

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой, проф., д.э.н.
_____ И.А. Баев
«__» _____ 2017 г.

Совершенствование организации производства и труда при неблагоприятной
конъюнктуре рынка на ООО АП «Антураж»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.01.2017.161.ВКР

Руководитель работы,
к.э.н., доцент
_____ Л.А. Галкина
«__» _____ 2017 г.

Автор работы,
студент группы ЭУ–435
_____ К.Р. Муллажанова
«__» _____ 2017 г.

Нормоконтролер,
ст. преподаватель кафедры
_____ И.А. Мостовщикова
«__» _____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Муллажанова К.Р. Совершенствование организации производства и труда при неблагоприятной конъюнктуре рынка на примере ООО АП «Антураж».
– Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-435, 2017, 63 с., 9 ил., 13 табл., библиограф. список – 22 наим., 3 прил.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ организации производства и труда на ООО АП «Антураж» при неблагоприятной конъюнктуре рынка. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить положение малого бизнеса в РФ.
2. Изучить менеджмент в сфере культуры, особенности его ведения в РФ.
3. Провести конкурентный анализ на рынке багетных мастерских.
4. Провести анализ себестоимости выпускаемой продукции.
5. Разработать рекомендации по совершенствованию организации производства и труда на ООО АП «Антураж» при неблагоприятной конъюнктуре рынка.

Для достижения цели был проведен конкурентный анализ рынка багетных мастерских города Челябинска, дана характеристика ООО «Антураж», подробно разобрана полная себестоимость продукции, составлена калькуляция себестоимости, проведен ABC-анализ продукции.

ANNOTATION

Mullazhanova K.R. Recommendations to improve industrial and job management under unfavorable market conditions at Anturazh LLC. – Chelyabinsk: SUSU, EM-435, 2017. – 63 pp., 13 tab., 9 fig., bibliographic list – 22 titles, 3 suppl.

The main aim of the graduation qualification work is analysis of industrial and job management under unfavorable market conditions at Anturazh LLC. To achieve this goal, it is necessary to solve the following tasks:

1. To study the situation of small businesses.
2. To study art management, its features.
3. To make competitive analysis of market.
4. To make analysis of production cost.
5. To make recommendations to improve industrial.

To achieve the goal, a competitive analysis of the Chelyabinsk market was carried out, the characteristic of Anturazh LLC was given, the total cost of production was analyzed in detail, the cost of production was calculated, the ABC analysis of products was made.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В РФ	
1.1 Роль малого бизнеса в экономике	10
1.2 Арт-менеджмент как наука.....	19
1.2.1 Менеджмент в сфере культуры: понятие и функции	20
1.2.2 Арт-менеджмент в России.....	22
1.3 Конкурентный анализ.....	24
2 АНАЛИЗ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА И ТРУДА ПРИ НЕБЛАГОПРИЯТНОЙ КОНЪЮНКТУРЕ РЫНКА НА ПРИМЕРЕ ООО АП «АНТУРАЖ»	
2.1 Характеристика объекта исследования	
2.1.1 Общая характеристика исследуемого объекта.....	36
2.1.2 Анализ структуры персонала	39
2.2 Подробный анализ себестоимости продукции по статьям затрат	43
2.3 Рекомендации по совершенствованию организации производства и труда на ООО «Антураж».....	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	62
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	64

ВВЕДЕНИЕ

Важнейший показатель экономической эффективности производства продукции – ее себестоимость. В себестоимости отражаются все стороны хозяйственной деятельности, аккумулируются результаты использования всех производственных ресурсов. От ее уровня зависят финансовые результаты деятельности предприятий, темпы расширенного воспроизводства, финансовое состояние субъектов хозяйствования. Поэтому на предприятии необходимо вести управленческий учет, в центре которого стоит себестоимость. В условиях неблагоприятной конъюнктуры рынка необходимо больше внимания уделять структуре себестоимости производимой продукции, в связи с этим совершенствование себестоимости и как следствие улучшение финансовой деятельности предприятия приобретает особую актуальность, что и определило выбор темы дипломной работы.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ организации производства и труда на ООО АП «Антураж» при неблагоприятной конъюнктуре рынка. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить положение малого бизнеса в РФ.
2. Изучить менеджмент в сфере культуры, особенности его ведения в РФ.
3. Провести конкурентный анализ на рынке багетных мастерских.
4. Провести анализ себестоимости выпускаемой продукции.
5. Разработать рекомендации по совершенствованию организации производства и труда на ООО АП «Антураж» при неблагоприятной конъюнктуре рынка.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью арт-предприятие «Антураж».

Предметом исследования является себестоимость продукции, выпускаемой ООО АП «Антураж».

В качестве информационной базы в данной работе использовались следующие источники:

1. Бухгалтерский баланс предприятия (Форма 1), отчёт о прибылях и убытках (Форма 2).
2. Внутренние документы предприятия.
3. Нормативные и законодательные акты.
4. Статистические данные из Росстата.
5. Экономическая литература по исследуемой проблеме отечественных и зарубежных авторов.

Структура работы представлена введением, 2 главами, 6 параграфами, заключением, списком используемой литературы и приложением.

1 ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В РФ

1.1 Роль малого бизнеса в экономике

Основным стратегическим направлением развития экономики в России является развитие малого бизнеса. Благодаря развитию малого бизнеса происходит становление благоприятной экономической среды, повышается уровень конкурентоспособности на рынке, появляются новые рабочие места и в целом происходит развитие рыночных отношений.

Что же стоит относить к малому бизнесу? Согласно Федеральному Закону № 209 «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24 июля 2007 года «К субъектам малого и среднего предпринимательства относятся зарегистрированные в соответствии с законодательством Российской Федерации и соответствующие условиям, установленным частью 1.1 настоящей статьи, хозяйственные общества, хозяйственные партнерства, производственные кооперативы, потребительские кооперативы, крестьянские (фермерские) хозяйства и индивидуальные предприниматели» [2].

Малый и средний бизнес разделяется на категории по следующим основным критериям: количество работников и размер получаемого дохода (таблица 1).

Таблица 1 – Разделения бизнеса по основным критериям

Категория	Количество работников, человек	Предельная выручка в год, млн. руб.
Микропредприятия	менее 15	120
Малое предприятие	16 - 100	800
Среднее предприятие	101 - 250	2000

В данном параграфе более подробно будет рассмотрен именно малый бизнес. В 2016 году были внесены поправки в закон № 209-ФЗ, связанные с критериями отнесения предприятий к малому бизнесу. Благодаря данным изменениям большее количество организаций могут быть отнесены к малому бизнесу. Ниже приведены внесенные поправки:

1. Лимит годовой выручки от реализации товаров и услуг для малых

предприятий увеличился с 400 до 800 млн рублей, а для микропредприятий – с 60 до 120 млн рублей.

2. Выросла разрешенная доля участия других коммерческих организаций (не являющихся субъектами малого и среднего предпринимательства) в уставном капитале малого предприятия – с 25% до 49%.

3. Средняя численность работников осталась прежней - не более 15 человек для микробизнеса и не более 100 человек для малого предприятия.

4. Увеличен период, в течение которого бизнесмен относится к этой категории, даже если он превысил лимит по выручке или численности работников – с двух до трех лет. Так, если лимит был превышен в 2015 году, то компания утратит право считаться малой только в 2018 году [8].

Что касается индивидуальных предпринимателей, то для них действуют те же самые критерии разделения на малый и средний бизнес: по доходам и количеству работников. Тех предпринимателей, кто не является работодателями, оценивают по полученной за год выручке (данные в таблице выше). Индивидуальных предпринимателей, работающих только на патентной системе налогообложения, относят к микропредприятиям.

В настоящее время в Российской Федерации на долю малого предпринимательства приходится чуть больше 20% валового внутреннего продукта, динамика доли малого бизнеса в период с 2014 по 2016 гг. представлена в таблице 2. К сожалению, в настоящее время в России субъектов малого бизнеса больше «умирает», чем «рождается». К примеру, в 2015 году количество зарегистрированных индивидуальных предпринимателей увеличилось на 4%, в то время как количество индивидуальных предпринимателей, прекративших свою деятельность увеличилось на 11%. По данным Федеральной налоговой службы в 2015 году зарегистрировано 3,5 млн. ИП, а прекратили свою деятельность 7,7 млн. человек.

Основные причины такой негативной тенденции - административные и экономические барьеры. Во-первых, это достаточно сложное и объемное

законодательство, которое к тому же крайне часто изменяется. При этом полноценного информирования о происходящих изменениях нет, а пользоваться услугами профессиональных юристов в малом бизнесе накладно. В результате предприниматели часто допускают ошибки и нарушают законодательство, последствием чего становятся высокие штрафы, которые не каждый предприниматель в состоянии оплатить.

Постоянно повышающиеся цены на сырье в результате скачков курса рубля и высокие ставки по кредитам - одна из основных экономических причин неразвитости этого сегмента предпринимательства.

Наконец, с развитием возможностей для получения заработка в интернете для многих людей и вовсе отпало желание регистрировать предприятие, т.к. в данном случае легче уклоняться от уплаты налогов. Последней каплей для многих предприятий стал рост отчислений в пенсионный фонд более чем в два раза.

Напомним, что с 1 января 2013 года взносы в Пенсионный фонд России с ИП за составляли 32 479,2 рублей независимо от получаемого дохода. Позже, в 2014 году, они были уменьшены до 20727,53 рублей. Но в результате этой меры в стране закрылось более полумиллиона предпринимателей, а новые регистрироваться не спешили.

2015 год встретил предпринимателей санкциями, снижающимся спросом на товары и услуги и ростом цен. Выросли взносы в пенсионный фонд, теперь они составляют 22261,38 рублей + 1% с выручки, если она больше 300 тысяч рублей. Однако с 1 января вступил в силу и так называемый закон о налоговых каникулах, ФЗ № 477 от 29.12.2014 «О внесении изменений в статью 346 и главу 26 части второй Налогового кодекса Российской Федерации». Согласно документу, индивидуальные предприниматели, которые открывают свое дело в производственной, социальной и научной сферах, могут быть освобождены от налогов на два налоговых периода. Кроме того, было принято Распоряжение Правительства РФ от 27 января 2015 года № 98-р «О плане первоочередных мероприятий по обеспечению устойчивого развития экономики и социальной

стабильности в 2015 году», которое также предусматривает ряд льгот по части налогообложения для малого и среднего бизнеса. Это заметно мотивировало многих, и в результате уже с января резко стало увеличиваться число зарегистрированных ИП – на 14% по сравнению с декабрем 2014 года [9]. В таблице 2 представлена динамика доли малого бизнеса в ВВП.

Таблица 2 – Доля малого бизнеса в ВВП в период 2014-2016гг.

В процентах	
Год	Доля малого бизнеса в ВВП, %
2014	20,3
2015	19,9
2016	21,1

Для сравнения, в большинстве развитых зарубежных стран этот показатель значительно выше (рисунок 1).

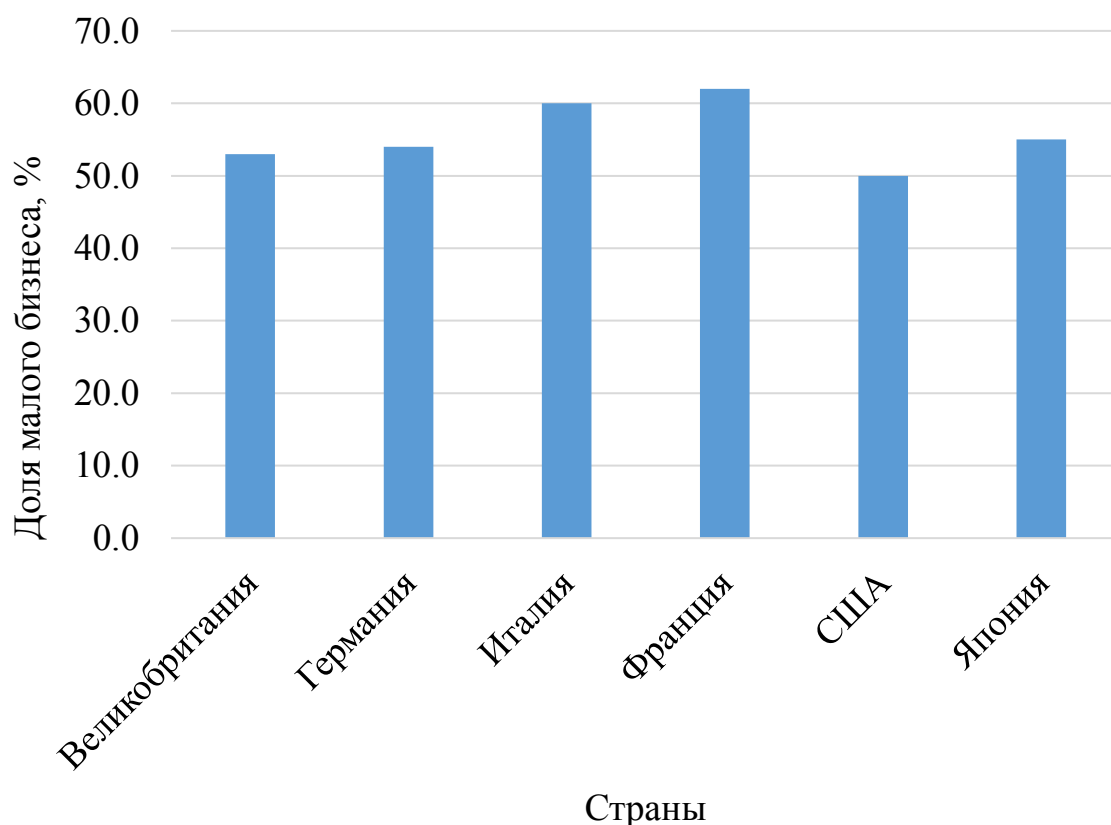


Рисунок 1 – Доля малого бизнеса в развитых зарубежных странах, %

Согласно поручению президента России Владимира Путина, к 2020 году доля малого и среднего бизнеса в ВВП должна увеличиться в 2,5 раза, до 50%.

