

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(Национальный исследовательский университет)»  
Институт открытого и дистанционного образования  
Кафедра «Управление и право»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент

Гл. директор ООО «ИТАС»

\_\_\_\_\_ В.А. Калугин

\_\_\_\_\_ 05 Июня \_\_\_\_\_ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ А.А. Демин

\_\_\_\_\_ 15 Июня \_\_\_\_\_ 2018 г.

Анализ результатов производственно–хозяйственной деятельности  
предприятия и разработка направлений повышения ее эффективности

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.01.2018.01141. ВКР

Руководитель работы

доцент кафедры УиП

\_\_\_\_\_ Д.В. Подшивалов

\_\_\_\_\_ 13 Июня \_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор работы

студент группы ДО–559

\_\_\_\_\_ Г.А. Меллис

\_\_\_\_\_ 13 Июня \_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтролер

ст. преподаватель кафедры УиП

\_\_\_\_\_ Е.Н. Бородина

\_\_\_\_\_ 14 Июня \_\_\_\_\_ 2018 г.

## АННОТАЦИЯ

Меллис Г. А. Анализ результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия и разработка направлений повышения ее эффективности. – Челябинск: ЮУрГУ, 2018, ДО–559, 67 с., 24 ил., 18 табл., библиогр. список – 50 наим., 13 л. плакатов ф. А4

Объектом выпускной квалификационной работы является экономическая эффективность предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка направлений повышения экономической эффективности предприятия ООО «ИТАС».

В работе изучено понятие и сущность экономической эффективности деятельности предприятия, рассмотрены методы оценки экономической эффективности предприятия.

Дана общая характеристика предприятия ООО «ИТАС», выполнен анализ экономической эффективности предприятия ООО «ИТАС», проанализированы проблемы, выявленные в результате анализа, предложены мероприятия по повышению экономической эффективности деятельности ООО «ИТАС» и проведена оценка эффективности предложенных мероприятий.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	6
1.1 Экономическая сущность и методы анализа эффективности производственно-хозяйственной деятельности .....	6
1.2 Методика оценки и анализа эффективности результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия .....	8
1.3 Текущие тенденции повышения эффективности работы предприятий в РФ .....	13
2 АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ИТАС» .....	20
2.1 Общая характеристика предприятия.....	20
2.2 Анализ финансового состояния предприятия.....	24
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ИТАС»	39
3.1 Мероприятия по повышению экономической эффективности деятельности предприятия .....	39
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	55
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	59
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	62

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что в условиях экономической нестабильности от того насколько экономически эффективно работает предприятие зависит не только его экономический рост и процветание, но зачастую выживание предприятия на рынке.

На практике определение экономической эффективности не является строгим и общепризнанным для понимания. Зачастую под эффективностью понимается экономический эффект (результат функционирования экономической системой). Так, показателем экономической эффективности на уровне предприятия рассматриваются: прибыль – абсолютный показатель, и рентабельность – относительный показатель. В данном случае прибыль целесообразно называть показателем эффективности, а рентабельности – экономической эффективности.

Также необходимо отметить, что экономическая эффективность является показателем эффективности среди таких категорий, как социальная эффективность, экологическая эффективность, производственная эффективность и т. д.

Объектом выпускной квалификационной работы является экономическая эффективность предприятия.

Предметом выпускной квалификационной работы является процесс определения экономической эффективности предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка направлений повышения экономической эффективности предприятия ООО «ИТАС».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи.

1. Изучить понятие и сущность экономической эффективности деятельности предприятия.

2. Рассмотреть методы оценки экономической эффективности предприятия.

3. Рассмотреть текущие тенденции повышения эффективности работы предприятий в РФ.

4. Изучить общую характеристику предприятия ООО «ИТАС».

5. Выполнить анализ экономической эффективности предприятия ООО «ИТАС».

6. Проанализировать проблемы, выявленные в результате анализа.

7. Предложить мероприятия по повышению экономической эффективности деятельности ООО «ИТАС» и провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

Цели и задачи работы определили ее структуру.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка.

В первой главе работы изучено понятие и сущность экономической эффективности деятельности предприятия, рассмотрены методы оценки экономической эффективности предприятия, текущие тенденции повышения эффективности работы предприятий в РФ.

Во второй главе работы изучена общая характеристика предприятия ООО «ИТАС», выполнен анализ экономической эффективности предприятия ООО «ИТАС», проанализированы проблемы, выявленные в результате анализа.

