

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Школа инженерного предпринимательства
Направление 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование системы управления предприятием

УДК 005.5:658.012

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗАЗБ1	Долгополова Анастасия Евгеньевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Древаль Анатолий Николаевич	к. тех. н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Старикова Екатерина Васильевна	к. фил. н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Юдахина Ольга Борисовна	к. э. н.		

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
Юдахина О.Б.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-3АЗБ1	Долгополовой Анастасии Евгеньевне

Тема работы:

Совершенствование системы управления предприятием	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Монографии и книги по менеджменту. 2. Статьи в периодических изданиях. 3. Электронные ресурсы. 4. Официальный сайт МУП «Пламя». 5. Данные, предоставленные МУП «Пламя» за 2015 – 2018 гг.
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования;</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие и общие основы организации эффективной системой управления и развитием предприятия 2. Краткая характеристика деятельности МУП «Пламя» 3. Разработка мероприятий по совершенствованию деятельности предприятия 4. Корпоративная социальная

обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	ответственность
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	Рисунок 1 – Современные подходы к понятию «эффективность управления» Рисунок 2 – Основные факторы, вызывающие проблемы в работе предприятия Рисунок 5 – Влияние каждого направления на управленческую систему предприятия Рисунок 7 – Типовые ошибки при совершенствовании управления и управлением развитием предприятием Рисунок 9 – Производственная структура МУП «Пламя» Рисунок 13 – Показатели ликвидности по результатам применения предложенных мероприятий Рисунок 14 – Производительность труда и заработная плата по результатам применения предложенных мероприятий Рисунок 16 – Плановая структура затрат на выполнение программ КСО
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Старикова Екатерина Васильевна

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Древаль Анатолий Николаевич	к.тех.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗАЗБ1	Долгополова Анастасия Евгеньевна		

Запланированные результаты обучения по ООП 38.03.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

Реферат

Выпускная квалификационная работа 108 с., 16 рисунков, 31 табл., 42 источника, 1 прил.

Ключевые слова: управление, эффективность, развитие, МУП «Пламя», совершенствование.

Объектом исследования является: пути совершенствования и рост эффективности деятельности предприятия.

Цель работы – выработка предложений по совершенствованию деятельности предприятия, росту его эффективности и развитию.

В процессе исследования проводились: 1) общее теоретическое рассмотрение организации эффективной системы управления развитием и деятельностью предприятия; 2) выявление проблем деятельности предприятия; 3) оценка затрат на предлагаемые мероприятия и прогноз экономической эффективности для предприятия от предлагаемых мероприятий.

В результате исследования: 1) выявлены проблемы в деятельности МУП «Пламя»; 2) предложены мероприятия, направленные на развитие и рост эффективности деятельности предприятия; 3) рассчитаны затраты и экономический эффект от вносимых предложений.

Степень внедрения: внесены предложения по применению в деятельности предприятия мероприятий, направленных на рост его эффективности и развитие. Область применения: система управления развитием предприятия и рост эффективности деятельности предприятия.

Экономическая эффективность/значимость работы: внесенные руководству МУП «Пламя» по результатам работы предложения, направлены на эффективности развитие предприятия и рост эффективности его деятельности. В будущем планируется: отравить руководству МУП «Пламя» служебную записку о применении выносимых на защиту предложений по совершенствованию деятельности предприятия.

Оглавление

Введение.....	8
1 Понятие и общие основы организации эффективной системой управления и развитием предприятия.....	10
1.1 Понятие, цели и подходы к управлению и развитию предприятия.....	10
1.2 Основные причины неэффективной работы предприятия.....	13
1.3 Управление изменениями для эффективной деятельности и развитием предприятия.....	23
1.4 Основные ошибки процессов совершенствования деятельности и развития предприятия.....	36
2 Краткая характеристика деятельности муниципального унитарного предприятия «Пламя».....	41
2.1 Общие организационные основы деятельности предприятия.....	41
2.2 Анализ результатов деятельности предприятия.....	53
2.3 Сильные и слабые стороны деятельности предприятия.....	65
3 Разработка мероприятий по совершенствованию деятельности предприятия.....	72
3.1 Выявленные проблемы в управлении деятельности предприятия...	72
3.2 Предлагаемые направления совершенствования деятельности предприятия.....	74
3.3 Прогноз результатов деятельности предприятия по результатам внесенных предложений.....	78
4 Социальная ответственность.....	92
4.1 Характеристика деятельности муниципального унитарного предприятия «Пламя» в сфере социальная ответственность.....	92
4.2 Планирование и описание программ социальной ответственности для предприятия.....	93

4.3 Планирование сметы затрат на мероприятия социальной ответственности.....	98
Заключение.....	102
Список использованных источников.....	104
Приложение А Финансовая отчетность муниципального унитарного предприятия «Пламя».....	108

Введение

Любой собственник постоянно задумывается о росте и эффективном развитии своего бизнеса. Однако, вместе с быстрым ростом у предприятия обостряются уже имеющиеся управленческие проблемы, которые негативно влияют на клиенториентированность, прибыль и затраты, скорость реакции на запросы рынка. Именно поэтому совершенствование деятельности предприятия и его развитие – две важных взаимосвязанных составляющих, которые всегда актуальны и должны всегда быть на контроле у собственников и топ-менеджмента.

Целью работы является выработка предложений по совершенствованию его деятельности, роста его эффективности и развития.

Объектом исследования в работе являются пути совершенствования и рост эффективности деятельности предприятия.

Предметом исследования в работе является совершенствование действующей в МУП «Пламя» системы управления предприятием и его развития.

В задачи работы входит рассмотрение следующих вопросов:

- 1) общее теоретическое рассмотрение организации эффективной системы управления развитием и деятельностью предприятия;
- 2) рассмотрение деятельности и результатов развития предприятия на примере МУП «Пламя»;
- 3) выявление проблем деятельности предприятия и предложение действий, направленных на устранение выявленных проблем и рост эффективности деятельности предприятия;
- 4) оценить затрат на предлагаемые мероприятия и прогноз экономической эффективности для предприятия от предлагаемых мероприятий.

Базой исследования в работе является одно из крупнейших предприятий города Колпашево – МУП «Пламя».

Применяемые в работе методы: изучение литературы, наблюдение, анализ.

Информационной основой для написания работы являются:

1. Монографии и книги по менеджменту.
2. Статьи в периодических изданиях.
3. Электронные ресурсы.
4. Официальный сайт МУП «Пламя».
5. Данные, предоставленные МУП «Пламя» за 2015 – 2018 гг.

1 Понятие и общие основы организации эффективной системой управления и развитием предприятия

1.1 Понятие, цели и подходы к управлению и развитию предприятия

В настоящее время не существует единого подхода к определению такого понятия, как «эффективное управление». Для того, чтобы понять смысл данного термина, следует обратиться к той области, где управление успешно применяется, – к технике, в которой, например, применяется теория автоматического управления [1].

Во всех технических науках управление – это упорядоченный процесс достижения объектом управления заданной цели путем получения в контуре обратной связи информации об имеющихся отклонениях от цели и выработки корректирующих воздействий, обеспечивающих достижение цели.

При рассмотрении процессов управления в бизнесе и сравнении их с теорией автоматического управления становится очевидным то что, как и в технике, в менеджменте управление – это упорядоченный процесс, в результате которого управляющий приводит объект к заданной цели (в заданное состояние или заданный режим функционирования). При этом в процессе управляющий:

- 1) получает информацию о текущем отклонении объекта управления от заданной цели (траектории движения к цели);
- 2) осуществляет управляющие воздействия;
- 3) видит результат этих воздействий.

Таким образом, шаг за шагом осуществляется достижение требуемой цели. Спецификой же (отличием) любых социальных систем (бизнеса) от техники является то, что в технике управляют механизмами, а в социальных системах – живыми людьми, обладающими собственными интересами,

знаниями и амбициями. Таким образом, специфика – в объекте управления, но не в самом процессе [2].

В социальных системах действует принцип «экономии усилий». То есть, если что-то нужно сделать (но факт осуществления этих действий не контролируется) и исполнитель лично не заинтересован в осуществлении каких-либо действий, то он их выполнять не станет. Но если результаты определенных действий находятся на контроле и за них несут ответственность конкретные люди, и при этом успешном результате они еще получают вознаграждение, то такие действия будут выполнены, и с высокой долей вероятности будет получен положительный результат.

Исходя из этого, видно, что смысл понятия «управление» в социальных системах остается точно таким же, что и в технических, но для успешного его применения следует иметь представление о той системе действий, которые необходимо осуществить, для того, чтобы получить запланированный (требуемый) результат [3].

Далее рассмотрим понятие «эффективность управления» с позиции социальных систем. Из анализа научной литературы можно сделать вывод, что в настоящее время существует два подхода к определению понятия «эффективность» – рисунок 1:



Рисунок 1 – Современные подходы к понятию «эффективность управления»

Подход № 1. «Эффект» каких-либо действий воспринимается в значении «результат». При данном подходе «эффективность управления» означает его «результативности». Результативность – это мера достижения цели управления. При достижении поставленной цели – управление было эффективным, при не достижении – управление неэффективно.

Подход № 2. «Эффект» понимается как «цена результата». Здесь речь идет об экономическом эффекте управления. Например, если все поставленные цели были достигнуты, и для их достижения был затрачен объем ресурсов в пределах заданного бюджета (и даже ниже), то можно утверждать, что управление является эффективным. Если же цели были достигнуты, или, что хуже, не достигнуты (или же достигнуты не все поставленные цели), но объем затраченных ресурсов превысил запланированный бюджет, то такое управление будет признано экономически неэффективным.

Таким образом, можно утверждать, что ключевым понятием в управлении является «цель» [4].

Цель – это четкое представление о требуемом результате. В управлении правильно поставленная цель:

- 1) задает критерии для ее идентификации;
- 2) дает возможность сравнить полученные результаты с запланированными, и ответить на вопрос – достигнута цель или нет.

Необходимо отметить, что измеримой должна быть любая цель, даже если она не количественная. Например, цель «открыть филиал в городе Томске» должна иметь перечень параметров, однозначно определяющих, достигнута данная цель или нет. К таким параметрам можно отнести, например:

- склад и офис взяты в аренду, на них оформлены договоры аренды;
- проведен необходимый ремонт помещений, произведено оснащение рабочих мест;
- персонал филиала принят в штат и прошел вводный инструктаж;
- на данном складе есть необходимый запас товара и пр.

При этом каждый параметр следует детально прописать. К примеру:

- утвердить штатное расписание филиала;
- определить размеры склада и офиса;
- установить стоимость аренды помещений и заключить договор;

– рассчитать номинальный размер складского запаса и т.д. [5].

В свете изложенного может возникнуть вопрос: если смысл понятия управления для бизнеса идентичен смыслу управления техническими объектами, то каким образом должно быть организовано управление в коммерческого предприятия.

Любое коммерческое предприятие организуется его собственником для того, чтобы производить определенную продукцию (работы, услуги) и реализовывать ее на рынке. При этом часть дохода предприятия собственник будет получать как организатор бизнеса. Соответственно, для того, чтобы предприятие заработало, должны быть сформированы определенные подразделения (рабочие места), четко выполняющие возложенные на них функции и участвующие в общем процессе производства и продаж продукции (работ, услуг) [6].

Очевидно, что каждое из подразделений, и все подразделения в совокупности должны работать четко и слаженно, а для этого должна быть определена логическая схема их совместной работы. Имея такую логическую схему работы каждого подразделения, в частности и всех подразделений вместе, руководитель устанавливает для всех подразделений (и их сотрудников) определенные целевые показатели управления, которые в совокупности с введенной системой персональной ответственности за достижение этих показателей и мотивацией на их достижение, и обеспечивают, в конечном итоге, собственника бизнеса определенным (в идеале – хорошим) доходом.

1.2 Основные причины неэффективной работы предприятия

Известно, что для создания действительно успешного предприятия необходимо приложить много усилий, а для его успешного развития необходимо выполнить ряд важнейших условий. Кроме того, менеджмент предприятия должен знать и предвидеть негативные последствия

перечисленных ниже факторов, ведущих к неэффективной ее работе. В определенных случаях данные факторы способны даже предприятие разрушить [7].

Основные причины неэффективной работы и даже развала предприятия представлены на рисунке 2. Как видно, таких факторов 4:

1) позиция собственников в отношении того как должно создаваться и развиваться предприятие, и что непосредственно они сами должны для этого предпринять;

2) управленческие технология, применяемая для создания и развития предприятия;

3) действующая система управления предприятием (стратегия, тактика, оперативный уровень);

4) влияние кризисов на работу предприятия [8].

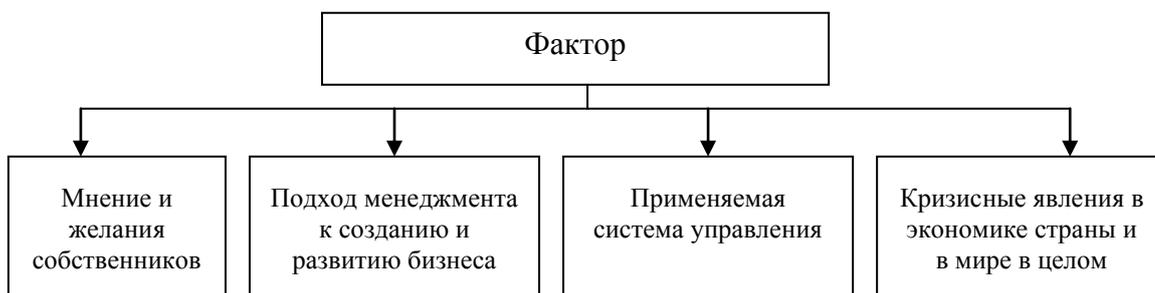


Рисунок 2 – Основные факторы, вызывающие проблемы в работе предприятия

Рассмотрим кратко влияние каждого из названных факторов.

1. Собственники предприятия.

Очевидно, что любой собственник действительно хочет, чтобы его предприятие процветало, работало эффективно и приносило как можно больше доходов, но в реальности эти желания часто никакими конкретными действиями не подкреплены. Более того, видение собственником перспектив развития бизнеса часто идут вразрез с реальностью, а также с теми шагами, которые предпринимает менеджмент предприятия. Желание не может идти в

отрыве от понимания и осознания того, что для этого нужно будет выполнить определенные конкретные мероприятия (при этом часть из них следует реализовывать регулярно).

Также очень многое зависит от того, что собственник ожидает от своего бизнеса. Приведем пример, собственник предприятия решил отойти от оперативного управления. В данном предприятии нет ни системы владельческого контроля, ни даже управленческого учета. Уровень финансово-экономической грамотности собственника и руководителей был очень низкий.

Рентабельность продаж у предприятия весьма скромная. При этом у предприятия есть конкурент, у которого показатели рентабельности – гораздо выше, чем у рассматриваемого предприятия [9]. Несмотря на то, что по абсолютным показателям предприятие-конкурент пока уступает рассматриваемого предприятия, но при сохранении текущего положения дел, через несколько лет ситуация может принципиально измениться. У финансового директора, как и других сотрудников, работающих в рассматриваемом предприятии, есть такое ощущение, что собственник целенаправленно вредит своему предприятию, поскольку логика принятия важных управленческих решений не понятна, но очевидно, подобные методы управления серьезно вредят работе предприятия.

Благодаря действиям (а иногда и бездействию) собственника, предприятие несет значительные потери, но это, собственника мало беспокоит. При этом к сотрудникам собственник имеет часто необоснованные претензии. Предприятие может потерять сотни тысяч рублей, а иногда и миллионы, но это остается без внимания. В то же время собственник может устроить сотрудникам разнос из-за десяти тысяч рублей, которые, по его мнению, были потрачены неэффективно. Также собственник постоянно предлагает урезать заработную плату тому или иному сотруднику, и часто это делает, но, при этом, повышает тем, кто вообще не понятно чем занимается.

Приведенному в примере предприятию можно было бы значительно увеличить эффективность своей работы, однако собственнику это не нужно. Возможно, он понимает, что для этого придется прикладывать определенные усилия, но делать этого не хочет, поскольку его устраивают те дивиденды, которые он получает [10].

Из представленного примера видно, что собственник предприятия живет сегодняшним днем. В настоящее время его практически все устраивает, но если финансово-экономическое состояние его предприятия резко ухудшится, то он, во-первых, не сможет понять, почему это произошло, а во-вторых, понять, что нужно делать, чтобы исправить ситуацию. У такого собственника нет соответствующего механизма, который позволит это эффективно сделать. Система управления рассмотренного в примере предприятия (несмотря на то, что она существенно улучшилась за последние годы), фактически, по-прежнему находится в зачаточном состоянии [11].

Более того, все попытки руководителя предприятия наладить в нем эффективное управление ни к чему не привели, потому что собственнику это не нужно.

2. Подход к созданию и развитию бизнеса

В России до сих пор многие бизнесы создаются спонтанно, без какого-то четко продуманного плана действий и четко проработанного стратегического плана. При этом известно, что бизнес изначально должен выстраиваться на системной основе. Только в этом случае предприятие будет успешно развиваться, эффективно работать и приносить собственникам хорошие дивиденды.

Даже если предприятие просуществует несколько лет после ее создания, в перспективе она может столкнуться с другими проблемами (возможно, даже более серьезными, чем проблема становления и выживания).

Иногда получаются, казалось бы, парадоксальные ситуации. Предприятие становится все больше и больше, а размер дивидендов, которые

получают собственники, наоборот все меньше и меньше (как в относительном, так и в абсолютном выражении). При этом сами собственники могут принимать непосредственное участие в оперативной деятельности предприятия и тратить на это все больше и больше своего времени. Очевидно, что такого быть не должно [12].

Если же собственник начинает отходить от оперативного управления, то размер его дивидендов может уменьшиться еще больше. Однако данное решение можно принимать только после того как будет внедрена система владельческого контроля. При этом такую систему следует разработать и внедрить, даже если собственник не собирается уменьшать свое участие в оперативной деятельности предприятия.

3. Система управления.

И собственникам, и менеджменту предприятия при построении эффективной системы управления следует соотносить такую систему с масштабами бизнеса. Бизнес не должен «убегать» от системы управления. В противном случае система управления перестает эффективно работать, не соответствуя реальной ситуации и масштабам бизнеса [13].

Безусловно, разделение предприятия на бизнес и систему управления носит условный характер. Тем не менее, очень часто можно наблюдать такое развитие событий, когда система управления не соответствует масштабам бизнеса. Это происходит потому, что нет гармоничного развития предприятия. Образно говоря, предприятие может уже вырасти в завод (причем значительных масштабов), а система управления останется на уровне мини-производства. Очевидно, что такое несоответствие не сможет обеспечить предприятию эффективного развития.

Необходимо отметить, что для российской действительности часто характерен такой взрывной рост бизнеса, который часто напоминает неуправляемую термоядерную реакцию, которая, как известно, в конечном итоге ведет к взрыву. Для того, чтобы этого с предприятием не произошло, ей необходимо тратить именно столько энергии, насколько это становится

оправданно. Такое положение дел характерно не только для предприятий, которые уже давно находятся на рынке, но и для многих молодых (растущих) предприятий. Часто их рост становится настолько неуправляемым, что это может даже привести к развалу предприятия. Или для управления таким предприятием приходится тратить так много ресурсов, что это становится экономически неоправданным [14].

Несмотря на то, что бизнес предприятия может значительно вырасти, система управления в них остается практически на том же самом уровне, что и в начале ведения дел. Для таких российских предприятий характерна жесткая централизация в принятии практически всех управленческих решений, и не обязательно важных. Несмотря на то, что бизнес достигает значительных масштабов, многие, даже самые мелкие вопросы, не решаются без непосредственного участия собственника.

Часто административно-управленческая структура таких предприятий растет, но, одновременно с ростом, теряет свою эффективность. Это происходит, например, из-за того, что даже у топ-менеджеров предприятия нет реальных полномочий в принятии решений, а также системы ответственности и мотивации [15].

Кроме того, значительно снижает эффективность работы предприятий тот факт, что в них либо полностью отсутствует, либо неэффективен управленческий учет, а также автоматизация учетной системы. Либо же, такие системы в предприятиях существуют (и часто в них вкладываются значительные средства), но собственники не доверяют полученной с их помощью управленческой отчетности, которая автоматически формируется в используемой информационной системе.

Такое недоверие собственников может быть вполне обоснованным, поскольку алгоритм формирования автоматических отчетов может быть выстроен неправильно, что будет приводить к получению недостоверных данных. Основная проблема здесь заключается в том, что работа по автоматизации управленческого учета организована не лучшим образом.

В целом, все наиболее существенные проблемы неэффективной работы предприятия связаны с тем, что процесс управления его развитием выполняется не на системной основе [16].

4. Кризис.

Данный фактор является наиболее субъективным из всех рассматриваемых причин, из-за которых у предприятий возникают проблемы в деятельности и успешном развитии. И именно этой причиной многие предприятия часто оправдывают все свои неудачи.

На самом же деле кризисы только ускоряют неизбежное – очищают рынок от неэффективных предприятий. Эффективные же предприятия в кризисы только закаляются, поскольку грамотно используют и плюсы, и минусы кризиса при разработке и реализации своих антикризисных стратегий.