Для выполнения этой задачи ведется системная работа по снижению административных барьеров для бизнеса в рамках Национальной предпринимательской инициативы, а также создаются новые институты развития, такие как Корпорация развития МСП, призванная реализовывать эффективные меры поддержки российских предпринимателей.

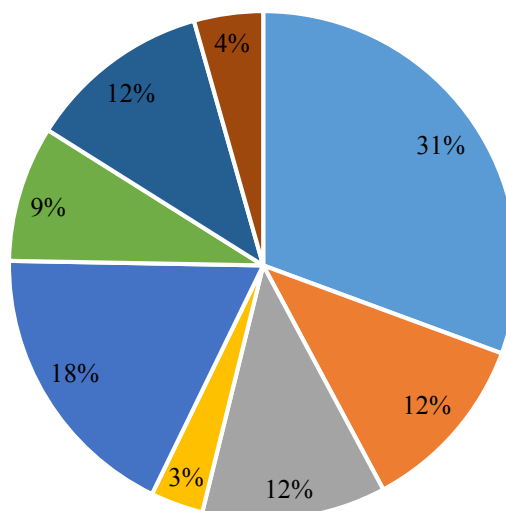
Для того, чтобы малый бизнес в России стал полноценным и значимым участником рыночной экономики, необходимо поднимать престиж профессии предпринимательства, обучать эффективно молодых, в общем мотивировать граждан на участие в малом бизнесе.

Одним из успешных примеров сочетания теории и практики в обучении может служить образовательный проект «Капитаны России», который существует с 2012 года. В 2015 году он был признан лучшим социальным проектом.

Пройдя процедуру отбора, молодые люди становятся участниками образовательной программы, в рамках которой наряду с обучением в Российском экономическом университете им. Г.В. Плеханова, они получают большой объем практических курсов от действующих успешных предпринимателей.

Студенты-капитаны ориентированы на открытие собственного дела уже в процессе обучения. Необходимую финансовую поддержку на открытие и развитие бизнес-проекта оказывает венчурный фонд «Капитаны», действующий в рамках данной образовательной программы [7].

На 10.05.2017 г. в Российской Федерации насчитывается 266 416 субъектов малого и среднего бизнеса, которые обеспечивают работу для 7 378 980 сотрудников. Распределение в процентном отношении по федеральным округам можно увидеть на рисунке 2.



- Центральный ФО
- Северо-Западный ФО
- Южный ФО
- Северо-Кавказский ФО
- Приволжский ФО
- Уральский ФО
- Сибирский ФО
- Дальневосточный ФО

Рисунок 2 – Распределение субъектов малого бизнеса по федеральным округам Российской Федерации

Анализируя данную диаграмму, можно заметить, что наибольшее количество субъектов малого бизнеса приходится на Центральный федеральный округ (31%). Это связано с тем, что в данный регион является крупнейшим по численности населения, с самой высокой долей городского населения (около 83%), также на территории Центрального федерального округа находится город федерального значения- Москва. В Приволжском федеральном округе также большое количество субъектов малого бизнеса, это связано с тем, что доля Приволжского федерального округа в промышленном производстве России составляет 23,9%, в производстве сельскохозяйственной продукции – около 27%.

Наименьший процент субъектов малого бизнеса в Дальневосточном и Северо-Кавказском Федеральных округах. В этих регионах низкая плотность населения, на этих территориях нет ни одного города-миллионеры.

В Дальневосточном регионе ведущими отраслями являются: цветная металлургия, добыча драгоценных металлов и камней, горнодобывающая промышленность, рыбная, лесная и деревообрабатывающая промышленность,

нефте- и газодобыча, машиностроение (авиастроение, судостроение и судоремонт). Основу экономики составляют природные ресурсы. Все отрасли требуют крупных вложений, то есть большинство предприятий, занимающихся данными сферами, являются средними и крупными.

На сегодняшний день реальный сектор экономики Северо-Кавказского федерального округа развит слабо.

Согласно информации с сайта Федеральной налоговой службы, на сегодняшний день самыми распространёнными видами деятельности среди субъектов малого бизнеса являются следующие (таблица 3).

Таблица 3 – Самые часто используемые ОКВЭД для малого бизнеса

Виды деятельности	В процентах	
	Доля среди малых предприятий, %	
Строительство жилых и нежилых зданий	19	
Торговля оптовая неспециализированная	16	
Деятельность частных охранных служб	13	
Управление ресторанов и услуги по доставке продуктов питания	10	
Управление эксплуатацией жилого фонда за вознаграждение или на договорной основе	8	
Строительство жилых и нежилых зданий	8	
Торговля оптовая лесоматериалами, строительными материалами или санитарно-техническим оборудованием	8	
Торговля розничная преимущественно пищевыми товарами, включая напитки, табачную продукцию в неспециализированных местах	7	
Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками	6	
Управление недвижимым имуществом за вознаграждение или на договорной основе	5	

Налоговые льготы для малого бизнеса в 2017 году

Самое главное преимущество налоговых льгот для малого бизнеса в том, что они напрямую снижают сумму налогов, которые бизнесмен должен перечислить в бюджет. В России существует четыре специальных системы налогообложения с низкими налоговыми ставками, воспользоваться которыми могут только субъекты малого и микробизнеса:

1. УСН – лимит годовой выручки в 2017 году – не более 150 млн. руб., численность работников – не более 100 человек.

2. ЕНВД – лимит годовой выручки не установлен, но количество работников тоже не должно превышать 100 человек.

3. ПСН – на этом режиме могут работать только индивидуальные предприниматели, разрешенное количество работников - всего 15 человек, причем, по всем видам деятельности ИП в совокупности. Лимит годовых доходов для предпринимателя на патенте – 60 млн рублей.

4. ЕСХН – лимит годовой выручки не установлен, однако доля дохода от реализации сельскохозяйственной продукции должна составлять не менее 70% от всего дохода. Количество работников имеет ограничение (не более 300 человек) только для ИП и рыбохозяйственных организаций и индивидуальных предпринимателей. Для сельскохозяйственных организаций такого ограничения нет.

Дополнительная неявная льгота для УСН Доходы и ЕНВД – это уменьшение авансового платежа и квартального вмененного налога на сумму уплаченных в отчетном квартале страховых взносов за работников и ИП за себя.

С 2016 года перечень налоговых льгот для малого бизнеса пополнился правом региональных властей устанавливать на своей территории для плательщиков ЕНВД и УСН еще более низкие налоговые ставки, чем предусмотрено этими режимами. Так, налоговая ставка по ЕНВД может быть снижена с 15% до 7,5%, а на УСН – с 6% до 1%. По сути, регионы могут создавать на своей территории настоящие налоговые гавани почти с нулевым налогообложением. Все, что требуется государству от предпринимателей, зарегистрировавшихся в этих регионах, - это создание рабочих мест и внесение страховых взносов за работников.

Наконец, в период в 2015 по 2020 годы впервые зарегистрированные индивидуальные предприниматели вправе в течение двух налоговых периодов (максимум – двух лет) после регистрации работать в рамках налоговых каникул,

то есть, по нулевой налоговой ставке. Для этого надо будет удовлетворять ряду условий.

1. Быть впервые зарегистрированным в статусе ИП после вступления в действие регионального закона о налоговых каникулах.
2. Выбрать налоговый режим ПСН или УСН.
3. Осуществлять деятельность, указанную в региональном законе о налоговых каникулах.

Таким образом, налоговые льготы малому бизнесу в 2017 году позволяют начать свое дело, вкладывая большую часть получаемого дохода в дальнейшее развитие бизнеса, а не отдавая его государству в виде налогов.

Административные льготы для малого бизнеса в 2017 году

Не секрет, что законодательство, регулирующее деятельность бизнеса в России, можно назвать сложным, запутанным, изобилующим суровыми санкциями за его нарушение. Одна из причин, заставляющая предпринимателей уходить в тень, – это административные трудности, такие как сложный порядок отчетности, оформления кадров и денежных расчетов, частые проверки надзорных органов, нежелание банков выдавать необеспеченные кредиты и т.д.

Для решения этих вопросов государство предложило ряд административных льгот для малого бизнеса, которые действуют в 2017 году:

1. Плательщики ЕНВД и ПСН вправе проводить наличные расчеты без применения кассового аппарата, по крайней мере, до июля 2018 года.
2. Организации, которые относятся к малым, могут вести бухучет в упрощенной форме.
3. Малые организации и ИП имеют право вести кассовые операции в упрощенном порядке и не устанавливать лимит кассы.
4. Работодатели, относящиеся к категории малого бизнеса, вправе оформлять срочные трудовые договоры на срок до 5 лет (по общему правилу, трудовые

договоры с большинством категорий работников являются бессрочными). При этом надо соблюдать два условия: численность персонала не может превышать 35 человек, а работник должен дать свое согласие на заключение срочного договора.

Надзорные каникулы для малого бизнеса на период 2016-2018 годов – запрет на проведение плановых неналоговых проверок. Внеплановые неналоговые проверки, а также проверки от ФНС и фондов могут проводиться любое время [8].

Подводя итог вышесказанному, можно отметить, что стратегия развития малого бизнеса очень актуальна на сегодняшний день, является приоритетным направлением развития экономики в России. Особую роль в поддержке малого бизнеса играет государство, так как развитие малого бизнеса поможет справиться с проблемой безработицы, повысить производительность труда, насытить рынок инновационными нововведениями, решить вопросы, связанные с инфляционной неустойчивостью.

1.2 Арт-менеджмент как наука

Арт-менеджмент как отдельная наука еще очень молода. Исторически ее появление относят к 1960-1970-м гг., а если быть точнее, право называться отдельной ветвью экономической теории заслужила в середине 1960-х гг., после выхода в свет классического труда Вильяма Баумоля и Вильяма Боуэна «Исполнительские искусства — экономическая дилемма». В конце 1960-х – начале 1970-х гг. Была создана Международной ассоциации экономики культуры (Association for Cultural Economics International - ACEI), также появился специальный журнала (Journal of Cultural Economics), содействующий развитию экономики культуры, как отдельной научной дисциплины, который регулярно издается с середины 1970-х гг. Каждые 2 года ACEI проводит Международные конгрессы, ежегодно публикуется сотни монографический и тысячи научных статей, касающихся арт-менеджмента, в том числе таких известных экономистов, как В. Баумоль, М. Блауг, Д. Нетцер, А. Пикок, В. Померане, Д. Тросби, Б. Фрей, Дж. О'Хаган, В. Хенден, М. Хутгер, М. Шустер. Достижения российских ученых в

этой области науки связаны с работами следующих авторов: Г.Г. Дадамяна, А.И. Дымниковой, Г.П.Иванова, Е.П. Костиной, А.Я. Рубинштейна, Б.Ю. Сорочкина, И.А. Столярова, С.В. Шишкина, Л.И. Якобсона. В России менеджмент в сфере культуры начал набирать популярность только в конце 90-х гг. прошлого века, когда стали возникать новые тенденции рыночного развития общества. «По мере преобразований этого времени сфера культуры, существовавшая более полувека под покровительством государства, стала испытывать острый дефицит знаний, действий и навыков нового типа. В культурной деятельности, осуществляемой в музеях, театрах, выставочных залах фольклорными коллективами, творческими людьми возник вакуум, связанный с отсутствием организационных, управленческих технологий, координационных и проективных практик, маркетинговых решений. Как полагает известный менеджер музея П. Кук, появление менеджеров искусства и культуры - отнюдь не изобретение, а скорее адаптация к новым условиям существования культуры [10].

1.2.1 Менеджмент в сфере культуры: понятие и функции

Менеджмент в сфере культуры - это деятельность личности, группы людей с целью эффективного использования финансовых, креативных, символических, материальных, социальных, интеллектуальных и прочих ресурсов культуры, основанная на системе методов и функций управления организациями, проектами, структурами и т.д.

Среди существенных особенностей менеджмента в сфере культуры следует выделить характер и основные цели учреждений культуры, реализуемые ими культурные услуги, а также свойства рынка, в котором осуществляется их деятельность.

