласно Норту, – это комплекс норм, процесс соответствий, моральное и этическое поведение индивидуумов в интересах максимизации дохода.

Институты – это разработанные людьми формальные (законы, конституции) и неформальные (договоры и добровольно принятые кодексы поведения) ограничения, а также факторы принуждения, структурирующие их взаимодействие [21, с, 95].

Тем самым, можно сказать, что организационная структура – это целостный комплекс, специально разработанный таким образом, чтобы персонал в его рамках мог наиболее результативно добиваться поставленной цели предприятия. Базой для возникновения и функционирования конкретного типа организационной структуры управления в любом хозяйствующем субъекте, а так же залогом повышения производительности является горизонтальное разделение труда, при котором весь объем работы разбивается на компоненты. В научной литературе выделяют следующие теории становления и развития организационных структур: классическая теория организации, теория административного поведения, теория институтов и институциональных изменений.

1.2 Классификация иерархических и адаптивных организационных структур предприятия

Организационные структуры хозяйствующего субъекта разделяются на формальные и неформальные структуры. Формальные структуры в свою очередь делятся на иерархические и адаптивные организационные структуры (рисунки 1.3) [33].

Иерархическая или бюрократическая организационная структура строится на следующих принципах, которые были М. Вебером (концепция оптимальной бюрократии) [30, с. 113]:

- принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим уровнем и подчиняется ему;
- принцип соответствия полномочий и ответственности персонала хозяйствующего субъекта управления месту в иерархии;
- принцип разделения труда на определенные функции и специализации

персонала по выполняемым функциям;



Рисунок 1.3 – Организационные структуры управления

Источник: [30, с. 113]

- принцип формализации и стандартизации деятельности, снабжающий однородность выполнения персоналом своих обязанностей и скоординированность разных задач;

- принцип обезличенности выполнения персоналом своих функций;

- принцип квалификационного отбора, согласно с которым найм и увольнение с работы производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

Наиболее распространенным типом такой структуры является линейно-функциональная (линейная структура).

С системной точки зрения, структура – ключевая характеристика предприятия; удобная схема, позволяющая понять взаимосвязи и взаимодействия частей системы.

В любом хозяйствующем субъекте выделяют составные части, взаимодействующие друг с другом в конкретном порядке – это и есть структура. Меняя метод деления, можно изменить порядок взаимодействия частей и, в результате, итоги всего целого.

Рассмотрим основные иерархические организационные структуры управления [34]:

- линейная структура. В проектной линейной структуре предприятия, в которой нет подразделений, а количество персонала не превышает нормы управляемости руководителя. В структуре имеются лишь линейные вертикальные связи, горизонтальные связи отсутствуют. Полная ответственность за работу по всем функциям управления возлагается на руководителя (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Простая линейная структура

Источник: [34]

Руководителю предприятия могут подчиняться несколько руководителей среднего звена. Однако при этом специализация управления происходит по объему. Руководителю предприятия подчиняются начальники двух отделов, которые имеют одинаковый набор функций (рисунок 1.5).



Рисунок 1.5 – Сложная линейная структура

Источник: [34]

Достоинства и недостатки линейной структуры:

- а) четкие уровни управления и подчинения и связи;
- б) оперативность и точность управленческих реакций;
- в) исключение получения одним исполнителем противоречивых заданий;
- г) чрезмерные информационные перегрузки руководителя;
- д) рост сроков выполнения заданий, которые требуют совместной работы нескольких отделов;

- функциональная структура – наиболее распространенная форма функционирования предприятия, имеющая место практически во всех компаниях. Это процедура деления предприятия на некоторые элементы, каждый из которых имеет конкретную задачу и обязанности. Формирование функциональной структуры сводится к группировке персонала по широким задачам, которые они выполняют (рисунок 1.6) [8, с. 138].

Определенные характеристики и особенности конкретного подразделения соответствуют наиболее ключевым направлениям деятельности всего предприятия. В тех ситуациях, когда функциональная структура применяется частично, одна из функций осуществляется на более высоком уровне управления или на одном уровне с подразделениями. Значение сбытовых, производственных и финансовых функций компании широко признано, и зачастую они берутся за базу структуры предприятия.



Рисунок 1.6 – Функциональная организационная структура

Источник: [8, с. 138]

Координация таких функций определяется на уровне, выше которого на-

ходится только руководитель фирмы. Такое состояние верно независимо от основы проведения группировки видов деятельности внутри фирмы и важности функций всех подразделений. Цепочка команд поступает от президента (исполнительного директора) и спускается сверху вниз;

- линейно-функциональная структура – самый распространенный тип структуры, пользующейся предприятиями по всему миру. В основе такой структуры лежит так называемый «шахтный» принцип построения и специализации управленческой процедуры по функциональным подсистемам предприятия. Принцип состоит в том, что по каждой из них создается иерархия служб, пронизывающая все предприятие сверху донизу (рисунок 1.7).



Рисунок 1.7 – Линейно-функциональная организационная структура

Источник: [34]

Итоги деятельности каждой службы аппарата управления предприятием оцениваются критериями, определяющими выполнением ими своих целей и задач.

Многолетний опыт применения линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее результативны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко изменяющиеся задачи и функции. Их достоинства проявляются в управлении предприятиями с массовым или крупносерийным типом производства, а также при хозяйственном инструменте затратного типа, когда производство наименее восприимчиво к прогрессу в сфере науки и техники. При такой организации управления производством фирма успешно функционирует только тогда, когда изменения по всем

структурным подразделениям происходят равномерно. Однако в реальных условиях такого не существует, то появляется неадекватность реакции системы управления на требования внешней среды [3, с. 119].

Недостатки линейно-функциональной структуры организационной структуры:

а) несоответствие между ответственностью и полномочиями у руководителей разных уровней и подразделений;

б) превышение нормы управляемости, особенно у директоров и их заместителей;

в) создание неоптимальных информационных потоков;

г) чрезмерная централизация оперативного управления производством;

д) нет учета специфики деятельности разных подразделений;

е) неимение нужных при таком типе структуры нормативных и регулирующих документов;

- линейно-штабная организационная структура. Подобные особенности имеет данная организационная структура, предусматривающая функциональное разделение управленческого труда в штабных службах разных уровней (рисунок 1.8).

Ключевая задача линейных руководителей – координация действий функциональных служб (звеньев) и направление их в русло общих интересов предприятия.

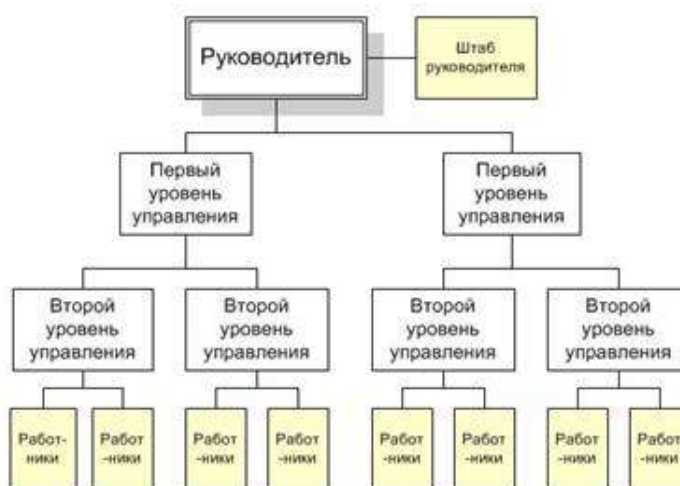


Рисунок 1.8 – Линейно-штабная организационная структура

В сравнении с линейной структурой, при линейно-штабной организационной структуре увеличиваются накладные затраты, однако экономическая результативность компании растет за счет наращивания качества принимаемых решений и снижения времени на их принятие. Но при росте размера фирмы руководитель не справляется с увеличивающимся потоком появляющихся вопросов, которые он должен предварительно рассмотреть и направить в штаб.

Экономическая результативность компании начинает снижаться, и требуется переход фирмы к линейно-функциональной организационной структуре управления. Ключевая сфера использования линейно-штабных организационных структур – небольшие и средние широкопрофильные компании;

- дивизиональная организационная структура предполагает достаточно широкую автономию для нескольких подразделений, которые называются дивизионами. Дивизион занимается выпуском конкретного вида продукции, работает на конкретной территории или на особом рынке. Дивизиональная структура формирует условия для применения в разрезе единой фирмы частичной децентрализации процесса принятия решений (рисунок 1.9) [32].



Рисунок 1.9 – Дивизиональная организационная структура

Источник: [32]

Представление о дивизиональной структуре тесно коррелирует с концепцией формирования автономных бизнес-единиц, которые являются независи-

мыми центрами прибыли (центрами инвестиций). В структуре современной компании принцип разделения на дивизионы часто практикуется. Корпоративный центр (головное предприятие) при этом становится буфером, который сглаживает влияние на дивизионы рынка капитала и фондового рынка.

Адаптивные организационные структуры (органические, гибкие) характеризуются размытостью иерархии управления, небольшим числом уровней управления, гибкостью структуры власти, слабым или умеренным применением формальных норм и процедур, децентрализацией принятия решений, широко определяемой ответственностью в деятельности. Адаптивные структуры легко изменяют свою форму, они ориентированы на ускоренную реализацию сложных проектов, характеризуются формированием временных организационных структур управления.

Рассмотрим основные адаптивные организационные структуры управления [20, с. 27]:

- проектная организационная структура – временная структура, формируемая с целью решения крупной системной задачи (разработка проекта и его реализация). Содержание данной структуры – сбор в одну команду высококвалифицированных работников различных профессий для осуществления сложного проекта в определенные сроки с заданным уровнем качества и в разрезе, выделенных для такой цели финансовых, материальных и трудовых ресурсов.

В основном руководитель подразделения любого хозяйствующего субъекта в разрезе структуры иерархического типа имеет множество обязанностей и несет ответственность за разные аспекты нескольких различных программ. Поэтому в таких условиях даже самый результативный руководитель не сможет полноценно решать каждую из заданных задач. С целью управления проектами применяются специальные проектные структуры (рисунок 1.10).



Рисунок 1.10 – Проектная организационная структура

Источник: [34]

Руководитель проекта наделяется проектными полномочиями; он отвечает за весь проект в целом. В его функции входит: определение концепции и целей проектного управления; создание структуры; распределение задач между специалистами; планирование и организация выполнения работ; координация действий исполнителей. Ему полностью подчинены все члены команды и ресурсы. При достижении цели проект распадается, а персонал переходит в новую структуру или возвращается на свои прежние рабочие места.

Достоинства проектной структуры состоят в следующем:

- а) интеграция разных видов деятельности предприятия в целях получения высококачественных итогов по конкретному проекту;
- б) концентрация всех усилий на решении одной задачи;
- в) большая гибкость проектных структур;
- г) активизация деятельности руководителей и исполнителей проектов;
- д) усиление личной ответственности каждого руководителя.

К недостаткам такой структуры относят:

- а) наличие нескольких организационных проектов приводит к дроблению ресурсов и усложняет развитие производственного и научно-технического потенциала предприятия как единого целого;
- б) от руководителя проекта требуется управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, а также учет места проекта в сети проектов этого пред-

приятая;

в) создание проектной группы, не являющейся устойчивым образованием, что лишает сотрудников осознания своего места на предприятии;

г) частичное дублирование функций.

Условия наиболее результативного использования проектных структур: необходимость осуществления проекта системного характера, затрагивающего решение специальных, технических, экономических и политических проблем; необходимость быстрой адаптации к изменениям внешней среды;

- матричная организационная структура основывается на принципе множественного подчинения (рисунок 1.11) [9, с. 174].



Рисунок 1.11 – Матричная организационная структура

Источник: [34]

С такой точки зрения она является противоположностью линейной организационной структуры, основывающейся на единоначалии. В то же время, на практике современного крупного предприятия одновременно практикуется множественное подчинение и единоначалие. Имеются точки зрения, которые выделяют сильную, слабую и сбалансированную матричную структуры. На самом деле, слабая матрица по факту подобна функциональной структуре, а сильная матрица – проектной структуре. Лишь сбалансированная матрица полностью соответствует принципу множественного подчинения;

- сетевая организационная структура – это смешанное решение, которое объединяет дивизиональную и матричную структуры, а также объединяет преимущества адаптивности и единого управления по ключевым функциям (рисунок 1.12).

Примерами такой структуры служат сеть магазинов с общим фирменным стилем, ассортиментом продукции и т.д., но в тоже время, с известной независимостью, которая позволяет каждому из магазинов адаптироваться к собственному окружению.



Рисунок 1.12 – Сетевая организационная структура

Источник: [34]

Ключевое условие сети – централизованное руководство, централизованные функциональные структурные подразделения по базовым вопросам деятельности [6, с. 170].

Сетевая организация – это решение, которое позволяет получить результативный вариант разграничения полномочий и связей, а также требуемую автономию и требуемую централизацию. Наиболее результативны сетевые организационные структуры в территориально разделенных предприятиях с единым фирменным стилем, что снабжает узнаваемость фирмы на любых территориях.

Тем самым, можно сказать, что организационные структуры хозяйствующего субъекта разделяются на формальные и неформальные структуры. Формальные структуры в свою очередь делятся на иерархические и адаптивные организационные структуры. К иерархическим организационным структурам

относят: линейные, функциональные, линейно-функциональные, линейно-штабные, дивизиональные. Адаптивные организационные структуры включают: программно-целевые и новые организационные структуры (сетевая, виртуальная и т.д.).

1.3 Проектирование организационных структур управления предприятием

Решение о проектировании организационной структуры управления принимается в ситуации, когда имеющаяся структура не результативна. В процедуре проектирования ставят задачу формирования такой структуры управления, при которой наиболее полно отражаются цели и задачи предприятия. Иными словами, вновь сформированная организационная структура должна позволять предприятию взаимодействовать с внешней средой, целесообразно и продуктивно распределять и направлять усилия персонала на удовлетворение потребностей клиентов и достигать поставленных целей с высокой результативностью [25, с. 29].

Процедура проектирования организационной структуры включает три ключевых этапа:

- разбор организационной структуры устанавливает объем требований, которые предъявляются к предприятию, т.е. характеризуют рациональность организационной структуры с точки зрения установленных оценочных показателей, определяющих ее качество. К таким показателям относят:

а) принципы управления – соотношение между централизацией и децентрализацией;

б) аппарат управления – перегруппировка подразделений, изменение взаимосвязей между ними, распределение полномочий и ответственности, выделение независимые структуры и т.д.;

в) функции управления – усиление стратегического планирования, усиление контроля над качеством товаров, привлечение персонала к управлению

методом реализации акций и т.д.

Хозяйственная деятельность – это изменение технологической процедуры, углубление межфирменного сотрудничества, техническое переоснащение предприятия и т.д. [29, с. 224].

В результате анализа выявляются узкие места в деятельности предприятия (огромные звенья управления, отставание в развитии организационной структуры от происходящих изменений внешней среды и т.д.);

- проектирование, исходя от методических факторов, объединяется в четыре группы:

а) методы аналогий предполагают применения опыта проектирования структур управления в подобных фирмах;

б) экспертный метод основывается на анализе предложений экспертов-специалистов, которые сами проектируют варианты организационной структуры или оценивают разработанные проектировщиками организационные структуры;

в) метод структуризации целей предусматривает выработку комплекса целей предприятия и его последующее совмещение с разрабатываемой структурой. В этой ситуации организационная структура строится на базе системного подхода, проявляющегося в форме графических характеристик данной структуры с качественным и количественным разбором и обоснованием вариантов ее построения и функционирования;

г) метод организационного моделирования позволяет формулировать показатели оценки уровня оптимальности организационных решений. Содержание сводится к разработке формализованных математических, машинных или графических характеристик распределения полномочий и ответственности на предприятии.