Если же предприятия создаются в кризис, то их менеджмент сразу ориентирован на управление предприятием в неблагоприятных для него условиях, и не прекращают своего развития даже при благоприятной рыночной конъюнктуре. В современных условиях, когда кризисы стали происходить очень часто, в задачи менеджмента должна входить организация на всех уровнях предприятия тотальной борьбы за эффективность. В этом может помочь, в том числе, и грамотно выстроенная система управления [17].

Таким образом, одним из ключевых аспектов успешного предприятия является нацеленность на эффективную работу. Об этом следует позаботиться еще на этапе создания бизнеса. Как уже отмечалось выше, при запуске бизнеса в кризис собственники будут вынуждены это делать. Если же предприятие было создано в очень благоприятное время, то опять же, кризис, если оно захочет выжить, заставит его подумать об эффективности.

В какие-то моменты ключевым приоритетом у предприятия может быть, например, увеличение доли рынка (чуть ли не любой ценой в ущерб эффективности), но и даже в этом случае нельзя полностью забывать про

эффективность. Увеличение рынка как самоцель нельзя считать успешной стратегией (если только она не заключается в том, чтобы очень выгодно продать такой бизнес на пике его доли рынка).

Необходимо отметить, что все основные моменты в создании и развитии бизнеса должны быть заранее прописаны в стратегии предприятия. Если предприятие уже существует (возможно, уже и не один год) и у него до сих пор нет четкой стратегии, его нужно разработать как можно быстрее [18].

Однако сама по себе разработка стратегии также не является конечной целью. Важно научиться не только разрабатывать стратегию, но и ее реализовывать. Для этого необходимо внедрить в деятельность предприятия механизм управления развитием. Важным условием успешного функционирования данного механизма в предприятии является наличие системы бюджетного управления. Бюджетирование необходимо для эффективной работы любого предприятия, а не только для тех, которые планирует очень активно развиваться.

В принципе собственник может и не иметь каких-то глобальных планов развития. Он может хотеть, чтобы его предприятие росло постепенно, вместе с рынком, а может быть даже и вообще не росло, если его устраивает тот результат, который ему приносит предприятие. При этом главное, чтобы в будущем не возникло опасности из-за того, что постепенно доля рынка предприятия будет снижаться.

Если предприятие действует на рынке, на котором очень много игроков с небольшой долей (при этом даже может быть несколько очень крупных компаний) значит, в принципе в долгосрочной перспективе для такого предприятия, если оно будет эффективно работать, нет серьезных угроз [19].

Если же наблюдается явная тенденция к существенной консолидации рынка, то для малых игроков в перспективе может возникнуть реальная угроза потери бизнеса. В таком случае следует, пока не поздно, продать предприятие. Если предприятие работает очень эффективно, то его можно

продать очень выгодно. Однако даже если в этих условиях у предприятия есть перспективы, если у него есть (или будет) какое-то стратегическое преимущество перед очень крупными компаниями (этот момент должен быть проработан при разработке стратегии предприятия), то оно должно развиваться и продолжать свой бизнес.

Таким образом, при определенных условиях предприятию вовсе не обязательно развиваться, но в любом случае за эффективностью нужно следить. Если же предприятие планирует и развиваться, то необходимо добиться эффективной работы не только в текущей деятельности, но и в стратегической (развитие) [20].

Всегда следует помнить о том, что на предприятии одновременно должны развиваться и бизнес, и система управления. Любое расхождение (дисбаланс) масштабов бизнеса и действующей системы управления следует максимально быстро устранять, поскольку программа развития системы управления в таком случае может занять не один год.

В целом, для обеспечения эффективной работы и успешного развития предприятия всегда требуется соответствующая система управления. Следует так выстраивать систему управления предприятием, чтобы оно могло эффективно развиваться и достигать тех целей, которые перед ним ставят его собственники. При этом должна быть возможность хотя бы постепенного уменьшения степени зависимости эффективности предприятия от непосредственного участия владельцев в ее деятельности. Чтобы обеспечить последнее условие предприятию необходимо внедрить полноценную систему владельческого контроля.

Ключевыми аспектами (факторами) успешного современного предприятия являются – рисунок 3:

- эффективность;
- развитие;
- система управления;
- система владельческого контроля [21].

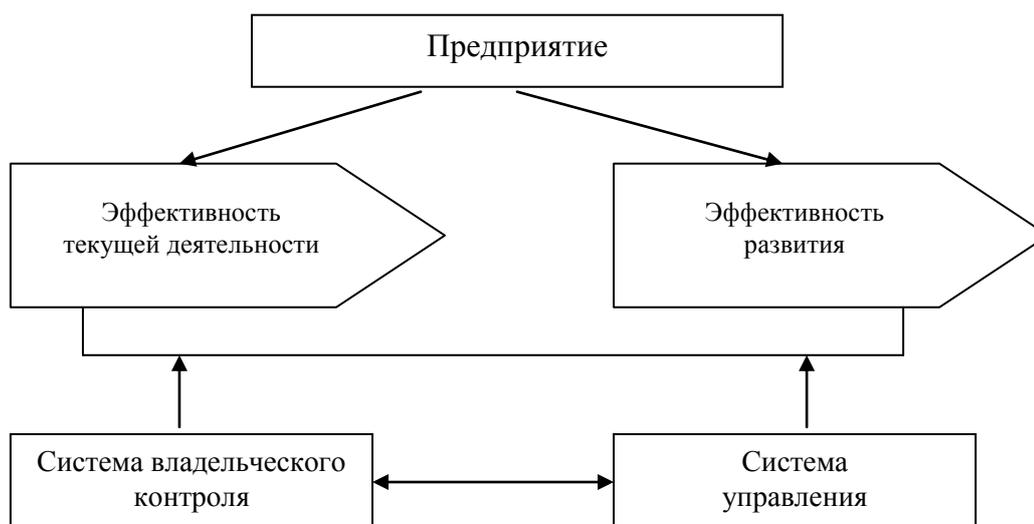


Рисунок 3 – Ключевые факторы успешного современного предприятия

Работа собственников и менеджмента по всем перечисленным направлениям позволит создать действительно успешное предприятие, которое с большой вероятностью сможет пережить любой кризис. Собственники такого предприятия будут уверены в ее будущем вне зависимости от того, что они потом могут захотеть с ней сделать. Возможно, они и дальше будут заниматься ее развитием, а потом передадут этот актив по наследству своим детям. А может быть захотят очень выгодно продать этот актив, чтобы вложить вырученные средства в менее доходные, но и менее рискованные активы, чем бизнес (например, в недвижимость). В любом случае владельцы такого предприятия получают от него максимальную для себя выгоду [22].

В любом случае деятельность предприятия следует начать с разработки для нее стратегического плана, в котором в том числе, должна быть проработана стратегия, а также определены ключевые проекты развития, включая проекты развития системы управления. Предприятие это может сделать полностью самостоятельно или воспользоваться различными вариантами внешней помощи, например, прибегнув к услугам консалтинговых агентств.

1.3 Управление изменениями для эффективной деятельности и развитием предприятия

При наличии у предприятия проблем в управлении и развитии, собственнику и менеджменту следует обратить внимание на следующие четыре взаимосвязанных между собой направления – рисунок 4.



Рисунок 4 – Основные направления изменениями предприятия

Первым признаком того, что у предприятия отсутствует эффективная система управления – постоянный поиск «виноватого» или скорейшего пути решения проблем, например «чтобы такое сделать, чтобы быстро разбогатеть» или «как бы нам найти человека, который все изменит к лучшему» [23]. И даже если будут найдены виновный в проблемах или эффективный сотрудник, который увеличит продажи, автоматизирует процессы, сформирует правильную стратегию, то эти действия вряд ли окажут влияние на саму систему управления.

В соответствии с общей теорией систем, наличие одного звена, даже если оно самое новое и лучшее, не оказывает существенного влияния на эффективность работы всей системы. К изменению системы следует подходить комплексно, начав с оценки уровня зрелости системы управления в целом, что позволит определить направления ее совершенствования. Для этого часто используют следующие проверенные практикой методики:

1. Capability Maturity Model.
2. Модели зрелости управления проектами (OPM3, PMMM, PM Maturity).

3. Стандарт ISO 15504 (определения зрелости процессов жизненного цикла ПО).

4. CMMI (интегрированная модель оценки зрелости бизнес-процессов).

5. Другие методы, основанные на количественных и качественных показателях [24].

Проанализировав представленные методики, а также различные организационные модели и множество элементов и взаимодействий, которыми характеризуются особенности управления предприятиями, можно выделить следующие основные взаимосвязанные направления, которые напрямую (и в большей степени) влияют на эффективность управленческой системы – рисунок 5.

Рассмотрим, как изменение любого из представленных на рисунке 5 направлений может повлиять на устойчивость и эффективность системы управления [25].

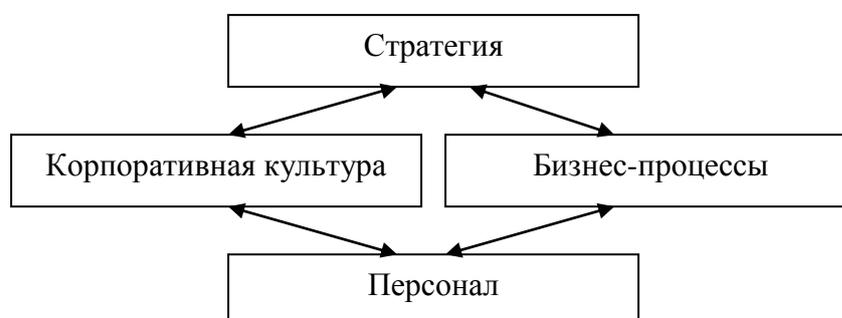


Рисунок 5 – Влияние каждого направления на управленческую систему предприятия

1. Стратегия.

Сама по себе сформулированная стратегия еще не гарантирует предприятию эффективной работы, но ее наличие помогает менеджменту определить направления действий. При этом мало заявить в качестве стратегической цели выпуск новой качественной продукции или захват большой доли рынка.

Необходимо выстраивать (улучшать) бизнес-процессы с точки зрения снижения издержек, повышения эффективности процессов, улучшения качества продукта и своевременности выполнения обязательств перед контрагентами [26]. Необходимо пересматривать культуру предприятия: нормы поведения и трудовую этику, улучшать рабочую атмосферу и совершенствовать систему коммуникаций. На плохом устаревшем оборудовании, руками работников, которые не нацелены на успешный результат и не заинтересованы в развитии предприятия, сложно создать качественный, конкурентоспособный продукт.

Разрабатывая стратегию, следует всегда помнить, что предприятие – это люди и процессы, которые выполняются этими людьми. Поэтому необходимо учитывать особенности корпоративной культуры и степень ее соответствия предполагаемой стратегии. Такой подход позволит предотвратить принятие неправильных решений и скорректировать стратегию с учетом необходимости проведения внутриорганизационных изменений [27].

2. Бизнес-процессы.

Уровень организации бизнес-процессов предприятия, в свою очередь, тоже влияет на культуру и реализацию стратегии. Грамотно построенные процессы, современные производственные технологии, автоматизация, тесные связи с поставщиками и клиентами в контексте цепочки создания стоимости, повышают потребительскую ценность товара. А как мы помним, потребительская ценность и стоимость товара (или услуги) тесно связаны друг с другом [28].

Стабильное развитие предприятия и рост его конкурентоспособности укрепляют доверие, повышают лояльность персонала к предприятию, и, напротив, сложные неуправляемые процессы, систематическая работа в авральном режиме, неудовлетворенность внутренних и внешних потребителей подрывают заявленные ценности предприятия как базовые

элементы корпоративной культуры и никогда не позволят приблизиться к стратегическим целям.

3. Персонал.

Как уже отмечалось, под эффективностью в любом процессе понимается соотношение между вложенными ресурсами (затратами) и единицей количественного и качественного результата на выходе процесса [29]. В случае с понятием «эффективность персонала» ресурсом является сам сотрудник, точнее, рабочее время, за которое он выдает требуемый результат с заданными параметрами качества. Время работы сотрудника – это тот самый ресурс предприятия, который оно оплачивает, рассчитывая взамен получить определенный результат. И чем меньше времени сотрудник тратит на получение результата, тем эффективнее будет его труд.

Из сказанного можно сформулировать цель, к которой менеджмент должен стремиться, работая над повышением эффективности персонала: минимизировать затраты рабочего времени сотрудника, за которое он должен выдавать результат должного качества и в требуемом количестве. Добиться этого можно, например, применяя систему управления персоналом, известную как «Матрица эффективности персонала» – рисунок 6.

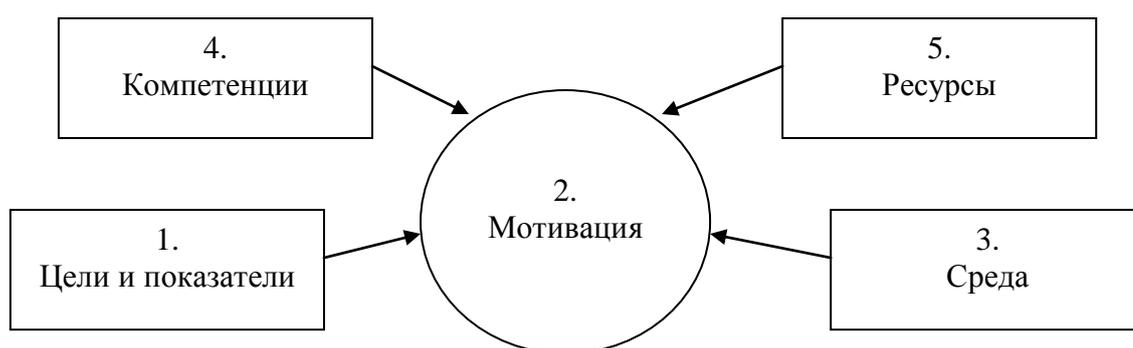


Рисунок 6 – Система «Матрица эффективности персонала»

Представленные на рисунке 6 элементы с эффективностью персонала или, иначе говоря, с минимизацией времени на получение результата связаны следующим образом:

1. Если персонал на работе имеет цель, то он знает, к чему ему нужно стремиться, и не будет отвлекаться на непрофильную деятельность.

2. Если персоналу будут доступны необходимые ресурсы, то он не будет тратить время на их поиск и получение.

3. Если персонал будет мотивирован к достижению цели, то он будет искать кратчайшие пути ее достижения [29].

4. Если окружающая персонал среда будет благоприятна, то он не будет тратить время на преодоление различных барьеров (физических или эмоциональных) на пути к цели.

5. Если персонал будет иметь соответствующие компетенции, то он не будет тратить время на поиск или разработку самого оптимально метода достижения цели.

Данные условия высокой эффективности одинаково подходят для каждого работника и в личной жизни и в профессиональной деятельности. Если пропустить сквозь призму представленных элементов любое из достижений или неудач в трудовой жизни работника, можно видеть связь полученного результата с описанными элементами. Если персоналу предприятия удалось добиться чего-либо быстро, значит, ему были обеспечены (или персонал обеспечил себя сам) всеми необходимыми элементами матрицы. Если же персоналу чего-либо добиться не удалось, или были получены определенные результаты, на которые было затрачено много времени, значит, имеются недостатки в некоторых элементах матрицы [30].

Чем правильнее выстроена матрица эффективности в отношении персонала или предприятия, тем эффективнее они будут работать и развиваться.

При управлении эффективностью персоналом следует также обратить внимание на следующий аспект. Как правило, собственники предприятия целеустремлены и мотивированы, что толкает их на обеспечение своего бизнеса необходимыми компетенциями, ресурсами и соответствующей средой. Точно с таким же отношением к бизнесу могут работать и его

компаньоны. И ключевым двигателем их стремления к главной цели бизнеса является удовольствие от того, что они обеспечили полезность своей идеи для клиентов и ее прибыльность для себя. Но наемный персонал более низкого уровня иерархии имеет своей конечной целью лишь получение денежных средств. При этом часть собственников и управленцев всегда ищут персонал в надежде, что тот сам с охотой будет стремиться к главной цели предприятия и самостоятельно обеспечивать себя средой, ресурсами, компетенциями, целями и даже мотивацией [31]. В принципе, это возможно, но лишь для того персонала, у которого на первый план выходят такие мотивирующие факторы, как самореализация, признание, развитие. Однако количество таких сотрудников на предприятии, как правило, ограничено. Остальные же зажаты в рамки своего отдела и ограничены степенью свободы своего начальства. Поэтому для большей части персонала приоритетным мотивирующим фактором является размер заработной платы. Корни данного явления лежат в существовавшей во времена СССР уравниловке, а также в особенностях ведения российского бизнеса в 90-х годах XX века.

В связи с этим можно сделать следующие выводы:

1. Собственникам следует научиться давать больше свободы менеджменту в методах достижения цели предприятия, ставя ему четкие цели и ключевые показатели. Одновременно на этой основе рационально выстраивать мотивационные системы, чтобы у персонала зародилось то же понимание, что и у настоящего бизнесмена: деньги достаются только упорным и эффективным трудом, как умственным, так и физическим. В россиянах с помощью правильно выстроенных систем оплаты труда можно формировать ген эффективности и трудолюбия.

2. Собственникам и менеджменту предприятия следует понять, что рядовой персонал не готов сам себя обеспечивать целями, мотивацией, ресурсами, знаниями, средой, которые позволят ему работать эффективно с точки зрения предприятия. На постсоветском пространстве формула эффективности для рядового сотрудника такая же, как и для собственника и

управленцев: получить больше денег за меньший труд. При этом системы оплаты труда с окладами и (или) косвенно связанными с результатом премиями только помогают ему в этом. Доказательством этого является многократный рост размеров заработных плат при низком приросте производительности труда.

3. Собственникам и менеджменту предприятия следует обеспечивать своих подчиненных всеми элементами матрицы эффективности, после чего справедливо и жестко требовать результат труда. А чтобы у персонала отбить желание эффективно работать только в свою пользу – переводить его на мотивирующие системы оплаты труда, которые очень жестко связаны с эффективностью работы. При этом материальная мотивация с учетом сказанного выше имеет крайне важное значение в повышении эффективности работы бывшего советского человека.

Используя метод Сакити Тоёта «Пять почему» [32], можно провести диагностику первопричин низкой эффективности работы персонала по матрице эффективности, или первопричин чрезмерных временных затрат сотрудников на получение любого результата.

Первую причину низкой эффективности труда персонала, можно найти, отвечая на следующие вопросы:

1. Почему сотрудники организации работают неэффективно? – Потому что они не хотят работать эффективно.

2. Почему сотрудники не хотят работать эффективно? – Потому что им мало платят (одна из возможных веток развития), или на предприятии не выстроена система нематериальной мотивации (вторая ветка).

3. Почему им мало платят? – Потому что руководителю кажется, что они плохо работают.

4. Почему руководителю кажется, что сотрудники плохо работают? – Потому что руководитель оценивает труд сотрудников по косвенным показателям.

5. Почему результат работы сотрудников руководитель оценивает по косвенным показателям? – Потому что у руководителя нет четкой системы по учету показателей работы сотрудников и как следствие нет возможности выстроить эффективную систему оплаты труда персонала.

Представленный ряд вопросов показывает, что причина кроется в отсутствии системы мотивации (в данном случае материальной), которую персоналу должен создать руководитель (или любой другой ответственный за это на предприятии специалист).

Вторая причина:

1. Почему сотрудники организации работают неэффективно? – Потому что цель их деятельности не синхронизирована с целью предприятия.

2. Почему цель деятельности сотрудников не синхронизирована с целью предприятия? – Потому что руководством предприятия не была проведена декомпозиция целей предприятия до целей каждого сотрудника, а заданные числовые показатели не гарантируют ее достижения и являются косвенными по отношению к целям.

Вторая причина низкой эффективности работы персонала – это отсутствие у персонала синхронизированных целей и их прямых показателей, которые гарантировали бы достижение цели предприятия и которые должен был сформулировать непосредственный руководитель.

Третья причина:

1. Почему сотрудники предприятия работают неэффективно? – Потому что они не знают, как работать эффективно.

2. Почему сотрудники не знают, как работать эффективно? – Потому что у них отсутствует требуемая компетенция, а на предприятии отсутствуют единые стандарты обучения и оценки результативности обучения. Процесс обучения в лучшем случае возложен на лиц, хорошо владеющих знаниями, но не заинтересованных в результате обучения.

3. Почему отсутствуют стандарты обучения и оценки результативности обучения? – Потому что руководитель не считает себя

ответственным за результативность обучения и ему проще объяснить низкий уровень эффективности сотрудника нежеланием последнего обучаться и недостатком базовых навыков.

Третья причина – это недостаток компетенций, знаний, навыков, которыми должен обладать персонал и о наличии которых должен был позаботиться его непосредственный руководитель [33].

Четвертая причина:

1. Почему сотрудники предприятия работают неэффективно? – Потому что ресурсы, используемые персоналом в работе, устарели и требуют обновления или замены на новые, более эффективные.