В сфере культуры функционируют как коммерческие организации, основной целью которых является получение прибыли, так и некоммерческие, деятельность которых направлена, прежде всего, на достижение культурных, образовательных, научных, благотворительных и иных социокультурных целей. При этом

некоммерческих организаций в сфере культуры значительно больше, чем коммерческих.. Однако, как отмечают российские исследователи из Санкт-Петербурга, некоммерческая деятельность отнюдь не является непривлекательной для бизнеса. В силу своей публичности, социальной значимости сфера культуры обладает явно выраженным рекламным потенциалом, возможностями формирования и продвижения привлекательного имиджа, репутации, социального статуса и т.д. В связи с этим бизнес-сообщество заинтересовано в сотрудничестве с социокультурной средой не меньше, чем она с ним. Современный бизнес и сфера культуры обречены на взаимовыгодное сотрудничество [6].

Сущность арт-менеджмента проявляется в процессе его функционирования. Исходя из методологических социокультурных оснований арт-менеджмента, его функции представляют собой реализацию свойств и качеств управленческого процесса в общей структуре общества, обеспечивающих баланс, согласование и поддержку развития художественной культуры. Данные функции представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Функции арт-менеджмента и их характеристики

Функции арт-менеджмента	Характеристика
Целеполагание	Процесс формирования цели, как идеального образа предполагаемого состояния сферы искусства и воплощения ее в объективно-реальном результате художественной практики.
Прогнозирование	Определение тенденций, перспектив и стратегий развития искусства на основе анализа данных об их прошлом и актуальном функционировании и изменении.
Планирование	Процесс, направленный на определение целей, задач, показателей, критериев, заданий, темпов, сроков реализации проектов и программ в сфере искусства с учетом оптимизации развития, подчинения целенаправленному регулированию ресурсов и факторов.
Принятие решения	Научно обоснованный выбор одного из вариантов решения задачи или проблемы, в основании которой положен системный анализ социокультурной ситуации и информационное обеспечение.
Организация	Совокупность процессов и действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого; сведение деятельности субъектов художественного процесса в единую систему функционирования и развития отрасли искусства.

Окончание таблицы 4

Функции арт-менеджмента	Характеристика
Реализация	Осуществление, проведение в художественную практику плана, проекта, программы, идеи, намерения и т.д.
Координация	Установление и согласование функциональной взаимозависимости действий учреждений культуры, искусства, профессиональных исполнителей и творческих коллективов и средств достижения целей.
Регулирование	Процесс целенаправленного управляющего воздействия, ориентированного на поддержание баланса в художественном процессе и на его развитие посредством введения в него норм, правил.
Мотивация	Осознание субъектом художественной деятельности ситуации, выбор и оценка различных моделей поведения, их предполагаемых результатов и формирование на этой основе мотивов.
Стимулирование	Процесс побуждения субъекта художественной деятельности к действию, внешняя активизация деятельности.
Контроль	Надзор и мониторинг с целью обеспечения функционирования и развития социокультурной системы в соответствии с принятыми правилами и нормами.

Таким образом, можно констатировать, что современный арт-менеджмент представляет собой систему целей, принципов, функций и технологий в социально-культурной деятельности, обеспечивающую разработку и реализацию комплекса мероприятий тактического и стратегического характера в соответствии с философией и миссией учреждений культуры и искусства [5].

1.2.2 Арт-менеджмент в России

В России, как и в ряде других стран мира, создаются общественные объединения менеджеров культуры. На страницах российского журнала "Арт-менеджер" еще в 2002 году обсуждался вопрос: "Какой быть ассоциации менеджеров культуры. Перспективы создания", в мае 2003 года уже была зарегистрирована Ассоциация менеджеров культуры, в задачи которой входит становление и поддержка нового для России профессионального сообщества, определяющего культуру как необходимый ресурс для общественного развития и улучшения качества жизни.

Основной миссией Ассоциации Менеджеров Культуры является «Становление и поддержка профессионального и экспертного сообщества менеджеров культуры, определяющего культуру как важнейший ресурс общественного и территориального развития, а также формирования нового образа России и включения ее в общемировой культурно-политический тренд». На сегодняшний день культурная политика в России требует переосмысления, выработки нового видения и разработки актуальных моделей развития. Наиболее востребованным является формирование представлений о масштабах и способах деятельности в регионах.

В России культура рассматривается лишь как инструментальный придаток к реализации стратегий иных сфер, например, экономического развития. Тем временем подобный подход, а также привычная модель централизованных отношений «столица-регион» постепенно перестают работать. В регионах начинают зарождаться новые эффективные практики и модели деятельности, готовые для распространения в других регионах и городах страны. Однако на сегодняшний день это отдельные прецеденты.

Именно поэтому основные стратегические направления деятельности Ассоциации на ближайшие три года будут направлены на создание нового экспертного сообщества менеджеров культуры и разработку совместных идей межрегиональных и международных проектов, а также на выявление в регионах лидеров мнений, которые могут представить лучший опыт реализации проектов.

Одна из важных задач состоит в том, чтобы региональные лидеры мнений становились участниками нашего профессионального сообщества. В свою очередь, членство в АМК создает широкие возможности для развития на профессиональном и корпоративном уровне, а также является важной репутационной составляющей, как для отдельного менеджера, так и для организации или органа управления культурой [6].

К основным проблемам арт-индустрии в России можно отнести следующие:

1. Отсутствие развитого отечественного арт-рынка.

2. Недостаточное использование профессионального менеджмента в сфере культуры.
3. Малое количество профессиональных экспертов в данной области (менеджеров-искусствоведов, арт-дилеров).
4. Отсутствие собственных механизмов котировки произведений искусства.
5. Несовершенство законодательства в сфере института экспертизы произведений искусства.
6. Отсутствие средств массовой информации, ориентированных на искусство(профильных), института художественной критики.
7. Отсутствие массового покупателя произведений искусства.

1.3 Конкурентный анализ

С переходом России на рыночные методы хозяйствования, роль конкуренции в экономической жизни общества значительно возросла. Всё это способствовало выделению конкуренции в важный фактор маркетинговой среды фирмы, потребность в исследовании и анализе которого активно актуализировалась. Сегодня трудно найти компанию, которая в своей деятельности не ориентировалась бы на своих конкурентов. Соответственно, конкурентный анализ также активно формируется на многих предприятиях. Однако на большинстве из них анализ конкурентов заключается в случайном и бессистемном сборе информации об одном или нескольких конкурентах. Неоднозначность подходов к пониманию, а, следовательно, и к применению конкурентного анализа находит отражение в трудах многих исследователей и ученых. В работах многих ученых предлагаются формулировки термина конкурентный анализ: «анализ деятельности конкурентов» (Г.Л.Азоев, С.Н. Романенко), «анализ конкурентов» (Леманн Д.Р., Венгер Р.С.), «анализ конкурентной ситуации» (Томпсон Артур А.), «мониторинг конкурентной среды» (Терехова Е.В.), «диагностика конкурентной среды» (Багиев Г.Л. и др.) [10].

Наиболее корректна, формулировка Уолша К., считающего, что анализ конкурентов - это сбор и обработка данных из различных источников, а цель данного процесса - выработка управленческих решений для повышения конкурентоспособности организации. В нем, во-первых, присутствует универсальность, во-вторых, пусть не прямо, но косвенно признается связь данного вида анализа с маркетинговыми исследованиями; в- третьих, в определении присутствует и указание на целевую направленность искомого процесса и достаточно корректно сформулирована данная цель, поскольку в данном случае это не только формирование конкурентных преимуществ, а повышение конкурентоспособности организации [11].

Основоположником конкурентного анализа, как научного направления, считается Майкл Портер, который является ведущим специалистом в мире по изучению природы конкуренции. Одним из основных его достижений считается методика анализа отраслей и выработки стратегии бизнеса, так называемая «Пять сил Портера», которая была разработана М. Портером в Гарвардской школе бизнеса в 1979 году.

Данный анализ предполагает выявление благоприятных возможностей и опасностей, с которыми может столкнуться компания в отрасли. М. Портер предложил модель «пяти сил», которая в основе своей несет принцип, что чем выше давление со стороны выделенных факторов, тем меньше у компании возможности увеличивать прибыль. Любое предприятие, меняя стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу.

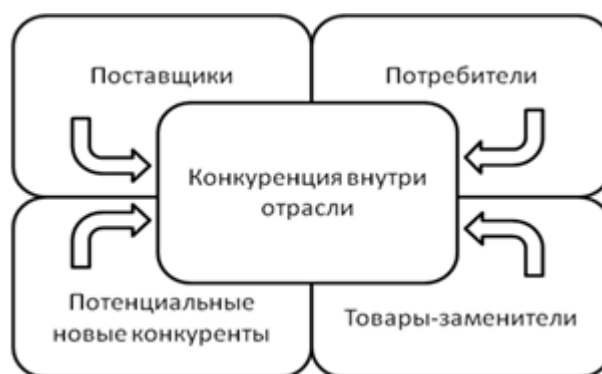


Рисунок 3 – Пять сил Портера

Далее представлена характеристика пяти сил модели Портера.

Первая сила «Риск входа потенциальных конкурентов»

Риск входа потенциальных конкурентов создает опасность прибыльности компании. Угроза возможного появления на рынке новых конкурентов зависит от двух факторов:

- реакции существующих конкурентов;
- наличия барьеров для входа в отрасль.

Существует шесть предпосылок, создающих барьеры для входа.

1. Экономия на масштабе формирует абсолютное преимущество по издержкам, что сдерживает вторжение претендентов, вынуждая их либо входить в отрасль в большом масштабе производства, либо заранее согласиться с завышенными издержками.

2. Дифференциация продукта. Отождествление товарной марки с компанией является барьером вторжения: новичкам необходимо преодолеть лояльность потребителей к существующим маркам.

3. Потребность в капитале.

4. Доступ к каналам распределения. Чем более ограничены каналы сбыта, тем тяжелее проникнуть в эту отрасль. Иногда эти препятствия настолько серьезны, что новые участники вынуждены создавать собственные каналы распределения;

5. Политика правительства. Правительство может лимитировать или даже вовсе исключить вторжение в отрасли такими методами, как лицензирование и ограничения в доступе к источникам сырья.

6. Прогноз в отношении реакции существующих в отрасли конкурентов является основанием для принятия решения о вторжении в данную отрасль. Опасениями может служить заведомо враждебное отношение конкурентов, занимающих привилегированное положение.

С точки зрения формирования стратегии определяющим фактором является стадия жизненного цикла отрасли.

Вторая сила «Конкуренция внутри отрасли»

Соперничество существующих в отрасли компаний возможно по разным параметрам: по цене, качеству, ассортименту. Интенсивность конкуренции зависит от того, насколько активно участники отрасли пытаются изменить эти показатели. Конкуренцию в отрасли усиливают ряд факторов, представленных ниже.

1. Рост количества конкурирующих компаний, выравнивание их по размерам и потенциалу.

2. Замедление спроса на продукцию. Снижение роста вызывает обострение конкуренции, так как компании увеличивают рыночную долю отобрав рынок сбыта у конкурентов.

3. Снижение цен и иные увеличения объемов продаж. Постоянные издержки составляют значительную часть затрат на производство, а недогруженные мощности увеличивают стоимость продукции, так как постоянные затраты распределяются на меньшее количество изделий.

4. Лояльность потребителей к торговой марке.

5. Попытки компаний улучшить свое положение на рынке за счет конкурентов. Например, приобретение мелких конкурентов, внедрение новых товаров, увеличение расходов на рекламу.

6. Успешность применения стратегических действий. Чем больше преимуществ от реализации некой возможности, тем выше вероятность того, что компании-конкуренты проявят к ним интерес.

7. Большие различия между компаниями-участниками – в стратегиях, ресурсной базе и условиях микроокружения.

8. Приобретение крупным игроком другой отрасли одной из компаний (даже слабой с последующим превращением ее в сильную).

9. Затраты на выход с рынка превышают затраты на продолжение конкурентной борьбы. Чем больше препятствий на выхода с рынка, тем сильнее решимость компании остаться и продолжить борьбу, несмотря на невысокий уровень дохода или даже убытки. В результате появляются излишние производственные мощности, что ведет к усилению ценовой конкуренции. Ниже представлена взаимосвязь описанными факторами конкуренции (таблица 5).

Таблица 5 – Взаимосвязь факторов конкуренции

Барьеры входа/Условия спроса	Спад	Рост
Высокие	Большая угроза избытка мощностей и ценовой войны	Возможности роста цен при ценовом лидерстве и расширении деятельности
Низкие	Умеренная угроза избытка мощностей и ценовой войны	Возможности роста цен при ценовом лидерстве и расширении деятельности

Силы конкуренции, действующие на фирму, эволюционируют в течение жизненного цикла отрасли.

Третья сила «Возможность покупателей «торговаться»

Степень давления со стороны потребителей зависит:

- от возможности потребителей диктовать условия поставок;
- от уровня конкурентной значимости воздействия между компанией и потребителями.

Возможность покупателей «торговаться» представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучшем качестве или сервисе. При этом под потребителями следует понимать не только конечных потребителей, но и промежуточных. Учитывая данный факт, покупатели наиболее сильны в следующих ситуациях:

- когда поставляющая отрасль состоит из многих малых компаний, а покупателей мало;
- когда покупатели делают закупки в больших количествах;
- когда отрасль зависит от отдельных покупателей в большей части своей деятельности;
- когда промежуточные покупатели получают небольшую прибыль, которая побуждает их снизить издержки, связанные с закупочной деятельностью;
- когда экономически для покупателей приобретения у разных компаний равнозначны;
- когда продукция, предоставляемая отраслью-поставщиком, не влияет на качество товаров и услуг промежуточных покупателей.