В третьей главе работы предложены мероприятия по повышению экономической эффективности деятельности ООО «ИТАС» и провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

Методами, применяемыми в работе, являются методы анализа, синтеза, сравнения, индукции и дедукции.

Теоретическую основу работы составили работы российских и зарубежных авторов по рассматриваемой проблеме, материалы сети Интернет.

Информационную основу работы составили данные ООО «ИТАС» за 2015–2017 гг.

Результаты работы могут быть использованы предприятием в практической деятельности для повышения эффективности предприятия ООО «ИТАС».

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОИЗВОДСТВЕННО–ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Экономическая сущность и методы анализа эффективности производственно-хозяйственной деятельности

Понятия «экономический эффект» и «экономическая эффективность» относятся к числу важнейших категорий рыночной экономики. Эти понятия тесно связаны между собой.

Экономический эффект предполагает какой–либо полезный результат, выраженный в стоимостной оценке. Обычно в качестве полезного результата выступают прибыль или экономия затрат и ресурсов. Экономический эффект – величина абсолютная, зависящая от масштабов производства и экономии затрат [4, с. 121].

Экономическая эффективность – это соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами живого и овеществленного труда, ресурсами. Экономическая эффективность зависит от экономического эффекта, а также от затрат и ресурсов, которые вызвали данный эффект. Таким образом, экономическая эффективность – величина относительная, получаемая в результате сопоставления эффекта с затратами и ресурсами [4, с. 124].

Эффективность предприятия представляет собой комплексное отражение конечных результатов использования всех ресурсов производства за определенный промежуток времени [14, с.109].

Эффективность производства характеризует повышение производительности труда, наиболее полное использование производственных мощностей, сырьевых и материальных ресурсов, достижение наибольших результатов при наименьших затратах [8, с. 99].

Оценка экономической эффективности производится путем сопоставления результатов производства с затратами [8, с. 99]:

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Результат}}{\text{Затраты}}, \quad (1.1)$$

Обычно анализируются оба показателя, характеризующие успешность экономической деятельности предприятия, так как по отдельности показатели эффекта и эффективности не могут дать полной и всеобъемлющей оценки деятельности предприятия. Например, на предприятии может быть такая ситуация, когда достигнут значительный экономический эффект, выраженный в полученной прибыли при относительно низкой экономической эффективности. И наоборот, производство может характеризоваться высоким уровнем эффективности при небольшой величине экономического эффекта.

Оценку деятельности предприятия и его экономической эффективности невозможно произвести одним каким–либо показателем. Многообразие свойств и признаков различных видов производственно–хозяйственной и

коммерческой деятельности предприятия обуславливает и многообразие показателей. При этом проблема их использования состоит в том, что ни один из них не выполняет роль универсального показателя, по которому однозначно можно было бы судить об успехах или неудаче в бизнесе. Поэтому на практике всегда используют систему показателей, которые связаны между собой и оценивают или показывают различные стороны деятельности предприятия.

Показатель – это признак, характеризующий какую–либо одну сторону явления, действия, их количественную или качественную характеристику (сторону) или степень выполнения определенной задачи. В нашей стране наукой и практикой была сформирована система экономических, финансовых и статистических показателей, разработаны методы их расчета и учета, но они были рассчитаны на централизованно–плановую систему хозяйствования. С переходом к рыночным отношениям эта система показателей как в части их расчета и учета, так и роли в обосновании решений претерпела и претерпевает определенные изменения. Так, если в условиях плановой системы хозяйствования в оценке деятельности предприятия важную роль играли такие показатели, как выполнение плана, объем товарной продукции, объем валовой продукции, то в условиях рынка на первое место выдвигаются показатели: объем продаж, прибыль, рентабельность и целый ряд оптимизационных показателей. Ориентировка производства на удовлетворение спроса резко усилила значение оценки различных вариантов удовлетворения спроса.

Все показатели, исходя из требований рынка, можно разделить на оценочные, характеризующие достигнутый или возможный уровни развития, а также результатов той или иной деятельности, и затратные, отражающие уровень затрат по осуществлению различных видов деятельности.

В зависимости от цели анализа показатели могут выражаться в форме абсолютных, относительных и средних величин. Выделяют также структурные и приростные показатели [2, с. 127].

Абсолютные показатели бывают стоимостными и натуральными. Ими являются: оборот (объем продаж), валовая и частичная выручка, валовая и частичная прибыль, величина дивидендов, уровень издержек производства и реализации продукции, основные и оборотные производственные фонды, уставный фонд, задолженность и др.