2. Почему сотрудники используют устаревшие ресурсы в работе? – Потому что предприятие пытается экономить на всем, выжимая максимум из недорогих и как следствие низкоэффективных ресурсов в работе персонала. А руководитель не несет ответственности за эффективность ресурсной базы его подчиненных и не может обосновать вышестоящему руководству экономическую целесообразность замены или модернизации ресурсов.

Четвертая причина низкой эффективности работы персонала – недостаток или труднодоступность эффективных ресурсов (материальных, финансовых, информационных), которые персонал использует в своей работе.

Пятая причина:

1. Почему сотрудники предприятия работают неэффективно? – Потому что руководитель одного отдела не может повлиять на работу смежного отдела, который постоянно задерживает поставку сырья, из-за чего у сотрудников первого отдела часто случаются простои в работе.

2. Почему руководитель отдела не может повлиять на качество работы смежного отдела? – Потому что на предприятии выстроена функциональная система управления, несмотря на то, что все ее отделы встроены в цепочку единого процесса обслуживания клиента [34].

Пятая причина – это неблагоприятная среда (система ценностей), которая мешает эффективной работе персонала и которую должен создавать непосредственный руководитель для своего персонала.

В представленных рядах вопросов приведен пример лишь малой части возможных вариантов ответов на ставящиеся вопросы и скрытых проблем, снижающих эффективность работы персонала предприятия. Но по какому бы из вариантов ни развивались рассуждения, все равно можно прийти к одному из пяти указанных элементов матрицы эффективности персонала и к руководителю участка, отдела, подразделения, департамента, предприятия, которому следует позаботиться о наличии данных элементов у своих подчиненных [35].

Суть всех выявленных первопричин низкой эффективности работы персонала и их связь с элементами матрицы эффективности персонала указывают на то, что причина скрыта в том человеке, который стоит над персоналом. Поэтому следует:

1. Провести на предприятии декомпозицию целей по любой из современных методик и определить правильные не косвенные числовые показатели для них.

2. Создать на предприятии тонко настроенную мотивационную систему. Большую ее долю следует реализовывать в виде мотивационной системы оплаты труда персонала, которая должна быть очень жестко связана с показателями целей и результативностью работы. И здесь главное не ошибиться с показателями и не направить персонал в активную работу ради работы.

3. Следует взять на себя ответственность за наличие у подчиненного всех элементов матрицы эффективности и работать над этим постоянно. И не важно, на каком уровне иерархии как менеджер (управленец) располагается. Показатель эффективности работы подчиненных определяет уровень компетенции руководство предприятия как управленцев.

Если у персонала установлены неверные цели или показатели, которые увели работников в сторону от главной цели предприятия – это упущение менеджмента, и менеджмент несет за это ответственность. Следует менять цели и показатели эффективности [36].

Например, недостаток у персонала компетенций для достижения поставленных целей – это упущение менеджмента предприятия, поскольку он несет за это ответственность, поскольку именно руководство допускает персонал к работе. Необходимо обеспечить получение персоналом необходимых компетенций или же следует нанять других сотрудников, которые их имеют.

Отсутствие у персонала необходимых ресурсов или затрудненный механизм их получения – это тоже упущение менеджмента, поскольку он несет за это ответственность. Следует предоставить персоналу максимальную доступность требуемых ресурсов и устранить все барьеры на пути их получения.

Если под управлением находятся сотрудники, которые не умеют или не хотят выдавать требуемый результат – это упущение менеджмента, создавшего среду, которая привлекает ненужных предприятию работников и отталкивает нужных. Руководители часто перекалывают ответственность за сотрудников на HR-службы. Однако работники кадровых служб занимаются только предоставлением инструментов и профессиональной помощи в подборе персонала [37].

Если у подчиненных есть все, что перечислено выше, но они не работают в полную силу – это также просчет в менеджменте предприятия, поскольку не была создана правильная мотивация (как нематериальная, так и материальная). Следует обеспечить появление у персонала искреннего желания идти к поставленной цели. При этом следует помнить, что для россиян материальная мотивация была, есть и в ближайшей перспективе будет являться определяющим фактором.

Руководству предприятия следует помнить, что мотивация, расположенная в центре системы, зажигает у персонала желание отдать предприятию всего себя. Остальные элементы матрицы помогают персоналу это желание реализовать. Но поскольку персонал предприятия всегда имеет ограничительные рамки (в отличие от собственника или топ-менеджмента) – непосредственный руководитель сотрудника всегда должен быть рядом, под рукой, чтобы обеспечивать своего подчиненного всеми элементами матрицы. Каждый менеджер на любом уровне должен иметь столько полномочий, сколько ему необходимо для обеспечения своего подчиненного всеми элементами матрицы.

Использование перечисленных принципов управления эффективностью персонала и «Матрицы эффективности персонала», помимо кратного повышения производительности и качества работ, предприятие получит главное – изменение во взаимоотношениях между работодателем, руководителем и подчиненным. Работники и их руководители становятся единой командой, и сотрудничают уже как партнеры. Они больше не смотрят друга на друга как на «дойную корову», с которой нужно выжать как можно больше, пока она дает молоко. Это позволяет создать на предприятии единый фронт в борьбе за ее конкурентоспособность. Персонал становится сотрудниками в истинном понимании данного слова, и начинает осознавать закономерность: чем больше они вложат своего труда и знаний в предприятие, тем лучше будет предприятию, а, следовательно, и самим работникам [38].

Если между работодателем или его представителем-управленцем с одной стороны и персоналом с другой стороны создаются партнерские отношения, то они помогают друг другу в общем деле. Если же работодатель или его представитель-управленец воспринимает своих подчиненных как наемников («делай, что сказано»), то взаимоотношения между ними примут сугубо финансовый характер. Такие взаимоотношения похожи на противостояние двух групп, где одна стремится получить больше результата

за меньшие деньги, а вторая ищет способы получить больше денег за меньший труд. В такой борьбе выигрывает тот, кто сможет взять в заложники своего оппонента.

4. Корпоративная культура.

Сегодня как никогда большое значение придается количественным показателям деятельности. При этом также часто влияние корпоративной культуры на эффективность труда персонала и эффективность деятельности предприятия в целом остается недооцененным – менеджеры часто не учитывают связь между целями, результатами, достижениями и мотивацией на основе достижений, хотя именно она формирует культуру отношения к работе.

Если на предприятии допускаются двойные стандарты (например, для «старых» работников одна система бонусов, для «новых» – другая, а для «нужных» – третья), то высоких показателей в работе не будет. Чувство несправедливости приводит к конфликтам и провоцирует различные нарушения со стороны недовольных сотрудников. Чем разнороднее коллектив по возрасту, вероисповеданию, сексуальной ориентации и другим признакам, тем сильнее различия в ценностях сотрудников, тем сложнее им разделять ценности предприятия (при условии, что основной ценностью предприятия не является толерантность).

Отношение к ценностям предприятия – это отношение к работе. Ценности каждого работника должны совпадать с ценностями предприятия: когда принципом подбора персонала является формирование команды из близких по духу людей, потом нет необходимости тратить время, переубеждая их вести себя иначе. Например, ценность, звучащая как построение честных отношений и создание позитивной команды и семейного духа, как минимум, подразумевает:

- 1) доверительные отношения;
- 2) взаимовыручку и взаимопомощь между работниками;
- 3) наставничество;

- 4) открытую обратную связь от руководителя;
- 5) формирование команды близких по духу людей;
- 6) снижение конфликтных ситуаций и нахождение компромиссов [39].

Если предприятие заявляет своей ценностью безопасные условия труда, и при этом ежегодно производственные травмы получают десятки человек, то такое предприятие, если не пересмотрит свои процессы, условия труда и отношение к работникам, никогда не достигнет своих целей.

В целом, как показывает практика, если на предприятии создана культура, основанная на доверии и взаимопомощи, благоприятно влияющая на рабочую атмосферу и развитие персонала, то проще подвергнуть корректировке стратегию и бизнес-процессы. Культура предприятия может стать центром, вокруг которого строится деятельность предприятия. В качестве примера можно привести такие компании, как Amazon, Apple, «Яндекс» и др.

Кроме того, во внешней среде культура предприятия часто проявляется, как его имидж.

1.4 Основные ошибки процессов совершенствования деятельности и развития предприятия

К наиболее распространенным ошибкам при совершенствовании и развитии деятельности предприятия можно отнести – рисунок 7:



Рисунок 7 – Типовые ошибки при совершенствовании управления и управлением развитием предприятием

- 1) уход во второстепенные и несущественные детали;
- 2) неправильное понимание деятельности;
- 3) использование интуиции вместо управленческих технологий [40].

При интуитивной оптимизации деятельности предприятия в целом и бизнес-процессов в частности, как правило, совершается четыре типа ошибок:

- 1) использование интуиции вместо технологий (часто просто из-за недостаточного понимания);
- 2) концентрация на несущественных, но психологически значимых деталях;
- 3) личное участие топ-менеджеров в непосредственной работе
- 4) использование технологии оптимизации процессов, не по назначению.

Одна из наиболее распространенных ошибок – уход во второстепенные и несущественные для эффективности деятельности предприятия детали, а именно решение проблем слабо и очень косвенно влияющих на результаты процессов, но играющих роль «последней капли». К примеру, когда после очередного срыва срока поставки, начальник отдела доставки оправдывается тем, что все сделал по заявке, и директор начинает улучшать форму «Заявки на доставку» [41]. Реальная причина срыва срока – не в форме заявки, а в процессе и может находиться совсем в другом процессе, например в закупке или продаже и оптимизацию надо начинать с анализа процессов.

Использование интуиции вместо технологий происходит из-за слабой развитости технологий оптимизации бизнес-процессов и их недостаточной распространенности.

Также достаточно часто используются такие технологии оптимизации, которые имеют слишком сложный язык и слишком много внимания уделяют формулам и деталям. Несмотря на то, что на самом деле большинство вполне конкретных и технологичных решений лежат на уровне

элементарной логики, и их следует только вовремя уметь применять, топ-менеджмент предприятия, оптимизируя свои процессы, совершает данные ошибки. Кроме того, на многих предприятиях работы по оптимизации топ-менеджмент проводит не на постоянной основе, что ведет к тому, что процесс обучения на своих ошибках не ведет к достаточному росту квалификации менеджмента на всех уровнях.

Прямым следствием неправильного понимания процессной деятельности является использование технологии оптимизации процессов не по назначению. К сожалению, после популяризации стандарта ISO данная ошибка является практически повсеместной и кроется в абстрактном определении процессов деятельности, а именно: процесс – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы.

Данное определение является очень общим и ровняет всю деятельность: и процессы, и проекты, и задачи, и функции. На самом же деле, деятельность предприятий различна, и тот или иной тип деятельности имеет собственные инструменты управления. В частности процессы деятельности управляются технологиями описания, оптимизации и регламентации бизнес-процессов. И именно для этого вида деятельности данная технология дает максимально ощутимый результат. Но данная технология не является решением всех проблем [42]. Так, к примеру, ее применение для проектной деятельности или для несвязных функций крайне ограничено и, как правило, не дает столь ощутимого результата. В результате эффект от проектов по оптимизации процессов деятельности часто равен нулю, так как в той или иной ситуации данную технологию применять было нельзя.

Также личное участие высших руководителей в работах по оптимизации не только отвлекает их от решения более важных задач, но и приводит к снижению инициативы и ответственности со стороны специалистов, снижает качество проработки деталей, а также может уводить в стратегическую область, то есть, в кардинальную перестройку. Топ-

менеджеры не должны сами оптимизировать процессы – это дело специалистов, но должны для того, чтобы своевременно выделять проблемы, а затем правильно ставить задачи и принимать результаты, понимать, как работают специалисты.

Выводы по разделу.

Управление – это упорядоченный процесс достижения объектом управления заданной цели путем получения в контуре обратной связи информации об имеющихся отклонениях от цели и выработки корректирующих воздействий, обеспечивающих достижение цели.

В бизнесе смысл понятия «управление» – такой же, что и в технических, но для успешного его применения следует иметь представление о той системе действий, которые необходимо осуществить, для того, чтобы получить запланированный (требуемый) результат.

Ключевым понятием в управлении является «цель», которая представляет собой четкое представление о требуемом результате.

К основным причинам неэффективного управления деятельностью и развитием предприятия относят: 1) позиция собственников в отношении того как должно создаваться и развиваться предприятие, и что непосредственно они сами должны для этого предпринять; 2) управленческие технологии, применяемая для создания и развития предприятия; 3) действующая система управления предприятием (стратегия, тактика, оперативный уровень); 4) влияние кризисов на работу предприятия.

При наличии на предприятии проблем в управлении и развитии, собственнику и менеджменту следует обратить внимание на следующие взаимосвязанные между собой направления: стратегия, бизнес-процессы, персонал и корпоративная культура.

Необходимо отметить, что построение и изменение системы управления всегда начинается с первых лиц. Собственник и топ-менеджмент предприятия выстраивает бизнес-модель и управление под себя, как ему

удобнее и привычнее. Особенности характера и дефицит компетенций у руководителя транслируются на всю деятельность предприятия.

В случае если руководитель не управляет культурой, то ей будут управлять иные лидеры из работников. Взаимосвязь культуры, управления персоналом, стратегии и процессов формируют связку «ценности – цели – показатели эффективности». Культура, согласованная со стратегией, мотивирует персонал работать на достижение целей, формирует положительное отношение к порученной работе, помогает восприятию ценностей. В результате увеличивается доверие работников к предприятию, выстраиваются оптимальные бизнес-процессы, что положительно сказывается на достижении стратегических целей и финансовых результатах.

К наиболее распространенным ошибкам при совершенствовании и развитии деятельности предприятия можно отнести: 1) уход во второстепенные и несущественные детали; 2) неправильное понимание деятельности; 3) использование интуиции вместо управленческих технологий.

Ключевыми же аспектами (факторами) успешной современной предприятия являются: 1) эффективность; 2) развитие; 3) система управления; 4) система владельческого контроля.

2 Краткая характеристика деятельности МУП «Пламя»

2.1 Общие организационные основы деятельности предприятия

Полное наименование: Муниципальное унитарное предприятие «Пламя».

Сокращенное название: МУП «Пламя».

Организационно-правовая форма – муниципальное унитарное предприятие.

Юридический адрес: 636462, Томская область, г. Колпашево, ул. Победы, 5.

Почтовый адрес: 636462, Томская область, г. Колпашево, ул. Победы, 81/1.

Размер уставного капитала – 500 000 руб.

Имеет 1 лицензию.

МУП «Пламя» принимало участие в 61 тендере из них выиграло 58. Основным заказчиком является Мараксинская ООШ, МКОУ.

Директором предприятия является Фоменко Е.В., главным бухгалтером – Коновалова Т.Н.

Электронная почта: mupplamy@yandex.ru

Сайт: <http://mup-plamy.ru/>

<http://mupplamy.narod.ru/index/0-4>

ОГРН 1117028000341; ИНН 7007011269 КПП 700701001;

ОКПО 90306547; ОКОГУ 49007; ОКАТО 69232501000;

ОКТМО 69632101;

ОКВЭД:

– основной 35.30.4 (Обеспечение работоспособности котельных);

– дополнительные: производство земляных работ; подметание улиц и уборка снега; аренда грузового автомобильного транспорта с водителем; аренда и лизинг автомобиля и легких автотранспортных средств.

Система налогообложения – ОСНО (основная система налогообложения).

Организационная структура управления представлена на рисунке 8.

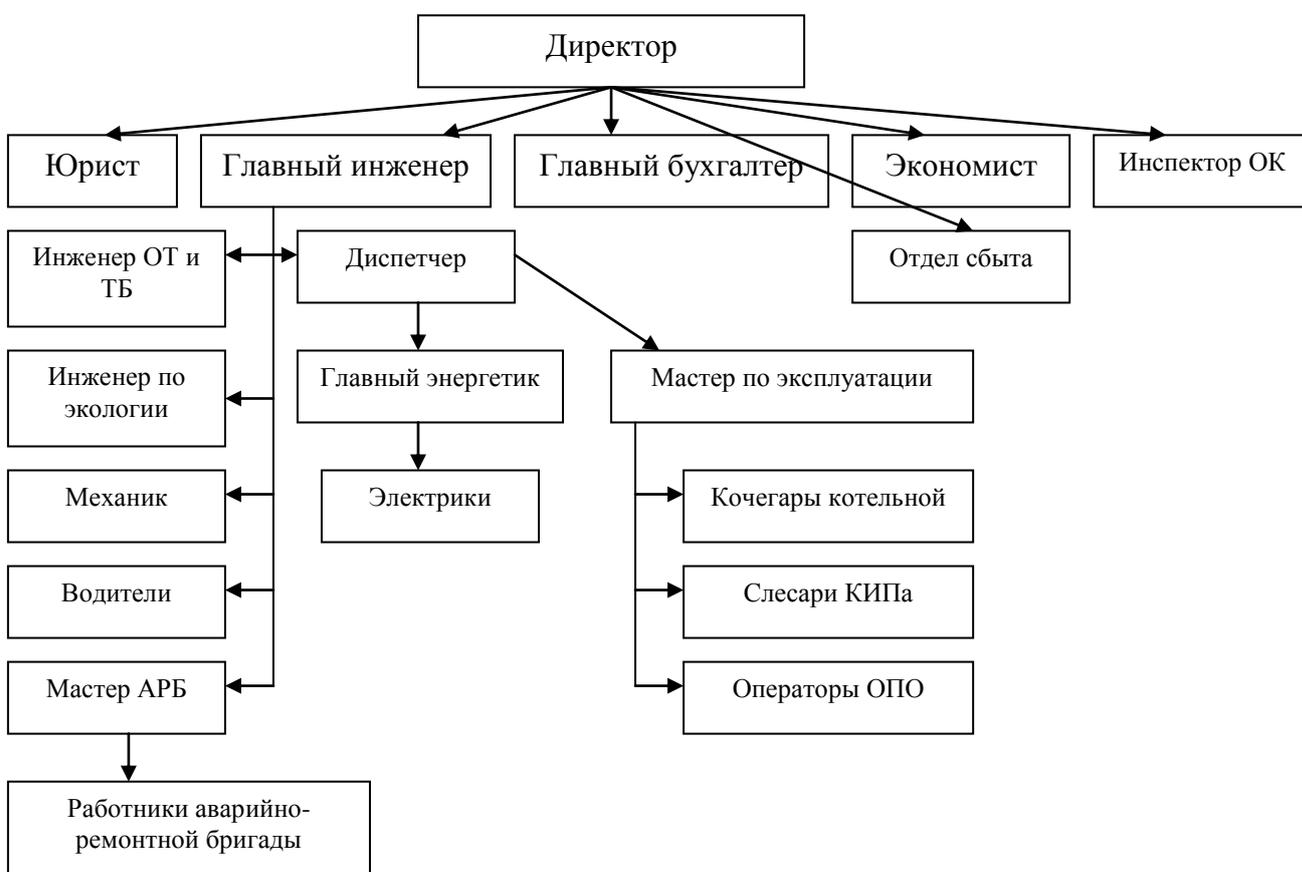


Рисунок 8 – Организационная структура управления МУП «Пламя»

Из представленной схемы видно, что данная структура по своему типу напоминает линейно-функциональную. Директору предприятия подчинены руководители всех функциональных структурных подразделений – договорная работа и сбыт, финансы, кадры, осуществление основного вида деятельности.

Производственная структура предприятия приведена на рисунке 9.



Рисунок 9 – Производственная структура МУП «Пламя»

Для организации своей деятельности предприятие использует материальные, информационные, финансовые и трудовые ресурсы.

Кадровые ресурсы предприятия представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Динамика и структура кадровых ресурсов предприятия

Категория персонала	Показатели за год				Отклонение			
	2014	2015	2016	2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2014
Абсолютные значения, чел.								
Администрация	2	2	2	2	-	-	-	-
Служащие	20	18	18	17	-	-	-	-
Основные работники	40	40	41	42	-	1	1	2
Младший и обслуживающий персонал	7	6	7	7	-1	1	-	-
Итого	69	66	68	68	-3	2	-	-1
Удельный вес, %								
Администрация	2,90	3,03	2,94	2,94	0,13	-0,09	-	0,04
Служащие	28,99	27,27	26,47	25,00	-1,71	-0,80	-1,47	-3,99
Основные работники	57,97	60,61	60,29	61,76	2,64	-0,31	1,47	3,79
Младший и обслуживающий персонал	10,14	9,09	10,29	10,29	-1,05	1,20	-	0,15
Итого	100,00	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-

Как видно из таблицы 1, численность персонала предприятия на конец 2017 года составляет 68 человек. Большую часть численности персонала в течение всего периода составляют основные работники – 57,97 и 61,76 % на конец 2014 и 2017 годов соответственно. При этом в течение рассматриваемого периода за счет изменения численности по другим категориям при практически неизменной численности персонала доля основных работников увеличивается.