В процедуре проектирования организационной структуры управления предприятием решаются следующие задачи [16, с. 200]:

а) определение типа структуры управления;

б) уточнение состава и числа подразделений по уровням управления;

- в) численность административно-управленческого персонала;
- г) характер соподчиненности между звеньями фирмы;
- д) расчет расходов на содержание аппарата управления.

В результате устанавливаются управленческие функции для каждого структурного подразделения, потоки сведений, взаимосвязи и документооборот и т.д.

Наряду с этим, проектируя новую организационную структуру управления, необходимо помнить о требованиях, которые предъявляются структурам, и принципах их построения. Рассмотрим эти требования:

а) оптимальность. Структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем количестве ступеней управления;

б) оперативность заключается в том, чтобы за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые негативные изменения, которые делают ненужной реализацию принятых решений;

в) надежность – гарантия достоверности передачи сведений, недопущение искажений управляющих команд и иной передаваемой информации, снабжение бесперебойности связи в системе управления;

г) экономичность, т.е. достижение необходимого результата сопряжено с минимальными расходами на управленческий аппарат. Показателем служит соотношение между расходами ресурсов и полезным итогом;

д) гибкость – способность изменяться согласно с изменениями внешней среды;

е) устойчивость структуры управления, ее неизменность ключевых свойств при разных внешних влияниях, целостность функционирования системы управления и ее элементов.

Совершенство организационной структуры управления зависит от соблюдения принципов проектирования:

- а) целесообразное количество звеньев управления и максимальное

снижение времени прохождения сведений от руководителя до исполнителя;

б) четкое обособление составных частей организационной структуры (состав ее подразделений, потоки данных и т.д.);

в) снабжение способности к быстрой реакции на изменения в управляемой системе;

г) предоставление полномочий на решение вопросов тому подразделению, располагающему наибольшими сведениями по этому вопросу;

д) приспособление некоторых подразделений аппарата управления к внутренней и внешней системам управления предприятием.

Стоит отметить, что в разных предприятиях применяются иные принципы построения организационных структур, наиболее полно характеризующие особенности их деятельности [27, с. 66]. Отсюда, в процедуре проектирования организационных структур выделяют три стадии: аналитическую (изучение имеющейся практики и требований к построению структур), проектную (проектирование структуры управления) и организационную (внедрение спроектированной организационной структуры);

- оценка результативности. Уровень совершенства организационной структуры проявляется в быстром действии комплекса управления предприятием и высоких итоговых значениях его функционирования. Оценка результативности управления производится по уровню воплощения заданий, надежности и организованности комплекса управления, скорости и оптимальности принимаемых управленческих решений.

Тем самым, можно сказать, что проектирование организационных структур управления сопряжено с ситуацией, когда действующая структура управления функционирует неэффективно и необходимы структурные изменения. Проектирование структур сопряжено с методами их реализации, сочетающих к себе технологические, информационные, экономические и административно-организационные взаимодействия, поддающиеся разбору и оптимальному проектированию, также социально-психологическим характеристикам и связям.

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ПЕРЦЫ АБАКАН»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Перцы Абакан»

ООО «Перцы Абакан» - ресторанное заведение, находящее в Республике Хакасия, основной вид деятельности которого связан с производством, продажей и доставкой продуктов питания.

ООО «Перцы Абакан» находится по адресу: Республика Хакасия, г. Абакан, проспект Дружбы Народов, д. 16.

Помимо основной деятельности исследуемое предприятие осуществляет следующие виды деятельности [35]:

- розничная торговля, проводимая с помощью информационно-коммуникационной сети Интернет;
- розничная торговля через Интернет-аукционы;
- розничная торговля, проводимая с помощью телевидения, радио и телефона;
- деятельность ресторанов и баров по снабжению питанием в железнодорожных вагонах-ресторанах и на судах;
- деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания;
- деятельность организаций общественного питания по иным видам организации питания;
- подача напитков;
- аренда и управление собственным и арендованным недвижимым имуществом;
- предоставление посреднических услуг при купле-продаже недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной базе;
- предоставление посреднических услуг по аренде недвижимого имуще-

ства за вознаграждение или на договорной базе;

- предоставление консультационных услуг при купле-продаже недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной базе;

- деятельность рекламных агентов;

- аренда и лизинг офисных машин и оборудования, в т.ч. вычислительную технику.

В таблице 2.1 представлен анализ структуры и состава товарной продукции ООО «Перцы Абакан» [36].

Таблица 2.1 – Анализ структуры и состава товарной продукции ООО «Перцы Абакан» за 2016-2018 гг.

Показатели	2017 г.		2018 г.	
	Сумма, руб.	Уд. вес, %	Сумма, руб.	Уд. вес, %
Пицца	21 564	50,3	23 832	51,2
Паста	11 013	25,7	11 547	24,8
Равиоли	1 098	2,6	1 216	0,5
Лазанья	995	2,3	1 008	2,2
Салаты и закуски	3 020	7,04	2 967	6,4
Супы	980	2,3	803	1,7
Десерты	1 143	2,7	1 546	3,3
Напитки	3 065	7,1	3 651	9,9
Всего товарный объем	42 878	100	46 570	100

Исходя из данных таблицы 2.1, можно сказать, что в структуре товарной продукции наибольшую долю занимает пицца: за 2017 год – 50,3% от общего объема, за 2018 год – 51,2%, на втором месте паста: за 2017 год 25,7% от общего объема и за 2018 год 24,8%, на третьем месте напитки: за 2017 год – 7,1% от общего объема и за 2018 год – 9,9%.

ООО «Перцы Абакан» имеет линейно-организационную структуру управления (рисунок 2.1).

Данная структура управления подразумевает, что вся власть находится у линейного руководителя – генерального директора. Решение конкретных вопросов и задач возложено на управленческий отдел, который состоит из руководителей функциональных подразделений (заместителей генерального дирек-

тора).

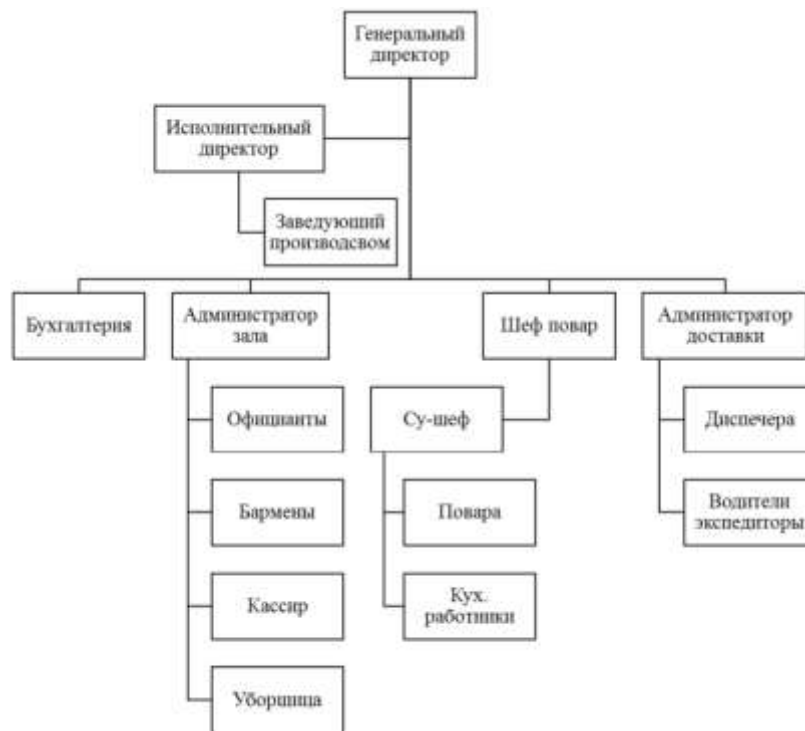


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Перцы Абакан»

Все подразделения контролируются главным руководителем. Так как в данной структуре доминирует вертикальная иерархия, которая обеспечивает четкость и простоту подчинения, т.е. директор обязан быть специалистом с разносторонними знаниями и высокой квалификацией.

Управление в ООО «Перцы Абакан» построено таким образом, что можно обеспечить взаимосвязь всех отношений на разных подсистемах организации, а также эффективно использовать материальные и трудовые ресурсы. Директор организует эффективную работу магазина и каждой единиц производства, также несет всю ответственность за деятельность и состояние в целом. Директор представляет компанию в различных организациях, распоряжается технической и материальной базой, заключает договора и издает приказы в соответствии уставу и его полномочий.

Каждый работник предприятия знает свои права и обязанности, а также исполняет возложенные на него функции. В целом организационная структура для исследуемого предприятия считается оптимальной, поскольку аппарат

управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко изменяющиеся задачи и функции.

Достоинство данной структуры подтверждается производством предприятия, т.е. массовый, крупносерийный тип, а также огромные расходы на производство продукции. Любые изменения по всем структурным подразделениям проходят плавно, следовательно, ООО «Перцы Абакан» успешно функционирует.

2.2 Анализ активов

Проведем оценку финансового состояния предприятия ООО «Перцы Абакан» по данным бухгалтерского баланса в виде агрегированных показателей (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Агрегированный аналитический баланс за 2017-2018 гг.

Показатель	2017 г.		2018 г.	
	Сумма, руб.	%	Сумма, руб.	%
Актив				
Внеоборотные активы	613	1,8	566	15,9
Оборотные активы	34 104	98,2	2 991	84,1
Баланс	34 717	100	3 557	100
Пассив				
Собственный капитал	28 623	82,4	1 746	49,1
Заемный капитал	6 094	17,6	1 811	50,9
Баланс	34 717	100	3 557	100

Исходя из таблицы 2.2, можно сказать, что внеоборотные активы ООО «Перцы Абакан» занимают за 2018 год занимают 15,9% всего баланса предприятия, что на 14,1% больше, чем за 2017 год. Данная ситуация говорит о том, что предприятие в 2018 году приобретало имущество или осуществляло инвестиции в строительство. В абсолютном выражении внеоборотные активы имеют снижение, соответственно, компания могла проводить продажу основных средств либо произвело начисление амортизации, т.е. произошел физический износ производственных мощностей. Оборотные активы за 2018 год снизились

по сравнению с 2017 годом на 91,2%, что тормозит оборачиваемости и мобилизации активов и денежных средств предприятия в целом.

Собственный капитал за 2017 год выше заемного, однако, за 2018 год ситуация изменилась, и собственный капитал стал ниже заемного, что негативно сказывается на финансовой устойчивости предприятия, т.е. оно само не может оплачивать кредиты, капитал не может покрыть текущие затраты и т.д. Можно отметить, что за 2018 год собственный и заемный капитал находятся приблизительно на одинаковом уровне. Заемный капитал в структуре пассива вырос за 2018 год с 17,6% до 50,9%, соответственно, предприятие стало больше занимать денежных средств из внешних источников.

В целом финансовые ресурсы организации применяются достаточно эффективно с учетом выявленного соотношения валюты и численности баланса. Для снабжения финансовой устойчивости организации нужно разработать механизм взаимодействия с кредиторами и дебиторами. Чрезмерный размер заемного капитала повышает риск банкротства, однако оперирование бизнесом лишь собственным капиталом может привести к уменьшению рентабельности и конкурентоспособности в долгосрочной практике.

ООО «Перцы Абакан» находится на среднем уровне финансовой устойчивости, коэффициенты автономии и капитализации находятся в нормальном состоянии, что положительно сказывается на устойчивости организации. Компания рентабельна и платежеспособна, однако наблюдается снижение этих показателей, т.к. за 2017 год запасы компании составляли 28010 рублей, а за 2018 год – 1180 рублей. Соответственно, при снижении запасов, уровень финансовой устойчивости снизится, и фирма станет финансово зависимой от внешних источников финансирования.

Анализ активов проведем с общей оценки динамики и структуры показателей активов ООО «Перцы Абакан» (таблица 2.3).

Исходя из таблицы 2.3, можно сделать вывод, что за исследуемый период величина активов снизилась на 89,7% за счет снижения внеоборотных и оборотных активов по сравнению с 2017 годом. При этом доля внеоборотных акти-

вов в структуре активов выросла с 1,8% до 15,9%. Доля оборотных активов в структуре активов показывает снижение с 98,2% до 84,1%.

Таблица 2.3 – Показатели структуры и динамики активов за 2017-2018 гг.

№	Показатели	2017 г.		2018 г.		Отклонения	
		Сумма, руб.	%	Сумма, руб.	%	Сумма руб.	%
1	Всего активов	34 717	100	3 557	100	- 31 160	- 89,7
	в том числе:						
1.1	внеоборотные	613	1,8	566	15,9	- 47	- 7,7
	из них						
	финансовые	613	1,8	566	15,9	- 47	- 7,7
1.2	оборотные	34 104	98,2	2 991	84,1	- 31 113	- 91,2
	из них						
	материальные	32 621	95,6	2 595	86,8	- 30 026	- 92,0
	финансовые	1 483	4,4	396	13,2	- 1 087	- 73,3

Снижение оборотных активов вызвано тем, что у организации не имеется большого количества запасов и их ежегодное снижение может свидетельствовать о недостатке продукции. Рост внеоборотных активов свидетельствует о приобретении имущества или осуществления инвестиций в строительство.

На рисунке 2.2 представлена динамика изменения активов предприятия.



Рисунок 2.2 – Динамика изменения активов ООО «Перцы Абакан» за 2017-2018 гг., тыс. руб.

Как видно из рисунка 2.2 оборотные активы обусловили в наибольшей степени динамику имущества. Структурные особенности активов показывают, что среди внеоборотных активов присутствует только финансовая составляю-

щая. Среди оборотных активов лидирует материальная составляющая, имеющая снижение за 2018 год на 92% по сравнению с 2017 годом, финансовая составляющая также показывает снижение на 73,34% за анализируемый период.

Органическое строение капитала ООО «Перцы Абакан» за исследуемый период характеризует структуру имущества, как среднее строение, поскольку доля постоянного капитала находится на практически одном уровне с долей переменного капитала.

Отсюда, можно сказать, что у предприятия не имеется финансовой стабильности. Инвестиционная активность ООО «Перцы Абакан» судя по внеоборотным активам низкая, за исследуемый период финансовые вложения имеют снижение на 7,7%, направлены на финансовые средства.

Проведем анализ основных средств с оценки внеоборотного капитала, воплощенного в основные средства, поскольку он образует производственные мощности предприятия (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Показатели структуры и динамики основных средств

Показатели	2017 г.		2018 г.		Отклонения	
	Сумма, руб.	%	Сумма, руб.	%	Сумма, руб.	%
Основные средства всего:	613	100	566	100	- 47	- 7,7
в том числе:						
здания	398	64,9	363	64,1	- 35	- 8,8
машины и оборудование	215	35,1	203	35,9	- 12	- 5,6

Основной капитал за 2017 год занимал 1,8% всех активов, за 2018 год – 15,9%. За исследуемый период основные средства снизились на 7,7% за счет снижения статей: здания (на 8,8%), машины и оборудование (на 5,6%). Следовательно, можно сказать, что основной капитал ООО «Перцы Абакан» имеет нестабильную динамику, производственные мощности в целом представляют динамические величины. В целом динамика имущества организации имеет тенденцию к снижению, а, значит, ее деятельность не результативна.