Четвертая сила «Возможность поставщиков «торговаться»

Поставщики оказывают давление на участников рынка при заключении сделки, путем увеличения цены или снижения качества товаров. Сила поставщика зависит от следующих факторов:

- способность оказывать давление на потребителя в направлении изменения условий поставок (цены и качества);
- уровень взаимодействия поставщиков и потребителей в отрасли.

Мощное давление со стороны поставщиков в следующих случаях:

- когда продукт имеет мало заменителей, важен для компании;
- когда группа поставщиков не испытывает конкурентного давления, предлагая свою продукцию отрасли;
- когда потребители не являются важными клиентами;
- когда поставщики поставляют такие продукты, что для компаний дорого переключаться с одного вида на другой;
- когда покупающие компании неспособны использовать угрозу вертикальной интеграции назад;

- когда компании обходится дешевле покупка продукции, чем ее производство.

Пятая сила «Угроза заменяющих продуктов»

Существование полностью заменяющих продуктов формирует конкурентную угрозу, ограничивающую цены компании и ее прибыльность. Товары-заменители представляют угрозу, когда их количество достаточно, цены доступны, потребительские свойства удовлетворительны, а переход к заменителям не сопряжен с чрезмерными расходами. Продуктами-заменителями, которые заслуживают особого внимания с точки зрения стратегии, являются продукты, которые способны обеспечить лучшее соотношение цены и качества по сравнению с имеющимися в отрасли.

Таким образом, эффективность конкурентной стратегии определяется эффективностью защиты компании от влияния пяти факторов, возможностью компенсации конкурентного давления и способностью к созданию устойчивых конкурентных преимуществ [8].

Далее будет изучена конкурентная обстановка на рынке багетных мастерских города Челябинска. В анализе рынка приняли участие все имеющиеся мастерские нашего города, их было четырнадцать. На основании данного анализа был сформирован интегральный показатель качества оказываемых услуг.

Данный показатель определяет положение качественного фактора, который является комплексным. Для оптимального генерирования показателя необходимо выбрать критерии, которые будут освещать качество оказываемых услуг с различных сторон. Критерии были отобраны на основании опроса потенциальных клиентов.

Критерии, отобранные для расчета данного показателя, представлены ниже.

1. Усредненные отзывы. Данный показатель был рассчитан на основании отзывов в интернете.

2. Месторасположение. Показатель определялся исходя из расстояния от багетной мастерской до центра города, так как большая часть экономически активного населения работает в центре города.

3. Срок выполнения заказа. Показатель определялся исходя из среднего времени выполнения заказа.

4. Индивидуальный подход. Показатель характеризует качество сервиса, предлагаемого в багетных мастерских, заинтересованность продавцов высококачественном обслуживании.

5. Выбор. Показатель характеризуют широту предлагаемого ассортимента.

Так же каждому критерию был дан определенный вес. Вес определялся на основе опроса, проведенного среди потенциальных покупателей продукции, предлагаемой багетными мастерскими города Челябинска. В опросе приняли участие 25 человек.

Присвоенные показателям веса представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Степень важности, присвоенная критериям, используемая при расчете интегрального показателя качества оказываемых услуг

В процентах

Критерий	Вес
Усредненные отзывы	40
Расположение	10
Срок выполнения заказа	15
Индивидуальный подход	20
Выбор	15

Большинство опрошенных сказали, что в первую очередь при выборе багетной мастерской они обращают внимание на отзывы, которые можно без труда найти в сети Интернет. Второй по важности критерий – индивидуальный подход, то есть для людей важно качество сервиса, уровень обслуживания. Многие не очень разбираются в багетах, в оформлении зеркал, постеров, и им необходима помощь профессионалов. Уровень такой помощи и оценивает данный критерий. Срок выполнения заказа и выбор имеют одинаковый вес, то есть эти критерии равнозначны для покупателей. Менее важным критерием является

месторасположение. Для многих респондентов не важно, заказывать продукцию возле дома или возле работы.

Данный показатель является ценовым, его значения отражаются по горизонтальной оси карты позиционирования. На основании проведенного расчета определяются координаты расположения предприятий на карте позиционирования, которая представлена на рисунке 4. Размер фигуры, каждая из которых представляет собой определенную фирму, соответствует среднему объему продаж за квартал.

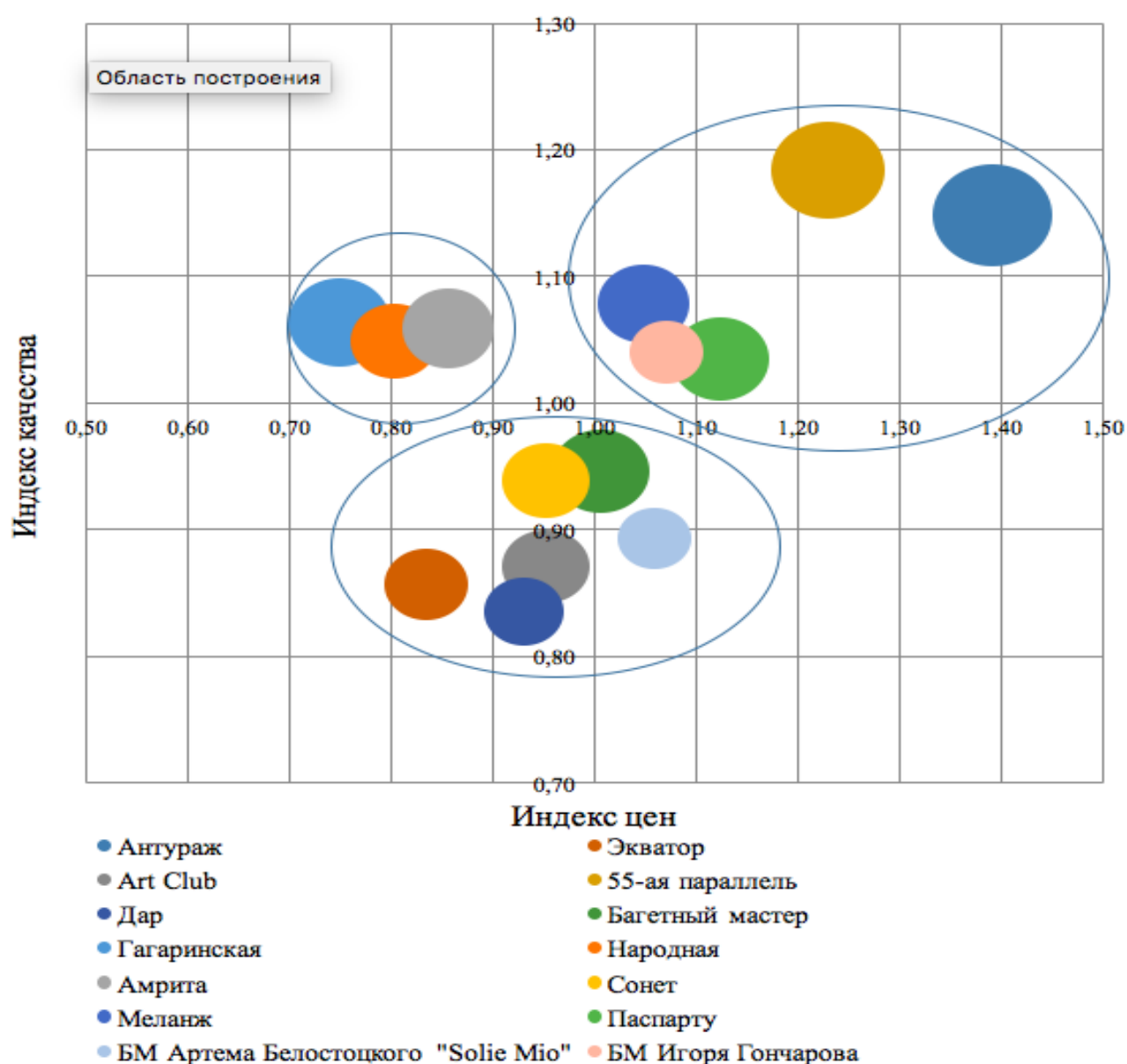


Рисунок 4 – Карта позиционирования

Анализируя данную матрицу, можно заметить, что все багетные мастерские города Челябинска можно разделить на 3 группы в зависимости от показателей индексов качества и цены.

К первой группе относятся мастерские, занимающие лидирующие позиции по многим критериям, что связано с высоким качеством оказываемых услуг и в связи с этим стоимость производимых ими товаров также выше средней. К этой группе относится 5 предприятий (36% от всех предприятий).

Ко второй группе относятся предприятия с более лояльной ценовой политикой, но однако оценены они ниже других, то есть покупатели оценивают их качество ниже среднего. Это самая многочисленная по количеству группа, в нее входят 6 багетных мастерских (43% от всех предприятий). Из этого можно сделать вывод, что данная отрасль недостаточно развита в нашем регионе, есть много слабых игроков.

В третью группу входят предприятия, у которых цены ниже средних по рынку, но в то же время они имеют высокие оценки со стороны клиентов. Это самая малочисленная группа, которая включает в себя всего 3 предприятия (21% от всех мастерских).

Анализируемое далее арт-предприятие «Антураж» относится к первой группе. Оно находится правее остальных предприятий данной группы, это значит, что имеет самый высокий индекс цены, то есть самые высокие цены на рынке. По карте позиционирования можно заметить, что у ООО «Антураж» есть явный конкурент – багетная мастерская «55-ая параллель». У этого предприятия более высокий индекс качества, то есть потребители считают, что оказываемые этой мастерской услуги имеют самое высокое качество на данном рынке. Но в то же время, оно предлагает более низкие цены, в отличие от АП «Антураж». Данная багетная мастерская является нашим самым ближайшим конкурентом. Другими словами, имеет явные преимущества по сравнению с другими конкурентами.

Подробное значение индексов качества и цены представлено в таблице 7.

Таблица 7 – Значение индекса качества, индекса цен

Предприятие	Индекс качества	Индекс цены
Антураж	1,15	1,39
Экватор	0,86	0,83
Art Club	0,87	0,95
55-ая параллель	1,18	1,23
Дар	0,84	0,93
Багетный мастер	0,95	1,01
Гагаринская	1,06	0,75
Народная	1,05	0,80
Амрита	1,06	0,86
Сонет	0,94	0,95
Меланж	1,08	1,05
Паспарту	1,04	1,12
БМ Артема Белостоцкого "Solie Mio"	0,89	1,06
БМ Игоря Гончарова	1,04	1,07
Среднее значение	1,00	1,00

Данные, приведенные в таблице, еще раз подтверждают, что «Антураж» и «55-ая параллель» являются лидерами на рынке, они имеют самые высокие индексы качества и цены относительно других участников данного рынка.

Выводы по разделу один

В данной главе был изучен малый бизнес, его критерии, особенности ведения в РФ, налоговые льготы, предоставляемые для этого сектора экономики.

Все предприятия, являющиеся составной частью национальной рыночной экономики, в зависимости от их размеров по общепринятой терминологии делятся на три группы: крупные, средние и малые. Каждая из этих групп имеет свои специфические интересы, определяющие стратегию их экономического поведения, отношение к проводимой государственной политике, к проблемам социально-экономического, политического и национального характера.

Под субъектами малого предпринимательства понимаются также лица, занимающиеся предпринимательской деятельностью без образования

юридического лица.

Малые предприятия, осуществляющие несколько видов деятельности (многопрофильные), относятся к таковым по критериям того вида деятельности, доля которого является наибольшей в годовом объеме оборота или в годовом объеме прибыли.

Средняя за отчетный период численность работников малого предприятия определяется с учетом всех его работников, в том числе работающих по договорам гражданско-правового характера и по совместительству с учетом реально отработанного времени, а также работников представительств, филиалов и других обособленных подразделений указанного юридического лица.

Малые предприятия олицетворяют малый бизнес или малое предпринимательство, которые из-за своей массовости в значительной мере определяют социально-экономический уровень страны. С малым предпринимательством реально связана та часть населения, которая является собственником малых предприятий, наемными работниками, потребителями производимых товаров и услуг.

Малое предпринимательство дает возможность вовлекать в сферу полезной для общества и экономики страны деятельности значительную часть факторов производства, которые по разным причинам не могут использоваться средними и крупными предприятиями.

Сектор малого предпринимательства способствует быстрому созданию новых рабочих мест, а следовательно, решению проблемы занятости населения. В США и других развитых странах на долю малого бизнеса приходится более 65% чистого прироста рабочих мест.

В отличие от крупного производства, ориентированного на массовый спрос, выпуск больших партий стандартной продукции, малые предприятия успешно функционируют на небольших рыночных сегментах, благодаря чему национальное хозяйство становится способным к быстрым структурным сдвигам.