Показатели движения персонала предприятия представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели движения персонала предприятия

Показатели	Показатели за год				Отклонение			
	2014	2015	2016	2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2014
Численность на начало года	77	69	66	68	-8	-3	2	-9
Поступило	12	14	26	25	2	12	-1	13
Выбыло	20	17	24	25	-3	7	1	5
в том числе:								
по собственному желанию	17	12	21	21	-5	9	-	4
из них:								
основной персонал	12	8	15	17	-4	7	2	5
младший и обслуживающий персонал	5	4	6	4	-1	2	-2	-1
по инициативе администрации	2	4	2	3	2	-2	1	1
из них:								
основной персонал	1	2	1	2	1	-1	1	1
младший и обслуживающий персонал	1	2	1	1	1	-1	-	-
Численность на конец года	69	66	68	68	-3	2	-	-1
Среднегодовая численность	73	68	67	68	-6	-1	1	-5
Индекс постоянного состава	0,90	0,96	1,03	1,00	0,06	0,07	-0,03	0,10
Коэффициент поступления	0,16	0,21	0,39	0,37	0,04	0,18	-0,02	0,20
Коэффициент выбытия	0,27	0,25	0,36	0,37	-0,02	0,11	0,01	0,09
Коэффициент текучести кадров	0,26	0,24	0,34	0,35	-0,02	0,11	0,01	0,09
в том числе:								
основной персонал	0,33	0,25	0,40	0,46	-0,08	0,15	0,06	0,13
младший и обслуживающий персонал	0,86	0,92	0,99	0,71	0,07	0,15	-0,36	-0,14

Из таблицы 2 видно, что:

1) за период с 2014 по 2017 года среднегодовая численность персонала сократилась с 73 до 67 человек;

2) ежегодно на работу в МУП «Пламя» поступают от 16 до 39 % от среднегодовой численности. При этом наибольший уровень поступивших – в 2017 году;

3) ежегодно выбывает от 25 до 37 % от среднегодовой численности работников;

4) коэффициент текучести кадров – очень высокий, и составляет от 24 до 35 % от среднегодовой численности. При этом наибольшие значения по данному показателю зафиксированы в 2016 – 2017 годах;

5) большая часть выбывших – по собственному желанию, а не инициативе администрации или по иным каким-либо причинам;

6) большая часть выбывших – основные работники, а также младший и обслуживающий персонал.

К основным причинам увольнения можно отнести следующие:

- 1) не устраивает график работы;
- 2) не устраивает заработная плата;
- 3) нет перспектив для развития;
- 4) конфликты в коллективе.

Показатели эффективности использования персонала представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Показатели эффективности

Показатели	Показатели за год				Отклонение			
	2014	2015	2016	2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2014
Производительность труда, тыс. руб./чел.	841,15	897,29	813,60	863,25	56,14	-83,69	49,65	22,10
Средняя заработная плата, тыс. руб./чел.	14,23	17,84	22,75	25,74	3,62	4,91	2,99	11,52
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	1570,66	1 900,81	2 056,97	2 274,59	330,16	156,16	217,62	703,93

Из представленных данных видно, что в 2014 – 2017 годах увеличивались все показатели – производительность труда (кроме 2015 года), средняя заработная плата и фондовооруженность. Производительность труда увеличивалась за счет роста выручки от реализации, а фондовооруженность – за счет роста первоначальной стоимости основных средств.

В целом, по данным таблиц 1 – 3 можно сделать вывод о том, что МУП «Пламя» не вполне эффективно использует свои кадровые ресурсы.

Управление информацией в МУП «Пламя» осуществляется путем:

1) формирования интересующих руководство показателей и анализа этих показателей);

2) использования специальных пакетов программ (1С: Предприятие и 1С: Зарплата и кадры).

Какой-либо политики и стратегии управления информацией у рассматриваемого предприятия нет.

Управление имуществом предприятия рассмотрим на примере использования основных средств и материалов.

Показатели движения основных средств предприятия представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Показатели движения основных средств предприятия

Показатели	Показатели за год				Отклонение			
	2014	2015	2016	2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2014
Первоначальная стоимость основных средств на начало года	112 645	114 658	128 305	137817	2 013	13647	9 512	25172
Поступило	25 464	64 891	17 945	20 649	39427	-46946	2 704	-4 815
Выбыло	23 451	51 244	8 433	3 794	27793	-42811	-4 639	-19657
Первоначальная стоимость основных средств на конец года	114 658	128 305	137 817	154 672	13647	9 512	16855	40014
Амортизация	48 693	68 694	83 864	53 130	20001	15170	-30734	4 437

Продолжение таблицы 4

Показатели	Показатели за год				Отклонение			
	2014	2015	2016	2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2014
Начислено за год амортизации	23 791	16 234	15 847	17 647	-7 557	-387	1 800	-6 144
Остаточная стоимость основных средств на начало года	42 174	65 965	59 611	53 953	23791	-6 354	-5 658	11779
Остаточная стоимость основных средств на конец года	65 965	59 611	53 953	101542	-6 354	-5 658	47589	35577
Коэффициент поступления	0,22	0,51	0,13	0,13	0,28	-0,38	-	-0,09
Коэффициент выбытия	0,21	0,45	0,07	0,03	0,24	-0,38	-0,04	-0,18
Коэффициент износа	0,42	0,54	0,61	0,34	0,11	0,07	-0,27	-0,08
Коэффициент годности	0,58	0,46	0,39	0,66	-0,11	-0,07	0,27	0,08

Из таблицы 4 видно, что в рассматриваемом периоде:

1) первоначальная стоимость основных средств увеличилась с начала 2014 года к концу 2017 года на 25 172 тыс. руб.;

2) происходило обновление основных средств, в основном оборудования, машин и транспортных средств. По зданиям, сооружениям, а также по части машин и оборудования производилась модернизация, что также привело к росту первоначальной стоимости основных средств;

3) наибольшее поступление основных средств отмечено в 2014 – 2015 годах;

4) наибольшее выбытие основных средств отмечено в 2014 – 2015 годах;

5) в целом, в рассматриваемом периоде поступление основных средств превышало их выбытие;

5) рост первоначальной стоимости, а также их обновление привели к снижению коэффициента износа, а также к росту коэффициента годности.

Так, на конец 2014 года годными считались свыше 58 % основных средств предприятия, а на конец 2017 года – свыше 66 %.

Структуру основных средств предприятия рассмотрим в таблице 5.

Таблица 5 – Структура основных средств предприятия

Показатели	Показатели за год				Отклонение			
	2014	2015	2016	2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2014
Абсолютные значения, тыс. руб.								
Здания	23 439	23 439	23 439	23 439	-	-	-	-
Сооружения	40 350	40 379	41 344	42 147	29	965	803	1 797
Машины и оборудование	43 457	55 445	63 739	79 662	11988	8 294	15923	36205
Транспортные средства	5 278	6 529	6 529	6 529	1 251	-	-	1 251
Производственный и хозяйственный инвентарь	2 134	2 513	2 766	2 895	379	253	129	761
Итого	114 658	128 305	137 817	154 672	13647	9 512	16855	40014
Удельный вес, %								
Здания	20,44	18,27	17,01	15,15	-2,17	-1,26	-1,85	-5,29
Сооружения	35,19	31,47	30,00	27,25	-3,72	-1,47	-2,75	-7,94
Машины и оборудование	37,90	43,21	46,25	51,50	5,31	3,04	5,25	13,60
Транспортные средства	4,60	5,09	4,74	4,22	0,49	-0,35	-0,52	-0,38
Производственный и хозяйственный инвентарь	1,86	1,96	2,01	1,87	0,10	0,05	-0,14	0,01
Итого	100,00	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-
Единиц оборудования, шт.								
Здания	6	6	6	6	-	-	-	-
Сооружения	28	28	29	29	-	1	-	1
Машины и оборудование	2 549	2 521	2 601	2 614	-28	80	13	65
Транспортные средства	10	12	11	9	2	-1	-2	-1
Производственный и хозяйственный инвентарь	1 348	1 362	1 394	1 308	14	32	-86	-40

Из представленных данных видно, что:

1) в составе основных средств предприятия есть: здания, сооружения, машины и оборудование, транспортные средства, а также производственный и хозяйственный инвентарь;

2) наибольшие удельные веса в структуре основных средств предприятия занимают сооружения, а также машины и оборудование;

3) в рассматриваемом периоде происходило увеличение доли машин и оборудования, за счет роста которой снижались доли по прочим видам основных средств;

4) при рассмотрении состава основных средств по количеству единиц той или иной их группе видно, что их большая часть – машины и оборудование.

Таблица 6 – Структура и динамика остатков материалов предприятия

Показатели	Остаток на конец года, тыс. руб.				Отклонение			
	2014	2015	2016	2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2014
Абсолютные значения, тыс. руб.								
Уголь	49 376	50 678	1 528	11 628	1 302	-49 150	10 100	-37748
Газ	3 211	607	29	306	-2 604	-578	277	-2 905
Расходные материалы	1 029	104	62	31	-925	-42	-31	-998
ГСМ	3	4	3	3	1	-1	-	-
Прочие материалы	7	10	12	9	3	2	-3	2
Итого	53 626	51 403	1 634	11 977	-2 223	-49 769	10 343	-41649
Удельный вес, %								
Уголь	92,07	98,59	93,51	97,09	6,51	-5,08	3,57	5,01
Газ	5,99	1,18	1,77	2,55	-4,81	0,59	0,78	-3,43
Расходные материалы	1,92	0,20	3,79	0,26	-1,72	3,59	-3,54	-1,66
ГСМ	0,01	0,01	0,18	0,03	0,00	0,18	-0,16	0,02
Прочие материалы	0,01	0,02	0,73	0,08	0,01	0,71	-0,66	0,06
Итого	100,00	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-

Из представленных в таблице 6 данных видно, что большая часть материальных запасов компании – запасы угля и газа. При этом к концу рассматриваемого периода доля угля снижается, и увеличивается доля остатков по газу, что связано с заменой части оборудования основного процесса, использующего уголь, на оборудование, использующее газ.

Управление финансами предприятия рассмотрим на основе таблиц 7 – 9.

Из представленных данных видно, что в течение 2014, 2016 и 2017 годов предприятие по итогам деятельности получило убыток. Чистая прибыль была получена только по результатам 2015 года.

Таблица 7 – Основные финансовые показатели деятельности предприятия

Показатели	2014	2015	2016	2017
Выручка	61 404	60 567	54 511	58 701
Себестоимость продаж	77 670	66 958	58 841	65 106
Валовая прибыль (убыток)	-16 266	-6 391	-4 330	-6 405
Коммерческие расходы	-	-	2 420	2 463
Прибыль (убыток) от продаж	-16 266	-6 391	-6 750	-8 868
Прочие доходы	9 461	16 998	6 888	20 406
Прочие расходы	587	4 774	11 424	12 225
Прибыль (убыток) до налогообложения	-7 392	5 833	-11 286	-687
Текущий налог на прибыль	599	574	543	560
Чистая прибыль (убыток)	-7 991	5 259	-11 829	-1 247

При этом видно, что в течение всего рассматриваемого периода выручка от реализации ниже себестоимости. Наибольший разрыв между выручкой и себестоимостью – по результатам 2014 года.

Динамика выручки показывает, что наибольшее ее снижение произошло в 2016 году. Общее снижение выручки к концу 2017 года в сравнении с 2014 годом составило 2 703 тыс. рублей.

Наибольший уровень чистого убытка достигнут по результатам 2016 года. Именно в этом году по предприятию был достигнут минимум по прочим доходам и максимум по прочим расходам.

Также необходимо отметить, что в течение всего рассматриваемого периода уровень налоговых платежей практически не меняется.

Таблица 8 – Динамика и структура себестоимости

Вид затрат	Показатели за год				Отклонение			
	2014	2015	2016	2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2014
Абсолютные значения, тыс. руб.								
Материальные затраты	33 796	28 272	19 212	20 109	-5 524	-9 060	897	-13687
Оплата труда	12 461	14 450	18 291	21 004	1 989	3 841	2 713	8 543

Продолжение таблицы 8

Вид затрат	Показатели за год				Отклонение			
	2014	2015	2016	2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2014
Взносы во внебюджетные фонды	3 738	4 353	5 491	6 346	615	1 138	855	2 608
Амортизация	23 791	16 234	15 847	17 647	-7 557	-387	1 800	-6 144
Прочие затраты	3 884	3 649	2 420	2 463	-235	-1 229	43	-1 421
Итого	77 670	66 958	61 261	67 569	-10712	-5 697	6 308	-10101
Удельный вес, %								
Материальные затраты	43,51	42,22	31,36	29,76	-1,29	-10,86	-1,60	-13,75
Оплата труда	16,04	21,58	29,86	31,09	5,54	8,28	1,23	15,04
Взносы во внебюджетные фонды	4,81	6,50	8,96	9,39	1,69	2,46	0,43	4,58
Амортизация	30,63	24,25	25,87	26,12	-6,39	1,62	0,25	-4,51
Прочие затраты	5,00	5,45	3,95	3,65	0,45	-1,50	-0,31	-1,36
Итого	100,00	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-

Как видно из представленных данных, в себестоимости предприятия наибольшие доли занимают:

- 1) оплата труда и взносы во внебюджетные фонды;
- 2) материальные затраты;
- 3) амортизация.

При этом к концу рассматриваемого периода:

- 1) доля материальных затрат сократилась – более чем на 13 %;
- 2) доля затрат на оплату труда возросла более чем на 15 %;
- 3) доля амортизации сократилась – более, чем на 4 %.

В целом, себестоимость предприятия является фондо-, трудо- и материалоемкой. Из таблицы 9 видно, что в состав прочих доходов предприятия входят: доходы от сдачи имущества в аренду, доходы от продажи имущества, штрафы и пени полученные. В состав прочих расходов предприятия входят: расходы на содержание имущества, переданного в аренду, остаточная стоимость проданного имущества, а также штрафы и пени уплаченные.

Таблица 9 – Состав прочих доходов и расходов предприятия

Показатели	Количество основных средств, шт.				Удельный вес, %			
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
Прочие доходы, тыс. руб.								
Сдача имущества в аренду	520	1 560	1 650	2 000	5,50	9,18	23,95	9,80
Продажа имущества	8 935	15 426	5 230	18 402	94,44	90,75	75,93	90,18
Пени и штрафы	6	12	8	4	0,06	0,07	0,12	0,02
Итого прочие доходы	9 461	16 998	6 888	20 406	100,00	100,00	100,00	100,00
Прочие расходы, тыс. руб.								
Затраты на содержание имущества, сдаваемого в аренду	306	858	907,5	1100	52,13	17,97	7,94	9,00
Остаточная стоимость проданного имущества	266	3 906	10 505	11 110	45,32	81,82	91,95	90,88
Пени и штрафы	10	8	11	14	1,70	0,17	0,10	0,11
Прочие расходы	5	2	1	1	0,85	0,04	0,01	0,01
Итого прочие расходы	587	4 774	11 424	12 225	100,00	100,00	100,00	100,00

Наибольший удельный вес в составе прочих доходов занимают доходы от продажи имущества, в составе прочих расходов – остаточная стоимость от продажи имущества. Также можно отметить, что в течение всего периода, кроме 2016 года, прочие доходы превышают прочие расходы.

Таким образом, по результатам рассмотрения видно, что у предприятия есть проблемы в управлении, что сказывается на результатах, характеризующих его деятельность. Проведем анализ основных финансовых показателей деятельности предприятия в следующем параграфе работы.

2.2 Анализ результатов деятельности предприятия

Анализ начнем с рассмотрения динамики активов предприятия и их источников – таблицы 10 – 12.

Таблица 10 – Аналитический баланс предприятия

Статьи баланса	2014	2015	2016	2017
Актив				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Основные средства	65 965	59 611	53 953	101 542
Прочие внеоборотные активы			50 430	35 935
ИТОГО по разделу I	65 965	59 611	104 383	137 477
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	53 626	51 403	1 634	11 977
Дебиторская задолженность	16 131	20 136	5 871	16 239
Денежные средства и денежные эквиваленты	351	1	2 002	834
ИТОГО по разделу II	70 108	71 540	9 507	29 050
БАЛАНС	136 073	131 151	113 890	166 527
Пассив				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал	500	500	500	500
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	54 321	59 580	39 816	64 323
ИТОГО по разделу III	54 821	60 080	40 316	64 823
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Кредиторская задолженность	63 689	35 164	21 198	34 275
Доходы будущих периодов	17 563	35 907	52 386	67 429
ИТОГО по разделу V	81 252	71 071	73 584	101 704
БАЛАНС	136 073	131 151	113 900	166 527

Как видно из таблицы 10, в рассматриваемом периоде стоимость активов и их источников постоянно изменялась. Так, по итогам 2015 и 2016 годов стоимость активов и их источников сокращалась, а в 2017 году в результате приобретения большого количества основных средств – вновь увеличилась. В составе активов предприятия есть как внеоборотные, так и оборотные активы, в составе пассивов – собственные и краткосрочные пассивы.

Внеоборотные активы представлены основными средствами и прочими внеоборотными активами. Оборотные активы состоят из запасов и затрат, дебиторской задолженности и денежных средств.

Собственные средства предприятия представлены уставным капиталом и нераспределенной прибылью. Краткосрочные пассивы представлены краткосрочной кредиторской задолженностью и доходами будущих периодов.

Таблица 11 – Вертикальный анализ баланса предприятия

Статьи баланса	Удельный вес, %				Отклонения, %			
	2014	2015	2016	2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2014
Актив								
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ								
Основные средства	48,48	45,45	47,37	60,98	-3,03	1,92	13,60	12,50
Прочие внеоборотные активы	0,00	0,00	44,28	21,58	0,00	44,28	-22,70	21,58
ИТОГО по разделу I	48,48	45,45	91,65	82,56	-3,03	46,20	-9,10	34,08
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ								
Запасы	39,41	39,19	1,43	7,19	-0,22	-37,76	5,76	-32,22
Дебиторская задолженность	11,85	15,35	5,15	9,75	3,50	-10,20	4,60	-2,10
Денежные средства и денежные эквиваленты	0,26	-	1,76	0,50	-0,26	1,76	-1,26	0,24
ИТОГО по разделу II	51,52	54,55	8,35	17,44	3,03	-46,20	9,10	-34,08
БАЛАНС	100,00	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-
Пассив								
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ								
Уставный капитал	0,37	0,38	0,44	0,30	0,01	0,06	-0,14	-0,07
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	39,92	45,43	34,96	38,63	5,51	-10,47	3,67	-1,29
ИТОГО по разделу III	40,29	45,81	35,40	38,93	5,52	-10,41	3,53	-1,36
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА								
Кредиторская задолженность	46,81	26,81	18,61	20,58	-19,99	-8,20	1,97	-26,22

Продолжение таблицы 11

Статьи баланса	Удельный вес, %				Отклонения, %			
	2014	2015	2016	2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2014
Доходы будущих периодов	12,91	27,38	45,99	40,49	14,47	18,61	-5,50	27,58
ИТОГО по разделу V	59,71	54,19	64,60	61,07	-5,52	10,41	-3,53	1,36
БАЛАНС	100,00	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-

Наибольший удельный вес в структуре активов занимают внеоборотные активы, доля которых к концу периода дополнительно увеличилась. В составе внеоборотных активов наибольшую долю занимают основные средства.

В составе оборотного капитала занимают запасы и затраты, доля которых за счет роста к концу 2017 года доли основных средств, сократилась.

В структуре пассивов наибольший удельный вес занимают краткосрочные пассивы, в числе которых к концу 2017 года доля доходов будущих периодов – наиболее велика. Доля же собственного капитала в течение всего анализируемого периода невелика, и составляет только около 40 %, что не достаточно для того, чтобы предприятие было финансово устойчивым и независимым.

Таблица 12 – Горизонтальный анализ баланса предприятия

Статьи баланса	Отклонения, тыс. руб.				Отклонения, %			
	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2014
Актив								
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ								
Основные средства	-6 354	-5 658	47 589	35 577	-9,63	-9,49	88,20	53,93
Прочие внеоборотные активы	-	50 430	-14 495	35 935	-	-	-28,74	-
ИТОГО по разделу I	-6 354	44 772	33 094	71 512	-9,63	75,11	31,70	108,41
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ								
Запасы	-2 223	-49 769	10 343	-41 649	-4,15	-96,82	632,99	-77,67

Продолжение таблицы 12

Статьи баланса	Отклонения, тыс. руб.				Отклонения, %			
	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2014
Дебиторская задолженность	4 005	-14 265	10 368	108	24,83	-70,84	176,60	0,67
Денежные средства и денежные эквиваленты	-350	2 001	-1 168	483	-99,72	-	-58,34	137,61
ИТОГО по разделу II	1 432	-62 033	19 543	-41 058	2,04	-86,71	205,56	-58,56
БАЛАНС								
Пассив								
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ								
Уставный капитал	-	-	-	-	-	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	5 259	-19 764	24 507	10 002	9,68	-33,17	61,55	18,41
ИТОГО по разделу III								
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА								
Кредиторская задолженность	-28 525	-13 966	13 077	-29 414	-44,79	-39,72	61,69	-46,18
Доходы будущих периодов	18 344	16 479	15 043	49 866	104,45	45,89	28,72	283,93
ИТОГО по разделу V	-10 181	2 513	28 120	20 452	-12,53	3,54	38,21	25,17
БАЛАНС	-4 922	-17 251	52 627	30 454	-3,62	-13,15	46,20	22,38
Денежные средства и денежные эквиваленты	-350	2 001	-1 168	483	-99,72	-	-58,34	137,61

Из таблицы 12 видно, что в 2014 и 2015 годах стоимость активов и их источников сокращалась, а в 2016 и 2017 годах – увеличивалась. При этом наибольшее снижение стоимости активов произошло в 2015 году, а наибольший их прирост – в 2017 году. В активе стоимость увеличивалась, в основном, за счет внеоборотных активов (основных средств), в пассиве – за

счет прироста краткосрочных обязательств (в 2016 году – кредиторская задолженность, в 2017 году – доходы будущих периодов).