Для оценки основных средств из физического износа и движения необходимо использовать данные баланса и остатков на счетах аналитического учета

основных средств (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Расчет показателей физического износа и движения основных средств

Показатели	Ед. изм.	2017 г.		2018 г.		Отклонения	
		Всего	актив-ная часть	Всего	актив-ная часть	Всего	актив-ная часть
Основные средства всего	руб.	613	-	566	-	- 47	-
Начисленный износ всего:	руб.	859	-	292	-	- 567	-
Коэффициент износа	%	140,1	-	51,6	-	- 88,5	-
Коэффициент годности	%	1	-	1	-	-	-
Коэффициент обновления	%	0	-	1	-	1	-
Коэффициент выбытия	%	0	-	0	-	-	-

Финансовые показатели физического износа характеризуют состояние основных средств, как сильно изношенных, необходима их возможная будущая замена по мере амортизации. Техническое состояние основных средств находится на среднем уровне. За исследуемый период коэффициент износа основных средств снизился на 88,5%, следовательно, за 2017 год основные средства были изношены на 140,1%, за 2018 год – на 51,6%, т.е. за 2018 год произошло снижение финансирования их возможной будущей замены по мере амортизации. Коэффициент годности основных средств за 2017-2018 гг. не изменился, что означает, что от первоначальной стоимости основных средств остаточная стоимость составляет 1%.

Коэффициент обновления имеет рост, что говорит об увеличении в общем парке машин, что создает условия для роста выпуска новой продукции, повышения ее качества и конкурентоспособности. Коэффициент выбытия меньше коэффициента обновления, следовательно, на предприятии расширенное воспроизводство основных фондов.

Проведем анализ использования основных средств (таблица 2.6).

Коэффициент фондоотдачи не имеет общепринятого нормального значения. Это объясняется тем, что показатель сильно зависит от отраслевых особенностей. За исследуемый период показатель фондоотдачи увеличился, что

говорит о повышении производительности оборудования, увеличении коэффициента сменности работы оборудования и улучшении использования мощности предприятия и времени его работы. Значение фондоемкости зависит от того, насколько оптимизирован технологический процесс на предприятии.

Таблица 2.6 – Показатели эффективности использования основных производственных фондов

Показатели	2017 г.	2018 г.	Отклонения
Фондоотдача	69,9	82,3	13,4
Фондоемкость	0,014	0,012	- 0,002
Фондорентабельность	4 202,6	67	- 4 135,6

За исследуемый период коэффициент фондоемкости снизился, что означает, что себестоимость продукции также снизилась, а прибыль предприятия возрастает. Снижение показателя фондорентабельности в динамике характеризует возможность закупки новых фондов, что является позитивным аспектом, однако при этом отмечается сокращение рентабельности продаж. В целом, можно сказать, что изменение данных показателей позитивно складывается на деятельность предприятия ООО «Перцы Абакан»: прибыль растет, себестоимость продукции снижается, увеличивается производственный процесс и т.д.

Проведем анализ оборотных активов, оценивая их в динамике и структурно, как в абсолютных, так и в относительных показателях (таблица 2.7).

Как видно из таблицы 2.7, объем оборотного капитала за исследуемый период имеет снижение на 91,2% за счет снижения всех показателей. Так, запасы за 2018 год сократились на 92%, дебиторская задолженность на 89,5% и денежные средства на 39,9%. Оборотные активы за 2017 год составили 98,2% от общего числа активов, за 2018 год – 84,1%.

Из всех статей, три статьи (НДС, финансовые вложения и прочие оборотные активы) не задействованы при стадии кругооборота. Статья «Запасы» поглощает наибольшее количество оборотного капитала. На наш взгляд, это характерно для данной отрасли, поскольку для функционирования компании необходимы продовольственные запасы продукции.

Таблица 2.7 – Показатели структуры и динамики оборотных активов

Показатели	2017 г.		2018 г.		Отклонения	
	Сумма, руб.	%	Сумма, руб.	%	Сумма, руб.	%
Оборотные активы - всего	34 104	100	2 991	100	- 31 113	- 91,2
в том числе						
- запасы	32 621	95,6	2 595	86,8	- 30 026	- 92,0
- НДС	-	-	-	-	-	-
- дебиторская задолженность	999	2,9	105	3,5	- 894	- 89,5
- финансовые вложения	-	-	-	-	-	-
- денежные средства	484	1,5	291	9,7	- 193	- 39,9
- прочие оборотные активы	-	-	-	-	-	-

В целом, структурные и динамические сдвиги проходят в положительную сторону, поскольку за рассматриваемый период снизились запасы предприятия и дебиторская задолженность, что положительно влияет на деятельность предприятия (нет затаривания товарами, предприятию меньше должны и т.д.).

Рассмотрим интенсивность использования оборотных активов (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Расчет общих показателей оборачиваемости оборотных активов

Показатели	2017 г.	2018 г.	Отклонения
Выручка от продажи, руб.	42 878	46 570	3 692
Средние остатки оборотных активов, руб.	34 104	2 991	- 31 113
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, оборот	1,3	15,7	14,4
Длительность одного оборота, дней	276,9	22,9	- 254

Исходя из данных таблицы 2.8, можно сказать, что за исследуемый период эффективность использования оборотных активов выросла (на 14,4%), что привело к снижению длительности одного оборота (с 277 дней до 23 дней). Ускорение оборачиваемости оборотных средств ведет к высвобождению оборотных средств предприятия из оборота. Ускорение оборачиваемости оборотных средств можно получить за счет использования следующих факторов:

- опережающий темп роста объемов продаж по сравнению с темпом роста оборотных средств;

- совершенствование снабжения и сбыта;
- снижение материалоемкости и энергоемкости продукции;
- повышение качества и конкурентоспособности продукции;
- сокращение длительности производственного цикла и др.

Формулы расчетов частных показателей оборачиваемости те же, что и общих показателей. Отличие заключается в том, что при расчетах частных показателей принимаются средние остатки по конкретным видам оборотных активов. Расчеты представим в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Расчет частных показателей оборачиваемости оборотных активов

Показатели	2017 г.	2018 г.	Отклонения
Выручка от продажи, руб.	42 878	46 570	3 692
Средние остатки запасов, руб.	32 621	2 595	- 30 026
Коэффициент оборачиваемости запасов, оборот	1,3	17,9	16,6
Длительность одного оборота, дни	276,9	20,1	- 256,8
Средние остатки денежных средств, руб.	484	291	- 193
Коэффициент оборачиваемости денежных средств, оборот	88,6	160,03	71,4
Длительность одного оборота, дни	4,1	2,2	- 1,9
Средние остатки дебиторской задолженности, руб.	999	105	- 894
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, оборот	42,9	443,5	400,6
Длительность одного оборота, дни	8,4	0,8	- 7,6

Как видно из таблицы 2.9, на всех стадиях кругооборота произошло ускорение. Так, коэффициент оборачиваемости запасов вырос на 16,6 оборотов, снизив длительность одного оборота на 257 дней, коэффициент оборачиваемости денежных средств также увеличился на 71,4 оборота, сократив длительность одного оборота на 2 дня. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности вырос на 400,6 оборотов, сократив длительность одного оборота на 8 дней.

Проведем анализ дебиторской задолженности (таблицы 2.10 и 2.11).

Таблица 2.10 – Группировка дебиторской задолженности по категориям дебиторов

Показатели	2017 г.		2018 г.		Отклонения	
	Сумма, руб.	%	Сумма, руб.	%	Сумма, руб.	%
Дебиторская задолженность	999	100	105	100	- 894	- 89,5
в том числе:						
- покупатели и заказчики	194	19,4	5	4,8	- 189	- 97,4
- авансы выданные	805	80,6	100	95,2	- 705	- 87,6

Таблица 2.11 – Группировка дебиторской задолженности по срокам погашения и образования

Показатели	2017 г.		2018 г.		Отклонения	
	Сумма, руб.	%	Сумма, руб.	%	Сумма, руб.	%
Дебиторская задолженность	999	100	105	100	- 894	- 89,5
в том числе:						
долгосрочная	109	10,9	12	11,4	- 97	- 88,9
краткосрочная	890	89,1	93	88,6	- 797	- 89,5
из них – просроченная	-	-	-	-	-	-
в т.ч. сомнительная	-	-	-	-	-	-

Исходя из таблицы 2.10. и 2.11, можно сделать вывод, что в дебиторскую задолженность за 2017 год было отвлечено 2,9% оборотных активов, в то время как за 2018 год – 3,5%. Данная величина приемлема, поскольку предприятие за исследуемый период не выдало персоналу авансы, оставляющие большую часть дебиторской задолженности (95,2%).

Дебиторскую задолженность ООО «Перцы Абакан» формируют две категории должников: покупатели и заказчики, выданные авансы. В большей степени из обращения отвлекают категория выданные авансы. С формой расчетов это связано напрямую, поскольку из-за их задолженности руководство предприятия начинает вкладывать свои денежные средства для покрытия расходов и затрат.

Предприятию необходимо принять управленческие меры по оптимизации дебиторской задолженности. К ним можно отнести ранжирование долгов по срокам их возникновения, составление реестра «старения» счетов, своевременное прогнозирование возможных сумм безнадежной дебиторской задолженности, формирование базы надежных клиентов, пересмотр предельной суммы то-

варного кредита и т.д.

Проведем анализ денежных средств, сопоставив суммы притока и оттока денежных средств (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Показатели движения денежных средств за 2018 г.

Показатели	Общая сумма, руб.	Текущая		Инвестиционная		Финансовая	
		Сумма, руб.	%	Сумма, руб.	%	Сумма, руб.	%
Остаток денежных средств (ДС) на начало года	484	х	х	х	х	х	х
Поступило ДС	0	0	-	0	-	0	-
Направлено ДС	193	0	-	0	-	193	100
Остаток ДС на конец года	291	х	х	х	х	х	х

За анализируемый период остаток денежных средств представляет низкую долю. Денежные средства за исследуемый период не поступали и были только направлены в финансовую деятельность 193 рубля. Суммы притока и оттока денежных средств находятся на разном уровне, поскольку за 2018 год не поступило денежных средств, а направлено было 193 рубля.

За рассматриваемый период выручка от реализации составила 46 570 рублей, а поступления денежных средств от текущей деятельности – 0 рублей. Отсюда, можно сказать, что движение товарного потока превышает движение денежного потока на 100%.

2.2 Анализ пассивов

Проведем исследование пассивов с общего анализа их состава и динамики (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Показатели структуры и динамики пассивов

Показатели	2017 г.		2018 г.		Отклонения	
	Сумма, руб.	%	Сумма, руб.	%	Сумма, руб.	%
Всего источников:	34 717	100	3 557	100	- 31 160	- 89,8

в том числе						
собственных	28 623	82,4	1 746	49,1	- 26 877	- 93,9
заемных	6 094	17,6	1 811	50,9	- 31 160	- 89,8
из них:						
долгосрочных	-	-	-	-	-	-
краткосрочных	6 094	100	1 811	100	- 4 283	- 70,3

Деятельность предприятия за 2017 год была обеспечена собственными источниками финансирования, за 2018 год – заемными источниками. Собственные средства за 2018 год снизились на 93,9%, заемные средства также показывают снижение на 89,8%. Следовательно, предприятие не может самостоятельно оплачивать расходы и долги, не занимая у внешних источников денежные средства. Среди заемных источников финансирования большое снижение пришлось на краткосрочные обязательства (100% за 2017-2018 гг.).

Рассмотрим состояние собственного капитала. Уставный капитал за 2017 год занимал 0,03% собственного капитала, за 2018 год 0,6%, соответственно, добавочный капитал занимал за 2017 год 99,97%, за 2018 год – 99,4%. Уставный капитал оплачен полностью, исходя из данных баланса, ни какая часть собственного капитала не утрачена из-за убытков. Структура привлеченного капитала характеризуется ростом краткосрочных средств (заемные средства – рост на 298,2% в 2018 году по сравнению с 2017 годом).

Рассмотрим обязательства по категориям, срокам погашения и образования (таблицы 2.14 и 2.15).

Таблица 2.14 – Группировка обязательств по категориям

Показатели	2017 г.		2018 г.		Отклонения	
	Сумма, руб.	%	Сумма, руб.	%	Сумма, руб.	%
Обязательства всего:	6 094	100	1 811	100	- 4 283	- 70,3
в том числе						
кредиты и займы	114	1,9	454	25,1	340	298,2
кредиторская задолженность всего	5 980	98,1	1 357	74,9	- 4623	- 77,3

За анализируемый период кредиты и кредиторская задолженность соотносятся в неравных пропорциях, т.е. за 2017 год кредиты составляли 1,9% обя-

зательств, то за 2018 год – 25,1%. Кредиторская задолженность, наоборот, за 2017 год снизилась и составила 74,9% обязательств.

Таблица 2.15 – Группировка обязательств по срокам погашения и образования

Показатели	2017 г.		2018 г.		Отклонения	
	Сумма, руб.	%	Сумма, руб.	%	Сумма, руб.	%
Заемные средства всего:	6 094	100	1 811	100	- 4 283	- 70,3
в том числе:						
долгосрочные обязательства	-	-	-	-	-	-
краткосрочные обязательства	6 094	100	1 811	100	- 4 283	- 70,3
кредиты и займы	114	1,9	454	25,1	340	298,2
кредиторская задолженность	5 980	98,1	1 357	74,9	- 4 623	- 77,3
отложенные налоговые обязательства	-	-	-	-	-	-
прочие обязательства	-	-	-	-	-	-

Долгосрочные обязательства за исследуемый период не наблюдаются. Краткосрочные обязательства за 2017-2018 гг. составили 100% обязательств, соответственно, краткосрочные обязательства превышают долгосрочные. Сроки погашения задолженности соблюдаются в полной мере. За анализируемый период наблюдаются снижение заемных средств на 70,3% ввиду сокращения кредиторской задолженности на 77,3%.

2.3 Анализ финансовой устойчивости и ликвидности

Проведем оценку финансовой устойчивости и ликвидности с анализа обеспеченности материальных активов источниками финансирования (таблица 2.16).

На предприятии ООО «Перцы Абакан» сложился четвертый тип финансовой устойчивости – кризисное финансовое состояние, при котором предприятие находится на грани банкротства, т.к. денежные средства, краткосрочные ценные бумаги и дебиторская задолженность не покрывают даже его кредиторской задолженности и просроченных ссуд.

Таблица 2.16 – Показатели обеспеченности материальных активов источниками финансирования, руб.

Показатели	2017 г.	2018 г.
	Сумма, руб.	Сумма, руб.
Собственный капитал	28 623	1 746
Внеоборотные активы	613	566
Собственные оборотные средства (СОС)	28 010	1 180
Долгосрочные пассивы	0	0
Собственные и долгосрочные источники	28 010	1 180
Краткосрочные заемные средства	114	454
Общая величина основных источников	28 124	1 634
Общая величина запасов и затрат	32 621	2 595
Излишек/ недостаток собственных оборотных средств	- 4 611	- 1 415
Излишек / недостаток собственных и долгосрочных источников	- 4 611	- 1 415
Излишек / недостаток общей величины основных источников	- 4 497	- 961

Кризисное финансовое состояние характеризуется неравенством:

Собственные оборотные средства + Долгосрочные пассивы + Краткосрочные кредиты и займы < Сумма запасов и затрат

Отсюда, получаем за 2017 год: 28124 < 32621 и за 2018 год: 1634 < 2595.