Относительные показатели выделяются как отношения абсолютных показателей, характеризующие часть одного показателя в другом, или как отношения разнородных показателей. К ним относятся: прибыль на единицу стоимости основных средств, издержек или уставного фонда; производительность; фондовооруженность труда и др. [7, с. 133]

Структурные показатели – по расходам, капиталу, доходам - характеризуют долю отдельных элементов в итоговой сумме.

Приростные показатели отражают свое изменение за определенный период. Они могут быть даны в относительном или абсолютном выражении. Таковыми являются, например, изменения уставного фонда за год, прибыли за год и т.д.

Следовательно, мы имеем дело с разнообразными и разнородными показателями, причем в одном и том же случае одни из них могут улучшаться, а другие ухудшаться. Например, увеличение прибыли при продажах в кредит (в случае задержки с выплатами) ведет одновременно и к уменьшению наличности.

В условиях рынка в число контролируемых показателей входят: выручка от реализации, объем продаж, размер капитала, сумма чистой прибыли, величина активов, число акционеров, величина выплачиваемых дивидендов, доля экспорта в обороте и др.

В условиях рынка важное значение имеют показатели качества продукции или оказываемых услуг, так как качество продукции сильно влияет как на повышение конкурентоспособности товаров, так и на повышение продажной цены. Последнее увеличивает объем продаж, а, следовательно, и рост прибыли [9, с. 152].

Показатели качества различны для видов продукции разного потребительского назначения.

Для оценки товаров длительного пользования применяются показатели экономичности, надежности, долговечности, степени учета требований технической эстетики.

В данном случае под экономичностью понимаются такие свойства продукции, которые дают экономию средств как в производстве изделия, так и в процессе его эксплуатации. Так, последнее поколение телевизоров отличается меньшими габаритами, весом, меньшим потреблением электроэнергии и т.д.

Таким образом, сейчас можно сделать вывод, что нет и не может быть такого показателя хозяйственной деятельности, который годился бы на все случаи жизни. Для того чтобы развиваться в условиях острой конкуренции, руководитель (предприниматель) должен видеть, чувствовать результаты всех видов деятельности, а это означает, что необходимо формирование системы взаимосвязанных показателей, отражающих степень достижения целей, период и тип организации.

## **1.2 Методика оценки и анализа эффективности результатов производственно–хозяйственной деятельности предприятия**

На сегодняшний момент существует множество методов и подходов к определению экономической эффективности предприятия. Наибольшее распространение получила традиционная финансовая модель, которая начала применяться еще в начале прошлого столетия, совершенствовалась с развитием методов бухгалтерского учета и до сих пор широко используется.

Суть этой модели в отстранении от внешнего влияния и оценке экономической эффективности предприятия на основе расчета внутренних показателей деятельности.

Основным индикатором роста эффективности в указанной модели является повышение прибыли, достигаемое за счет снижения издержек. Анализ состояния предприятия проводится на основе данных отчетности предыдущих периодов, эффективность будущих периодов поставлена в прямую зависимость от ранее достигнутых результатов.

Указанные подходы отличаются по глубине анализа и информативности ключевых показателей и в соответствии с этим применяются для различных целей: от исключительно учебных, «академических» для формирования базовых знаний студентов при изучении экономических дисциплин вплоть до решения практических задач, по оценке эффективности действующего предприятия.

Но, однако, они не содержат глубинных противоречий и имеют схожие преимущества и недостатки, поэтому представляется целесообразным считать их лишь подходами, способами расчета экономической эффективности в рамках традиционной финансовой модели.

Рассмотрим методы оценки экономической эффективности предприятия.

Для этого представим основные группы показателей экономической эффективности предприятия.

Данные представлены на рисунке 1.1[12, с. 121].



Рисунок 1.1 – Система показателей, характеризующих эффективность хозяйственной деятельности

Итак, отметим, что производительность труда на любом предприятии характеризуется и трудоемкостью. Данные показатели характеризуют насколько эффективно использует предприятие имеющиеся у него трудовые ресурсы.

Рассмотрим также показатели производительности труда, их характеристику и способ расчета.