Анализ ликвидности баланса проведем в таблице 13.

Таблица 13 – Анализ степени ликвидности баланса предприятия

Статьи баланса	Стоимость группы актива / пассива, тыс. руб.			
	2014	2015	2016	2017
Наиболее ликвидные активы (А1)	351	1	2 002	834
Быстрореализуемые активы (А2)	15 295	19 360	5 345	15 730
Медленно реализуемые активы (А3)	54 462	52 179	2 160	12 486
Трудно реализуемые активы (А4)	65 965	59 611	104 383	137 477
Наиболее срочные к погашению пассивы (П1)	63 689	35 164	21 198	34 275
Срочные пассивы (П2)	17 563	35 907	52 386	67 429
Долгосрочные пассивы (П3)	-	-	-	-
Собственные пассивы (П4)	54 821	60 080	40 316	64 823
A1>П1	-63 338	-35 163	-19 196	-33 441
A2>П2	-2 268	-16 547	-47 041	-51 699
A3>П3	54 462	52 179	2 160	12 486
A4<П4	-11 144	469	-64 067	-72 654

По результатам анализа видно, что баланс предприятия в 2014 – 2017 годах не является абсолютно ликвидным – не выполняются все неравенства, кроме третьего. Кроме того, у предприятия, за исключением 2015 года, нет собственного оборотного капитала. При этом наибольший недостаток собственного оборотного капитала – в 2017 году (что связано со значительным приобретением основных средств, покупка которых финансируется за счет заемных средств).

В продолжение анализа рассчитаем показатели ликвидности и финансовой устойчивости – таблицы 14 – 15.

Таблица 14 – Показатели ликвидности

Коэффициент	Значение				Отклонение			
	2014	2015	2016	2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2014
Коэффициент текущей ликвидности	0,86	1,01	0,13	0,29	0,14	-0,88	0,16	-0,58
Коэффициент быстрой ликвидности	0,19	0,27	0,10	0,16	0,08	-0,17	0,06	-0,03
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,004	-	0,027	0,008	-	0,03	-0,02	-

Продолжение таблицы 14

Коэффициент	Значение				Отклонение			
	2014	2015	2016	2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2014
Уровень собственного оборотного капитала в общей сумме оборотного капитала	-0,16	0,01	-6,74	-2,50	0,17	-6,75	4,24	-2,34

Из расчетов видно, что в 2014 – 2017 годах все показатели данной группы не соответствуют установленным для них нормативам. Кроме того, как уже отмечалось, у предприятия, за исключением 2015 года, отсутствуют собственные оборотные активы (у предприятия все оборотные активы и часть внеоборотных активов сформированы за счет заемных средств).

Такие низкие уровни показателей ликвидности говорят о неплатежеспособности предприятия и о проблемах в управлении финансами.

Таблица 15 – Показатели финансовой устойчивости предприятия

Коэффициент	Значение				Отклонение			
	2014	2015	2016	2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2014
Коэффициент финансовой устойчивости ((собственные пассивы +долгосрочные пассивы) / пассивы)	0,40	0,46	0,35	0,39	0,06	-0,10	0,04	-0,01
Коэффициент соотношения привлеченных и собственных средств (собственные средства/привлеченные средства)	0,67	0,85	0,55	0,64	0,17	-0,30	0,09	-0,04
Коэффициент маневренности своих активов (собственный оборотный капитал/собственный капитал)	-0,175	0,013	-3,022	-2,120	0,19	-3,04	0,90	-1,94

Продолжение таблицы 15

Коэффициент	Значение				Отклонение			
	2014	2015	2016	2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2014
Коэффициент обеспеченности запасов своими средствами ((собственные пассивы + долгосрочные займы - внеоборотные активы)/запасы)	-0,21	0,01	-39,21	-6,07	0,22	-39,22	33,14	-5,86

Как видно из расчетов, в 2014 – 2017 годах у предприятия все показатели финансовой устойчивости не соответствуют установленным нормативам, а к концу 2017 года имеют тенденцию к снижению. Это говорит о том, что предприятие не является финансово устойчивым, и состояние финансовой устойчивости снижается.

Расчет показателей рентабельности провести невозможно, так как в 2014, 2016 – 2017 годах предприятие имеет валовой убыток, а также отрицательный результат по операционной деятельности и чистый убыток.

В продолжение анализа рассчитаем показатели оборачиваемости – таблица 16.

Таблица 16 – Показатели оборачиваемости по предприятию

Показатели оборачиваемости	Значение				Отклонение			
	2014	2015	2016	2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2014
Оборачиваемость активов, раз	0,45	0,46	0,48	0,35	0,01	0,02	-0,13	-0,10
Оборачиваемость запасов, раз	1,15	1,18	33,36	4,90	0,03	32,18	-28,46	3,76
Оборачиваемость дебиторской задолженности, раз	3,81	3,01	9,28	3,61	-0,80	6,28	-5,67	-0,19
Оборачиваемость кредиторской задолженности, раз	0,96	1,72	2,57	1,71	0,76	0,85	-0,86	0,75
Оборачиваемость запасов, дни	314,40	305,53	10,79	73,45	-8,87	-294,7	62,66	-240

Продолжение таблицы 16

Показатели оборачиваемости	Значение				Отклонение			
	2014	2015	2016	2017	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2017/2014
Оборачиваемость активов, дни	797,77	779,54	752,15	1 021,27	-18,23	-27,39	269,1	223,5
Оборачиваемость дебиторской задолженности, дни	94,57	119,68	38,77	99,59	25,11	-80,91	60,82	5,02
Оборачиваемость кредиторской задолженности, дни	373,40	209,01	140,00	210,20	-164,4	-69,01	70,21	-163
Производственный цикл, дни	408,97	425,22	49,56	173,04	16,24	-375,7	123,5	-236
Финансовый цикл, дни	35,58	216,21	-90,43	-37,16	180,6	-306,6	53,27	-73

По результатам расчетов видно, что в рассматриваемом периоде предприятие имеет невысокие показатели оборачиваемости, а также рост среднего срока оборота активов и пассивов. Производственный цикл в начале рассматриваемого периода превышает год, сократившись к концу 2017 года до 173 дней. Финансовый же цикл в результате снижения периода оборота кредиторской задолженности сократился на 73 дня. К концу 2017 года период оборота кредиторской задолженности намного выше периода оборота дебиторской задолженности.

При рассмотрении дебиторской задолженности – таблица 17 – видно, что к концу рассматриваемого периода ее остаток сократился.

Таблица 17 – Анализ дебиторской задолженности предприятия

Показатели	Остаток на конец года, тыс. руб.				Отклонение			
	2014	2015	2016	2017	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2017/2014
Абсолютные значения, тыс. руб.								
Покупатели	13 481	18 709	5 596	7 109	5 228	-13113	1 513	-6372
в том числе:								
юридические лица	11 247	15 207	4 356	5 889	3 960	-10851	1 533	-5358
физические лица	2 234	3 502	1 240	1 220	1 268	-2 262	-20	-1014

Продолжение таблицы 17

Показатели	Остаток на конец года, тыс. руб.				Отклонение			
	2014	2015	2016	2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2014
Авансы выданные	2 647	1 420	275	1 120	-1 227	-1 145	845	-1527
Прочие дебиторы	3	7		10	4	-7	10	7
Итого	16 131	20 136	5 871	8 239	4 005	-14265	2 368	-7892
Удельный вес, %								
Покупатели	83,57	92,91	95,32	86,28	9,34	2,40	-9,03	2,71
в том числе:								
юридические лица	69,72	75,52	74,20	71,48	5,80	-1,33	-2,72	1,75
физические лица	13,85	17,39	21,12	14,81	3,54	3,73	-6,31	0,96
Авансы выданные	16,41	7,05	4,68	13,59	-9,36	-2,37	8,91	-2,82
Прочие дебиторы	0,02	0,03	-	0,12	0,01	-0,03	0,12	0,10
Итого	100,00	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-

Наибольшее снижение остатка произошло по итогам 2015 года.

Большая часть дебиторской задолженности – задолженность покупателей и заказчиков (в основном, юридических лиц). Кроме того, в рассматриваемом периоде велика доля авансов выданных.

Анализ кредиторской задолженности проведем в таблице 18.

Таблица 18 – Анализ кредиторской задолженности предприятия

Показатели	Остаток на конец года, тыс. руб.				Отклонение			
	2014	2015	2016	2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2014
Абсолютные значения, тыс. руб.								
Поставщики	61 961	33 214	18 779	31 560	-28747	-14435	12781	-30401
Персонал	1 038	1 204	1 524	1 750	166	320	226	712
Бюджет	350	365	395	416	15	30	21	66
Внебюджетные фонды	314	364	461	529	50	97	68	215
Прочие кредиторы	26	17	39	20	-9	22	-19	-6
Итого	63 689	35 164	21 198	34 275	-28525	-13967	13 077	-29414

Продолжение таблицы 18

Показатели	Остаток на конец года, тыс. руб.				Отклонение			
	2014	2015	2016	2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2014
Удельный вес, %								
Поставщики	97,29	94,45	88,59	92,08	-2,83	-5,86	3,49	-5,21
Персонал	1,63	3,42	7,19	5,11	1,79	3,77	-2,08	3,48
Бюджет	0,55	1,04	1,86	1,21	0,49	0,82	-0,65	0,66
Внебюджетные фонды	0,49	1,04	2,17	1,54	0,54	1,14	-0,63	1,05
Прочие кредиторы	0,04	0,05	0,18	0,06	0,01	0,14	-0,13	0,02
Итого	100,00	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-

При рассмотрении состава и динамики кредиторской задолженности видно, что к концу 2017 года ее остаток сократился практически вдвое. Наиболее снижение произошло в 2014 году.

В составе кредиторской задолженности наибольший удельный вес занимает задолженность перед поставщиками (около 90 %). Наличие задолженности перед персоналом, по налогам и взносам во внебюджетные фонды объясняется невыплаченной за декабрь заработной платой (заработная плата за декабрь отчетного года выплачивается в начале января следующего года).

Рассмотрим также наличие и динамику отдельных показателей дебиторской и кредиторской задолженности – таблица 19.

Таблица 19 – Некоторые показатели дебиторской и кредиторской задолженности

Показатели	Показатели за год				Отклонение			
	2014	2015	2016	2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2014
Сомнительная дебиторская задолженность, тыс. руб.	267	414	168	252	147	-246	84	-15
Нереальная для взыскания дебиторская задолженность, тыс. руб.	569	362	358	257	-207	-4	-101	-312

Продолжение таблицы 19

Показатели	Показатели за год				Отклонение			
	2014	2015	2016	2017	2015/ 2014	2016 / 2015	2017/ 2016	2017/ 2014
Доля сомнительной дебиторской задолженности в общей сумме дебиторской задолженности, %	1,66	2,06	2,86	3,06	0,40	0,81	0,20	1,40
Доля нереальной для взыскания дебиторской задолженности в общей сумме дебиторской задолженности, %	3,53	1,80	6,10	3,12	-1,73	4,30	-2,98	-0,41
Просроченная кредиторская задолженность, тыс. руб.	205	147	339	104	-58	192	-235	-101
Доля просроченной кредиторской задолженности в общей сумме кредиторской задолженности, %	0,32	0,42	1,60	0,30	0,10	1,18	-1,30	-0,02
Соотношение дебиторской и кредиторской задолженностей, %	25,33	57,26	27,70	24,04	32	-30	-4	-1

Из представленных данных видно, что у предприятия в течение всего периода есть сомнительная и уже нереальная для взыскания дебиторская задолженность, а также просроченная кредиторская задолженность. При этом, несмотря на изменение остатка по дебиторской и кредиторской задолженностям, доля сомнительной, нереальной для взыскания и просроченной задолженности остается практически стабильной. Это говорит о проблемах в управлении дебиторской и кредиторской задолженностью.

Кроме того, также практически стабилен показатель «соотношение дебиторской и кредиторской задолженности» - около 25 % кредиторской задолженности покрывается дебиторской задолженностью.

Таким образом, по результатам проведенного анализа деятельности МУП «Пламя» за 2014 – 2017 года можно сделать следующие выводы:

1) в рассматриваемом периоде произошло увеличение валюты баланса, при этом наибольший прирост связан с приобретением внеоборотных активов – основных средств;

2) структура баланса предприятия, а также изменения, произошедшие в нем за рассматриваемый период, в основном, отрицательные:

– рост внеоборотных (труднореализуемых) активов;

– значительный удельный вес запасов и дебиторской задолженности;

– низкая доля денежных средств (наиболее ликвидных активов);

– низкая доля (около 40 % при минимальной норме 60 %) собственного капитала;

– отсутствие долгосрочных заемных средств;

– высокая доля (60 %) краткосрочных пассивов;

3) в результате нерациональной структуры баланса, его нельзя считать ликвидным, а у предприятия – низкие показатели ликвидности и финансовой устойчивости;

4) за счет того, что сумма собственных средств невелика, а валюта баланса увеличивалась, у предприятия нет собственного оборотного капитала (кроме 2015 года), то есть все оборотные активы, а также часть внеоборотных активов сформированы за счет краткосрочных пассивов;

5) в течение 2014, 2016 – 2017 годов предприятие получало убыток. При этом себестоимость превышает выручку от реализации. У предприятия прочие доходы превышают (кроме 2016 года) прочие расходы, что несколько снижает уровень чистого убытка;

6) в структуре себестоимости наибольшие удельные веса занимают такие виды затрат, как: амортизация, материальные расходы и оплата труда;

7) наибольшие удельные веса, а также количество единиц основных средств – по сооружениям, машинам и оборудованию;

8) убыточная деятельность не позволяет рассчитать и проанализировать показатели рентабельности;

9) у предприятия невысокие показатели оборачиваемости;

10) у предприятия есть сомнительная, нереальная для взыскания дебиторская задолженность, а также не погашенная в срок кредиторская задолженность.

В целом, результаты проведенного анализа указывают на наличие проблем в системе управления предприятием, которые требуют решения.

2.3 Сильные и слабые стороны деятельности предприятия

Составим матрицу БКГ для предприятия – рисунок 10.

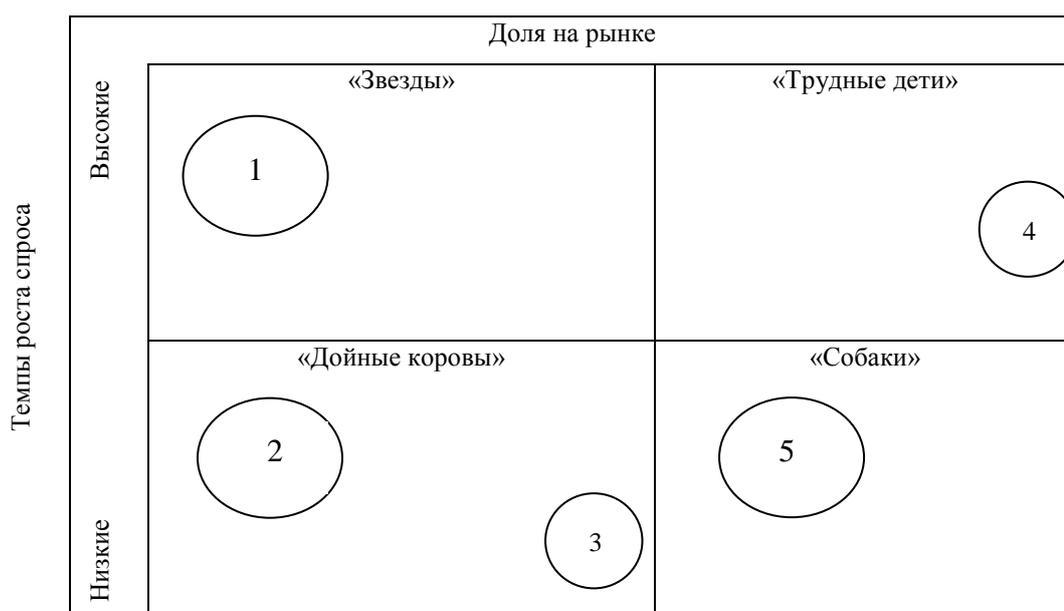


Рисунок 10 – Матрица БКГ для МУП «Пламя»:

1 – Обеспечение работоспособности котельных; 2 – Производство земляных работ; 3 – Уборка улиц в летний и зимний период; 4 – Аренда грузового автомобильного транспорта с водителем; 5 – Аренда и лизинг автомобиля и легких автотранспортных средств

Как видно из рисунка 10, «Звездой» для предприятия является основной вид деятельности – «Обеспечение работоспособности котельных». К «Дойным коровам» можно отнести «Производство земляных работ», а также «Уборка улиц в летний и зимний период». К «Собакам» можно отнести «Аренду грузового автомобильного транспорта с водителем», к

«Трудным детям» – «Аренду и лизинг автомобиля и легких автотранспортных средств».

Также при рассмотрении деятельности МУП «Пламя» необходимо рассмотреть его сильные и слабые стороны – таблица 20. Наличие сильных и слабых сторон указывает на положительное и отрицательное в действующей системе управления предприятием.

Таблица 20 – Сильные и слабые стороны предприятия

Сильные стороны предприятия	Слабые стороны предприятия
Единственный поставщик услуг в данном населенном пункте Адекватная ценовая политика Высокое качество оказываемых услуг Стабильность персонала Модернизация основных средств Значительная сумма нераспределенной прибыли прошлых лет	Отсутствие стратегии развития даже на 1 – 3 года Финансовая зависимость от кредиторов Низкая платежеспособность Наличие просроченной, сомнительной и нереальной для взыскания задолженности Низкий уровень менеджмента активами Не применяются программы социальной ответственности

Как видно из таблицы 20, к сильной стороне деятельности МУП «Пламя» можно отнести тот факт, что предприятие фактически в месте своей деятельности является единственным поставщиком услуг. Безусловно, у потребителей услуг предприятия есть альтернативные решения, но:

- эти решения слишком дороги для того, чтобы отказаться от услуг предприятия;
- предприятие стремится отказывать услуги высокого качества;
- предприятие стремится удерживать цены на свои услуги на невысоком уровне.

Также предприятие в непростое для себя время не сократило большую часть ставок:

- 1) обеспечивая своим работникам средства к существованию;
- 2) сохраняя для себя наиболее ценные кадры (специалистов своего дела).

Кроме того, в течение всего рассматриваемого периода предприятие занималось перевооружением, заменяя и постепенно модернизируя свою

материально-техническую базу. В результате 66 % (к концу 2017 года) основных средств предприятия являются годными.

Кроме того, у рассматриваемого предприятия есть значительный запас нераспределенной прибыли, накопленной ранее, что позволило ему в убыточные 2014, 2016 – 2017 года продолжить свою деятельность.

Однако, у предприятия немало и слабых мест в управлении, снижающих эффективность его деятельности. Так, ошибкой в управлении предприятием является отсутствие единой, четко продуманной и увязанной со всеми элементами системы управления стратегии хотя бы на краткосрочную и среднесрочную перспективы (1 – 3 года).

Кроме того, к основным слабым местам в деятельности предприятия можно отнести:

1) высокий уровень текучести кадров. Постоянная кадровая текучка приводят к следующим негативным последствиям:

– дополнительные затраты на поиск, найм и адаптирование нового работника;

– снижению производительности труда;

– в период начала работы новый сотрудник работает не с полной отдачей;

– в период перед увольнением увольняющийся сотрудник работает не с полной отдачей;

– при увольнении работников в период, пока не принят новый сотрудник, на оставшийся персонал ложится повышенная нагрузка, что, с одной стороны, повышает вероятность возникновения чрезвычайных (аварийных) ситуаций, с другой стороны, - ведет к росту затрат на оплату труда (доплаты персоналу за переработку);

2) проблемы с дебиторской и кредиторской задолженностью ведут к следующим негативным последствиям:

– возникновению нереальной для взыскания задолженности (ее предприятие будет вынуждено списать, уплатив в бюджет со списанной суммы налог на прибыль – 20 % от списанной суммы);

– рост дебиторской задолженности ведет к снижению свободных денежных средств, которые нужны самому предприятию, например, для оплаты своих обязательств;

– рост кредиторской задолженности может привести к штрафным санкциям (за неуплату, неуплату в срок) и даже к разрыву договорных отношений с выгодным для предприятия поставщиком. За просроченные платежи в бюджет и внебюджетные фонды на предприятие со стороны налоговой инспекции будут наложены штрафные санкции. За срыв сроков выплаты заработной платы на предприятие со стороны государственной трудовой инспекции будут наложены штрафные санкции;

4) проблемы с платежеспособностью и финансовой устойчивостью могут привести к следующим негативным для предприятия последствиям:

– отказ в кредитовании в банке (особенно на долгосрочной основе). Даже если кредит и будет выдан, то это будет краткосрочный кредит, под высокую процентную ставку;

– отказ инвесторов от сотрудничества с предприятием (предприятию нечем гарантировать возврат вложенных в него средств, так как большая часть его активов уже принадлежит другим кредиторам);

5) отсутствие концепции и программ социальной ответственности влечет для предприятия следующие негативные последствия:

– снижение уровня мотивированности персонала (из-за неуверенности в завтрашнем дне);

– к социально-ответственным предприятиям более благосклонны власти и потенциальные инвесторы.