За анализируемый период абсолютные показатели устойчивости изменились в отрицательную сторону. Так в 2018 году наблюдается рост недостатка собственных оборотных средств, собственных и долгосрочных источников, а также общей величины основных источников.

Проведем расчет финансовой устойчивости (таблица 2.17).

Таблица 2.17 – Расчет коэффициентов финансовой устойчивости

Показатели	2017 г.	2018 г.	Отклонение	Нормативное значение
Коэффициент автономии	0,82	0,49	- 0,33	≥ 0,5
Коэффициент обеспеченности запасов	0,85	0,45	- 0,4	≥ 0,6
Коэффициент обеспеченности оборотных средств	0,82	0,39	- 0,43	≥ 0,1
Коэффициент маневренности	0,97	0,67	- 0,3	≥ 0,3

Все показатели-индикаторы дают однонаправленную оценку финансовой устойчивости, показывая тенденцию к снижению. Исходя из таблицы 13 видно,

что коэффициент автономии за исследуемый период находится в пределах нормы, однако наблюдается его снижение, что говорит о возможном приросте активов, приобретенных в долг, а также финансовая устойчивость компании падает. За 2017-2018 гг. 85-45% запасов фирмы создают из собственных источников, при этом наблюдается их снижение, что негативно отражается на финансовой устойчивости предприятия.

ООО «Перцы Абакан» за 2017 год было обеспечено собственными оборотными средствами, нужными для его финансовой устойчивости на уровне 82%, за 2018 год – 39%. Предприятие за 2017 год на 97% было способно поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства в ситуации необходимости за счет собственных источников, за 2018 год коэффициент снизился, и компания смогла на 67% поддерживать уровень оборотного капитала.

Для повышения финансовой устойчивости предприятия необходимы следующие управленческие решения:

- усиление контроля и анализа дебиторской задолженности: разработка эффективной методики предоставления коммерческого кредита заказчикам и инкассации денежных средств;
- факторинговые операции: ускорение оборачиваемости и инкассации дебиторской задолженности;
- спонтанное финансирование: стимулирование заказчиков к ускорению оплаты оказанных им услуг, привлечение новых клиентов;
- создание резерва по сомнительным долгам: предупреждение возникновения потерь в связи с возникновением финансовых трудностей у клиентов, а также экономия на уплате налога на прибыль;
- осуществление краткосрочных финансовых вложений за счет нераспределенной прибыли: получение дополнительного дохода.

Для оценки ликвидности необходимо данные бухгалтерского баланса перегруппировать по степени срочности обязательств и обеспечению их активами предприятия, данные отражены в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Группировка статей баланса для анализа его ликвидности, руб.

Актив	2017 г.	2018 г.	Пассив	2017 г.	2018 г.
	Сумма, руб.	Сумма, руб.		Сумма, руб.	Сумма, руб.
Наиболее ликвидные активы	484	291	Наиболее срочные пассивы	5 980	1 357
Быстро реализуемые активы	999	105	Краткосрочные пассивы	114	454
Медленно реализуемые активы	32 621	2 595	Долгосрочные пассивы	0	0
Труднореализуемые активы	613	566	Постоянные пассивы	28 623	1 746
ИТОГО:	34 717	3 557	ИТОГО:	34 717	3 557

При сопоставлении медленно реализуемых активов с долгосрочными пассивами можно сказать, то за 2017-2018 гг. наблюдается излишек средств, т.е. организации достаточно внеоборотных активов для покрытия долгосрочных обязательств. Баланс организации считается абсолютно ликвидным, если выполняется следующие условия: $A_1 \geq П_1$; $A_2 \geq П_2$; $A_3 \geq П_3$; $A_4 \geq П_4$. За 2017-2018 гг. данное условие не выполняется, следовательно, у организации баланс является не абсолютно ликвидным. Отсюда, можно сказать, что предприятия является не совсем платежеспособным.

Проведем расчет коэффициентов ликвидности (таблица 2.19).

Таблица 2.19 – Расчет коэффициентов ликвидности

Наименование коэффициента	2017 г.	2018 г.	Нормативные значения	
			Отечественные нормативы	Зарубежные нормативы
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,016	0,079	$\geq 0,1$	$\geq 0,2$
Коэффициент критической ликвидности	0,016	0,079	$\geq 0,7 - 0,8$	$\geq 1,5$
Коэффициент текущей ликвидности	5,59	1,65	$\geq 1,2 - 1,5$	$\geq 2,0$

ООО «Перцы Абакан» за 2017-2018 гг. показал средние значения, что говорит о неустойчивости платежного баланса, что проявляется в недостатке денежных средств. Поэтому организации необходимо принять меры по росту ли-

квидности бухгалтерского баланса и организации в целом. Исследуемый баланс предприятия за 2017-2018 гг. не соответствует состоянию абсолютной ликвидности, поскольку коэффициент абсолютной ликвидности ниже нормативного значения, соответственно, компания не в состоянии оплатить немедленно обязательства за счет денежных средств всех видов, а также средств, полученных от реализации ценных бумаг.

Коэффициенты критической ликвидности за 2016-2017 гг. не входят в пределы нормы, что говорит о том, что вероятен риск потери потенциальных инвесторов, а кредиты организации выдаются под большой процент, растет объем залогового имущества или возможен отказ в кредитовании вообще. За 2017-2018 гг. коэффициент текущей ликвидности больше нормативных значений, что говорит о недостаточно активном использовании оборотных активов и необходимо улучшить доступ к краткосрочному кредитованию.

Требуется дополнительный анализ платежеспособности по коэффициентам общей ликвидности баланса, коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами и коэффициента маневренности капитала.

Проведем сравнительную оценку дебиторской и кредиторской задолженностей (таблица 2.20).

Таблица 2.20 – Сравнительный анализ дебиторской и кредиторской задолженностей

Показатели	Дебиторская задолженность	Кредиторская задолженность
Сумма предыдущего периода, руб.	999	5 980
Сумма отчетного периода, руб.	105	1 357
Темп роста, %	0,1	0,2

За 2017-2018 гг. дебиторская задолженность меньше кредиторской задолженности, что говорит о том, что предприятие стало в 1-2 раза больше должно другим организациям, банкам и т.д.

С точки зрения финансовой устойчивости, предприятие зависит от внешних источников финансирования и наблюдается риск хронической неплатеже-

способности, поскольку за 2017 год коэффициент финансовой устойчивости находился на уровне нормы ($0,8=0,8$). Однако за 2018 год данный коэффициент снизился и стал равен $0,5$, следовательно, компания зависит от внешних источников финансирования и имеется риск хронической неплатежеспособности. Предприятие экономически неэффективно, поскольку темпы роста дебиторской задолженности ниже темпов роста кредиторской задолженности ($0,1 < 0,2$).

Предприятие имеет низкие коэффициенты оборачиваемости и динамику кредиторской и дебиторской задолженностей, что говорит о снижении платежной дисциплины покупателей и медленное погашение долгов предприятия перед кредиторами. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности ниже коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности ($0,1 > 0,2$), что негативно сказывается на деятельности предприятия.

2.4 Оценка эффективности деятельности предприятия

Эффективность и развитие предприятия отражают показатели выручки, прибыли, деловой активности и рентабельности.

Абсолютные показатели выручки и прибыли, их тенденция, позволяют оценить в целом успешность деятельности предприятия (таблица 2.21).

Исходя из таблицы 2.21, можно сделать вывод, что общий финансовый результат в большей мере обусловлен основной деятельностью предприятия, поскольку предприятия занято в ресторанной сфере, что, в свою очередь, зависит от доходов потребителей, инфляции, темпов роста населения, потребностей и вкусов покупателей. Основные показатели деятельности ООО «Перцы Абакан» за 2017-2018 гг. имеет нестабильную динамику: с одной стороны наблюдается рост выручки от продаж на $8,6\%$, снижение управленческих расходов на $193,9\%$. С другой стороны, прибыль от продаж сократилась на $97,7\%$, чистая прибыль уменьшилась на $98,5\%$.

Таблица 2.21 – Анализ финансовых результатов, руб.

Показатели	2017 г.	2018 г.	Отклонения	
	Сумма, руб.	Сумма, руб.	Сумма, руб.	%
Выручка от продажи	42 878	46 570	3 692	8,6
Себестоимость продаж	0	0	-	-
Валовая прибыль (убыток)	42 878	46 570	3 692	8,6
Коммерческие расходы	0	0	-	-
Управленческие расходы	- 15 630	- 45 942	- 30 312	- 193,9
Прибыль (убыток) от продаж	27 248	628	- 26 620	- 97,7
Прочие доходы	1	0	- 1	- 100
Прочие расходы	- 859	- 292	567	33,9
Прибыль (убыток) до налогообложения	26 390	336	- 26 054	- 98,7
Текущий налог на прибыль	0	0	-	-
Прочее	- 628	47	675	92,5
Чистая прибыль (убыток)	25 762	383	- 25 369	- 98,5

Рассчитаем показатели деловой активности (таблица 2.22).

Таблица 2.22 – Показатели деловой активности

Показатели	2017 г.	2018 г.	Отклонения
Коэффициент деловой активности	1,2	13,1	11,9
Фондоотдача основных средств	69,9	82,3	12,4
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	1,3	15,6	14,3
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	1,5	26,7	25,2
Коэффициент оборачиваемости заемных средств	7,03	25,7	18,7

Деловая активность ООО «Перцы Абакан» за исследуемый период имеет рост, что положительно сказывается на деятельности компании. Фондоотдача также увеличилась, следовательно, растет производительность оборудования, увеличивается коэффициент сменности его работы и улучшается применение мощности компании и времени ее работы. За исследуемый период произошло ускорение оборачиваемости оборотных средств компании, что привело к высвобождению оборотных средств предприятия из оборота.

Оборачиваемость собственного капитала увеличилась, следовательно, происходит рост кредитных ресурсов. Имеются рамки, за которыми кредиторы активнее участвуют в деле, чем собственники фирмы. В такой ситуации отношение обязательств к собственному капиталу растет, повышается риск кредиторов, у фирмы будут серьезные затруднения, представленные снижением до-

ходов или тенденцией к сокращению цен.

Рассмотрим показатели рентабельности (таблица 2.23).

Таблица 2.23 – Показатели рентабельности, %

Показатели	2017 г.	2018 г.	Отклонения
Рентабельность продаж	0,63	0,013	- 0,617
Рентабельность текущей деятельности	0,76	0,09	- 0,67
Рентабельность активов	0,74	0,1	- 0,64
Рентабельность собственного капитала	0,9	0,21	- 0,69

За анализируемый период рентабельность продаж снижается, соответственно, темпы роста затрат опережают темпы роста выручки. Причинами такой динамики могут служить инфляционное повышение расходов, опережающих выручку; уменьшение цен или изменение структуры ассортимента продаж.

Рентабельность текущей деятельности также имеет тенденцию к снижению, значит, сокращаются цены продукции. Рентабельность активов сокращается за исследуемый период, соответственно, снижается чистая прибыль компании, увеличивается средняя стоимость основных средств, иных внеоборотных активов и оборотных активов, а также сокращается оборачиваемость активов.

Рентабельность собственного капитала за рассматриваемый период снизилась, а это значит, что расчет собственный капитал, снижается заемный капитал и падает оборачиваемость активов. Инвестору для возмещения всего объема возложенного капитала при достигнутом уровне окупаемости, понадобится около 5 лет. Исходя из этих позиций, предприятие является привлекательным для инвестиций.

2.5 Управленческий анализ

Цель управленческого анализа – помощь управляющим в принятии результативных управленческих решений, реализация в задачах.

Управленческий анализ – это система учета, планирования, контроля,

анализа доходов, затрат и итогов хозяйственной деятельности в необходимых аналитических разрезах, оперативного принятия разных управленческих решений в целях оптимизации финансовых итогов деятельности предприятия в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Основной целью кадровой политики предприятия является снабжение функционирования и развития системы управления кадрами в направлении обеспечения качества, получения наилучших экономических результатов.

Численность работающего персонала в ООО «Перцы Абакан» представлена в таблице 2.24.

Таблица 2.24 – Анализ общей численности персонала ООО «Перцы Абакан» за 2017-2018 гг., чел.

Показатели	2017 г.	2018 г.	Отклонение	
	Чел.	Чел.	Чел.	%
Фактическая численность, в т.ч.:	162	171	9	5,6
Руководители	22	23	1	4,5
Специалисты	59	58	- 1	- 1,7
Служащие	42	49	7	16,7
Рабочие	39	41	2	5,1

Как видно из таблицы 2.24, общая численность персонала ООО «Ашан» за 2016-2018 гг. имеет рост на 5,6%. За рассматриваемый период снизилась доля специалистов на 1,7%, по остальным долям замечен рост числа персонала. В целом категории работников находятся в оптимальном соотношении для предприятия, занятого в сфере торговли.

В таблице 2.25 представлен анализ численности персонала ООО «Перцы Абакан» по полу, возрасту, стажу и образованию.

Таблица 2.25 – Распределение персонала в ООО «Перцы Абакан» по полу, возрасту, стажу и образованию за 2017-2018 гг., чел.

Показатели	2017 г.	2018 г.	Отклонение	
	Чел.	Чел.	Чел.	%
По полу				
Мужчины	54	58	4	7,4

Женщины	108	113	5	4,6
По возрасту, лет				
До 20 лет	13	17	4	30,8
20-30 лет	73	77	4	5,5
30-40 лет	41	44	3	7,3
40-50 лет	24	23	- 1	- 4,2
50-60 лет	11	10	- 1	-9,1
Старше 60 лет	-	-	-	-
По стажу, лет				
До 1 года	68	69	1	1,5
От 1 до 3 лет	53	51	- 2	- 3,4
От 3 до 6 лет	26	33	7	26,9
Свыше 6 лет	15	18	3	20
По образованию				
Среднее	36	47	11	30,6
Средне-специальное	105	105	-	-
Неоконченное высшее	9	8	- 1	- 11,1
Высшее	12	11	- 1	- 8,3

Исходя из таблицы 2.25 видно, что за исследуемый период на предприятии преобладают работники женского пола, наибольший удельный вес занимает возрастная категория 20-30 лет. В 2018 году наблюдается снижение численности сотрудников организации, относящихся к возрастным категориям от 40 до 60 лет. Основная доля сотрудников работает от 1 до 3 лет. Большинство сотрудников организации имеют средне-специальное образование, что наблюдается на протяжении всего исследуемого периода. В 2018 году наблюдается рост количества сотрудников со средним образованием.

Рассмотрим использование трудовых ресурсов предприятия (таблица 2.26).

Таблица 2.26 – Показатели эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Перцы Абакан» за 2017-2018 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	Отклонение	
			+/-	%
Объем производства, руб.	44 443	46 847	2 404	5,3
Среднесписочная численность:				
промышленно – производственного персонала (ППП)	105	17	2	1,9
рабочих (КР)	39	41	2	5,1
Удельный вес рабочих, % (УД)	70,1	71,4	0,5	0,7

Отработано дней одним рабочим за год (Д)	221,9	239,8	17,9	8,1
Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч.	8,01	8,01	-	-
Среднегодовая выработка, руб. одного работающего (ГВ)	148,3	179,2	30,9	20,8
одного рабочего (ГВр)	209,1	251,1	41,95	20,1
Среднедневная выработка рабочего (ДВ), руб.	0,94	1,04	0,1	10,6
Среднечасовая выработка рабочего (СВ), руб.	0,11	0,13	0,02	18,1

Данные таблицы 2.26 показывают, что среднегодовая выработка работника предприятия в отчетном периоде выше планового показателя на 30,9 тыс. руб., что на 20,8% больше, чем в 2017 году. На это отклонение оказали влияние рост трудоемкости продукции (повышение объема производства на 5,3%), сокращение потерь рабочего времени, изменение структуры работающих и другие факторы.