2 АНАЛИЗ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА И ТРУДА ПРИ НЕБЛАГОПРИЯТНОЙ КОНЪЮНКТУРЕ РЫНКА НА ПРИМЕРЕ ООО АП «АНТУРАЖ»

2.1 Характеристика объекта исследования

2.1.1 Общая характеристика исследуемого объекта

Общество с ограниченной ответственностью арт-предприятие «Антураж» было основано в 2002 году, и является одной из первых багетных мастерских в Челябинской области. Предприятие создавало отдельные подразделения такие, как постер-центры, художественные студии, также открывали отделы в различных торговых центрах. Но эта затея не оправдала себя, и в итоге все подразделения объединили в одном месте. ООО АП «Антураж» занимает внушительные площади в самом центре города, в здании Гражданпроекта.

Предприятие преследует следующие цели.

- завоевание доверия покупателей и популярности среди них;
- удержание значительной доли рынка;
- занять лидирующие позиции на рынке;
- максимально использовать имеющиеся ресурсы;
- повысить прибыльность операций.

Спектр услуг данного предприятия довольно широк, предприятие предоставляет такие услуги:

- интерьерная печать;
- реставрация старинных фотографий;
- создание постеров, багетов, зеркал по индивидуальному заказу;
- написание картин, портретов.

На рынке Челябинска «Антураж» завоевало хорошую репутацию и соответственно имеет много постоянных клиентов, которые уверены в профессионализме мастеров и качестве материалов. Большое количество гостиничных комплексов, ресторанов, кафе, офисных зданий пользовались и

продолжают пользоваться услугами данной багетной мастерской для создания неповторимых интерьеров.

В портфолио АП «Антураж» есть работы для таких предприятий нашей области, как:

1. Завод железобетонных изделий «ЖБИ 74».
2. Гранд отель «Видгоф».
3. Нотариус Лозовик М.О.
4. Бар «Sorry, мама!».
5. Архитектурное бюро «Мечты сбываются!».
6. Пиццерия «Помидор».
7. Пекарня-кондитерская «Ватрушка».
8. Караоке-клуб «Сопрано».
9. Ресторан «Редактор».

ООО «Антураж» не перестает совершенствоваться, создавая новые проекты, интересующие покупателей, повышая квалификацию своих сотрудников. Однако в 2015 году поток клиентов, а соответственно и выручка, на предприятии сократились. Данный факт объясняется неблагоприятной экономической ситуацией в стране. Продукция предприятия не является товаром первой необходимости, в связи с этим спрос при неблагоприятной конъюнктуре рынка на нее сократился. Динамика выручки в период с 2014 по 2016 года приведена на рисунке 5.

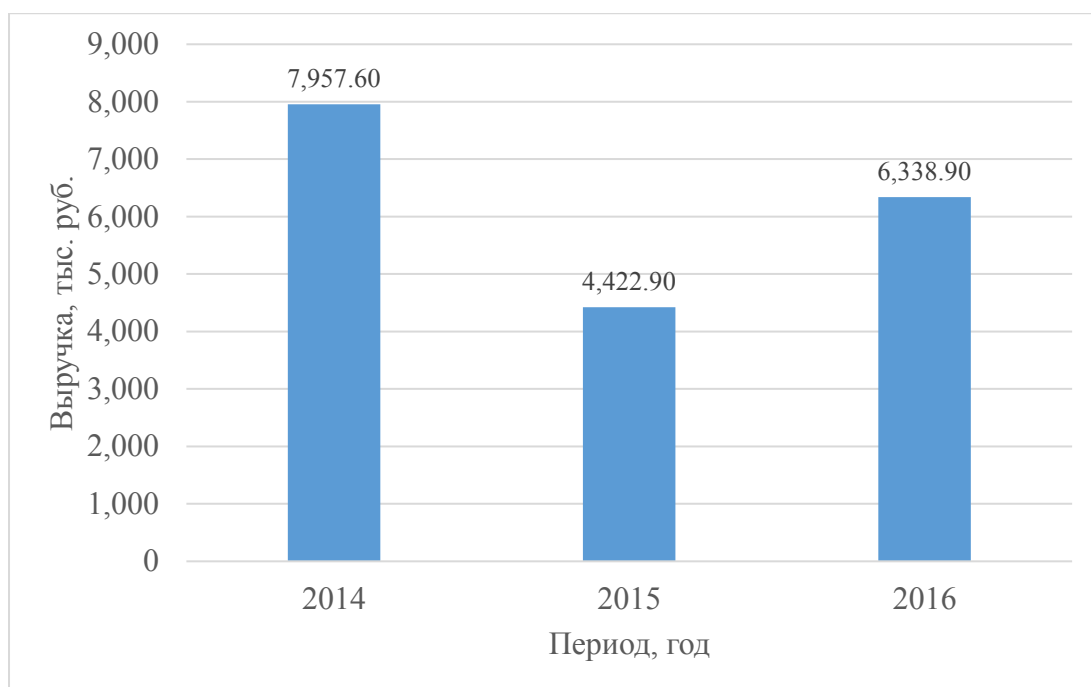


Рисунок 5 – Выручка ООО АП «Антураж» в период 2014-2016 гг., руб.

Для создания продукции используются высококачественные материалы, которые закупаются у крупных поставщиков по всей России.

Различные виды багета предоставляются такими крупными поставщиками, как:

- ООО «Сити Постер» (г. Москва);
- ООО «Витель» (г. Москва);
- ООО «ЛИОН Арт Сервис» (г. Москва);
- ООО «Арт Багет» (г. Тольятти).

Контрагенты, у которых закупается картон для паспарту:

- ООО «Паперлайн» (г. Челябинск);
- ООО «Видека» (г. Москва).

Так же для производства багетных рам, зеркал и другой продукции АП «Антураж» требуется различная фурнитура:

- ООО «Прайм» (г. Санкт-Петербург);
- ЗАО «Пластик» (г. Челябинск).

Музейное, багетное, декоративное стекло для рам и зеркал приобретают у ООО «Норма Гласс» (г. Челябинск).

Поставщики вспомогательных материалов:

- ООО «УралРегионСнаб» (упаковка);
- ООО «Зенон-Челябинск» (прочие материалы).

ООО АП «Антураж» применяет общую систему налогообложения. На данном этапе это самая подходящая система налогообложения, так как большинство поставщиков и крупных покупателей применяют ОСНО, то есть не освобождены от уплаты налога на добавленную стоимость, соответственно им будет выгоднее иметь отношения с контрагентом, который также уплачивает НДС.

2.1.2 Анализ структуры персонала

Что касается сотрудников ООО АП «Антураж» их можно разделить на следующие группы:

- руководство;
- дизайнеры;
- мастера.

Среднесписочная численность сотрудников в период с 2014 по 2016 года ежегодно уменьшалась, что связано с неблагоприятной экономической ситуацией. Сокращение количества покупателей привело к необходимости сократить количество персонала.

Большая часть персонала остается неизменной с 2010 года, все сотрудники настоящие профессионалы своего дела.

Анализ кадрового состава ООО АП «Антураж» приведен в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ кадрового состава ООО АП «Антураж»

Показатель	Единица измерения	2014	2015	2016	Удельный вес, %
Численность персонала по категориям					
Руководство	чел.	3	3	3	18
Дизайнеры	чел.	9	7	6	44
Мастера	чел.	8	6	5	38
Итого персонала	чел.	20	16	14	–
Возрастной состав персонала					
25-30 лет	чел.	2	1	-	9
30-35 лет	чел.	7	6	4	34
35-40 лет	чел.	7	4	4	30
свыше 40 лет	чел.	4	5	6	30
Средний возраст	лет	36	38	40	–
Структура персонала по полу					
Мужчины	чел.	8	6	5	–
Процент от общего количества	%	40,0	37,5	35,7	37,7
Женщины	чел.	12	10	9	–
Процент от общего количества	%	60,0	62,5	64,3	62
Структура персонала по уровню образования					
Высшее	%	60,0	62,5	64,3	62
Средне-специальное	%	40,0	37,5	35,7	38

Проанализировав структуру персонала, можно сделать следующие выводы. Численность персонала ежегодно сокращалась (с 20 до 14 человек), только количество руководящего персонала оставалось неизменным (3 человека). Средний возраст персонала увеличивался каждый год, так как руководство приняло решение оставить самых опытных и квалифицированных сотрудников и не принимать новых. Так же можем заметить, что в структуре персонала преобладает количество женщин (в среднем за период 2014-2016гг. 62,3%) против

мужчин (в среднем за период 2014-2016гг. 37,7%), видно, что процентное соотношение в пользу женщин растет из года в год. Это связано с тем, что работа имеет творческий характер, а к такой работе более склонны женщины. Почти все мужчины (за исключением директора) являются мастерами и в возрасте до 35 лет, так как работа требует большой физической нагрузки. Также мы провели анализ структуры персонала по уровню образования, но для руководства это не является важным критерием, так как работа творческая, и креативность важнее уровня образования, но все-таки на предприятии преобладают сотрудники с высшим образованием (62%).

Анализ структуры управления показывает, что она соответствует современным требованиям, то есть четко распределяет обязанности и ответственность специалистов. Структуру управления на арт-предприятии «Антураж» можно увидеть на рисунке 6.

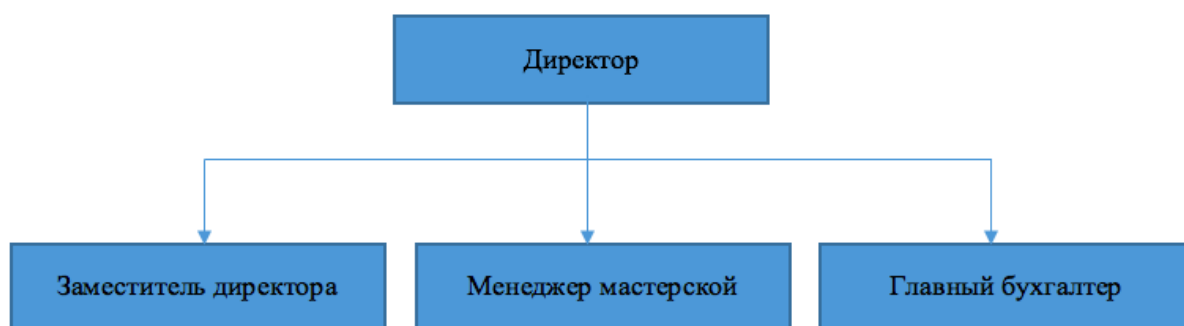


Рисунок 6 – Структура персонала на ООО АП «Антураж»

Важным элементом является то, что исключено дублирование в процессе управления.

Генеральный директор руководит предприятием в целом, его производственно-хозяйственной деятельностью. Основные функции(обязанности) генерального директора:

1. Контроль за организацией и координацией работы предприятия.
2. Постановка конкретных целей и задач для предприятия.
3. Планирование стратегического развития предприятия и контроль за реализацией этих.

4. Представлять интересы компании во взаимоотношениях с другими участниками рынка.

5. Обеспечение эффективного документооборота и своевременного движения информации в компании.

Именно он несет полную ответственность за все принятые решения, за результаты деятельности предприятия и сохранность его имущества. Так же одним из важнейших качеств для директора является умение делегировать полномочия, то есть рациональное распределение и перераспределение прав, обязанностей и ответственности между сотрудниками (субъектами) для оптимизации рабочего процесса.

В непосредственном подчинении генеральный директор ООО АП «Антураж» имеет:

- заместителя генерального директора;
- менеджера багетной мастерской;
- бухгалтера.

Заместитель генерального директора руководит финансово-хозяйственной деятельностью, организует работу, связанную с розничной и оптовой торговлей, контролирует экономические и финансовые показатели деятельности предприятия, следит за выполнением договоров, за эффективным использованием кредитных ресурсов, регулирует взаимодействие с контрагентами. Проводит систематический анализ коммерческой деятельности, принимает решения по определению стратегии коммерческой работы в целом по предприятию с учетом экономической ситуации.

Предприятие использует аутсорсинг услуг бухгалтерии. В обязанности этого подразделения входит ведение бухгалтерского, кадрового и налогового учета, а именно:

- постоянное бухгалтерское сопровождение;
- ведение первичной документации;
- сдача отчетности в налоговые службы и фонды;

- начисление заработной платы;
- взаимодействие с банками и кредитными организациями;
- снижение налоговых выплат.

Руководство предприятия выбрало именно аутсорсинг, так как такая форма имеет ряд весомых преимуществ:

1. Цена - стоимость услуг ниже заработной платы штатного бухгалтера.
2. Ответственность - ответственность и обязательства закреплены договором.
3. Квалификация - опытные специалисты, которые будут работать на вас, снизят риски налоговых санкций.
4. Учет в режиме online - услуги могут быть оказаны дистанционно, что экономит время, результат также будет виден в онлайн-режиме.

2.2 Подробный анализ себестоимости продукции по статьям затрат

Производственная деятельность предприятия эффективна только при том условии, если стоимость произведенного конечного продукта больше стоимости ресурсов, потраченных на производство и сбыт продукции. И Одна из основных задач любого предприятия - максимизация этой разности.