С учетом рассмотренных данных, можно сформировать потенциальные возможности и угрозы для МУП «Пламя» - таблица 21.

Таблица 21 – Возможности и угрозы предприятия

Возможности предприятия	Угрозы предприятия
Принятие на уровне государства единой стратегии развития отрасли Наличие на рынке труда высококвалифицированного персонала Проведение государством программ по обновлению материально-технической базы сферы ЖКХ	Появление на рынке конкурентов Отсутствие на рынке труда профессиональных кадров Изменение законодательства в области налогов Изменение правил установления государством тарифов Появление новых технологий

Таким образом, на основании данных таблиц 20 – 21 можно составить для МУП «Пламя» матрицу SWOT-анализа – таблица 22.

Таблица 22 – Матрица SWOT-анализа для предприятия

	Возможности: Принятие на уровне государства единой стратегии развития отрасли Наличие на рынке труда высококвалифицированного персонала Проведение государством программ по обновлению материально-технической базы сферы ЖКХ	Угрозы: Появление на рынке конкурентов Отсутствие на рынке труда профессиональных кадров Изменение законодательства в области налогов Изменение правил установления государством тарифов Появление новых технологий
Сильные стороны: Единственный поставщик услуг в данном населенном пункте Адекватная ценовая политика Высокое качество оказываемых услуг Стабильность персонала Модернизация основных средств Значительная сумма нераспределенной прибыли прошлых лет	Сила и возможности: 1. Использовать нераспределенную прибыль для обновления оборудования. 2. За счет рационального использования ресурсов снизить себестоимость и увеличить чистую прибыль. 3. Нарастить за счет адекватной ценовой политики и расширения сферы деятельности доходы.	Сила и угрозы: 1. Сохранить имеющееся количество клиентов путем снижения затрат и сохранения уровня цен на услуги. 2. За счет рационального использования ресурсов обновить имеющееся оборудование на более эффективное. 3. Использовать свое монопольное положение и доверие клиентов для подавления потенциальных конкурентов.

Продолжение таблицы 22

<p>Слабые стороны:</p> <p>Отсутствие стратегии развития</p> <p>Финансовая зависимость от кредиторов</p> <p>Низкая платежеспособность</p> <p>Наличие просроченной, сомнительной и нереальной для взыскания задолженности</p> <p>Низкий уровень менеджмента активами</p> <p>Не применяются программы социальной ответственности</p>	<p>Слабости и возможности:</p> <p>1. Принять стратегию развития на среднесрочную перспективу и повысить уровень финансового состояния предприятия.</p> <p>2. Рационализировать денежные потоки и решить проблему с дебиторской и кредиторской задолженностью. Высвобожденные денежные потоки направить на расширение деятельности.</p> <p>3. С целью удержания и получения ценных работников - разработать и реализовать КСО.</p>	<p>Слабости и угрозы:</p> <p>1. Снизить затраты путем оптимизации численности персонала и снижения уровня текучести кадров.</p> <p>2. Увязать ценовую политику с действующим налоговым законодательством.</p> <p>3. Для получения ценных кадров использовать финансовые ресурсы и методы мотивации персонала.</p>
---	---	---

На основании данных таблицы 22 видно, что к основным направлениям по использованию сильных сторон и возможностей МУП «Пламя» следует отнести: 1) разработку единой стратегии; 2) корректировка кадровой политики; 3) рационализация и обновление материально-технической базы.

Использование сильных сторон для устранения слабых мест в деятельности предприятия возможно за счет: 1) снижения затрат; 2) рационального использования имущества; 3) для снижения риска возникновения банкротства.

Слабости и угрозы для предприятия следующие: 1) высокий уровень текучести кадров; 2) дальнейший рост затрат; 3) отсутствие концепции и программ социальной ответственности.

Выводы по разделу

МУП «Пламя» действует с 2011 года на рынке города Колпашево.

У предприятия – значительный объем материально-технического обеспечения. Основные средства предприятие обновляло в течение 2014 – 2017 годов. Кроме того, в течение 2014 – 2017 годов численность персонала

предприятия сократилась всего на 7 человек. Вместе с тем, на рассматриваемом предприятии высокий уровень текучести кадров.

Анализ финансового состояния предприятия показал, что его деятельность в 2014 – 2017 годах была убыточна, а само предприятие имеет низкий уровень платежеспособности, финансовой устойчивости и деловой активности. Также по рассматриваемому предприятию имеются проблемы в управлении имуществом, в частности – основными средствами и дебиторской задолженностью. Есть проблемы и в управлении кредиторской задолженностью.

Вместе с тем, несмотря на перечисленные проблемы, у рассматриваемого предприятия есть потенциал, который может быть реализован путем внесения изменений (совершенствования) действующей системы управления.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию деятельности предприятия

3.1 Выявленные проблемы в управлении деятельности предприятия

По результатам рассмотрения деятельности МУП «Пламя» на начало 2018 года можно выделить следующие основные проблемы деятельности и системы управления данным предприятием – рисунок 11.

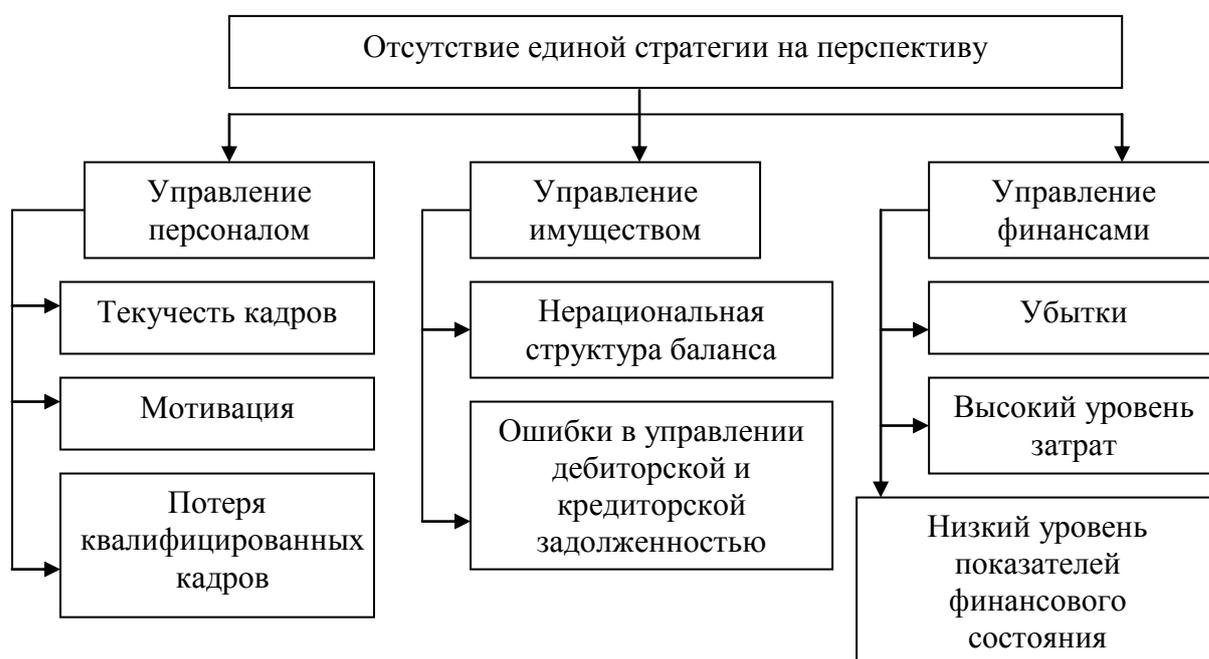


Рисунок 11 – Основные проблемы управления МУП «Пламя» на начало 2018 года

Как видно из рисунка 11, главной проблемой предприятия является отсутствие единой стратегии развития предприятия:

- которая объединяла бы все элементы управления предприятием и его развития на среднесрочную перспективу (3 года);
- которая была бы достаточно гибкой для своевременной ее корректировки;
- на основании которой следует разработать тактику развития и управления предприятием.

В соответствии с разработанной и принятой стратегией, особое внимание следует обратить на следующие, наиболее важные для управления и развитием предприятия элементы, как:

- 1) персонал;
- 2) управление имуществом;
- 3) управление финансами.

В рамках корректировки системы управления персоналом МУП «Пламя» следует решить следующие наиболее важные проблемы:

- 1) рационализация численности и структуры персонала;
- 2) стабилизация коллектива и снижение текучести кадров;
- 3) рост мотивированности персонала, особенно мотивации к повышению собственной профессиональной квалификации;
- 4) снижение потерь предприятия от текучести кадров (поиск, найм нового персонала взамен уволившегося, снижение потерь в результате увольнения персонала);
- 5) сохранение и развитие кадрового потенциала предприятия, а именно:

- развитие персонала и постоянное повышение его квалификации;
- сохранение для предприятия высококлассных специалистов.

В рамках корректировки системы управления собственным имуществом МУП «Пламя» следует решить следующие наиболее важные проблемы:

- 1) рационализация имущества и его структуры:
 - избавление (продажа, обмен, списание) от ненужного имущества;
 - замена на более производительное;
- 2) рационализация политики управления дебиторской задолженностью;
- 3) оптимизация структуры баланса:
 - соотношений «внеоборотные и оборотные активы»;
 - «собственные средства – заемные средства»;

- «собственные средства – внеоборотные активы»;
- «собственные оборотные активы – оборотные активы»;

4) рационализация политики управления кредиторской задолженностью.

В рамках корректировки системы управления финансами МУП «Пламя» следует решить следующие наиболее важные проблемы:

- 1) увеличение объемов выручки;
- 2) снижение затрат;
- 3) ликвидация убытков и ведение дел с прибылью;
- 4) оптимизация налоговых платежей:
 - по результатам деятельности;
 - по результатам владения и использования имущества;
- 5) значительный рост показателей ликвидности и финансовой устойчивости;
- 6) получение положительных показателей рентабельности;
- 7) рост показателей оборачиваемости.

На основании перечня проблем, представленных на рисунке 10, должна быть составлена программа по обновлению системы управления развитием предприятия.

Для составления стратегии и программы следует использовать составленную ранее матрицу SWOT-анализа.

3.2 Предлагаемые направления совершенствования деятельности предприятия

С учетом выявленных проблем, МУП «Пламя» можно предложить следующую стратегию развития – стратегию концентрированного роста. Согласно теории менеджмента, в рамках стратегии концентрированного роста предприятие ищет возможности улучшить свое положение на существующем рынке или переходит на новый рынок.

Для МУП «Пламя», в силу того, что оно является практически безальтернативным поставщиком услуг своим потребителям, не имеет смысла переходить на какие-либо новые рынки. Следовательно, предприятию следует развиваться на уже существующем рынке.

Известно, что применять данную стратегию развития предприятию целесообразно, если:

- 1) на рынке низкая конкуренция;
- 2) на рынке существует спрос.

Оба данных условия в отношении МУП «Пламя» выполняются.

Целями данной стратегии являются – таблица 23.

Таблица 23 – Цели выбранной стратегии развития

Цель	Комментарий
1. Поиск новых каналов сбыта	Не только юридические лица и организации, но и частные лица. Производство, передача и распределение пара для нужд мини-производств
2. Использование новых сегментов на том же региональном рынке	Производство, передача и распределение пара и горячей воды: 1) не только юридическим лицам, но и частным (физическим) лицам (отдельно стоящим домовладениям); 2) не только для нужд отопления и потребления горячей воды, но и для нужд мини-производств
3. Территориальная экспансия	Производство, передача и распределение пара и горячей воды не только в городе Колпашево, но и в близлежащих к нему населенных пунктах

Таким образом, новые сегменты рынка способны придать предприятию новый толчок развития, а также существенно повысить его выручку.

Для выполнения представленной стратегии развития необходим также план управления развитием предприятия. Данный план должен включать в себя следующие направления по управлению ресурсами предприятия:

1. Управление трудовыми ресурсами:
 - 1.1. Сокращение численности персонала до необходимого минимума.
 - 1.2. Рост заработной платы персонала.
 - 1.3. Снижение текучести кадров.

1.4. Снижение затрат на дополнительный поиск персонала взамен уволенного (за счет снижения текучести кадров).

1.5. Снижение уровня потерь от работы вновь устроенного персонала и от работы персонала, который вот-вот уволится.

1.6. Снижение риска аварийных ситуаций и потерь от человеческого фактора.

2. Управление финансовыми ресурсами:

2.1. Рост выручки от реализации:

2.1.1. Заключение договоров с частными потребителями.

2.1.2. Заключение договоров с субъектами малого и среднего бизнеса.

2.2. Сокращение затрат:

2.2.1. Снижение затрат на оплату труда:

2.2.1.1. Перевод части обслуживающего персонала на договора гражданско-правового характера (ГПХ).

2.2.2. Снижение затрат на взносы во внебюджетные фонды.

2.2.1.2. Перевод части обслуживающего персонала на договора гражданско-правового характера (ГПХ).

2.2.3. Сокращение затрат на материалы:

2.2.3.1. Сокращение нормы расхода материалов за счет применения более современного оборудования.

2.2.3.2. Снижение части косвенных материальных затрат (канцтовары, материалы на обслуживание оборудования).

2.2.4. Сокращение затрат на амортизацию:

2.2.4.1. Списание части неиспользуемых основных средств, у которых нет 100-% износа.

2.2.4.2. Постепенная замена менее современного оборудования (с более долгим сроком полезного использования) на более современное оборудование (с более коротким сроком полезного использования).

2.2.4.3. Проведение переоценки основных средств (особенно тех, у которых еще нет 100-% износа).

2.2.5. Снижение прочих расходов:

2.2.5.1. Снижение представительских расходов.

2.2.5.2. Снижение затрат на содержание офиса.

2.2.5.3. Снижение затрат на содержание складов.

2.3. Снижение налоговых платежей:

2.3.1. Снижение транспортного налога.

2.3.2. Снижение налога на имущество.

2.3.3. Снижение налога на прибыль.

2.4. Рост показателей финансовой устойчивости, ликвидности, рентабельности и оборачиваемости.

3. Управление имуществом предприятия:

3.1. Оптимизация структуры и стоимости основных средств:

3.1.1. Избавление от ненужных основных средств.

3.1.2. Проведение переоценки основных средств.

3.1.3. Плановая замена старого оборудования на современное и более производительное.

3.1.4. Сдача неиспользуемого имущества в аренду.

3.2. Оптимизация стоимости и структуры материальных запасов:

3.2.1. Избавление от ненужных материалов.

3.2.2. Приобретение материалов только в соответствии с нормативами потребления:

3.2.2.1. Отказ от приобретения материалов «с запасом», «впрок».

3.2.2.2. Совершенствование ведения договорной работы по поставке материалов:

– заключение контрактов на поставку на договорной основе;

– планирование к приобретению запасов в объеме, исключающем их накапливание сверх потребностей (но с учетом страхового запаса);

– включение в текст договора жестких санкций за срыв сроков поставки материалов;

3.3. Совершенствование работы с дебиторской задолженностью:

3.3.1. Совершенствование договорной работы:

– внесение в текст договора на оказание услуг жестких санкций за просрочку платежей;

3.3.2. Обращение в суд по поводу просроченной оплаты за оказанные услуги.

3.3.3. Продажа дебиторской задолженности.

4. Управление расчетами с поставщиками:

4.1. Совершенствование договорной работы с поставщиками.

4.2. Ликвидация просроченной задолженности.

4.3. Предложения поставщикам обменять задолженность на имущество предприятия (основные средства, материалы, дебиторскую задолженность).

4.4. Реструктуризация задолженности предприятия перед его кредиторами.

На основании предлагаемой стратегии и составленного плана проведем прогнозный расчет показателей деятельности предприятия.

3.3 Прогноз результатов деятельности предприятия по результатам внесенных предложений

По данным таблицы 7 видно, что в 2017 году выручка от реализации составляла 58 701 тыс. рублей – таблица 24.

Таблица 24 – Прогнозные данные по деятельности предприятия по результатам вносимых предложений

Показатели	Данные за год, тыс. руб.		Отклонение	
	2017	2018 (прогноз)	абсол., тыс. руб.	отн., %
Доходы и расходы от основной деятельности				
Выручка	58 701	71 778	13 077	22,28
в том числе:				
юридические лица	46 497	53 472	6 975	15,00
физические лица	12 204	18 306	6 102	50,00

Продолжение таблицы 24

Показатели	Данные за год, тыс. руб.		Отклонение	
	2017	2018 (прогноз)	абсол., тыс. руб.	отн., %
Себестоимость	67 569	65 461	-2 108	-3,12
в том числе:				
материальные расходы	20 109	19 103	-1 005	-5,00
оплата труда	21 004	18 903	-2 100	-10,00
взносы во внебюджетные фонды	6 346	6 216	-130	-2,05
амортизация	17 647	16 765	-882	-5,00
прочие расходы	2 463	4 473	2 010	81,60
Прибыль от реализации	-8 868	6 317	15 185	-
Прочие доходы и расходы				
Прочие доходы	20 406	28 138	7 732	37,89
в том числе:				
сдача имущества в аренду	2 000	2 500	500	25,00
продажа дебиторской задолженности		88	88	-
продажа ненужных основных средств	18 402	25 000	6 598	35,85
продажа неиспользуемых материалов		300	300	-
штрафы и пени за нарушение контрагентами предприятия условий договоров	4	250	246	6 150,00
Прочие расходы	12 225	18 848	6 623	54,17
в том числе:				
содержание переданного имущества в аренду	1 100	1 100	0	0,00
остаточная стоимость продаваемых основных средств	11 110	17 500	6 390	57,52
балансовая стоимость продаваемых неиспользуемых материалов		210	210	-
дисконт при продаже дебиторской задолженности		38	38	-
штрафы и пени за нарушение предприятием условий договоров	15	0	-15	-100,00
Прибыль до налогообложения	-687	15 607	16 294	-
Налоговые платежи	560	3 121	2 561	457,40
Чистая прибыль	-1 247	12 486	13 733	-

Из нее 79,21 % – составляли доходы от реализации услуг юридическим лицам и 20,19 % – физическим лицам. У рассматриваемого предприятия есть потенциал расширения бизнеса, а именно:

– объем оказываемых услуг юридическим лицам (за счет присоединения к сфере обслуживания предприятия территорий, прилегающих к городу Колпашево) может быть увеличен в 2018 году на 15 %;

– объем оказываемых услуг физическим лицам (согласно выбранной стратегии развития, включающей в себя рост рынков сбыта) может быть увеличен на 50 %.

В результате только за 2018 год прирост выручки от реализации составит 13 077 тыс. руб. (22,28 %).

Кроме того, согласно представленному в параграфе 3.2 плану развития, требуется сокращение всех видов затрат.

При снижении затрат на оплату труда на 2018 год запланированы следующие мероприятия – таблица 25.

Таблица 25 – Мероприятия по снижению затрат на оплату труда и взносов во внебюджетные фонды

Показатели	Данные за год		Отклонение	
	2017	2018 (прогноз)	абсол., тыс. руб.	отн., %
Численность персонала				
Администрация	2	2	0	0,00
Служащие	17	15	-2	-11,76
Основные работники	42	39	-3	-7,14
Младший и обслуживающий персонал	7		-7	-100,00
Итого персонал	68	56		
Затраты на оплату труда, тыс. руб.				
Оплата труда основного персонала	21 004	18 903	-2 100	-10,00
Оплата труда работников по ГПХ		1 872	1 872	-

Продолжение таблицы 25

Показатели	Данные за год		Отклонение	
	2017	2018 (прогноз)	абсол., тыс. руб.	отн., %
Средняя заработная плата по основному персоналу, тыс. руб./чел.	25,74	28,13	2,39	9,29
Затраты взносы во внебюджетные фонды, тыс. руб.				
С заработной платы основного персонала, тыс. руб. (ставка 30,2 %)	6 346	5 709	-637	-10,04
С заработной платы работников по договорам ГПХ, тыс. руб. (ставка 27,1 %)		507	507	-
Итого взносы, тыс. руб.	6 346	6 216	-130	-2,05

По данным таблицы 25 видно, что в 2018 году численность персонала предприятия будет сокращена:

- 1) по служащим – на 2 человека;
- 2) по основным работникам – на 3 человека;
- 3) младший и обслуживающий персонал будет переведен с основных

ставок на договора подряда (или как их еще называют – договора ГПХ – гражданско-правового характера). Договор ГПХ выгоден предприятию следующим:

– работники, выполняющие работы по данному виду договоров, не входят в штат предприятия, но затраты на оплату их труда предприятием может включить в состав себестоимости (по статье «прочие расходы»);

– при стандартной ставке взносов во внебюджетные фонды для работников предприятия в 30,2 %, для работников, выполняющих работы по договору ГПХ, ставка взносов во внебюджетные фонды составляет 27,1 % (в ФСС взносы по ставке 2,9 % и на травматизм по ставке 0,2 % не берутся).