Данные представим в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Характеристика и способ расчета показателей производительности труда

Показатель	Характеристика	Способ расчета
Выработка	Отражает количество продукции, произведенной в единицу рабочего времени или приходящееся на одного среднесписочного работника в месяц, квартал, год.	Отношение количества произведенной продукции к затратам рабочего времени на производство этой продукции.
Трудоемкость	Величина, обратная выработке, характеризует затраты труда на производство единицы продукции.	Отношение затрат труда к объему продукции

Рассмотрим показатели эффективности использования основных фондов, их характеристику и способ расчета представим в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Характеристика и способ расчета показателей эффективности использования основных фондов

Показатель	Характеристика	Способ расчета
Фондоотдача	Отражает количество произведенной продукции в расчете на 1 руб. основных производственных фондов	Отношение годового объема реализованной продукции к среднегодовой стоимости основных производственных фондов
Фондоёмкость	Показатель, обратный фондоотдаче. Отражает стоимость основных производственных фондов в расчете на 1 руб. реализованной продукции	Отношение среднегодовой стоимости основных производственных фондов к годовому объёму реализованной продукции
Фондовооруженность труда	Характеризует оснащённость работников предприятия основными производственными фондами	Отношение среднегодовой стоимости основных производственных фондов к среднесписочной численности работников
Коэффициент интенсивности использования оборудования	Характеризует эффективность использования оборудования	Отношение фактического объема выпущенной продукции к установленной производственной мощности оборудования

Рассмотрим показатели использования оборотных средств, их характеристику и способ расчета представим в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Характеристика и способ расчета показателей эффективности использования оборотных средств

Показатель	Характеристика	Способ расчета
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	Показывает, сколько оборотов совершили оборотные средства за анализируемый период (квартал, полугодие, год)	Отношение объема реализованной продукции за отчетный период к среднему остатку оборотных средств
Коэффициент закрепление оборотных средств	Показатель, обратный коэффициенту оборачиваемости оборотных средств. Характеризует сумму оборотных средств, приходящихся на 1 руб. выручки от реализации	Отношение среднего остатка оборотных средств за отчетный период к объёму реализации за этот же период

### Окончание таблицы 1.3

Показатель	Характеристика	Способ расчета
Длительность одного оборота	Показывает, за какой срок к предприятию возвращаются его оборотные средства в виде выручки от реализации продукции	Число дней в отчетном периоде, деленное на коэффициент оборачиваемости оборотных средств
Материалоемкость продукции	Характеризует суммарный расход всех материальных ресурсов на производство единицы продукции	Отношение суммы материальных затрат, включенных в себестоимость реализованной продукции, к ее объему
Материалоотдача	Показатель, обратный материалоемкости продукции. Отражает количество произведенной продукции в расчете на 1 руб. материальных ресурсов	Отношение объема реализованной продукции к сумме материальных затрат

Особенно важную роль в деятельности любого предприятия в реалиях современного бизнеса занимает расчет и анализ показателей рентабельности.

Рентабельность (нем. *rentabel*[1] – доходный, полезный, прибыльный), относительный показатель экономической эффективности.

Рассмотрим показатели рентабельности, их характеристику и способ расчета представим в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Характеристика и способ расчета показателей рентабельности

Показатель	Характеристика	Способ расчета
Рентабельность продукции	Эффективность затрат, произведенных предприятием на производство и реализацию продукции	Отношение прибыли от реализации продукции к сумме затрат на производство и реализацию продукции
Рентабельность производства общая	Характеризует прибыльность или убыточность производственной деятельности предприятия за определенный период времени(год, квартал)	Отношение балансовой прибыли к среднегодовой стоимости основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств
Рентабельность продаж (оборота)	Показывает, какую прибыль имеет предприятие с каждого рубля реализованной продукции	Отношение прибыли к средней за период величине чистых активов

#### Окончание таблицы 1.4

Рентабельность имущества предприятия	Показывает, какую прибыль получает предприятие с каждого рубля, вложенного в активы	Отношение чистой прибыли к средней за период величине чистых активов
Рентабельность собственного капитала	Показывает эффективность использования средств, принадлежащих собственникам предприятия. Служит основным критерием при оценке уровня котировки акций на бирже	Отношение чистой прибыли к средней за период величине чистых активов

Рентабельность максимально комплексно отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных ресурсов, а также природных богатств. Коэффициент рентабельности рассчитывается как отношение прибыли к активам, ресурсам или потокам, её формирующим. Может выражаться как в прибыли на единицу вложенных средств, так и в прибыли, которую несёт в себе каждая полученная денежная единица. Показатели рентабельности часто выражают в процентах.