Основным направлением для увеличения прибыли и рентабельности на предприятии является снижение себестоимости. Себестоимость представляет собой стоимость всех видов затрачиваемых ресурсов на производство и реализацию продукции. По полноте включения затрат этот показатель делят на следующие виды:

- производственную себестоимость (затраты, связанные непосредственно с производством продукции);
- полную себестоимость (затраты, связанные с производством и реализацией продукции).

Основными документами, содержащими информацию для анализа себестоимости, являются форма 2 «Отчет о финансовых результатах», приложение к бухгалтерскому балансу и калькуляция себестоимости продукции.

Рассмотрим подробно себестоимость продукции на ООО АП «Антураж».

Согласно данным, приведенным в таблице 9, выручка и соответственно себестоимость значительно сократились в 2015 году, по сравнению с 2014 годом, но выручка сократилась в большей степени (на 44 %), чем себестоимость (на 33%). Это объясняется тем, что стоимость некоторых материалов значительно возросла в связи с падением рубля по отношению к доллару США и евро, так как большинство багетов производятся и закупаются в Италии. На рисунке 7. наглядно представлено, что в 2015 году себестоимость превышает выручку, то есть в этот год предприятие работало в убыток. Но в 2016 году выручка заметно возросла (на 30%), себестоимость в свою очередь возросла на 20 %, такой показатель как рентабельность продаж принял положительное значение, однако так и не достиг прежнего значения 2014 года.

Таблица 9 – Динамика выручки и себестоимости на АП «Антураж» за период 2014-2016гг.

В тысячах рублей			
Показатель	2014	2015	2016
Выручка.	7 957,63	4 422,90	6 338,98
Себестоимость	6 914,20	4 621,80	5 784,66
ROS	13,11%	-4,50%	8,74%

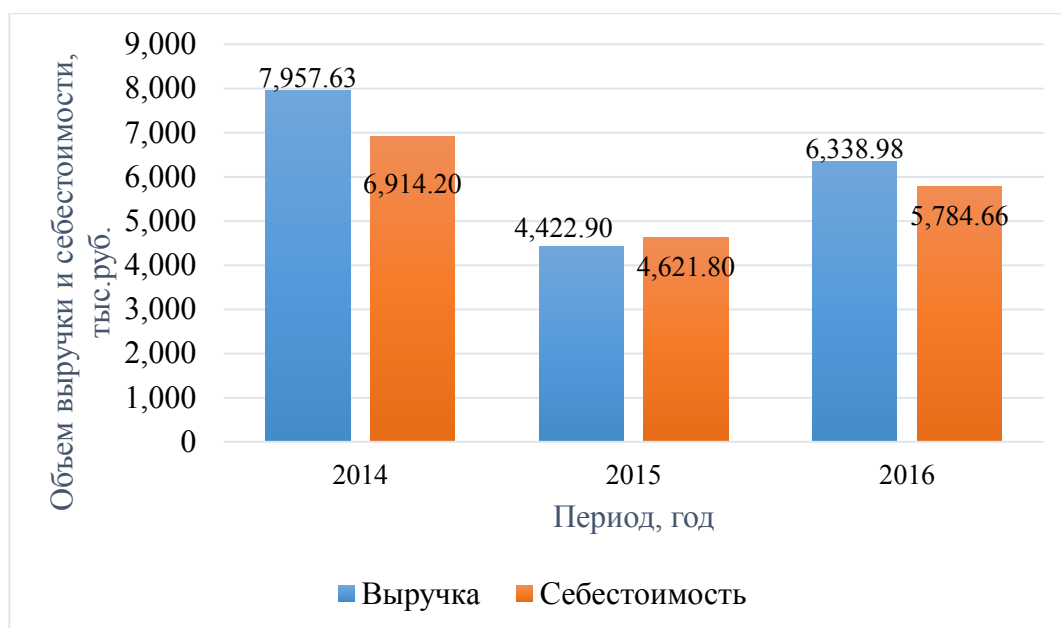


Рисунок 7 – Соотношение выручки и себестоимости на АП «Антураж» за период 2014-2016гг., тыс. руб.

За период с 2014 по 2016 года структура себестоимости по элементам затрат на предприятии значительно изменилась, о чем свидетельствуют данные, приведенные в таблице 9. Анализ данных этой таблицы позволяет сделать следующие выводы: удельный вес материальных затрат за период 2014-2016 гг. варьировал, так как этот элемент затрат относится к переменным издержкам и зависит от объема производства. Влияние материальных затрат в общем по производству занимает ключевое место, что означает, что ООО АП «Антураж» является материалоемким предприятием и основной резерв снижения себестоимости лежит здесь. Заработная плата сократилась, это связано с тем, что снизилось количество персонала. Из-за снижения спроса на продукцию предприятия, администрация ООО АП «Антураж» приняла решение о сокращении численности штата. Вместе со снижением заработной платы снизились отчисления в фонды. Амортизационные отчисления остались на том же уровне, их доля в структуре себестоимости незначительная. Прочие затраты на протяжении трех лет имели одинаковое значение, основной составляющей этого элемента является аренда производственной мастерской.

Что касается управленческих и коммерческих расходов в целом, в абсолютном

выражении они претерпели лишь незначительные изменения, связанные с изменением переменных издержек (упаковка продукции, транспортные услуги). В относительном же выражении их вес колебался в зависимости от объема производства (чем больше количество производимой продукции, тем меньше удельный вес коммерческих и управленческих расходов и наоборот).

Таблица 10 – Структура себестоимости по элементам затрат на АП «Антураж»

Элемент затрат	2014		2015		2016	
	сумма, тыс.руб.	удельный вес, %	сумма, тыс.руб.	удельный вес, %	сумма, тыс.руб.	удельный вес, %
Материальные затраты	2 944,80	42,59	1 182,30	25,58	2 309,00	39,91
Заработная плата основным производственным рабочим	1 300,00	18,80	935,00	20,23	906,00	15,66
Отчисления в фонды (на социальное страхование)	390,00	5,64	280,50	6,07	271,80	4,70
Амортизация основных фондов	90,00	1,30	90,00	1,95	90,00	1,56
Прочие затраты	700,00	10,12	700,00	15,14	700,00	12,10
Производственная себестоимость	5 424,80	78,46	3 187,80	68,97	4 276,80	73,93
Управленческие расходы						
ЗП руководства	224,00	3,24	224,00	4,85	224,00	3,87
Отчисления в фонды(на социальное страхование)	67,20	0,97	67,2	1,45	67,20	1,16
Аренда кабинета администрации	200,00	2,89	200,00	4,33	200,00	3,46
Итого управленческие расходы	491,20	7,10	491,20	10,63	491,20	8,49
Коммерческие расходы						
Аренда выставочного зала	840,00	12,15	840,00	18,17	840,00	14,52
Транспортные услуги	83,00	1,20	30,00	0,65	45,00	0,78
Реклама	0,00	0,00	40,00	0,87	84,00	1,45
Упаковка	75,00	1,08	33,00	0,71	48,00	0,83
Итого коммерческие расходы	998,00	14,43	943,00	20,40	1 017,00	17,58
Полная себестоимость	6 914,00	100,00	4 622,00	100,00	5 785,00	100,00

Подводя итог по данной таблице, можно сделать выводы, что на структуру затрат за анализируемый период повлияли следующие факторы:

- использование более дорогостоящего сырья и материалов в производстве;
- сокращение заработной платы и отчислений соответственно;
- значительное колебание объемов продаж.

Далее необходимо рассчитать себестоимость 1 единицы продукции. В данном случае брать среднюю себестоимость некорректно, так как вся продукция производится на заказ, имеет абсолютно разную цену и себестоимость.

Для изучения ассортимента арт-предприятия «Антураж» будем использовать ABC-анализ. В основе этого анализа лежит принцип Парето: « 20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий-лишь 20% результата». Все товарные позиции делятся на 3 группы в соответствии с размером приносимого дохода для предприятия.

1. Группа А – максимально ценные товары, занимают 5-10% ассортимента продукции, и приносят 70-80% выручки.
2. Группа В – средние по стоимости товары, занимают 20% ассортимента продукции, и обеспечивают 20% продаж.
3. Группа С – не востребованные товары, занимают 70-75% ассортимента, и обеспечивают 10% дохода от продаж.

Перед началом анализа необходимо провести настройку метода под специфику предприятия:

1. Критерий для оценки значимости.

В данном случае критерием является выручка (товарооборот).

2. Размерность анализируемого объекта: товарные группы или товарные позиции.

Проводя ABC-анализ на АП «Антураж», будем брать отдельные товарные позиции.

3. Период анализа.

Будет более корректно взять год, так как продажи зависят от сезонности (наибольшие продажи наблюдаются с октября по март, наименьшие с мая по август), необходимо сгладить сезонность. Период анализа – 2016 год.

4. Границы отнесения товаров к группам А, В,С.

Для данного ассортимента арт-предприятия «Антураж» установлены следующие границы:

- группа А – более 5% от выручки за год;
- группа В – от 1,5% до 5% выручки за год;
- группа С – менее 1,5% выручки за год.

Полный перечень номенклатуры ООО АП «Антураж» и разделение на группы представлено в приложении.

Для анализа себестоимость 1 единицы продукции, берем товары, относящиеся к группе А, так как эти товары дают нам больший объем выручки относительно товаров категорий В и С.

Таблица 11 – Товарные позиции, относящиеся к группе А

Товарная позиция	Выручка, тыс. рублей	Удельный вес в выручке, %	Удельный вес накопленным итогом, %
Зеркало в багетной раме более 1,5м	798,00	13,79	13,79
Зеркало в багетной раме со старинным профилем	752,00	13,00	26,79
Рама для хэнд мэйда	644,00	11,13	37,93
Багетная рама со старинным профилем	603,50	10,43	48,36
Рама-киот открывающаяся	551,00	9,52	57,88
Рама для телевизора(диагональ более 100)	398,00	6,88	64,76
Холст	303,00	5,24	70,00

В зависимости от характера бизнеса применяют различные методы калькуляции затрат. Важно, чтобы система калькулирования себестоимости

отвечала характеру бизнеса и требованиям производственной структуры предприятия. На данном предприятии будем использовать позаказный метод, так как продукция производится в рамках отдельного заказа.

При позаказной калькуляции прямые материальные затраты и заработную плату производственного персонала относят на конкретный заказ. Затраты, которые сложно отнести к определенной единицы изделия (общепроизводственные, общехозяйственные и коммерческие расходы), относят на отдельные заказы с использованием определенных пропорций.

Для логичного распределения затрат по продуктам при выборе базы распределения необходимо соблюдать принцип пропорциональности: величина распределяемых затрат и величина выбранной базы распределения должны находиться в прямой пропорциональной зависимости друг от друга (чем больше величина базы распределения, тем больше величина распределяемых затрат). Но найти такую базу для разнородных косвенных затрат практически невозможно. В целях повышения обоснованности распределения для различных видов накладных расходов примем следующие базы для распределения:

1. Затраты на оплату труда административно-управленческого персонала распределяют пропорционально заработной плате основных производственных рабочих.
2. Затраты на аренду помещения общепроизводственного назначения – пропорционально заработной плате основных производственных рабочих.
3. Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования – пропорционально стоимости и времени эксплуатации оборудования.
4. Коммерческие и общехозяйственные расходы – пропорционально выручке от реализации.

Рассмотрим первую товарную позицию - зеркало в багетной раме размером более 1,5 метров. Стоимость данного товара варьируется в зависимости от конкретного размера, от вида багета, которым обрамлено зеркало, от типа самого

зеркала, но независимо от этого, структура себестоимости по продукции, попадающей под эту номенклатуру, будет практически идентична.