Потребность в кадрах формируется двумя факторами: внутриорганизационный фактор (стратегические и тактические цели предприятия на конкретный период, динамика рабочей силы и др.) и внешний фактор (экономическая конъюнктура, уровень инфляции, внутренние и внешние изменения в экономике и т.д.).

Анализ показателей движения персонала по приему и выбытию представлен в таблице 2.27.

За 2018 год было принято на 5,6% больше, чем в 2017 году. Наблюдается рост коэффициента оборота по приему на 1,3 п.п. За исследуемый период наблюдается снижение выбывших сотрудников на 5,5%. Наибольшее количество сотрудников выбыло по собственному желанию. Коэффициент текучести кадров за 2018 год ниже на 8,3% по сравнению с 2017 годом, при этом коэффициент постоянства снизился на 3,1%.

Таблица 2.27 – Анализ показателей движения персонала ООО «Перцы Абакан» за 2017-2018 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	Отклонение	
			+/-	%
По приему				
Списочный состав, чел.	162	171	9	5,6

Принято, всего чел.	3	7	4	133,3
Принято по категориям				
Руководители, чел.	1	3	2	200
Специалисты, чел.	-	-	-	-
Служащие, чел.	1	5	4	400
Рабочие, чел.	1	2	1	100
Коэффициент оборота персонала по приему, %	1,8	4,1	2,3	127,8
По выбытию				
Выбыли, в т.ч.:	3	3	-	-
По собственному желанию, чел.	2	2	-	-
По инициативе работодателя, чел.	1	-	- 1	0
За нарушение трудовой дисциплины, чел.	-	1	1	0
Выбыли по категориям				
Руководители, чел.	-	-	-	-
Специалисты, чел.	-	3	3	0
Служащие, чел.	-	-	-	-
Рабочие, чел.	3	-	- 3	0
Коэффициент оборота персонала по выбытию, %	1,8	1,7	- 0,1	- 5,5
Коэффициент текучести кадров, %	1,2	1,1	- 0,1	- 8,3
Общие показатели				
Коэффициент постоянства кадров, %	0,98	0,95	- 0,03	- 3,1

Рассмотрим затраты на производство продукции (таблица 2.28).

Таблица 2.28 – Анализ затрат на производство

Показатели	2017 г.	2018 г.	Отклонения	
	Сумма, руб.	Сумма, руб.	Сумма, руб.	%
1	2	3	4	5
Материальные затраты	95 913	206 784	110 871	115,6
Расходы на оплату труда	63 391	67 432	4 041	6,4
Отчисления на социальные нужды	18 430	19 556	1 126	6,1

Окончание таблицы 2.28

1	2	3	4	5
Амортизация	9 060	9 566	506	5,6
Прочие затраты	139 394	246 652	107 258	76,9
Изменение остатков (+/-): незавершенного производства, готовой продукции и др.	(17 998)	(7 578)	- 10 420	- 57,9
Итого расходы по обычным видам деятельности	308 190	542 412	234 222	75,9

Исходя из данных таблицы 2.28, можно сказать, что за исследуемый пе-

риод заметен рост затрат на производство по всем показателям. За 2018 год конечные затраты составили 549 990 рублей, что на 68,6% или 223 802 рубля, в абсолютном выражении больше, чем за 2017 год. Расходы по обычным видам деятельности за 2018 год составили 542 412 рублей, что на 75,9% или 234 222 рубля, в абсолютном выражении большем, чем за 2017 год.

В структуре затрат наибольший удельный вес за 2017-2018 гг. составили прочие затраты, их вес за 2017 год – 42,7%, за 2018 год – 44,8%, что характеризует производство как энергоемкое.

Анализ расходования фонда оплаты труда представлен в таблице 2.29.

Таблица 2.29 – Анализ расходования фонда оплаты труда ООО «Перцы Абакан»,

Показатели	2017 г.	2018 г.	Отклонение
Выручка от реализации продукции, руб.	42 878	46 570	3 692
Среднесписочная численность работающих, чел.	162	171	9
Фонд заработной платы, руб.	630 295	677 324	47 029
Средняя заработная плата, руб.	23 657,5	25 561,0	1 903,5
Производительность труда, руб./чел.	3 890,7	3 960,9	70,2
Средняя заработная плата в Республике Хакасия, руб.	28 652,7	30 381,9	1 729,2

Проанализировав таблицу 2.29, можно сделать вывод, что на предприятии с 2017 года по 2018 год произошло увеличение фонда заработной платы на 47 0299 рублей. По сравнению со средней заработной платой по Республике Хакасия, на предприятии за 2018 год отклонение составило 4 820,9 рублей.

Тем самым, можно сказать, что кадровые ресурсы ООО «Перцы Абакан» используются на среднем уровне, наблюдается рост общей численности персонала за 2016-2018 гг., при этом коэффициент текучести кадров показывает снижение на 8,3%, а коэффициент постоянства снизился на 3,1%. На предприятии задействованы работники возрастом 20-30 лет, что говорит о новых идеях, знаниях, однако низкий опыт работы и высокий уровень непостоянства. При этом среднегодовая выработка работника предприятия в отчетном периоде выше планового показателя на 30,9 тыс. руб., что на 20,8% больше, чем в 2016 году, а рост объема производства составил 5,3%.

2.6 Заключительная оценка финансового состояния предприятия

Проведя анализ активов ООО «Перцы Абакан» можно сказать, что в целом деятельность предприятия имеет нестабильную динамику, за исследуемый период активы компании показывают снижение, следовательно, предприятие в 2018 году приобретало имущество или осуществляло инвестиции в строительство. Изменение показателей фондоотдачи, фондорентабельности и фондоемкости позитивно складываются на деятельности предприятия ООО «Перцы Абакан»: прибыль растет, себестоимость продукции снижается, увеличивается производственный процесс и т.д.

Пассивы предприятия ООО «Перцы Абакан» играют немалую роль в его деятельности. Собственный капитал за 2017 год выше заемного, однако, за 2018 год ситуация изменилась, и собственный капитал стал ниже заемного, что негативно сказывается на финансовой устойчивости предприятия, т.е. оно само не может оплачивать кредиты, капитал не может покрыть текущие затраты и т.д.

На 2017 год структура баланса предприятия признается неудовлетворительной. Предприятие не имеет собственных источников покрытия запасов и затрат к стоимости запасов и затрат, поскольку значения ниже нормативного в несколько раз. Баланс ООО «Перцы Абакан» является не абсолютно ликвидный, соответственно, предприятие не платежеспособно. С точки зрения финансовой устойчивости, предприятие зависит от внешних источников финансирования и наблюдается риск хронической неплатежеспособности.

Общий финансовый результат деятельности предприятия ООО «Перцы Абакан» за 2017-2018 гг. имеет нестабильную динамику: с одной стороны наблюдается рост выручки от продаж на 8,6%, снижение управленческих расходов на 193,9%. С другой стороны, прибыль от продаж сократилась на 97,7%, чистая прибыль уменьшилась на 98,5%. Факторный анализ прибыли от продаж показал, что объем проданной продукции вырос на 3,4%. Прибыль от продаж за анализируемый период выросла, как и общая прибыль, а себестоимость про-

дукции уменьшилась.

Деловая активность предприятия за 2017-2018 гг. выросла, рентабельность продаж и текущей деятельности снижается, а это значит, что темпы роста затрат опережают темпы роста выручки. Рентабельность активов также имеет тенденцию к снижению, что характеризуется снижением суммы чистой прибыли предприятия. Рентабельность собственного капитала за рассматриваемый период снизилась, а это значит, что расчет собственный капитал, снижается заемный капитал и падает оборачиваемость активов.

Кадровые ресурсы ООО «Перцы Абакан» используются на среднем уровне, наблюдается рост общей численности персонала за 2016-2018 гг., при этом коэффициент текучести кадров показывает снижение на 8,3%, а коэффициент постоянства снизился на 3,1%. На предприятии задействованы работники возрастом 20-30 лет, что говорит о новых идеях, знаниях, однако низкий опыт работы и высокий уровень непостоянства. При этом среднегодовая выработка работника предприятия в отчетном периоде выше планового показателя на 30,9 тыс. руб., что на 20,8% больше, чем в 2016 году, а рост объема производства составил 5,3%.

ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ООО «ПЕРЦЫ АБАКАН»

3.1 Анализ организационной структуры управления ООО «Перцы Абакан»

Проведем оценку эффективности организационной структуры исследуемого предприятия.

Результативность организационной структуры определяется с целью наиболее рационального варианта структуры, в т.ч. характеристики способов ее улучшения. Показатели оценки результативности организационной структуры делятся на три группы (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Показатели оценки эффективности организационной структуры

Источник: [4, с. 43]

Проведем оценку по первой группе показателей (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Показатели, характеризующие итоги деятельности ООО «Перцы Абакан» за 2017-2018 гг., руб.

Показатели	2017 г.	2018 г.	Отклонение 2018/2017 гг.	
	Сумма, руб.	Сумма, руб.	Сумма, руб.	%
Выручка	42 878	46 570	3 692	8,6
Себестоимость продаж	0	0	-	-
Капитальные вложения	633	566	- 67	- 10,6

Исходя из данных, представленных в таблице 3.1, можно сказать, что показатели деятельности ООО «Перцы Абакан» имеют тенденцию к снижению, следовательно, организационная структура применяется не совсем эффективно. Однако можно отметить, что себестоимость продаж низкая, следовательно, цены на продукцию предприятия не растут и имеют стабильность, что также подтверждается капитальными вложениями (снижение на 10,6%).

Оценим эффективность организационной структуры исследуемого предприятия по второй группе показателей (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Показатели, обосновывающие организацию процедуры управления в ООО «Перцы Абакан» за 2017-2018 гг., %

Показатели	2017 г.	2018 г.	Отклонение 2018/2017 гг.	
			Сумма	%
Коэффициент производительности	2,1	1,9	- 0,2	- 9,5
Коэффициент экономичности	89,5	97,9	8,4	9,4
Коэффициент гибкости	73	84	11	15,1
Коэффициент надежности	0,5	0,5	-	-

Как видно из таблицы 3.2 организация процесса управления в ООО «Перцы Абакан» выстроена не результативно, поскольку коэффициент производительности за 2018 год показывает снижение на 9,5% по сравнению с 2017 годом, следовательно, производительность труда снижается, приводя к росту затрат на аппарат управления (экономичность) на 9,4%.

Коэффициент надежности имеет нестабильную динамику, однако в целом можно сказать, что производство налажено бесперебойно, что также подтверждается коэффициентом гибкости (по мнению экспертов за 2018 год процесс

управления составил 84%, что на 15,1% выше 2017 года).

Оценим эффективность организационной структуры по последней группе показателей (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Показатели, выражающие оптимальность организационной структуры ООО «Перцы Абакан» и ее технико-организационный уровень за 2017-2018 гг., %

Показатели	2017 г.	2018 г.	Отклонение 2018/2017 гг.	
			Сумма	%
Коэффициент звенности	0,7	0,8	0,1	14,3
Коэффициент дублирования	0,9	0,8	- 0,1	- 11,1
Степень централизации	0,9	1,3	0,4	44,4
Коэффициент эффективности	0,4	0,6	0,2	50
Коэффициент уровня управляемости	0,6	1,1	0,5	83,3
Коэффициент территориальной концентрации	1,6	2,3	0,7	43,8

Как видно из таблицы 3.3, рациональность организационной структуры ООО «Перцы Абакан» имеет положительную динамику: рост большинства коэффициентов. Так, звенность за 2018 год увеличилась на 14,3% по сравнению с 2017 годом, соответственно, структура управления расширилась, появились новые должности и места, снизив коэффициент дублирования на 11,1%.

Степень централизации власти выросла за 2018 год на 44,4% по сравнению с 2017 годом, приведя к росту эффективности организационной структуры на 50%. Коэффициент управляемости также повысился на 83,3%, что говорит о высоком уровне и квалификации управленческого аппарата предприятия. Коэффициент территориальной концентрации также вырос на 43,8%, что привело к росту объема продаж, новых рабочих мест и т.д.

Тем самым, можно сказать, что структура управления в ООО «Перцы Абакан» используется рационально, однако имеются некоторые недостатки в ее функционировании. Проведя анализ и оценку эффективности организационной структуры предприятия выявились следующие недостатки в его управлении:

- рост затрат на управленческий аппарат;
- снижение производительности труда;

- наличие множества заместителей руководителей и руководителей подразделений с размытыми и пересекающимися диапазонами ответственности;
- перекаldывание решения проблем структурных подразделений на руководителей, тем самым перегружая их;
- высокая степень централизации управления;
- низкая результативность работы аппарата управления ввиду большого числа его служащих;
- трудность в прохождении информации между отделами, службами.

3.2 Мероприятия по совершенствованию организационной структуры управления ООО «Перцы Абакан»

Для решения проблем, выявленных в разделе 3.1, необходимы следующие мероприятия по совершенствованию организационной структуры ООО «Перцы Абакан»:

- создать информационно-аналитический отдел;
- сократить штат аппарата управления и общую численность административного персонала;
- создать на предприятии адаптационную систему, которая способствовала бы повышению результативности работы аппарата управления при постоянно меняющихся внутренних и внешних условиях функционирования предприятия.

Рассмотрим более подробно предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы управления ООО «Перцы Абакан».

Создание информационно-аналитического отдела, являющегося самостоятельным структурным подразделением, и находимся в подчинении у генерального директора предприятия [22, с. 37].

Обязанности данного отдела будут заключаться в следующем:

- получение сведений от всех производственно-хозяйственных подразделений о ходе выполнения и фактическом состоянии работ, также выдача сведе-

ний в любое время суток;

- осуществление оперативного контроля над ходом производства, снабжая максимальное использование производственных мощностей, сдачи готовой продукции, ритмичности и своевременной отгрузки готовой продукции, координация действий по приему и реализации сырья;

- контроль снабжения основного производства сырьем, необходимыми материалами, погрузочно-разгрузочными средствами;

- составление отчетных рапортов и другую информацию о ходе производства, участие в работе по анализу и оценке деятельности подразделений комбината, выявлению внутрипроизводственных резервов.

Основные преимущества информационно-аналитического отдела:

- высокая скорость и точность обработки информации;
- быстрый поиск необходимой информации;
- свободный доступ к информации прямо из отделов, служб;
- сокращение потери рабочего времени;
- сокращение рабочих мест, что снизит затраты на оплату труда.

Введение информационно-аналитического отдела на предприятии приведет к сокращению значительного числа работников аппарата управления.

В каждом отделе, службе аппарата управления предприятием существует ряд функций, выполняемых работниками вручную, это приводит к тому, что данные работы выполняются медленно, зачастую неквалифицированно, с большим числом грубых ошибок.