В результате численность персонала предприятия сократится с 68 до 56 человек.

Кроме того, будет сокращен фонд оплаты труда – на 10 %, что даст предприятию экономию в сумме 2 230 тыс. руб. (таблица 24):

- за счет сокращения затрат на оплату труда – 2100 тыс. руб.;

– за счет снижения суммы по взносам – 130 тыс. руб.

Кроме того, запланировано снижение затрат на материалы – на 5 % от уровня 2017 года. Сумма экономии составит 1 005 тыс. руб.

Также за счет избавления от неиспользуемых основных средств – таблица 26 – уровень затрат на амортизацию планируется снизить на 5 %.

Таблица 26 – Неиспользуемые в деятельности предприятия основные средства

Показатели	Количество основных средств, шт.				В % от используемого имущества			
	2014	2015	2016	2017	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2017/2014
Здания			1	1			16,67	16,67
Сооружения	1	2	4	5	3,57	7,14	13,79	17,24
Машины и оборудование	45	39	64	79	1,77	1,55	2,46	3,02
Транспортные средства				1	0,00	0,00	0,00	11,11
Производственный и хозяйственный инвентарь	61	52	72	102	4,53	3,82	5,16	7,80

Необходимо отметить, что поскольку предприятие имеет организационно-правовую форму – муниципальное унитарное предприятие, а собственником имущества данного предприятия является администрация города Колпашево, вопросы по любому выбытию (списание, продажа) должны быть урегулированы с собственником.

В результате перечисленных выше действий, планируется снижение суммы затрат предприятия по основному виду деятельности на 2 108 тыс. руб. (3,12 % от уровня 2017 года) – таблица 24.

Рост выручки от реализации при снижении уровня затрат приведет к получению предприятием прибыли от реализации в сумме 6 317 тыс. рублей.

Помимо получения положительного финансового результата от основного вида деятельности, предприятие планирует повысить уровень прочих доходов и сократить уровень прочих расходов – таблица 24. Так, на 2018 год в части получения прочих доходов запланировано:

1) увеличение доходов от сдачи имущества в аренду с 2 000 до 2 500 тыс. руб. (при сохранении расходов на содержание сдаваемого в аренду имущества на уровне 2017 года – 1 100 тыс. руб.);

2) продажа неиспользуемых активов:

– основных средств – на 25 000 тыс. руб. (см. таблицу 26);

– материалов – на 300 тыс. руб.;

– части сомнительной дебиторской задолженности (50 % от уровня 2017 года – таблица 19) с дисконтом в 50 %.

В части сокращения прочих расходов предусмотрено, в том числе, деятельность предприятия без получения им штрафов за несоблюдение условий договоров.

В результате предложенных мероприятий по итогам 2018 года сумма прочих доходов (28 138 тыс. руб.) значительно превысит сумму прочих расходов (18 848 тыс. руб.). Это, в свою очередь, приведет к увеличению прибыли до налогообложения – на 16 294 тыс. рублей.

В результате после взимания налога на прибыль (ставка 20 %), предприятие, впервые с 2015 года получит не убыток, а чистую прибыль – в сумме 12 486 тыс. рублей, что составит 17,40 % от уровня выручки.

По результатам изменения сумм активов и пассивов составим прогнозный баланс на 2018 год – таблица 27.

Таблица 27 – Прогнозный баланс по результатам применения предложенных мероприятий

Показатели	Данные за год		Отклонение	
	2017	2018 (прогноз)	абсол., тыс. руб.	отн., %
Актив				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Основные средства	101 542	50 422	-51 120	-50,34
Прочие внеоборотные активы	35 935	35 935	-	-
ИТОГО по разделу I	137 477	86 357	-51 120	-50

Продолжение таблицы 27

II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	11 977	12 000	23	0,19
Дебиторская задолженность	16 239	11 367	-4 872	-30,00
Денежные средства и денежные эквиваленты	834	9 290	8 456	1 013,96
ИТОГО по разделу II	29 050	32 658	3 608	12,42
БАЛАНС	166 527	119 015	-47 512	-28,53
Пассив				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал	500	500	0	0,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	64 323	76 809	12 486	19,41
ИТОГО по разделу III	64 823	77 309	12 486	19,26
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Кредиторская задолженность	34 275	24 849	-9 426	-27,50
Доходы будущих периодов	67 429	16 857	-50 572	-75,00
ИТОГО по разделу V	101 704	41 706	-59 998	-58,99
БАЛАНС	166 527	119 015	-47 512	-28,53

Из представленных расчетов видно, что, несмотря на то, что валюта баланса сократится (на 28,53 % от уровня 2017 года), значительно улучшится его структура:

- 1) увеличится и будет соответствовать нормативу собственный капитал;
- 2) увеличится доля денежных средств (наиболее ликвидных активов);
- 3) сократится остаток по кредиторской и дебиторской задолженности.

В результате значительного улучшения представленных в таблицах 24 и 27 показателей, произойдет улучшение всех показателей, характеризующих эффективность деятельности предприятия – таблица 28, рисунок 12.

Таблица 28 – Прогнозный расчет показателей, характеризующих эффективность деятельности предприятия

Показатели	Данные за год		Отклонение	
	2017	2018 (прогноз)	абсол., тыс. руб.	отн., %
Выручка	58 701	71 778	13 077	22,28
Себестоимость	67 569	65 461	-2 108	-3,12
Прибыль от реализации	-8 868	6 317	15 185	-171,23
Прибыль до налогообложения	-687	15 607	16 294	-2 371,81
Чистая прибыль	-1 247	12 486	13 733	-1 101,27
Активы	166 527	119 015	-47 512	-28,53
Внеоборотные активы	137 477	86 357	-51 120	-37,18
Оборотные активы	29 050	32 658	3 608	12,42
Собственные средства	64 823	77 309	12 486	19,26
Заемные средства	101 704	41 706	-59 998	-58,99
Собственный оборотный капитал	-72 654	-9 049	63 605	-87,55
Коэффициент текущей ликвидности	0,29	0,78	0,50	174,14
Коэффициент быстрой ликвидности	0,17	0,50	0,33	195,06
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,01	0,22	0,21	2 616,47
Коэффициент финансовой устойчивости	0,39	0,65	0,26	66,87
Соотношение заемного и собственного капитала	1,57	0,54	-1,03	-65,62
Рентабельность активов, %	-0,75	10,49	11,24	-1 500,99
Рентабельность продаж, %	-13,12	9,65	22,77	-173,53
Экономическая рентабельность, %	-0,02	0,17	0,20	-918,86
Оборачиваемость запасов, дни	73,45	60,19	-13,27	-18,06
Оборачиваемость дебиторской задолженности, дни	99,59	57,01	-42,58	-42,75
Оборачиваемость кредиторской задолженности, дни	210,20	124,63	-85,57	-40,71
Производственный цикл, дни	173,04	117,20	-55,84	-32,27
Финансовый цикл, дни	-37,16	-7,43	29,73	-80,00
Численность персонала, чел.	68	56	-12	-17,65
Производительность труда, тыс. руб./чел.	863,25	1 281,74	418,49	48,48
Средняя заработная плата, тыс. руб./чел.	25,74	28,13	2,39	9,29

Как видно из таблицы 28, по результатам предложенных мероприятий произошло значительное улучшение показателей ликвидности, финансовой устойчивости, оборачиваемости и рентабельности.

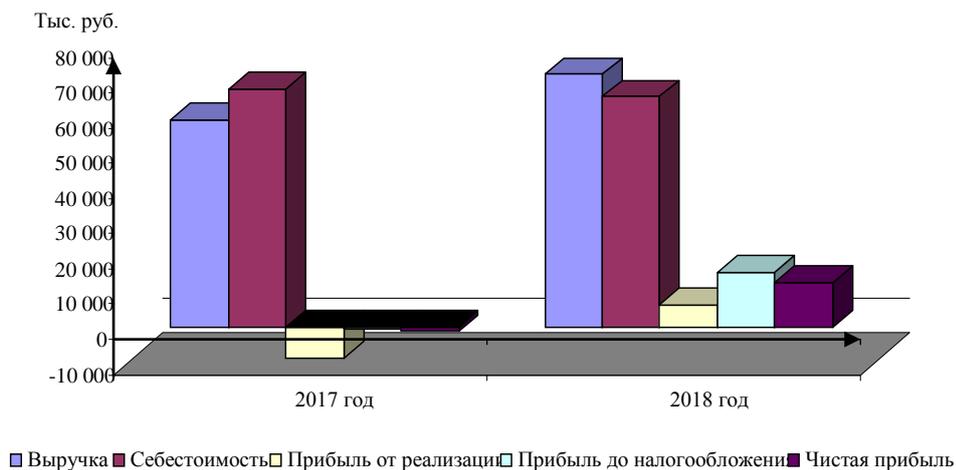


Рисунок 12 – Основные финансовые показатели по результатам применения предложенных мероприятий

Так, рост показателей ликвидности связан с положительным изменением в структуре активов – рисунок 13.

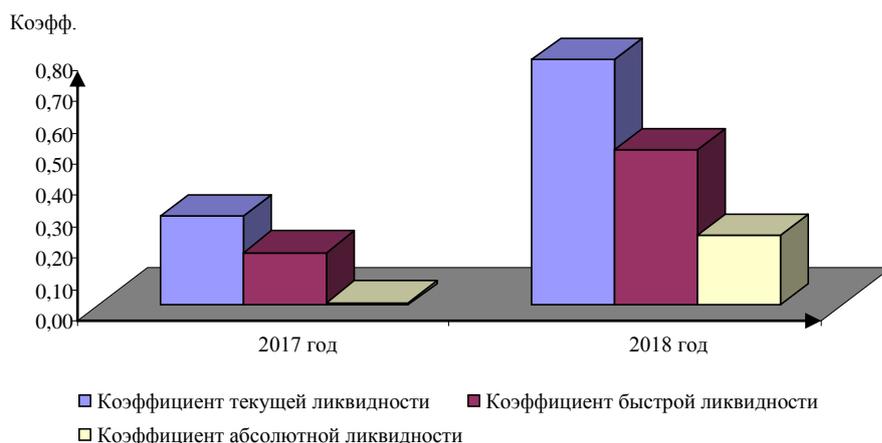


Рисунок 13 – Показатели ликвидности по результатам применения предложенных мероприятий

Кроме того, в результате положительных изменений в структуре пассивов произошло улучшение по показателям финансовой устойчивости. Так, доля собственных средств в общей массе активов составляет 65 %, и у предприятия есть собственный оборотный капитал.

Кроме того, за счет того, что у предприятия появилась чистая прибыль, стал возможен расчет показателей рентабельности.

Также за счет роста выручки от реализации произошло улучшение по показателям оборачиваемости – увеличилось количество оборотов и сократился средний срок оборота активов и пассивов.

Также произошло увеличение производительности труда и рост средней заработной платы по предприятию – рисунок 14.

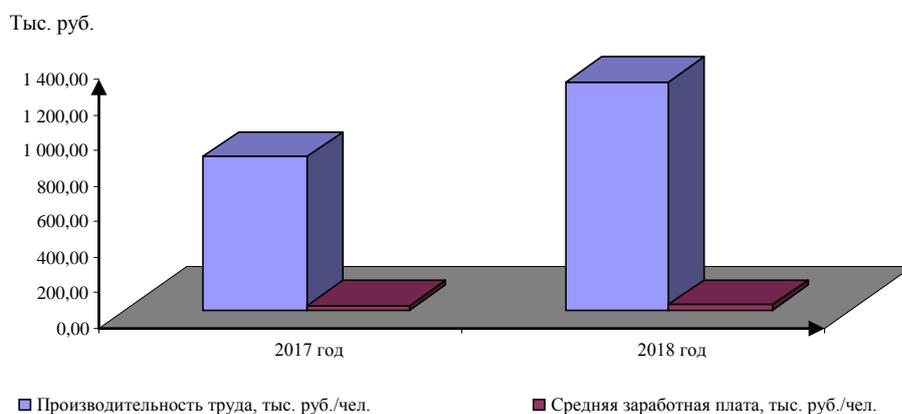


Рисунок 14 – Производительность труда и заработная плата по результатам применения предложенных мероприятий, тыс. руб.

Таким образом, расчетные данные показывают эффективность предлагаемых мероприятий. Улучшение результативности работы и показателей, характеризующих эффективность деятельности предприятия, также будут способствовать развитию МУП «Пламя», поскольку:

1) появляются средства не только для осуществления деятельности предприятия, но и его развития;

2) с хорошими финансовыми показателями предприятие становится привлекательным для потенциальных инвесторов, которые могут вложиться в развитие предприятия;

3) с хорошими финансовыми показателями предприятие может претендовать на получение в банке кредита на длительной основе и под низкий процент:

- на развитие бизнеса;
- на обучение персонала;

– на обновление и модернизацию имеющихся производственных площадей;

– на расширение бизнеса.

Выводы по разделу.

По результатам рассмотрения деятельности предприятия было выявлено, что главной проблемой является отсутствие единой стратегии его развития. В результате отсутствия единой стратегии у предприятия отсутствует единая система управления, направленная на развитие, а вместо такой системы есть разрозненные функции управления предприятием: кадрами, финансами, имуществом.

Как показало проведение SWOT-анализа, ситуацию осложняют также условия, в которых действует предприятие, например:

– ограниченность рынков сбыта услуг;

– ограниченность (на конец 2017 года) ресурсов для развития;

– незаинтересованность персонала принимать активное участие в деятельности предприятия и пр.

С учетом сказанного, для МУП «Пламя» была предложена следующая стратегия развития – стратегия концентрированного роста. В соответствии с данной стратегией, был разработан план корректировки системы развития предприятия, а также мероприятий по улучшению показателей его деятельности. Данный план включает в себя следующие важные для предприятия сферы управления: 1) персонал, 2) финансы, имущество. Такой важный для деятельности любого предприятия элемент как маркетинг, не может быть применен в деятельности МУП «Пламя» в силу следующих причин:

1) предприятие фактически является безальтернативным поставщиком услуг;

2) рынок, на котором действует предприятие, является мало привлекательным для сторонних конкурентов (из-за больших затрат по входу

на данный рынок и достаточно низкой доходностью, а то и убыточностью деятельности на данном рынке).

Путем расчета результативности предложенных для реализации мероприятий была выявлена их эффективность. Выполняя предложенные мероприятия, МУП «Пламя» уже в первый год их реализации способно значительно повысить результативность своей деятельности, а также значительно улучшить показатели, характеризующие деятельность предприятия.

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

Группа	ФИО
3-3АЗБ1	Долгополовой Анастасии Евгеньевне

Школа	Инженерного предпринимательства	Направление	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	бакалавриат		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>1. Рабочее место помощника руководителя МУП «Пламя».</p> <p>Вредные и опасные факторы: вредные излучения от ПК и офисной техники, удар электрическим током, падение предметов с высоты.</p> <p>Минимальная возможность для возникновения чрезвычайных ситуаций.</p> <p>Исходные данные для составления раздела:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нормативные акты и методические материалы по охране труда и экологической безопасности. 2. Наблюдение за деятельностью МУП «Пламя». 3. Материалы, предоставленные МУП «Пламя».
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>Трудовой кодекс РФ Налоговый кодекс Законодательство в сфере охраны окружающей среды Приказы и распоряжения руководителя МУП «Пламя» Статистическая и финансовая отчетность МУП «Пламя» Прогнозный план развития МУП «Пламя» на 2018 – 2020 гг. Стратегия развития МУП «Пламя» на 2018 – 2020 гг.</p>
<p>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке</p>	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Характеристика деятельности МУП «Пламя» в сфере КСО 2. Разработка программ КСО для МУП «Пламя» 3. Планирование затрат на КСО на 2018 – 2020 гг.

<p>обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</p> <ul style="list-style-type: none"> - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>1. Стейкхолдеры разрабатываемой программы КСО</p> <p>2. Планирование и описание программ КСО для предприятия</p> <p>3. Планирование сметы затрат на мероприятия КСО</p>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>1. План программ КСО на 2018 – 2020 гг.</p> <p>2. План затрат на программы КСО на 2018 – 2020 г.</p>
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчетному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	<p>Рисунок 15 – Плановые затраты на программы КСО в 2018 – 2020 гг.</p> <p>Рисунок 16 – Плановая структура затрат на выполнение программ КСО</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Старикова Екатерина Васильевна	к. фил. н		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗАЗБ1	Долгополова Анастасия Евгеньевна		

4 Социальная ответственность

4.1 Характеристика деятельности МУП «Пламя» в сфере КСО

Миссия МУП «Пламя» – достойная работа на благо клиентов и всего общества.

Цель предприятия:

1. Обеспечение потребителей высококласными услугами.
2. Постоянный рост качества оказываемых услуг.
3. Ясность и прозрачность в системе образования тарифов на оказываемые услуги.
4. Лидировать на рынке присутствия предприятия.
5. Приносить своей деятельностью пользу для общества.

К основным ценностям предприятия следует отнести:

1. Репутация предприятия в глазах клиентов, в глазах общества в целом и на рынке труда в частности.
2. Персонал, который со своими способностями, профессиональными знаниями и отношением к труду является главным капиталом предприятия.

К основным ориентирам в деятельности предприятия следует отнести:

1. Оказание услуг высокого качества на благо предприятия и общества в целом.
2. Постоянное совершенствование стандартов оказания услуг.
3. Постоянное совершенствование собственной деятельности и процессов управления предприятием.

Необходимо отметить, что, несмотря на декларируемые миссию, ценности и ориентиры работы, на начало 2018 г. у предприятия нет собственной КСО. Фактически есть набор отдельных социально-значимых задач и направлений в деятельности предприятия, не объединенных единой системой. Именно поэтому для рассматриваемого предприятия в рамках данного раздела проведем разработку его корпоративной социальной ответственности.

4.2 Планирование и описание программ КСО для предприятия

Стейкхолдеров предлагаемой для применения концепции социальной ответственности перечислим в таблице 29.

Таблица 29 – Прямые и косвенные стейкхолдеры КСО предприятия

Прямые	Косвенные
Учредители Собственники Персонал Члены семей персонала Пользователи услуг	Федеральные, региональные и местные органы исполнительной власти Кандидаты, претендующие на вакантные места Местные жители, оказавшиеся в трудной жизненной ситуации Контролирующие органы

Как видно из представленного перечня, при реализации собственной КСО предприятия будет в равной степени ориентирована как на прямых, так и на косвенных стейкхолдеров.

При этом учредители и собственники предприятия являются прямыми стейкхолдерами программ КСО предприятия в силу потребности предприятия в положительном имидже социально ответственного предприятия. Имидж предприятия как социально ответственной напрямую влияет на репутацию собственников и учредителей в деловых кругах, в глазах исполнительных органов власти всех уровней и у общества в целом.

Персонал относится к прямым стейкхолдерам КСО, поскольку планируется реализация программ по профессиональному развитию и социальной поддержке работников предприятия.

Семьи персонала предприятия также можно отнести к прямым стейкхолдерам, поскольку планируются мероприятия по социальной поддержке не только непосредственно работников, но и членов их семей.

Пользователей услуг предприятия также следует отнести к прямым стейкхолдерам разрабатываемой политики КСО в связи с декларируемыми ценностями и ориентирами (оказание услуг только высокого качества).

Федеральные, региональные и местные органы исполнительной власти могут быть отнесены к косвенным стейкхолдерам разрабатываемой КСО так как получаемые в рамках реализации КСО социальные блага будут направлены на улучшение социально-экономического положения общества в целом, так и социально-экономического благополучия прямых стейкхолдеров в частности.

Например, деятельности предприятия в сфере КСО будет способствовать решению следующих социально-значимых проблем:

1) трудоустройство части местного населения и снижения проблем с безработицей;

2) снижение местного уровня социальной напряженности и криминогенной обстановки;

3) пополнение бюджета за счет деятельности предприятия налогами и сборами;

4) начисление и уплата всех необходимых взносов во внебюджетные фонды (в пенсионный, в Фонд социального страхования, в Фонд обязательного медицинского страхования). Это позволит:

– получать работникам за счет взносов работодателя необходимый уровень социальной поддержки;

– снизить уровень нагрузки на бюджет (на финансирование мероприятий по социальной поддержке местного населения);

5) предприятие осуществляет свою деятельность с учетом законодательства в сфере охраны окружающей среды.

Поскольку предприятие планирует расширение сферы своей деятельности, ей потребуются молодые перспективные специалисты, которых предприятие планирует обучить. С этой целью в учебных заведениях Томской области по программе целевой подготовки за счет средств предприятия будет обучаться несколько человек, которые, в соответствии с условиями договора, будут обязаны отработать на предприятии по окончании обучения не менее 5 лет.

Для предприятия появляется возможность получить хорошо подготовленных молодых специалистов с гарантией работы на предприятии в течение 5 лет. Для молодых же специалистов это возможность получить за счет предприятия образование, которое, как правило, сейчас везде платное, в результате чего не каждый молодой человек имеет возможность его получить.