Таблица 12 – Калькуляция себестоимости товарной позиции «Зеркало в багетной раме «Барокко» размером 1,8 м ×1 м»

Элемент затрат	Сумма, руб.	Удельный вес, %
Материальные затраты	8 765,00	53,92
Заработная плата основным производственным рабочим	1 952,75	12,01
Отчисления в фонды(на социальное страхование)	585,83	3,60
Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования	193,98	1,19
Общепроизводственные расходы	1 508,75	9,28
Общехозяйственные расходы	1 058,71	6,51
Коммерческие расходы	2 192,00	13,48
Итого производственная себестоимость	16 257,03	100,00

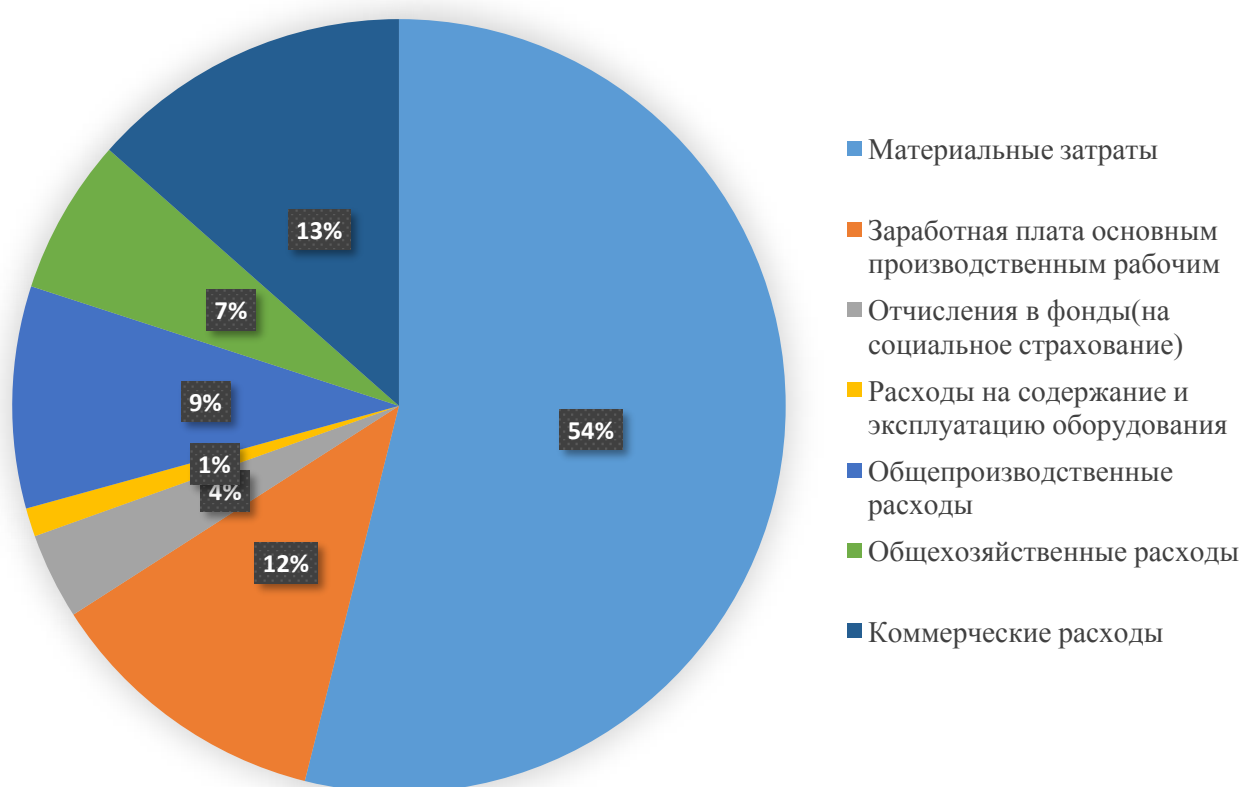


Рисунок 8 – Структура себестоимости по товарной позиции «Зеркало в багетной раме «Барокко» размером 1,8 м×1 м»

Таблица 13 – Калькуляция себестоимости товарной позиции «Зеркало в патинированной багетной раме со старинным профилем размером 1,2 м × 0,8 м»

Элемент затрат	Сумма, руб.	Удельный вес, %
Материальные затраты	4 567,00	52,65
Заработная плата основным производственным рабочим	1 070,66	12,34
Отчисления в фонды(на социальное страхование)	321,20	3,70
Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования	106,36	1,23
Общепроизводственные расходы	827,22	9,54
Общехозяйственные расходы	580,47	6,69
Коммерческие расходы	1 201,83	13,85
Итого производственная себестоимость	8 674,73	100,00

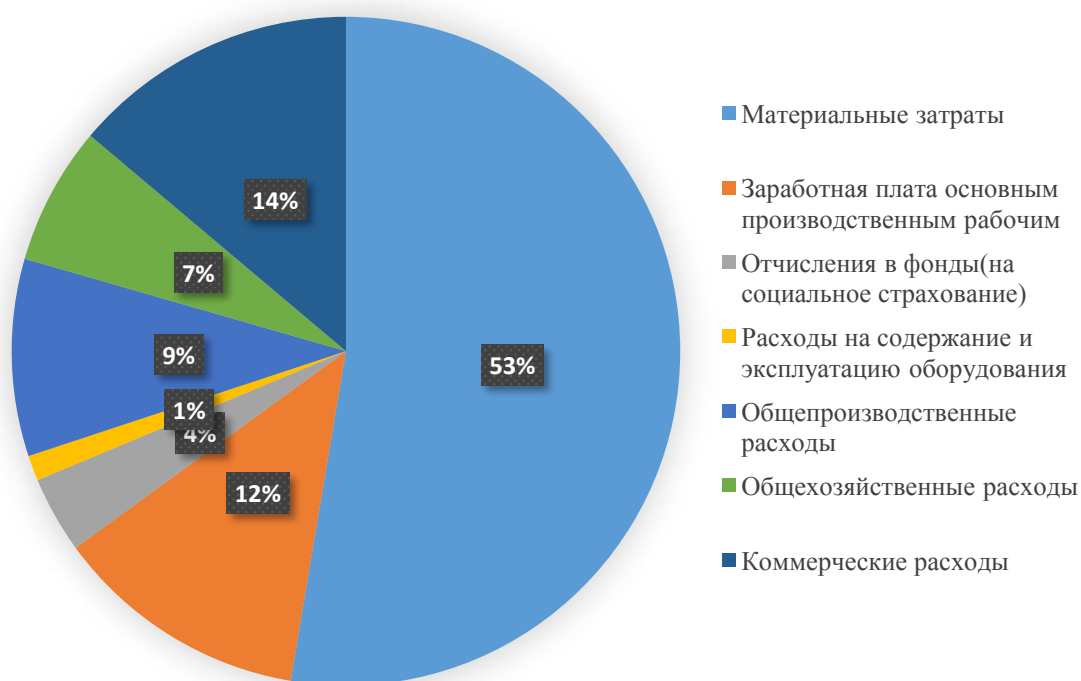


Рисунок 9 – Структура себестоимости по товарной позиции «Зеркало в патинированной багетной раме со старинным профилем размером 1,2 м × 0,8 м»

Большинство рассмотренных товарных позиций являются материалоемкими, то есть основную часть себестоимости составляет стоимость материалов,

необходимых для изготовления единицы продукции. Из этого можно сделать вывод, что в первую очередь за счет сокращения стоимости материалов, необходимо сокращать затраты на предприятии.

2.3 Рекомендации по совершенствованию организации производства и труда на ООО «Антураж»

В предыдущем параграфе был проведен анализ полной себестоимости всей продукции за период с 2014 по 2016 года, товары были разделены на 3 группы (А, В, С) по значимости для конкретного критерия, а именно выручки, так же была подробно разобрана себестоимости на единицу по товарам, относящимся к самой значительной группе, а именно группе А. На основании проведенных расчетов, можно сделать вывод, что нам необходимо оптимизировать себестоимость. По поводу данного понятия ходят очень много споров. Многие не совсем корректно понимают суть данного понятия. Но что же такое оптимизация?

Согласно «Современному экономическому словарю» Б.А. Райзберга оптимизация – это «определение значений экономических показателей, при которых достигается оптимум, то есть оптимальное, наилучшее состояние системы. Чаще всего оптимуму соответствует достижение наивысшего результата при данных затратах ресурсов или достижение заданного результата при минимальных ресурсных затратах». Однако, многие под этим понятием понимают совершенное иное. Большинство, говоря об «оптимизации затрат» имеют ввиду исключительно сокращение затрат. В результате подмены понятий целый диапазон возможных вариантов по улучшению работы компании сводится к единственному и не всегда полезному инструменту — сокращению. В данном случае, конечно, от части необходимо сократить затраты, но основная цель – изменить структуру себестоимости, сделать ее более оптимальной, подходящей для сегодняшнего рынка, соответствующей неблагоприятной конъюнктуре.

Рассматривая данные, рассчитанные в предыдущем параграфе, можно заметить, что на предприятии ООО АП «Антураж» есть несовершенства, необходимо дать следующие практические рекомендации.

Можно заметить, что в структуре себестоимости значительное место занимает стоимость материалов. В 2015 году по сравнению с 2014 годом доля материалов в полной себестоимости сократилась с 42,6% до 25,6%. Это связано с тем, что затраты на материалы относятся к переменным издержкам, то есть к издержкам, зависящим от объема продукции, в 2015 году объем произведенной продукции сократился практически в 2 раза в сравнении с предыдущим годом (с 4333 позиций 2014 года снижение до 2266 позиций в 2015 году). Вместе с тем постоянные издержки (аренда помещения, заработная плата администрации, амортизация) остались на прежнем уровне. В 2016 году удельный вес материалов в структуре себестоимости увеличился до 39,9%, количество произведенной продукции увеличилось до 3700, что на 1434 штук больше, чем в предшествующем периоде.

Анализируя себестоимость товаров категории А, можно заметить, что больше 50% затрат по всем товарам, относящимся к этой группе, составляют расходы на материалы. Отсюда следует, что экономия материальных затрат в решающей степени обеспечивает снижение себестоимости продукции, а значит, увеличение прибыли и повышение рентабельности.

В статью материалы по большинству товаров входят следующие позиции: багет, зеркало(стекло), паспарту, подложка, фурнитура. По возможности, необходимо сократить затраты по всем позициям.

Конечно, основным и самым дорогостоящим элементом является багет. В первую очередь нам необходимо снизить затраты на его приобретение. Большинство поставщиков багетов для ООО АП «Антураж» находятся на дальнем расстоянии(в г. Москва), из чего следует, что мы несем дополнительные издержки, связанные с транспортными расходами. В свою очередь, наши поставщики закупают материалы за границей, то есть колебания курса валюта и

пошлины при ввозе товаров так же включаются в цену продукции. Таким образом, можно сделать вывод, что для начала нам следует найти поставщиков, которые географически будут располагаться к нам ближе и по возможности исключить импорт товаров. Однако, нужно не забывать и про качество. Большинство наших постоянных клиентов приходят именно в «Антураж», так как арт-предприятие предоставляет высококачественные багеты.

В нашем и соседних регионах (Курганская и Свердловская области) имеются следующие производители багетов:

- «Art Millenium»,
- «Декор-багет»,
- «Ант»,
- «Хаммер»,
- «Квадрум»,
- «Мир багета»,
- «Декомастер».

Однако не все соответствуют нашим требованиям. Многие из имеющихся поставщиков производят только пластиковый багет («Декомастер», «Декор-багет», «Art Millenium»), этот вид багета не подходит для продукции, производимой ООО АП «Антураж», так как предприятия использует только деревянный багет, он более прочный, более качественный. «Мир багетов» - предприятие, которое вышло на рынок совсем не давно, еще сложно сказать что-то определенное о качестве производимых ими багетов, также пока неясно, как будут осуществляться поставки, не будет ли задержек поставок. Выбирать данного поставщика слишком рискованно, стоит еще некоторое время понаблюдать за деятельностью данного предприятия, учесть отзывы других покупателей и потом уже принимать решение об установлении взаимоотношений с этим контрагентом. Поставщики «Ант», «Хаммер» и «Квадрум» устраивают нас по качеству, они долго уже находятся на рынке производства багетов довольно давно и имеют хорошую репутацию. Однако багеты, предлагаемые «Квадрумом»,

очень дорогостоящие, несмотря на близкое расположение, то есть на снижение транспортных доходов до минимума, они будут обходиться для АП «Антураж» слишком дорого, себестоимость будет возрастать, это не подходящий для нас вариант. Поставщики «Ант» и «Хаммер» имеют приемлемые цены, широкий ассортимент багетов, высокое качество предлагаемой продукции, они полностью нас устраивают по всем параметрам.

Далее следует рассмотреть заработную плату рабочих. На данный момент на предприятии у работников данной категории оклад, то есть заработная плата не зависит от объема произведенной продукции. Это значит, что дизайнеры не заинтересованы в том, чтобы продать больше, а мастера производственного цеха не заинтересованы в том, чтобы произвести больше и качественнее. Из этого следует, что необходимо разработать новую систему заработной платы для стимулирования продаж и производства. Существуют 2 формы оплаты труда: сдельная и повременная. Они в свою очередь делятся на системы оплаты труда. Основные системы и формы оплаты труда представлены на рисунке 10.



Рисунок 10 – Системы и формы оплаты труда

На данном этапе развития предприятия одной из главных задач является увеличение объем продаж, из этого следует, что нам необходимо стимулировать сотрудников для выполнения данной задачи. Стимулирование труда - это материальная основа мотивации персонала, представляющая собой комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников.

Основная функция стимулирования - экономическая, выражающаяся в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, через увеличение производительности труда работника и качества производимой им продукции.

Для ООО АП «Антураж» следует разработать несколько систем оплаты труда, отдельно для дизайнеров, так как от них на прямую зависит объем продаж, и для

мастеров производственного цеха, они на прямую не могут влиять на размер выручки.

Есть несколько возможных вариантов по форме оплаты труда для художников-дизайнеров. На многих торговых предприятиях устанавливают процент от продаж, который возрастает вместе с увеличением выручки, то есть распределение заработной платы происходит относительно объема выручки. Но для нашего предприятия это не совсем подходящая система, так как себестоимость высокая, и предприятие итак с трудом держится на плаву, нет возможности прибыли выплачивать заработную плату. Особенно при неблагоприятной конъюнктуре рынка стоимость материалов очень варьируется.