Документация, проходящая через все эти отделы, очень часто вовремя не попадает к нужному адресату. Из-за чего наблюдаются большие потери рабочего времени ряда служащих предприятия. С введением информационно-аналитического отдела отпадает необходимость в выполнении ряда функций. Все эти функции будут выполняться в отделе, что приведет к неизбежному сокращению целого ряда работников аппарата управления. Предлагается провести сокращение некоторых сотрудников аппарата управления и работников подразделений (тринадцать человек). Данные сокращения не повлекут за собой

снижение результативности управления предприятием, наоборот, они будут способствовать [12, с. 228]:

- уменьшению бюрократических барьеров;
- снижению затрат на аппарат управления;
- повышению скорости прохождения информации;
- сокращению потерь рабочего времени, ввиду большой загруженности работников.

Результативное функционирование любого предприятия, в частности его организационная структура, зависит от состояния и развития трудовых ресурсов. Эффективность деятельности работников зависит от состояния социально-психологического климата в коллективе. Учитывая важность социального развития коллектива в современных условиях, предлагается на заводе ввести службу психолога, в функции которого будут входить все вопросы, связанные с подбором кадров, разрешением возникающих конфликтов совместно с руководителями подразделений; принятие участия в формировании бригад и трудовых коллективов, консультирование руководителей предприятия по социально-психологическим проблемам управления производством.

Совершенствование организационной структуры управления персоналом предприятия лишь по отдельным ее элементам не приведет к достижению желаемого результата, т.е. способность структуры адаптироваться к разным изменениям и способствовать повышению результативности производства. Для того чтобы структура управления персоналом предприятия могла свободно адаптироваться к постоянно изменяющимся внешним и внутренним условиям функционирования организации, необходимо ее комплексное совершенствование.

Для оптимизации организационной структуры управления в ООО «Перцы Абакан» предлагается внедрить адаптационную систему, включающую следующие базовые направления [26, с. 301]:

- адаптация новых сотрудников организации (особенно молодых специалистов) включает:
 - а) приспособление нового работника к социальным нормам поведения

в организации;

б) установление трудовых отношений между работников и коллективом;

в) функциональные обязанности и требования к выполняемой работе;

г) раздел о наставничестве, распределении между специалистами, которые будут заниматься адаптацией новых сотрудников;

- аттестация работников;

- пересмотр системы мотивации и стимулирования сотрудников, которая должна включать:

а) увеличение степени фиксированной ставки заработной платы, поскольку на данный момент сотрудники получают заработную плату от продаж (т.е. находятся на процентах от продаж);

б) увеличение дополнительных премиальных выплат – премии за выполнение планов продаж телефонов, подключения к мобильным операторам и т.д.; премии за отсутствие сбоев в работе; премии за участие в социальных программах;

в) систему штрафов в целях обеспечения безопасности, возмещения ущерба организации в результате прогулов, хищений;

- разработка системы морального стимулирования и их применение:

а) стимулирование в виде дополнительных выходных, отгулов по желанию сотрудника по итогам его работы за месяц;

б) предоставление качественного медицинского обслуживания сотрудникам и членам его семьи;

- улучшение в организации системы профессионального обучения.

Тем самым, можно сказать, что на предприятии ООО «Перцы Абакан» имеются проблемы в эффективности организационной структуры, а именно: рост затрат на управленческий аппарат; снижение производительности труда; высокая степень централизации управления; трудность в прохождении информации между отделами, службами и т.д. Поэтому для их предотвращения предлагаются следующие мероприятия: создание информационно-аналитического

отдела, сокращение штата аппарата управления и создание адаптационной системы.

3.3 Экономический эффект от предложенных мероприятий

Проведем оценку эффективности предложенных мероприятий, для этого рассчитаем необходимые затраты на их внедрение.

При создании информационно-аналитического отдела требуется двух сотрудников, которых можно набрать из внутренних источников предприятия, поскольку произойдет сокращение персонала. Поэтому создание такого отдела не потребует больших расходов, ставка заработной платы варьируется в пределах 20 000 рублей.

Создание адаптационной системы предполагает обучение руководителей подразделений по вопросам адаптации и стимулирования труда персонала. Обучение включает курсы и семинары, длящиеся около двух недель. За год необходимо пройти такие курсы два раза.

Все затраты представим в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию организационной структуры ООО «Перцы Абакан», руб.

Мероприятия	Расходы, руб.
Создание информационно-аналитического отдела	480 000 (20 000 * 2 чел. * 12 мес.)
Создание адаптационной системы	116 000 (5 800 * 10 чел. * 2 раза в год)
Итого	596 000

Как видно из данных таблицы 3.4, общая сумма затрат составляет 596 000 рублей.

Рассмотрим экономический эффект от внедрения мероприятия по созданию информационно-аналитического отдела. Выручка на плановый период с учетом внедрения данного мероприятия определена экспертным методом, т.е.

на базе мнения специалистов ООО «Перцы Абакан» в вопросах прогнозирования (главный бухгалтер и генеральный директор).

Прогноз генерального директора – 16%.

Прогноз главного бухгалтера – 18%.

Итого среднее значение: $(16+18) / 2 = 17\%$

Итак, прирост выручки заложен в размере 17%.

Прирост себестоимости спрогнозирован экспертным методом с учетом расходов на мероприятие: постоянные затраты вырастут на сумму расходов на данное мероприятие – 480 000 рублей.

Внедрение мероприятия не повлечет за собой изменений в стоимости основных фондов. Численность персонала с учетом приема на работу трех работников составит 174 человека, соответственно, фонд оплаты труда увеличится на 158 400 рублей (с учетом всех выплат по заработной плате, социальных выплат, премий и отпускных). В таблице 3.5 представлены показатели деятельности предприятия после внедрения мероприятия.

Таблица 3.5 – Показатели деятельности ООО «Перцы Абакан» после создания информационно-аналитического отдела

Показатели	Факт	План	Отклонение	
			Сумма	%
Выручка, руб.	46 570	54 487	7 917	17
Расходы, руб.	45 942	480 000	434 055	94,5
Стоимость основных фондов, руб.	566	566	-	-
Численность персонала, чел.	171	174	3	1,7
Фонд оплаты труда, руб.	677 324	835 724	158 400	23,4
Прибыль от реализации, руб.	628	816	188	30,0
Рентабельность производства, %	0,09	4,1	4,0	-
Рентабельность продаж, %	0,013	4,01	4,0	-
Производительность труда, руб./чел.	3 960,9	4 277,8	316,9	8,0
Фондоотдача, руб./руб.	82,3	96,3	14	17,0
Средняя заработная плата, руб.	25 561,0	26 839,1	1 278,1	5,0

Как видно из таблицы 3.5, произведенные расчеты показывают, что вследствие повышения выручки произошел рост следующих показателей прибыли от реализации увеличится на 30%; производительность труда увеличится

на 8%; средняя заработная плата вырастет на 5%; рентабельность производства увеличится на 4% и рентабельность продаж увеличится на 4%.

В целом, внедрение данного мероприятия будет экономически эффективным.

Рассчитаем эффект от внедрения мероприятия по созданию адаптационной системы. Выручка на плановый период с учетом внедрения второго мероприятия определена экспертным методом, т.е. на базе мнения специалистов предприятия ООО «Перцы Абакан» в вопросах прогнозирования (главный бухгалтер и генеральный директор).

Прогноз генерального директора – 18%.

Прогноз главного бухгалтера – 14%.

Итого среднее значение: $(18+14) / 2 = 16\%$

Итак, прирост выручки заложен в размере 16%.

Прирост себестоимости спрогнозирован экспертным методом с расходов на мероприятие: переменные затраты вырастут на сумму расходов на это мероприятие – 116 000 руб. Внедрение мероприятия не повлечет за собой изменений в стоимости основных фондов, фонда заработной платы и численности персонала. Внедрение данного мероприятия будет экономически эффективным (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Показатели деятельности ООО «Перцы Абакан» после создания адаптационной системы

Показатели	Факт	План	Отклонение	
			Сумма	%
1	2	3	4	5
Выручка, руб.	46 570	54 021	7 451	16
Расходы, руб.	45 942	116 000	70 058	152,5
Стоимость основных фондов, руб.	566	566	-	-
Численность персонала, чел.	171	171	-	-
Фонд оплаты труда, руб.	677 324	677 324	-	-

Окончание табл. 3.6

1	2	3	4	5
Прибыль от реализации, руб.	628	842	214	34,0
Рентабельность производства, %	0,09	3,1	3,0	-
Рентабельность продаж, %	0,013	5,01	5,0	-

Производительность труда, руб./чел.	3 960,9	4 198,5	237,6	6,0
Фондоотдача, руб./руб.	82,3	95,5	13,2	16,0
Средняя заработная плата, руб.	25 561,0	25 561,0	-	-

Как видно из таблицы 3.6, произведенные расчеты показывают, что ввиду увеличения выручки произойдет рост следующих показателей: прибыль от реализации увеличится на 34%; производительность труда повысится на 6%; фондоотдача увеличится на 16%; рентабельность производства вырастет на 3% и рентабельность продаж увеличится на 5%.

Представим общие показатели эффективности предложенных мероприятий (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Общие показатели эффективности предложенных мероприятий ООО «Перцы Абакан»

Показатели	Факт	План	Отклонение	
			Сумма	%
Выручка, руб.	46 570	61 938	15 368	33,0
Расходы, руб.	45 942	596 000	550 058	119,8
Стоимость основных фондов, руб.	566	566	-	-
Численность персонала, чел.	171	174	3	1,7
Фонд труда, руб.	677 324	743 324	22 000	9,7
Прибыль от реализации, руб.	628	1 030	402	64,0
Рентабельность производства, %	0,09	7,1	7,0	-
Рентабельность продаж, %	0,013	9,013	9,0	-
Производительность труда, руб./чел.	3 960,9	4 515,4	554,5	14,0
Фондоотдача, руб./руб.	82,3	109,5	27,2	33,0
Средняя заработная плата, руб.	25 561,0	26 839,1	1 278,1	5,0

Как видно из таблицы 3.7, произведенные расчеты показывают, что ввиду увеличения выручки на 33% произойдет рост следующих показателей: прибыль от реализации увеличится на 64%; производительность труда повысится на 14%; фондоотдача увеличится на 33%; рентабельность производства вырастет на 7% и рентабельность продаж увеличится на 9%.

Следовательно, внедрение предложенных мероприятий экономически эффективно.

Рассчитаем срок окупаемости предложенных мероприятий по формуле

[31, с. 362]:

$$\text{Срок окупаемости} = \frac{Z}{Pr} \times 12 \text{ мес.}, \quad (3.1)$$

где Z – затраты на проведение мероприятий;

Pr – прибыль от предложенных мероприятий.

Получаем:

$$\text{Срок окупаемости} = \frac{596000}{743324} \times 12 \text{ мес.} = 9,6 \text{ мес.} \approx 11 \text{ мес.}$$

Срок окупаемости составит 11 месяцев. Как видим, данный проект экономически эффективен, при учете времени на поиск и обучение сотрудников.

Тем самым, можно сказать, что экономический эффект от предложенных мероприятий показывает следующие значения: увеличения выручки на 33%, прибыли от реализации на 64%, производительность труда на 14%; фондоотдача на 33%; рентабельность производства на 7% и рентабельность продаж на 9%. Проект экономически эффективен, срок окупаемости составляет 11 месяцев с учетом поиска и обучения персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исходя из рассмотренных вопросов выпускной квалификационной работы, можно сделать следующие выводы:

Организационная структура – это целостный комплекс, специально разработанный таким образом, чтобы персонал в его рамках мог наиболее результативно добиваться поставленной цели предприятия. Базой для возникновения и функционирования конкретного типа организационной структуры управления в любом хозяйствующем субъекте, а так же залогом повышения производительности является горизонтальное разделение труда, при котором весь объем работы разбивается на компоненты. В научной литературе выделяют следующие теории становления и развития организационных структур: классическая теория организации, теория административного поведения, теория институтов и институциональных изменений.

Организационные структуры хозяйствующего субъекта разделяются на формальные и неформальные структуры. Формальные структуры в свою очередь делятся на иерархические и адаптивные организационные структуры. К иерархическим организационным структурам относят: линейные, функциональные, линейно-функциональные, линейно-штабные, дивизиональные. Адаптивные организационные структуры включают: программно-целевые и новые организационные структуры (сетевая, виртуальная и т.д.). Наиболее широко применяется на практике деятельности компаний – линейно-функциональная организационная структура.

Проектирование организационных структур управления сопряжено с ситуацией, когда действующая структура управления функционирует неэффективно и необходимы структурные изменения. Проектирование структур сопряжено с методами их реализации, сочетающих к себе технологические, информационные, экономические и административно-организационные взаимодействия, поддающиеся непосредственному разбору и оптимальному проектированию, также социально-психологическим характеристикам и связям.

Проведя анализ активов ООО «Перцы Абакан» можно сказать, что в целом деятельность предприятия имеет нестабильную динамику, за исследуемый период активы компании показывают снижение, следовательно, предприятие в 2018 году приобретало имущество или осуществляло инвестиции в строительство. Изменение показателей фондоотдачи, фондорентабельности и фондоемкости позитивно складываются на деятельности предприятия ООО «Перцы Абакан»: прибыль растет, себестоимость продукции снижается, увеличивается производственный процесс и т.д.

Пассивы предприятия ООО «Перцы Абакан» играют немалую роль в его деятельности. Собственный капитал за 2017 год выше заемного, однако, за 2018 год ситуация изменилась, и собственный капитал стал ниже заемного, что негативно сказывается на финансовой устойчивости предприятия, т.е. оно само не может оплачивать кредиты, капитал не может покрыть текущие затраты и т.д.

На 2017 год структура баланса предприятия признается неудовлетворительной. Предприятие не имеет собственных источников покрытия запасов и затрат к стоимости запасов и затрат, поскольку значения ниже нормативного в несколько раз. Баланс ООО «Перцы Абакан» является не абсолютно ликвидный, соответственно, предприятие не платежеспособно. С точки зрения финансовой устойчивости, предприятие зависит от внешних источников финансирования и наблюдается риск хронической неплатежеспособности.

Общий финансовый результат деятельности предприятия ООО «Перцы Абакан» за 2017-2018 гг. имеет нестабильную динамику: с одной стороны наблюдается рост выручки от продаж на 8,6%, снижение управленческих расходов на 193,9%. С другой стороны, прибыль от продаж сократилась на 97,7%, чистая прибыль уменьшилась на 98,5%. Факторный анализ прибыли от продаж показал, что объем проданной продукции вырос на 3,4%. Прибыль от продаж за анализируемый период выросла, как и общая прибыль, а себестоимость продукции уменьшилась.

Деловая активность предприятия за 2017-2018 гг. выросла, рентабельность продаж и текущей деятельности снижается, а это значит, что темпы роста

затрат опережают темпы роста выручки. Рентабельность активов также имеет тенденцию к снижению, что характеризуется снижением суммы чистой прибыли предприятия. Рентабельность собственного капитала за рассматриваемый период снизилась, а это значит, что расчет собственный капитал, снижается заемный капитал и падает оборачиваемость активов.

Кадровые ресурсы ООО «Перцы Абакан» используются на среднем уровне, наблюдается рост общей численности персонала за 2016-2018 гг., при этом коэффициент текучести кадров показывает снижение на 8,3%, а коэффициент постоянства снизился на 3,1%. На предприятии задействованы работники возрастом 20-30 лет, что говорит о новых идеях, знаниях, однако низкий опыт работы и высокий уровень непостоянства. При этом среднегодовая выработка работника предприятия в отчетном периоде выше планового показателя на 30,9 тыс. руб., что на 20,8% больше, чем в 2016 году, а рост объема производства составил 5,3%.