### **1.3 Текущие тенденции повышения эффективности работы предприятий в РФ**

В 2017 году экономика Российской Федерации по оценкам правительства официально считается вышедшей из кризиса. Однако аналитики называют рост немного неустойчивым, тем более что к концу года он ощутимо замедлился. Если во втором квартале ВВП увеличился на 2,5 %, то в третьем – только на 1,8 %. Окончательных данных по последнему кварталу еще нет, но, скорее всего, они не превысят одного процента, а это значит, что по итогам года экономика вырастет только на 1,4 %, что значительно ниже спрогнозированных Минэкономразвития 2,1 % роста.

Торможение в последнем квартале даже породило опасения, что Россия снова входит в рецессию, не успев толком из нее выйти. Промышленность вызвала самую большую обеспокоенность, снизившись в ноябре на 3,6 % (максимальный спад с октября 2009). Первые кварталы 2018 года покажут, удалось ли стране все же войти в фазу устойчивого экономического роста или же «качели» продолжатся, и рост снова застынет, а то и войдет в штопор.

Вызывают тревогу и другие тенденции, которые из 2017 перейдут в 2018 год. Прежде всего, это непрекращающееся падение реальных доходов населения, которое продолжается даже несмотря на номинальный рост зарплат и рекордно низкую инфляцию. Хотя в начале прошлого года экономисты ожидали, что в 2017 доходы вырастут на 1,6 %, по данным

Росстата за 11 месяцев, они упали на 1,4 %. Получается, что небольшой рост ВВП, если даже он есть, население на себе не почувствовало.

В этом контексте низкая инфляция экономистами уже не воспринимается, как безусловное благо. В начале прошлого года прогнозировали, что инфляция составит 4,7 %, по факту она снизилась до 2,5 %. Это объясняется падением доходов россиян, низкой покупательной способностью населения и умеренно–жесткой политикой Центробанка.

Зато цены на нефть пока не вызывают беспокойства. За 11 месяцев среднегодовые цены на нефть марки Urals зафиксировались на уровне 52 доллара за баррель, и, если не случится непредвиденных событий, они должны оставаться на этом уровне и в 2018.

Стоит отметить еще несколько моментов, с которыми страна вступает в новый год.

Во-первых, с 1 января 2018 Резервный фонд прекратил свое существование и присоединился к Фонду национального благосостояния. Теперь все дополнительные нефтегазовые доходы бюджета будут направляться в ФНБ, который станет источником финансирования дефицита бюджета в случае резкого падения доходов, а также финансирования добровольных пенсионных накоплений.

Кроме того, с 1 января минимальный размер оплаты труда (МРОТ) повышается до 85 % от величины прожиточного минимума (9489 рублей). Также 1 января состоялась индексация страховых пенсий. Для неработающих пенсионеров выплаты вырастут на 3,7 %, социальные пенсии с 1 апреля увеличатся на 4,1 %. Среднегодовой размер страховой пенсии по старости достигнет 14075 рублей.

Со всем этим багажом российской экономике и предстоит вступить в 2018 год. Прогнозы правительственных и независимых экономистов немного отличаются. Рост ВВП в среднем оценивают в 1–2 %, что лучше рецессии, но в два раза медленнее среднемировых темпов.

Минэкономразвития в базовом сценарии прогноза социально-экономического развития России заложило рост ВВП в 2018 году на 2,1 %, инфляцию – на уровне 4 %. При этом прогнозируется ослабление рубля до 64,7 руб. за доллар.

Западные аналитики с этими оценками в целом согласны. Британское издание Times прогнозирует, что экономика РФ вырастет на 1,8 % благодаря стабилизации цен на нефть. В то же время, санкции США и ЕС продолжат ограничивать торговлю, конкуренцию и получение новых технологий. Ожидается, что снизится количество трудоспособного населения, а производительность труда останется на низком уровне.

Из позитивных тенденций экономисты Times прогнозируют, что реальные доходы населения немного вырастут, а население начнет больше тратить и воспользуется улучшившимися условиями кредитования. Потребительский спрос, в свою очередь, подстегнет экономику.

Еще одной положительной тенденцией может стать более быстрое снижение ключевой ставки Банком России, которая к третьему кварталу 2018 года может достичь 7 %.

Почувствуют ли на себе россияне рост экономики в 2018 году неизвестно, но при этом не останется незамеченным рост тарифов и акцизов.