На мой взгляд, самым оптимальным для ООО АП «Антураж» будет следующая система оплаты труда: необходимо разделить всю продукцию, производимую предприятием, по объему маржинального дохода, который приносит одна единица товара. Для каждой категории товаров необходимо установить процентную ставку от объема продаж, товары с наибольшим маржинальным доходом будут иметь большую доходность для художников-дизайнеров, соответственно товары с меньшей маржей – меньшую. Такая система будет подходящей и для руководства, так как такая система будет стимулировать продажи, будет логичной (самая оптимальная база для начисления заработной платы), так же расчет заработной платы по данной системе не очень трудоемкий, в отличие от системы, при которой базой для начисления заработной платы будет себестоимость единицы продукции. Эта система будет оптимальной для самих сотрудников, так как их заработная плата будет зависеть только от них самих, они сами могут определиться товары какой категории им выгоднее продавать, так же они сами смогут рассчитать заработную плату без затруднений. Необходимо установить не слишком сложную систему премирования, так как считается, что при усложнении системы ухудшается ее восприятие, а соответственно и действенность. Ранее был проведен ABC-анализ всей продукции, это же разделение будет подходящим и для разбивки на категории для начисления

заработной платы. Категории группы А имеют очень высокую себестоимость, то есть маржинальный доход по этим товарам будет минимальный, соответственно и процентная ставка для расчета заработной платы будет меньшей, отнесем эти товары к категории 1. Далее рассмотрим товары группы В, у этих товаров уже больше маржинальный доход, относительно товаров группы А, значит процент от продаж для данной категории будет выше, данные товары отнесем к категории 2. Товары, относящиеся к категории С, имеют максимальную доходность среди всей продукции ООО АП «Антураж», то есть на них наибольшая торговая наценка. Следовательно, по данным товарам будет установлена самая высокая процентная ставка, они будут отнесены к категории 3. Подробное разделение товаров представлено в приложении. В таблице 13. представлена взаимосвязь между категорией товара по величине маржинального дохода и процентной ставкой от продаж.

Таблица 14 – Зависимость процентной ставки от категории товара

Категория товара	Процент от выручки, %
Категория 1	3
Категория 2	5
Категория 3	7

Однако не всегда от сотрудников зависит объем продаж, как уже говорилось ранее, спрос на продукцию сезонный. Период с мая по сентябрь – низкий сезон. В связи с этим, необходимо установить минимальный оклад, так как могут быть месяцы, когда сотрудник не сможет заработать даже прожиточный минимум.

Возможно, в целях дополнительной мотивации проще ввести систему премирования. Но предлагаемая система оплаты для сотрудников является более привлекательной. Всё потому, что премия понятие непостоянное. Её могут и не выдать, если итоговый финансовый результат деятельности получился отрицательным или нулевым. Также её можно лишиться, если, например, опоздать на работу или нарушить правила безопасности. А результаты по вводимой оплате труда фиксированные и зависят только от самого сотрудника.

Такая система оплаты труда будет не подходящей для мастеров производственного цеха, так как они на прямую не могут влиять на объем продаж. Одним из главных критериев, оценивающих работу мастеров, является коэффициент брака.

Так же значительную часть в себестоимости занимает аренда помещения. ООО АП «Антураж» арендует у производственного кооператива «Головной проектный институт Челябинскгражданпроект» внушительные площади в центре Челябинска. В аренде кабинет для администрации, выставочный зал, производственная мастерская. Аренда помещения в месяц составляет 150 тыс.руб. Это довольно высокая цена для рынка Челябинска, но руководство предприятия не решается сменить помещения на более дешевое, так как «Антураж» находится на данном месте уже более 15 лет, и все клиенты привыкли к данному месторасположению. Поэтому менять месторасположение нецелесообразно. Ведь одним из самых важных факторов, определяющих эффективность розничных торговых предприятий, является их рациональное размещение.

В настоящее время реклама занимает не значительное место в структуре себестоимости производимой продукции, однако из года в год затраты на рекламу в абсолютном выражении растут, в 2014 году не было затрат на рекламу, в 2015 году – 40 тыс.руб., в 2016 году – 84 тыс.руб., то есть руководство старается привлечь новых клиентов, таким образом увеличить объем выручки. Это является положительным фактом. В дальнейшем предприятию стоит увеличивать вложения в рекламу, для того, чтобы сделать предприятие стало более популярным в Челябинской области и соответственно увеличило объем продаж.

В наше высокотехнологичное время существует огромное количество видов и типов рекламы, различающихся по множеству признаков. Можно выделить следующие основные направления по видам реклам:

- виды рекламы по месту и способу размещения;
- виды рекламы в зависимости от цели рекламы;
- виды рекламы по масштабности и объекту воздействия.

Каждому виду товаров и услуг подходят определенные средства распространения информации. Существует небольшая подсказка о том, какой медианоситель лучше всего выбрать: рекламу «эмоциональных» продуктов и услуг размещать в эмоциональных СМИ – на телевидении и радио, в Интернете, а «рациональных» - в прессе, городе (наружная реклама), на серьезных сайтах и радиостанциях. Товары, производимые ООО АП «Антураж» относятся к «эмоциональным», поэтому руководство уже выбрало рекламу на местном телеканале, но стоит развивать рекламную компанию продукции, следует распространять рекламу в Интернете, в социальных сетях.

Также следует учитывать особенности своего товара и целевой аудитории. Выбирать носитель следует тщательно, сперва изучив возможные показатели. Видов рекламы великое множество, как уже писалось выше, каждый обладает своими недостатками и достоинствами. Выбирая вид, стоит обратить внимание на стоимость рекламы, ее место или время, количество возможных контактов с потребителями. Арт-предприятие уже имеет свой сайт в Интернете, на котором покупатели могут ознакомиться с продукцией, производимой ООО «Антураж», так же для удобства пользователей был разработан интернет-магазин постеров, на котором можно выбрать постер абсолютно на любой вкус, также осуществляется доставка по всей России.

Выводы по разделу два

В данной главе мы рассмотрели общую характеристику ООО арт-предприятие «Антураж», рассмотрена структура персонала, подробно разобрали полную себестоимость всей продукции, калькуляцию себестоимости на единицу продукции, провели АВС-анализ по производимым товарам, составили рекомендации по оптимизации себестоимости продукции.

Из полученных результатов можно сделать следующие выводы.

1. ООО АП «Антураж» широко известно на рынке Челябинска и Челябинской области, завоевало весомую долю рынка и хорошую репутацию среди багетных мастерских.

2. Анализ структуры управления показывает, что она соответствует современным требованиям, то есть четко распределяет обязанности и ответственность специалистов.

3. Доля себестоимость в выручке очень высока, в некоторые периоды даже превышает её.

4. В себестоимости наибольший вес имеет стоимость материалов.

5. У предприятия есть возможности к оптимизации себестоимости.

Исходя из данных, полученных в первом и втором параграфе данной главы, можно сделать вывод, что ООО АП «Антураж» на сегодняшний день находится не в самом хорошем финансовом положении, это связано с неблагоприятной конъюнктурой рынка, растущей стоимостью материалов, а так же с появлением конкурентов, предлагающих более дешевую, но в тоже время менее качественную продукцию.

В целях стабилизации финансово-хозяйственной деятельности и получения положительного финансового результата необходимо увеличить объем продаж, путем привлечения новых клиентов, а также за счет оптимизации себестоимости.

В данной ситуации, для оптимизации себестоимости стоит найти новых поставщиков, которые географически будут располагаться ближе, а также стоимость предлагаемой продукции будет ниже; кроме того необходимо разработать систему оплаты труда сотрудникам, отличную от имеющейся на сегодняшний день.

В тоже время необходимо увеличивать выручку, приобретать новых клиентов, для выполнения этой цели стоит развивать рекламную кампанию, несомненно, это потребует некоторых дополнительных затрат, но это даст положительный эффект для предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Совершенствование структуры себестоимости в настоящее время, когда в стране наблюдается неблагоприятная экономическая ситуация, имеет огромное значение. Каждому предприятию необходимо максимально оптимизировать себестоимость производимой продукции для улучшения финансовых результатов.

Общество с ограниченной ответственностью арт-предприятие «Антураж» - динамично развивающаяся багетная мастерская города Челябинска, которая завоевала хорошую конкурентную позицию на рынке.

Результатом выполнения настоящей дипломной работы явилось решение следующих задач.

1. Изучить положение малого бизнеса в РФ.
2. Изучить менеджмент в сфере культуры, особенности его ведения в РФ.
3. Провести конкурентный анализ на рынке багетных мастерских.
4. Провести анализ себестоимости выпускаемой продукции.
5. Разработать рекомендации по совершенствованию организации производства и труда на ООО АП «Антураж» при неблагоприятной конъюнктуре рынка.

Полученные результаты дают возможность сформулировать следующие ключевые выводы.

Для стабилизации финансово-хозяйственной деятельности и получения положительного финансового результата необходимо увеличить объем продаж, путем привлечения новых клиентов, а также за счет оптимизации себестоимости.

Большая часть продукции, производимой ООО АП «Антураж», является материалоемкой, то есть в первую очередь нам необходимо сокращать затраты на материалы, это один из главных рычагов сокращения себестоимости. Для выполнения данной задачи, был изучен рынок производителей багетов в ближайших к нам областях. Было найдено некоторое количество поставщиков,

однако не все удовлетворяли нашим требованиям. Требования, выдвигаемые для поставщиков багета:

- продукция высокого качества;
- географически близкое расположение;
- достаточное время нахождения на рынке, наличие хорошей репутации;
- приемлемые цены.

Для производства продукции используется большое количество материалов, по каждому из видов есть возможность сократить затраты.

Так же для улучшения экономического положения необходимо увеличивать объемы продаж. Одно из предложений заключается в том, чтобы заинтересовать художников-дизайнеров, которые непосредственно общаются с клиентами, в увеличении продаж. Для решения данной задачи, была разработана новая система оплаты труда. Для данной системы оплаты труда необходимо разделить все товары на группы, в зависимости от размера маржинального дохода, который они приносят.

Так же важным элементом для любой развивающейся компании является развитая рекламная кампания. Предприятию стоит больше средств вкладывать в рекламу, увеличивать узнаваемость фирмы. Эти затраты приведут к увеличению клиентов, соответственно к увеличению выручки предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Налоговый Кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05 августа 2000 N 117-ФЗ (ред. от 06 декабря 2005) // Собрание законодательства РФ, 2000. – №32. – Ст. 3340.

3 Федеральный закон от 24 июля 2007 г. №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ» // Собрание законодательства РФ, 2007. – № 31. – Ст.4008.

3 Послание президента РФ Федеральному собранию РФ от 4 декабря 2014 г. // Российская газета. – № 278. – 2014.

4 Ковалев, В.В. Введение в финансовый менеджмент / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 768 с.

5 Чадин, С. Эффективное управление дебиторской задолженностью / С. Чадин // Финансовый директор. – <https://fd.ru/articles/52113-sqk-15-m9-effektivnoe-upravlenie-debitorskoj-zadoljennostyu>.

6 Рубинштейн, А.Я. Экономика культуры / А.Я. Рубинштейн. – М.: Слово, 2005. – 607 с.

7 Тульчинский, Г.Л. Менеджмент в сфере культуры / Г.Л. Тульчинский, Шекова Е.Л. – СПб: Лань, 2009. – 528 с.

8 Костылев, С.В. Арт-менеджмент как комплексная система управленческой деятельности в области культуры, искусства и образования / С.В. Костылев // Современные проблемы науки и образования. – <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=11971>.

9 Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.

10 Петров, А.Н. Стратегический менеджмент / А.Н. Петров. – СПб.: Питер, 2008. – 496 с.

11 Юрьева, Л.В. Основы конкурентного стратегического конкурентного анализа / Л.В. Юрьева. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 52 с.

- 12 Басовский, Л.Е. Финансовый менеджмент. Учебник / Л.Е. Басовский. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 240 с.
- 13 Варламова, Т.П. Финансовый менеджмент. Учебное пособие / Т.П. Варламова, М.А. Варламова. – М.: Дашков и К, 2015. – 304 с.
- 14 Екимова, К.В. Финансовый менеджмент. Учебник для СПО / К.В. Екимова, И.П. Савельева, К.В. Кардапольцев. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 381 с.
- 15 Зайков, В.П. Финансовый менеджмент: теория, стратегия, организация / В.П. Зайков, Е.Д. Селезнёва, А.В. Харсеева. – М.: Вузовская книга, 2016. – 340 с.
- 16 Ионова, А.Ф. Финансовый менеджмент. Основные темы. Деловые игры / А.Ф. Ионова, Н.Н. Селезнева. – М.: КноРус, 2012. – 336 с.
- 17 Кандрашина, Е.А. Финансовый менеджмент. Учебник для бакалавров / Е.А. Кандрашина. – М.: Дашков и К, 2015. – 220 с.
- 18 Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер. – М.: Вильямс, 2007. – 656 с.
- 19 Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства // Федеральная налоговая служба. – <https://rmsp.nalog.ru/index.html>.
- 20 Особенности менеджмента в сфере культуры // Гуманитарно-правовой портал PSYERA. – https://psyera.ru/osobennosti-menedzhmenta-v-sfere-kultury_9747.html.
- 21 Малый бизнес назвал четыре главные проблемы // РБК. – <http://www.rbc.ru/economics/25/09/2015/560574bf9a7947d1198f6d29>.
- 22 Малый бизнес в России: цифры и факты // Легитимист. – <http://legitimist.ru/o-legitimiste/about-riuo.html>.