Структура управления в ООО «Перцы Абакан» используется рационально, однако имеются некоторые недостатки в ее функционировании. Проведя анализ и оценку эффективности организационной структуры предприятия выявились следующие недостатки в его управлении:

- рост затрат на управленческий аппарат;
- снижение производительности труда;
- наличие множества заместителей руководителей и руководителей подразделений с размытыми и пересекающимися диапазонами ответственности;
- перекладывание решения проблем структурных подразделений на руководителей, тем самым перегружая их;
- высокая степень централизации управления;
- низкая результативность работы аппарата управления ввиду большого числа его служащих;
- трудность в прохождении информации между отделами, службами.

На предприятии ООО «Перцы Абакан» имеются проблемы в эффективности организационной структуры, а именно: рост затрат на управленческий

аппарат; снижение производительности труда; высокая степень централизации управления; трудность в прохождении информации между отделами, службами и т.д. Поэтому для их предотвращения предлагаются следующие мероприятия: создание информационно-аналитического отдела, сокращение штата аппарата управления и создание адаптационной системы.

Экономический эффект от предложенных мероприятий показывает следующие значения: увеличения выручки на 33%, прибыли от реализации на 64%, производительность труда на 14%; фондоотдача на 33%; рентабельность производства на 7% и рентабельность продаж на 9%. Проект экономически эффективен, срок окупаемости составляет 11 месяцев с учетом поиска и обучения персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агафонов, В.А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры / В.А. Агафонов. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 276 с. – Текст: непосредственный.
2. Алексеева, А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / А.И. Алексеева, Ю.В. Васильев. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 368 с. – Текст: непосредственный.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник / Т.Ю. Базаров. – 14-е изд. стер. – М.: Академия, 2017. – 320 с. – Текст: непосредственный.
4. Васильева, Е.А. Управление персоналом на основе требований стандартов менеджмента качества / Е.А. Васильева, В.А. Тигай // Лучшая студенческая статья. – 2017. – № 3(5). – С. 42-46. – Текст: непосредственный.
5. Васильева, Л.С. Анализ хозяйственной деятельности / Л.С. Васильева. М.В. Петровская. – М.: КНОРУС, 2016. – 606 с. – Текст: непосредственный.
6. Веснин, В.Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2016. – 320 с. – Текст: непосредственный.
7. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 5-е изд., стер. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с. – Текст: непосредственный.
8. Грибов, В.Д. Менеджмент: учебное пособие / В.Д. Грибов. – М.: КноРус, 2019. – 276 с. – Текст: непосредственный.
9. Горленко, О.А. Управление персоналом: учебник / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2018. – 249 с. – Текст: непосредственный.
10. Горкинфель, В.Я. Современный менеджмент: учебник / под ред. М. М. Максимцова, В. Я. Горфинкеля. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 299 с. – Текст: непосредственный.
11. Демихов, В.Ю. Методика анализа бухгалтерской отчетности / В.Ю. Демихов, А.А. Моисеева // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. – 2017. – № 3(5). – С. 45-51. – Текст: непосредственный.

12. Егорошин, А.П. Основы менеджмента. Учебник / А.П. Егорошин. – М.: Высшее образование, 2016. – 352 с. – Текст: непосредственный.
13. Зимин, А.Ф. Экономика предприятия: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / А.Ф. Зимин, В.М. Тимирьянова. – М.: Форум, Инфра-М, 2018. – 286 с. – Текст: непосредственный.
14. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – 6-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2016. – 202 с. – Текст: непосредственный.
15. Кузьмина, Н.М. Кадровая политика корпорации: монография / Н.М. Кузьмина. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 168 с. – Текст: непосредственный.
16. Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, перевод Т. Зверевич. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2019. – 448 с. – Текст: непосредственный.
17. Ларионов, И.К. Человек и труд в системе многоуровневого общественного воспроизводства / И.К. Ларионов. – М.: Дашков и К, 2019. – 389 с. – Текст: непосредственный.
18. Латфуллин, Г.А. Теория менеджмента / Г.А. Латфуллин, А.С. Никитин. – СПб.: Питер, 2016. – 464 с. – Текст: непосредственный.
19. Листик, Е.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник и практикум / Е.М. Листик. – М.: Юрайт, 2018. – 215 с. – Текст: непосредственный.
20. Мальшина, Н.А. Менеджмент. Учебное пособие / Н.А. Мальшина. – М.: Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 100 с. – Текст: непосредственный.
21. Михненко, П.А. Теория организации и организационное поведение. Учебник / П.А. Михненко. – М.: Синергия, 2019. – 192 с. – Текст: непосредственный.
22. Николаева, Е.А. Кадровая стратегия, пункт пересмотра / Е.А. Николаева // Молодой ученый. – 2018. – №3. – С. 35-48. – Текст: непосредственный.
23. Отварухина, Н.С. Стратегический менеджмент. Учебное пособие / Н.С. Отварухина, Ю.Ю. Отварухина, А.Н. Мальникова. – М.: Проспект, 2018. –

88 с. – Текст: непосредственный.

24. Поморцев, И.М. Финансовая политика фирмы: учеб. пособие / И. М. Поморцева. – Москва: Экономика, 2016. – 237 с. – Текст: непосредственный.

25. Резникова, О.С. Современные технологии управления персоналом / под науч. ред. О.С. Резниковой. – Симферополь: Аэтерна, 2016. – 380 с. – Текст: непосредственный.

26. Савицкая, Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. - Москва: Инфра-М, 2017. – 378 с. – Текст: непосредственный.

27. Сидоров М.Н. Стратегический менеджмент. Учебник для СПО / М.Н. Сидоров. – М.: Юрайт, 2018. – 158 с. – Текст: непосредственный.

28. Староверова, К.О. Менеджмент. Эффективность управления. Учебное пособие / К.О. Староверова. – М.: Юрайт, 2018. – 269 с. – Текст: непосредственный.

29. Титов, В.Н. Теория и история менеджмента. Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.Н. Титов, Г.Н. Суханова. – М.: Юрайт, 2018. – 487 с. – Текст: непосредственный.

30. Угрюмова, Н.В. Теория организации и организационное поведение / Н.В. Угрюмова, А.О. Блинов. – СПб: Питер, 2015. – 288 с. – Текст: непосредственный.

31. Шеремет, А.Д. Теория экономического анализа: Учебник для студ. экон. спец. / М.И.Баканов, А. Д. Шеремет. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: Инфра-М, 2015. – 415 с. – Текст: непосредственный.

32. Киселев, А.Г. Организационная структура. – Текст: электронный // А.Г. Киселев. – URL: <http://orgstructura.ru/main-orgstructura> (дата обращения: 12.02.2020) . – Режим доступа: свободный.

33. Организационные структуры управления [Электронный ресурс] / КОРПСИС. – Режим доступа: <http://corpsys.ru/articles/structure/>, свободный.

34. Организационная структура. – Текст: электронный // Менеджмент

фирмы. – URL: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/organizacionnaya-struktura.html> (дата обращения: 26.04.2020). - Режим доступа: свободный.

35. ООО «Перцы Абакан». – Текст: электронный // Каталог организаций. URL: <https://www.list-org.com/company/7979615> (дата обращения: 15.05.2020). - Режим доступа: свободный.

36. ООО «Перцы Абакан». – Текст: электронный // Официальный сайт . – URL: <http://xn----8sbaadv3bzakl0e0c.xn--p1ai/> (дата обращения: 15.05.2020). – Режим доступа: свободный.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Бухгалтерский баланс ООО «Перцы Абакан» за 2017-2018 гг.

ИИН 1901120810--
КПП 1901010011 Стр. 003

Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

АКТИВ

Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего отчетному
1	2	4	5	6
I. НЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	-	-	-
Результаты исследований и разработки	1120	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
Основные средства	1150	566	613	377
Долговые вложения и материальные ценности	1160	-	-	-
Финансовые вложения	1170	-	-	-
Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
Прочие необоротные активы	1190	-	-	-
Итого по разделу I	1100	566	613	377
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Завасы	1210	2595	32621	2766
Наклад на добавленную стоимость по приобретенным активам	1220	-	-	-
Дебиторская задолженность	1230	105	999	224
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
Долговые средства и денежные эквиваленты	1250	291	484	158
Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
Итого по разделу II	1200	2991	34104	3148
БАЛАНС	1600	3557	34717	3525

ИНН 19011220810--
 КПП 190101001001 Стр. 004

ПАССИВ

Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего отчетному
2	3	4	5	6
III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (исключительный капитал, уставный фонд, акции товариществ)	1310	10	10	10
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-)	(-)	(-)
Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
Резервный капитал	1360	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1746	28613	2851
Итого по разделу III	1300	1746	28623	2861
III ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ				
Целевой фонд	1310	-	-	-
Целевой капитал	1320	-	-	-
Целевые средства	1350	-	-	-
Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360	-	-	-
Резервный и иные целевые фонды	1370	-	-	-
Итого по разделу III	1300	-	-	-
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	-	-	-
Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
Однорочные обязательства	1430	-	-	-
Прочие обязательства	1450	-	-	-
Итого по разделу IV	1400	-	-	-

ИНН 1901120810--
 КПП 190101001 Стр. 005

Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года предшествующего предыдущему
2	3	4	5	6
V КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	454	114	-
Кредиторская задолженность	1520	1357	5980	664
Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
Оценочные обязательства	1540	-	-	-
Прочие обязательства	1550	-	-	-
Итого по разделу V	1900	1811	6094	664
БАЛАНС	1700	3557	34717	3525

Примечание:
 1. Числовые значения отрицательного значения в бухгалтерском балансе, отчете о финансовых результатах,
 2. Заем и другие формы займа включены как уступительный капитал, если иное не указано в учетной политике.
 3. Показатели с отрицательными значениями.

Отчет о финансовых результатах ООО «Перцы Абакан» за 2017-2018

ГГ.

ИИН 1 9 0 1 1 2 0 8 1 0 - -
 КПП 1 9 0 1 0 1 0 0 1 Стр. 0 0 6

Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
2	3	4	5
Выручка ¹	2110	46570	42878
Себестоимость продаж	2120	(-)	(-)
Валовая прибыль (убыток)	2100	46570	42878
Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
Управленческие расходы	2220	(45942)	(15630)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	628	2748
Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
Проценты к получению	2320	-	-
Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
Прочие доходы	2340	0	1
Прочие расходы	2350	(292)	(859)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	336	26390
Текущий налог на прибыль	2410	(-)	(-)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
Прочее	2460	47	(628)
Чистая прибыль (убыток)	2400	383	25762
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
Сложный финансовый результат периода²	2300	383	25762
СПРАВОЧНО			
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

1. Выручка менее совокупных доходов от долевого участия в других организациях, включая дивиденды и проценты от участия в других организациях.
 2. Сложный финансовый результат периода определяется как сумма строк 2300 «Прибыль (убыток) до налогообложения», 2510 «Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода» и 2520 «Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода».

Принято 03.04.2018 г. 04:47

ИИН 190112081001 КПП 19010001 Стр. 006

Иллюстративный материал (слайды)

Федеральное агентство по образованию

Хакасский технический институт - филиал федерального
государственного автономного образовательного учреждения
высшего профессионального образования
«Сибирский федеральный университет»

кафедра экономики и менеджмента



ВЫПУСКНАЯ КВАЛИКАЦИОННАЯ РАБОТА НА ТЕМУ:
«ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ И
РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ (НА
ПРИМЕРЕ ООО «ПЕРЦЫ АБАКАН»)»

по дисциплине «Менеджмент»

Автор: П.М. Рагимов

Гр. № 76-2

Научный руководитель:

Т.Б. Коняхина

Абакан – 2020 г.



Основные аспекты выпускной квалификационной работы

- **Актуальность.** Совершенствование организационных структур управления в любой организации – это достаточно новая задача для отечественной рыночной экономики, поскольку в России вопросам развития и управления предприятием стали уделять внимание с начала XX века. Научно-обоснованное совершенствование организационной структуры предприятия является ключевым условием воплощения стратегических целей, координации, кооперации и контроля бизнес процессов и ресурсов в организации.

Основные аспекты выпускной квалификационной работы



Цель выпускной квалификационной работы – анализ теоретических и методических основ организационной структуры и разработка рекомендаций по совершенствованию организационной структуры предприятия (на примере ООО «Перцы Абакан»).

Задачи исследования:

- Рассмотреть теоретические основы изучения организационной структуры предприятий;
- Провести анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Перцы Абакан»;
- Исследовать организационную структуру управления ООО «Перцы Абакан»;
- Разработать рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления предприятием.

Объект исследования – ООО «Перцы Абакан».

Предмет исследования – совершенствование организационной структуры ООО «Перцы Абакан».



Характеристика объекта исследования

- ООО «Перцы Абакан» - ресторанное заведение, находящее в Республике Хакасия, основной вид деятельности которого связан с производством, продажей и доставкой продуктов питания.



Основные финансовые показатели деятельности ООО «Перцы Абакан»

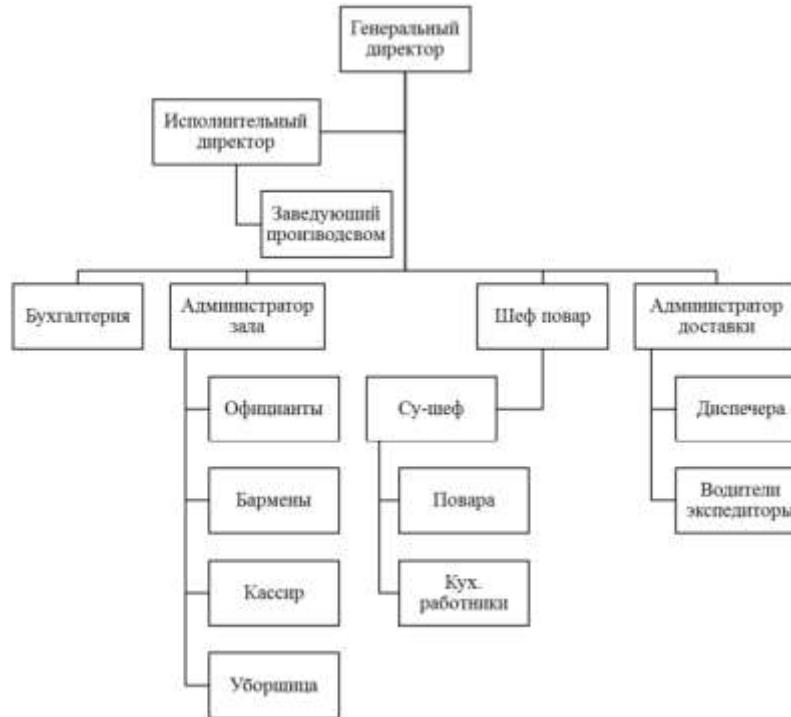
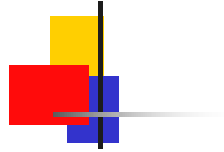
Показатели	2017 г.	2018 г.	Отклонения	
	Сумма, руб.	Сумма, руб.	Сумма, руб.	%
Выручка от продажи	42 878	46 570	3 692	8,6
Себестоимость продаж	0	0	-	-
Валовая прибыль (убыток)	42 878	46 570	3 692	8,6
Коммерческие расходы	0	0	-	-
Управленческие расходы	- 15 630	- 45 942	- 30 312	- 193,9
Прибыль (убыток) от продаж	27 248	628	- 26 620	- 97,7
Прочие доходы	1	0	- 1	- 100
Прочие расходы	- 859	- 292	567	33,9
Прибыль (убыток) до налогообложения	26 390	336	- 26 054	- 98,7
Текущий налог на прибыль	0	0	-	-
Прочее	- 628	47	675	92,5
Чистая прибыль (убыток)	25 762	383	- 25 369	- 98,5