Различные контролирующие органы можно отнести к косвенным стейкхолдерам так как деятельность предприятия не дает им повода для проведения проверок (все необходимое законодательство соблюдается).

Также разрабатываемая для предприятия концепция корпоративной социальной ответственности предполагает в отношении социально незащищенных слоев местного населения:

- 1) проведение различных социально-полезных мероприятий;
- 2) благотворительность.

Для МУП «Пламя» на 2018 – 2020 гг. можно предложить к реализации следующие программы КСО – таблица 30.

Таблица 30 – Предлагаемые к реализации программы КСО

Наименование программы	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Обучение и повышение квалификации персонала	Социальные инвестиции	Персонал предприятия	С 01.07.2018 по 31.12.2018 С 01.01.2019 по 31.12.2020	Повышение уровня образования персонала.
Программа помощи персоналу	Социальные инвестиции	Персонал предприятия	С 01.07.2018 по 31.12.2018 С 01.01.2019 по 31.12.2020	Рост мотивированности персонала на хороший труд и увеличение лояльности персонала

Продолжение таблицы 30

Наименование программы	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Оздоровление персонала	Социальные инвестиции	Персонал предприятия	С 01.07.2018 по 31.12.2018 С 01.01.2019 по 31.12.2020	Работники с хорошим здоровьем лучше трудятся. Меньше потерь от невыходов на работу заболевших работников
Наименование программы	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Кадровый потенциал предприятия	Социальные инвестиции	Молодые перспективные студенты	С 01.07.2018 по 31.12.2018 С 01.01.2019 по 31.12.2020	Обученные для работы на предприятии работники
Рука помощи	Социальные инвестиции Социальная активность персонала	Социально незащищенные слои населения Лица, нуждающиеся в оказании им помощи	С 01.07.2018 по 31.12.2018 С 01.01.2019 по 31.12.2020	Снижение уровня социальной напряженности
Хорошие дела				Благотворительность положительно влияет на имидж предприятия и на экономическое положение лиц, на кого она направлена
Здоровая семья	Социальные инвестиции	Персонал и члены их семей	С 01.07.2018 по 31.12.2018 С 01.01.2019 по 31.12.2020	Персонал, у которого здоровая семья, больше думает о работе, чем о проблемах дома

Продолжение таблицы 30

Наименование программы	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Экология региона	Социальные инвестиции	Местное население Контролирующие органы Органы власти	С 01.07.2018 по 31.12.2018 С 01.01.2019 по 31.12.2020	Сохранение экологической обстановки Отсутствие штрафов и предписания об устранении недостатков в работе предприятия, влияющих на окружающую среду

Как видно из представленных данных, в рамках разрабатываемой КСО к реализации предлагается 8 программ.

Программы «Обучение и повышение квалификации персонала» и «Программа помощи персоналу», а также «Оздоровление персонала» направлены только на персонал предприятия. В рамках первой программы планируется проведение тренингов, обучающих семинаров, дистанционного обучения и иных действий, направленных на профессиональное обучение и повышение квалификации персонала. Программа помощи персоналу направлена на оказание материальной помощи и поддержки персоналу предприятия, например, на добровольное медицинское страхование. Программа по оздоровлению персонала включает проведение расширенных медосмотров и наблюдение за здоровьем персонала.

К данным программам близко по направленности примыкает программа «Здоровая семья». Так, в рамках данной программы запланировано организация посещения работников вместе с их семьями спортивных секций и организация спортивных мероприятий.

В рамках программы по созданию кадрового потенциала предприятия запланировано целевое обучение потенциальных работников предприятия.

В рамках экологической программы будут проводиться мероприятия, направленные на поддержание экологии региона: закупка природоохранного оборудования и проведение различных природоохранных мероприятий.

В рамках программы «Рука помощи» будут проводиться мероприятия, объектом которых будет оказание посильной материальной помощи (предприятием) и натуральной помощи (работниками предприятия, которые могут проявлять свою активную гражданскую позицию, к примеру, помогать подшефным ветеранам, инвалидам, пенсионерам).

Программа «Хорошие дела» подразумевает оказание благотворительной помощи какому-либо бюджетному учреждению, например, местной больнице.

4.3 Планирование сметы затрат на мероприятия КСО

План расходов по предлагаемому к реализации плану программ КСО на 2018 – 2020 гг. представлен в таблице 31. По представленным данным видно, что ежегодно объем расходов на запланированные к реализации программы КСО будет увеличиваться – рисунок 15.

Таблица 31 – План расходов КСО на 2018 – 2020 гг.

Программа КСО	Планируемые объемы финансирования, тыс. руб.			всего
	2018 (II полугодие)	2019	2020	
Обучение и повышение квалификации персонала	50,0	110,0	121,0	281,0
Программа помощи персоналу	25,0	55,0	60,5	140,5
Оздоровление персонала	36,0	79,2	87,1	202,3
Здоровая семья	48,0	105,6	116,2	269,8
Кадровый потенциал предприятия	50,0	110,0	121,0	281,0
Экология региона	100,0	220,0	242,0	562,0
Рука помощи	20,0	44,0	48,4	112,4
Хорошие дела	30,0	66,0	72,6	168,6
Итого	359,0	789,8	868,8	2 017,6

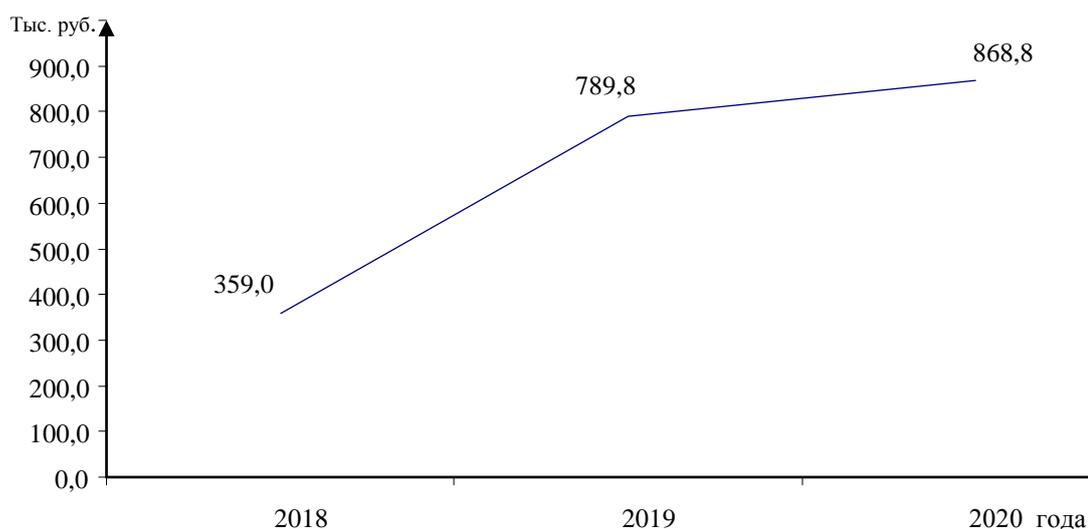


Рисунок 15 – Плановые затраты на программы КСО в 2018 – 2020 гг., тыс. руб.

При этом на протяжении всего планового периода наибольшие удельные веса в общей структуре затрат на КСО будут занимать следующие направления – рисунок 16:

- экологическая программа;
- программы, связанные с персоналом.

Выводы по разделу.

1. МУП «Пламя» стремится вести свою деятельность в рамках спланированной долгосрочной концепции социальной ответственности. В своей деятельности предприятие стремится учитывать интересы прямых и косвенных стейкхолдеров от КСО.



Рисунок 16 – Плановая структура затрат на выполнение программ КСО, %

К прямым стейкхолдерам предприятия в сфере КСО относятся: учредители и собственники, персонал и их семьи, клиенты. К косвенным стейкхолдерам предприятия в сфере КСО относятся: федеральные, региональные и местные органы исполнительной власти; кандидаты, претендующие на вакантные места на предприятии; местные жители, оказавшиеся в трудной жизненной ситуации и контролирующие органы.

Принципы реализации плана и программ КСО соответствуют миссии и ценностям предприятия.

2. При реализации плана и программ КСО предприятие:

1) планирует активно сотрудничать со всеми заинтересованными сторонами, например, с местным сообществом, с властями, с общественными организациями;

2) увязывает свои интересы с интересами своих стейкхолдеров.

3. Запланированные программы КСО адекватны миссии и ценностям предприятия, и полностью удовлетворяют интересам всех стейкхолдеров. У предприятия нет приоритетов: важны прямые и косвенные стейкхолдеры.

4. К положительным сторонам реализации запланированных программ КСО предприятия для себя относит:

1) формирование положительного имиджа у властей, собственников, персонала, клиентов;

2) снижение уровня социальной незащищенности и создание общественно полезных благ;

3) создание прочной основы для своего развития.

5. Запланированные к реализации программы КСО имеют высокий уровень их организации. Финансирование данных программ также имеет высокий уровень. Кроме того, ежегодно запланировано 10-% прирост объемов финансирования данных программ.

6. Можно утверждать, что спланированные программы КСО и их финансирование не имеют недостатков. Для еще большего совершенствования планируемых программ КСО можно:

1) дополнительно расширить их перечень;

2) дополнительное внимание уделить еще большему привлечению персонала к реализации программ КСО, например:

– подшефные для каждого подразделения семьи в трудной жизненной ситуации;

– субботники по благоустройству территории;

– субботники по сбору мусора по обочинам дорог;

– волонтерство и пр.

Заключение

Управление – это упорядоченный процесс достижения объектом управления заданной цели путем получения в контуре обратной связи информации об имеющихся отклонениях от цели и выработки корректирующих воздействий, обеспечивающих достижение цели.

К основным причинам неэффективного управления деятельностью и развитием предприятия относят: 1) позиция собственников в отношении того как должно создаваться и развиваться предприятие, и что непосредственно они сами должны для этого предпринять; 2) управленческие технологии, применяемая для создания и развития предприятия; 3) действующая система управления предприятием (стратегия, тактика, оперативный уровень); 4) влияние кризисов на работу предприятия.

При наличии на предприятии проблем в управлении и развитии, собственнику и менеджменту следует обратить внимание следующие на следующие взаимосвязанные между собой направления: стратегия, бизнес-процессы, персонал и корпоративная культура.

К наиболее распространенным ошибкам при совершенствовании и развитии деятельности предприятия можно отнести: 1) уход во второстепенные и несущественные детали; 2) неправильное понимание деятельности; 3) использование интуиции вместо управленческих технологий.

В практической части работы было рассмотрено муниципальное унитарное предприятие «Пламя», которое действует на рынке города Колпашево с 2011 года.

У предприятия – значительный объем материально-технического обеспечения. Основные средства предприятие обновляло в течение 2014 – 2017 годов. Кроме того, в течение 2014 – 2017 годов численность персонала предприятия сократилась всего на 7 человек. Вместе с тем, на рассматриваемом предприятии высокий уровень текучести кадров, а

деятельность самого предприятия уже несколько лет подряд является убыточной.

По результатам рассмотрения деятельности предприятия было выявлено, что главной проблемой является отсутствие единой стратегии его развития. В результате отсутствия единой стратегии у предприятия отсутствует единая система управления, направленная на развитие, а вместо такой системы есть разрозненные функции управления предприятием: кадрами, финансами, имуществом.

Как показало проведение SWOT-анализа, ситуацию осложняют также условия, в которых действует предприятие, например:

- ограниченность рынков сбыта услуг;
- ограниченность (на конец 2017 года) ресурсов для развития;
- незаинтересованность персонала принимать активное участие в деятельности предприятия и пр.

С учетом сказанного, для МУП «Пламя» была предложена следующая стратегия развития – стратегия концентрированного роста. В соответствии с данной стратегией, был разработан план корректировки системы развития предприятия, а также мероприятий по улучшению показателей его деятельности. Данный план включает в себя следующие важные для предприятия сферы управления: 1) персонал, 2) финансы, имущество.

Путем расчета результативности предложенных для реализации мероприятий была выявлена их эффективность. Выполняя предложенные мероприятия, МУП «Пламя» уже в первый год их реализации способно значительно повысить результативность своей деятельности, а также значительно улучшить показатели, характеризующие деятельность предприятия.

Список использованных источников

1. Трошин Д.В. Методический подход к оцениванию безопасности хозяйствующего субъекта /Д.В. Трошин // Международный бухгалтерский учет, 2016. - № 11. - С. 32 - 50.
2. Арсенова Е.В., Крюкова О.Г. Экономика фирмы: схемы, определения, показатели / Е.В. Арсенова, О.Г. Крюкова. - М.: Магистр, ИНФРА-М, 2015. - 248 с.
3. Баграмова А. Ошибки были, есть и будут всегда, потому что без ошибок нет развития /А. Баграмова // Управление персоналом, 2016. - № 1. - С. 35 - 40.
4. Юдина М.Г. Управление современным предприятием: в чем особенности? /М.Г. Юдина. – М. Альпина Бук, 2017. – 506 с.
5. Бобин В.А. Методы и модели управления современной компанией / В.А. Бобин. – М.: Альпина Бук, 2017. – 405 с.
6. Герш М.В. Жизненный цикл организации /М.В. Герш // Отдел кадров коммерческой организации, 2016. - № 1. - С. 61 - 66.
7. Герш М.В. Ключевые показатели эффективности /М.В. Герш // Отдел кадров коммерческой организации, 2016. - № 10. - С. 61 - 66.
8. Дьяченко М., Коновалова О., Федотова М. Планирование численности персонала промышленной организации / М. Дьяченко, О. Коновалова, М. Федотова // Кадровый менеджмент, 2017. - № 1. - С. 94 - 103.
9. Мамонов Е. Мастер-класс по управлению персоналом: учимся контролировать подчиненных /Е. Мамонов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2017. - № 12. - С. 57 - 66.
10. Либерман К. Контроллинг персонала /К. Либерман // Кадровый вопрос, 2017. - № 10. - С. 65 – 85.
11. Мхитарян С.В. Бизнес-аналитика в менеджменте предприятия / С.В. Мхитарян. – М.: Дашков и Ко, 2017. – 331 с.

12. Соловьев Д.В. Эффективное управление / Д.В. Соловьев. – М.: Лаборатория книги, 2015. – 307 с.
13. Лукаш А.Ю. Устойчивость деятельности коммерческой организации и пути ее повышения / А.Ю. Лукаш. – М.: Флинта, 2017. – 279 с.
14. Киняев А.Н. Современные технологии управления / А.Н. Киняев. – М.: Дело, 2017. – 412 с.
15. Авраменко А., Приходько В. Бережливое мышление в российских условиях: PRобиваем броню // Кадровик.ру: электрон. журн., 2015. - № 10. // Электронный ресурс. URL: <http://www.kadrovik.ru> (дата обращения: 25.04.2018)
16. Цаплин В.Л. Методика правильных управленческих решений / В.Л. Цаплин. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 214 с.
17. Косолапова Е.К. Управление рисками современного предприятия / Е.К. Косолапова. – М.: Дашков и Ко, 2017. – 297 с.
18. Кузнецов И.Н. Управление бизнесом / И.Н. Кузнецов. – С.Пб.: Питер, 2016. – 418 с.
19. Колесниченко А.А. Современный менеджмент / А.А. Колесниченко. – М.: РИПО, 2016. – 288 с.
20. Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации, или Мотивация без секретов /М. Магура, М. Курбатова // Управление персоналом, 2007. - № 13 - 14.
21. Подлепа В.А. Анализ и оценка частных потенциалов коммерческой организации /В.А. Подлепа // Аудитор, 2017. - № 7. - С. 53 - 57.
22. Мамонов Е. Антикризисный пакет мер для hr /Е. Мамонов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2016. - № 11. - С. 49 - 58.
23. Японский метод «5 почему?» // Электронный ресурс. URL: <https://www.liveinternet.ru/users/3265720/post412708763> (дата обращения 22.04.2018)

24. Мамонов Е. Доступные решения в обучении персонала: наставничество и программы /Е. Мамонов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2017. - № 2. - С. 72 - 80.
25. Герш М.В. Имидж организации /М.В. Герш // Отдел кадров коммерческой организации, 2015. - № 7. - С. 64 - 68.
26. Баграмова А. Лидеру важно знать, что он обладает определенной властью и может лично влиять на результат работы своих подчиненных /А. Баграмова // Управление персоналом, 2016. - № 8. - С. 14 - 22.
27. Корякина Ю. Рабочее время в разрезе экономической эффективности /Ю. Корякина // Кадровик, 2018. - № 2. - С. 53 - 61.
28. Баграмова А. Чтобы избежать воровства, в компании необходимо «внедрить» частную собственность /А. Баграмова // Управление персоналом, 2016. - № 12. - С. 25 - 35.
29. Мамонов Е. Боремся с хронической неисполнительностью сотрудников /Е. Мамонов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2017. - № 7. - С. 79 - 88.
30. Манцунова А.Б. Настольная книга по ведению бизнеса /А.Б. Манцунова. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2017. - 208 с.
31. Логинов Е. Как передать власть. О передаче бизнеса от структуры управления, созданной владельцем-основателем, под операционный контроль наемного менеджера /Е. Логинов // Управление персоналом, 2015. - № 1. - С. 43 - 51; № 2. С. 23 - 31.
32. Матюшина Н. Безответственных и безалаберных бизнес просто не терпит Н. Матюшина // Управление персоналом, 2015. - № 23. - С. 39 - 49.
33. Комиссарова Т.Ю. Кадровая политика. Зачем она нужна и как ее разработать? /Т.Ю. Комиссарова // Отдел кадров коммерческой организации, 2014. - № 7. - С. 49 - 55.
34. Михненко П.А. Менеджмент компании /П.А. Михненко. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. - 640 с.

35. Мошкин И.Р. Особенности современного процесса управления компанией / И.Р. Мошкин. – С.Пб.: Лань-Трейд, 2017. – 276 с.
36. Наумов А. Эффективность управления: какой ключевой фактор? / А. Наумов // E-xecutive.ru // Электронный ресурс. URL: <https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1358619-effektivnost-upravleniya-kakoi-kluchevoi-faktor> (дата обращения 20.04.2018)
37. Осипова Т. Не существует идеального способа оценки труда работника Т. Осипова // Управление персоналом, 2016. - № 8. - С. 5 - 13.
38. Тормышева Т. Три кита, на которых стоит эффективное управление /Т. Тормышева // E-xecutive.ru // Электронный ресурс. URL: <https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1986810-tri-kita-na-kotoryh-stoit-effektivnoe-upravlenie> (дата обращения 22.04.2018)
39. Филиппев Д.Ю. Эффективность внутреннего контроля: проблемы и критерии оценки /Д.Ю. Филиппев // Аудиторские ведомости, 2016. - № 9. - С. 69 - 82.
40. Шаш Н.Н. Управление интеллектуальным капиталом развивающейся компании /Н.Н. Шаш. - М.: Магистр, 2018. - 368 с.
41. Шелехов А.П. Бизнес-контроллинг / А.П. Шелехов. – М.: Юрайт, 2018. – 279 с.
42. Шпаченко А. Почему ваши сотрудники работают неэффективно /А. Шпаченко // E-xecutive.ru // Электронный ресурс. URL: <https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1986950-pochemu-vashi-sotrudniki-rabotaut-neeffectivno> (дата обращения 22.04.2018)

Приложение А

Финансовая отчетность муниципального унитарного предприятия «Пламя»

Бухгалтерский баланс	2014	2015	2016	2017
Актив				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Основные средства	65 965	59 611	53 953	101 542
Прочие внеоборотные активы			50 430	35 935
ИТОГО по разделу I	65 965	59 611	104 383	137 477
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	53 626	51 403	1 634	11 977
Дебиторская задолженность	16 131	20 136	5 871	16 239
Денежные средства и денежные эквиваленты	351	1	2 002	834
ИТОГО по разделу II	70 108	71 540	9 507	29 050
БАЛАНС	136 073	131 151	113 890	166 527
Пассив				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал	500	500	500	500
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	54 321	59 580	39 816	64 323
ИТОГО по разделу III	54 821	60 080	40 316	64 823
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Кредиторская задолженность	63 689	35 164	21 198	34 275
Доходы будущих периодов	17 563	35 907	52 386	67 429
ИТОГО по разделу V	81 252	71 071	73 584	101 704
БАЛАНС	136 073	131 151	113 900	166 527

Отчет о финансовых результатах	2014	2015	2016	2017
Выручка	61 404	60 567	54 511	58 701
Себестоимость продаж	77 670	66 958	58 841	65 106
Валовая прибыль (убыток)	-16 266	-6 391	-4 330	-6 405
Коммерческие расходы	-	-	2 420	2 463
Прибыль (убыток) от продаж	-16 266	-6 391	-6 750	-8 868
Прочие доходы	9 461	16 998	6 888	20 406
Прочие расходы	587	4 774	11 424	12 225
Прибыль (убыток) до налогообложения	-7 392	5 833	-11 286	-687
Текущий налог на прибыль	599	574	543	560
Чистая прибыль (убыток)	-7 991	5 259	-11 829	-1 247