Показатели бухгалтерского баланса ООО «Перцы Абакан»



Показатель	2017 г.		2018 г.	
	Сумма, руб.	%	Сумма, руб.	%
Актив				
Внеоборотные активы	613	1,8	566	15,9
Оборотные активы	34 104	98,2	2 991	84,1
Баланс	34 717	100	3 557	100
Пассив				
Собственный капитал	28 623	82,4	1 746	49,1
Заемный капитал	6 094	17,6	1 811	50,9
Баланс	34 717	100	3 557	100


Организационная структура ООО «Перцы Абакан»



Распределение персонала в ООО «Перцы Абакан» по полу, возрасту, стажу и образованию

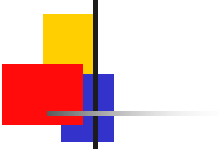
Показатели	2017 г.	2018 г.	Отклонение	
	Чел.	Чел.	Чел.	%
По полу				
Мужчины	54	58	4	7,4
Женщины	108	113	5	4,6
По возрасту, лет				
До 20 лет	13	17	4	30,8
20-30 лет	73	77	4	5,5
30-40 лет	41	44	3	7,3
40-50 лет	24	23	- 1	- 4,2
50-60 лет	11	10	- 1	-9,1
Старше 60 лет	-	-	-	-
По стажу, лет				
До 1 года	68	69	1	1,5
От 1 до 3 лет	53	51	- 2	- 3,4
От 3 до 6 лет	26	33	7	26,9
Свыше 6 лет	15	18	3	20
По образованию				
Среднее	36	47	11	30,6
Средне-специальное	105	105	-	-
Неоконченное высшее	9	8	- 1	- 11,1
Высшее	12	11	- 1	- 8,3

Показатели оценки организационной структуры ООО «Перцы Абакан»



Показатели	2017 г.	2018 г.	Отклонение 2018/2017 гг.	
			Сумма	%
Коэффициент производительности	2,1	1,9	- 0,2	- 9,5
Коэффициент экономичности	89,5	97,9	8,4	9,4
Коэффициент гибкости	73	84	11	15,1
Коэффициент надежности	0,5	0,5	-	-

Показатели	2017 г.	2018 г.	Отклонение 2018/2017 гг.	
			Сумма	%
Коэффициент звенности	0,7	0,8	0,1	14,3
Коэффициент дублирования	0,9	0,8	- 0,1	- 11,1
Степень централизации	0,9	1,3	0,4	44,4
Коэффициент эффективности	0,4	0,6	0,2	50
Коэффициент уровня управляемости	0,6	1,1	0,5	83,3
Коэффициент территориальной концентрации	1,6	2,3	0,7	43,8



Рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления ООО «Перцы Абакан»

- Создание информационно-аналитического отдела;
- Сокращение штата аппарата управления и общую численность административного персонала;
- Создание на предприятии адаптационной системы, которая будет способствовать повышению результативности работы аппарата управления при постоянно меняющихся внутренних и внешних условиях функционирования предприятия.



Расходы на создание информационно-аналитического отдела и адаптивной системы в ООО «Перцы Абакан».

Мероприятия	Расходы, руб.
Создание информационно-аналитического отдела	480 000 (20 000 * 2 чел. * 12 мес.)
Создание адаптационной системы	116 000 (5 800 * 10 чел. * 2 раза в год)
Итого	596 000



Показатели эффективности предложенных мероприятий

Показатели	Факт	План	Отклонение	
			Сумма	%
Выручка, руб.	46 570	61 938	15 368	33,0
Расходы, руб.	45 942	596 000	550 058	119,8
Стоимость основных фондов, руб.	566	566	-	-
Численность персонала, чел.	171	174	3	1,7
Фонд труда, руб.	677 324	743 324	22 000	9,7
Прибыль от реализации, руб.	628	1 030	402	64,0
Рентабельность производства, %	0,09	7,1	7,0	-
Рентабельность продаж, %	0,013	9,013	9,0	-
Производительность труда, руб./чел.	3 960,9	4 515,4	554,5	14,0
Фондоотдача, руб./руб.	82,3	109,5	27,2	33,0
Средняя заработная плата, руб.	25 561,0	26 839,1	1 278,1	5,0

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

_____ Т.Б. Коняхина _____

подпись инициалы, фамилия

« ____ » _____ 2020 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студенту Рагимову Парвизу Мубариз Оглы

фамилия, имя, отчество

Группа 76-2 Направление 38.03.02 Менеджмент

номер

код

наименование

Тема выпускной квалификационной работы Организационная структура управления предприятием и разработка рекомендаций по ее совершенствованию

Утверждена приказом по институту № 246 от 27.04.2020 г.

Руководитель ВКР Т.Б. Коняхина, декан кафедры «Экономика и

инициалы, фамилия, должность, ученое звание и место работы

менеджмент» ХТИ – филиала СФУ

Исходные данные для ВКР

1. Бухгалтерская отчетность организации ООО «Перцы Абакан»;
2. Отчет о финансовых результатах ООО «Перцы Абакан»;
3. Отчет о движении денежных средств ООО «Перцы Абакан».
4. Учебные пособия по экономике.

Перечень разделов ВКР

1. Теоретическая часть. Основы изучения организационной структура предприятия.

2 Аналитическая часть. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Перцы Абакан».

3 Проектная часть. Разработка рекомендаций по совершенствованию организационной структуры управления предприятием ООО «Перцы Абакан».

Перечень иллюстративного материала:

1. Титульный лист.
2. Актуальность проведения ВКР.
3. Цель, задачи, объект, предмет.
4. Характеристика объекта исследования.
5. Основные финансовые показатели деятельности ООО «Перцы Абакан».
6. Показатели бухгалтерского баланса ООО «Перцы Абакан».
7. Организационная структура ООО «Перцы Абакан»
8. Численность персонала ООО «Перцы Абакан».
9. Показатели оценки организационной структуры ООО «Перцы Абакан».
10. Рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления ООО «Перцы Абакан».
11. Расходы на создание информационно-аналитического отдела и адаптивной системы в ООО «Перцы Абакан».
12. Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий.

Руководитель ВКР

Т.Б. Коняхина

инициалы и фамилия

Задание принял к исполнению

П.М. Рагимов

инициалы и фамилия студента

« 23 » апреля 2020 г.

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

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

Отпечатано в 1 экземпляре.

Список используемых источников 36 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«___»_____ 2020 г.
дата

(подпись)

(Ф.И.О.)

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

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»

институт
«Экономика и менеджмент»
кафедра

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

На квалификационную работу студента(ки)

(фамилия, имя, отчество)

выполненную на тему:

Организационная структура управления предприятием и разработка рекомендаций по ее совершенствованию

1. Актуальность работы _____

2. Научная новизна работы _____

3. Оценка содержания квалификационной работы _____

4. Положительные стороны работы _____

5. Замечания по квалификационной работе _____

6. Оценка деятельности студента по ее выполнению _____

7. Рекомендации по внедрению квалификационной работы _____

8. Рекомендуемая оценка квалификационной работы _____

9. Дополнительная информация для ГЭК _____
ВКР прошла проверку по программе «Антиплагиат», доля авторского текста
составляет – _____ %

РУКОВОДИТЕЛЬ _____
(подпись) (фамилия, имя, отчество)

_____ (ученая степень, звание, должность, место работы)

_____ (дата выдачи)

Хакасский технический институт – филиал ФГА-
ОУ ВО «Сибирский федеральный университет»
Кафедра «Экономика и менеджмент»

**Письмо-заказ
предприятия на разработку выпускной квалификационной работы**

Предприятие ООО «Перцы Абакан». РХ, г. Абакан, пр-кт Дружбы Народов, 16, тел.
8(390) 225-05-05

(полное название, юридический адрес, телефон)

просит поручить студенту Рагимову Парвизу Мубариз Оглы, 76-2

(фамилия, имя, отчество, № группы)

разработать выпускную квалификационную работу на тему:

Организационная структура управления предприятием и разработка рекомендаций по ее со-
вершенствованию

Руководитель предприятия _____ / Гурская С.Ю. /
(подпись) (ФИО)

М.П.

СПРАВКА
о результатах внедрения решений, разработанных в ВКР студентом

В процессе выполнения ВКР по теме: Организационная структура управления предприятием и разработка рекомендаций по ее совершенствованию

студент Рагимов Парвиз Мубариз Оглы 38.03.02

(ФИО полностью, направление подготовки)

принял непосредственное участие в разработке следующих вопросов:

1. Определить основные показатели деятельности ООО «Перцы Абакан»;

2. Произвести финансовый и управленческий анализ ООО «Перцы Абакан»;

3. Выявить наиболее интересное предложение для совершенствования организационной структуры управления ООО «Перцы Абакан»;

4. Произвести расчеты для внедрения нового предложенного проекта.

(перечень разработанных вопросов)

Полученные им результаты нашли отражение в методических разработках, в докладных и аналитических записках Общества с ограниченной ответственностью «Перцы Абакан»

(полное наименование органа, организации, предприятия)

В настоящее время методические разработки, включающие результаты данной ВКР, находятся на стадии внедрения.

Руководитель
организации

(подпись)

Гурская С.Ю.
(ФИО.)

М.П.

Заявление о согласии выпускника на размещение выпускных квалификационных работ в электронном архиве ФГАОУ ВО СФУ

1 Я, Рагимов Парвиз Мубариз Оглы

фамилия, имя, отчество полностью

студент

Хакасского технического института – филиала ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет» _____

76-2

группа

Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Сибирский федеральный университет» (далее – ФГАОУ ВО СФУ), разрешаю ФГАОУ ВО СФУ безвозмездно воспроизводить и размещать (доводить до всеобщего сведения) в полном объеме написанную мною в рамках выполнения образовательной программы

Выпускную квалификационную работу

на тему: Организационная структура управления предприятием и разработка рекомендаций по ее совершенствованию

название работы

в открытом доступе на веб-сайте СФУ, таким образом, чтобы любой пользователь данного портала мог получить доступ к выпускной квалификационной работе (далее ВКР) из любого места и в любое время по собственному выбору, в течение всего срока действия исключительного права на выпускную работу.

2 Я подтверждаю, что выпускная работа написана мною лично, в соответствии с правилами академической этики и не нарушает авторских прав иных лиц.

« _____ » _____

_____ *подпись*

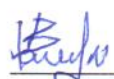
РЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
в форме бакалаврской работы

Тема выпускной квалификационной работы Организационная структура управления предприятием и разработка рекомендаций по ее совершенствованию ООО «Перцы Абакан».

ВКР выполнена на 94 страницах, с использованием 16 иллюстраций, 36 таблиц, 1 формулы, 3 приложений, 36 использованных источников, 12 листов иллюстративного материала (слайдов).

Ключевые слова: организационная структура, управление, персонал, кадры, финансово-хозяйственная деятельность.

Автор работы, гр. № 76-2

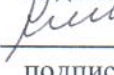


П.М. Рагимов

подпись

инициалы, фамилия

Руководитель работы



Т.Б. Коняхина

подпись

инициалы, фамилия

Нормоконтролер по иностранному языку

подпись

инициалы, фамилия

Год защиты квалификационной работы – 2020.

- Цель – анализ теоретических и методических основ организационной структуры и разработка рекомендаций по ее совершенствованию на предприятии ООО «Перцы Абакан».

- Задачи:

1. Изучить организационную структуру предприятий.
2. Проанализировать финансово-хозяйственную деятельность предприятия ООО «Перцы Абакан» и его организационную структуру управления.
3. Разработать рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления предприятием.

- Актуальность темы: совершенствование организационной структуры предприятия является ключевым условием воплощения стратегических целей, координации, кооперации и контроля бизнес процессов и ресурсов.

- Научная и практическая новизна, эффективность: результаты проведенного исследования могут быть применены на предприятиях различных сфер деятельности.

- Выводы, рекомендации: К мероприятиям по совершенствованию организационной структуры ООО «Перцы Абакан» относятся: создание информационно-аналитического отдела и создание адаптационной системы. Экономический эффект от предложенных мероприятий: увеличение выручки на 33%, прибыли на 64%, производительности труда на 14%, фондоотдачи на 33%, рентабельности производства на 7% и рентабельность продаж на 9%.

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

зав. кафедрой ЭиМ

 Т.Б. Коняхина

подпись инициалы, фамилия

« 19 » 06 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

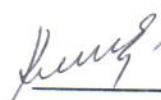
38.03.02 Менеджмент

код – наименование на направления

Организационная структура управления предприятием и разработка
рекомендаций по ее совершенствованию ООО «Перцы Абакан»

тема

Руководитель

 19.06.20

подпись, дата


доцент, к.э.н.

должность, ученая степень

Т.Б. Коняхина

инициалы, фамилия

Выпускник



подпись, дата

П.М. Рагимов

инициалы, фамилия

Абакан 2020

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме Органи-
зационная структура управления предприятием и разработка рекомендаций
по ее совершенствованию ООО «Перцы Абакан»

Консультанты по
разделам:

Теоретическая часть
на именованне раздела

Т.Б. Коняхина 19.06.20
подпись, дата

Т.Б. Коняхина
инициалы, фамилия

Аналитическая часть
на именованне раздела

Т.Б. Коняхина 19.06.20
подпись, дата

Т.Б. Коняхина
инициалы, фамилия

Проектная часть
на именованне раздела

Т.Б. Коняхина 19.06.20
подпись, дата

Т.Б. Коняхина
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

подпись, дата

Н.Л. Сигачева
инициалы, фамилия

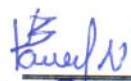
SUMMARY
GRADUATION THESIS
Bachelor's thesis

The theme of the graduation thesis is Organizational structure of the enterprise management and development of recommendations for its improvement by LLC «Peppers Abakan».

The graduation thesis comprises 94 pages, 16 figures, 36 charts, 1 formula, 3 appendices, 36 reference items, 12 visual aids (slides).

Key words: organizational structure, management, personnel, shots, financial and economic activity.

Author of research

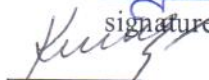


signature

P.M. Ragimov

full name Academ-

ic supervisor

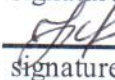


signature

T.B. Koniakhina

full name

English language supervisor



signature

N.V. Chezybaeva

full name

Graduation paper presentation date – 2020.

- The purpose – analysis of theoretical and methodological bases of the organizational structure and development of recommendations for improvement of the organizational structure of the enterprise of LLC «Peppers Abakan».

- Tasks:

1. Study the organizational structure of enterprises.
2. Analyze the financial and economic activities of Peppers Abakan LLC and its organizational management structure.

3. Develop recommendations for improving the organizational structure of enterprise management.

- The relevance of the topic: improvement of the organizational structure of the enterprise is a key condition for the implementation of strategic goals, coordination, cooperation and control of business processes and resources in the organization.

- Scientific and practical novelty, efficiency: results of the conducted study can be applied in enterprises of different spheres of activity.

- Conclusions, recommendations: Measures to improve the organizational structure of LLC «Peppers Abakan» include: the creation of an information and analytical department, a reduction in the staff of the management apparatus and the creation of an adaptation system. The economic effect of the proposed measures: an increase in revenue by 33%, profit by 64%, labor productivity by 14%, fund recovery by 33%, production profitability by 7% and sales profitability by 9%.