С 1 января начнет действовать новая дифференциация акцизных ставок на автомобили мощностью от 150 лошадиных сил. Таким образом, для машин с двигателем мощностью от 150 до 200 лошадиных сил акциз вырастет на 2,5-3,4 тыс. руб., а с мощностью более 500 лошадиных сил на 442 тыс. руб.

Дважды вырастут акцизы на бензин — в январе на 50 копеек с литра и еще на столько же в июле. Также подрастет акциз и, соответственно, цены на сигареты.

Еще более ощутимым станет рост налога на имущество. Если в 2015 году он рассчитывался как 20 % платежа исходя из кадастровой стоимости и 80 % — из инвентаризационной, то по итогам 2017 пропорция составит 60 на 40 %. Наконец, с 1 июля во всех регионах нашей страны вырастут тарифы на коммунальные услуги от 3,3 до 6 %.

Большинство экспертов сходятся на том, что без кардинальных реформ экономический рост не будет превышать 1–2 %, а этого недостаточно для того, чтобы говорить о серьезных экономических успехах.

Инфляция в 2017 году снизилась до 2,5 %. В 2018 она почти наверняка будет немного выше, но все равно позволит Центробанку снизить процентную ставку до конца года до 7 %. Это значит, что реальные ставки пойдут вниз, и это позитивная тенденция для кредитной активности всех клиентов, как юридических, так и физических. Проще говоря, кредиты для них станут дешевле.

Но эта политика Центрального банка должна получить подстраховку со стороны бюджетной политики, которая пока нейтральна к экономическому росту. Если все это будет сделано, тогда уже в этом году будет рост ВВП в районе полутора процентов, а дальше его можно будет наращивать.

В июне 2017 года Минэкономразвития представило проект программы повышения производительности труда в России. У программы будет две задачи: повысить производительность труда – один из немногих источников ускорения экономического роста в текущих демографических условиях – и поддержать тех, кого уволят.

Увеличить производительность труда в 1,5 раза за семь лет поручил в 2012 г. Владимир Путин, срок выйдет в 2018 г. Минэкономразвития на программу просит 29 млрд руб. из бюджета до 2020 г. Большая часть пойдет на решение проблемы безработицы.

Повышать производительность труда Минэкономразвития предлагает постепенно, следует из презентации министерства [40].

В 2017 г. в программе участвовало пять регионов, в 2018 и 2019 гг. – по 10, новые регионы планируются прибавляться и дальше.

В каждом отберут компании, которым бюджет наймет консультантов по повышению производительности труда. Их список предстоит одобрить, но в основном это компании из большой четверки аудиторов. Они проанализируют эффективность компании и предложат кратко-, средне- и долгосрочные меры.

В эксперимент войдут средние компании, а у них денег на это нет. Критерии выбора – выручка до 30 млрд. руб. и большой потенциал к повышению эффективности.

Будет принцип двух ключей: компании выберут регион, проектный комитет в правительстве выделит субсидии, компании будут софинансировать программу.

Краткосрочные меры – это те, что позволят быстро увеличить производительность труда.

Большой потенциал быстрой оптимизации, как правило, есть у всех компаний, объясняет чиновник министерства: к примеру, можно каждый раз тратить кучу трудовых ресурсов на оформление госзакупки одного и того же материала, а можно один раз оформить рамочное соглашение.

Долгосрочные меры требуют серьезных капиталовложений. Денег из бюджета не будет, но компании, участвующие в программе, будут иметь приоритет в очереди за деньгами институтов развития: и Фонда развития промышленности, и ВЭБа, и Российского экспортного центра.

Деньги на инвестиции могут появиться и от инвестиционного налогового кредита. Инструмент уже есть, но не работает – Минэкономразвития предлагает упростить выдачу кредита.

Эффект от эксперимента почувствуют не только избранные компании, но и остальные организации. Для этого будет создан центр компетенций на базе ВЭБа – платформа, на которой будут собирать лучшие практики повышения производительности труда на производстве.

Любая компания сможет бесплатно проверить на сайте состояние своей производительности труда (насколько отстает от бенчмарка) и ей автоматически выберут список профессиональных экспертов.

Отметим, что в 2015 г. (последние данные Росстата) производительность сократилась на 2,2 % против роста на 3,8 % в 2011 г. В базовом прогнозе Минэкономразвития в 2020 г. производительность труда вырастет только на 1,9 %. Но в целевом сценарии министерство ждет ее роста на 2,9 % как раз за счет реализации приоритетного проекта по повышению производительности. В базовом сценарии занятость продолжает сокращаться на 0,1–0,3 млн человек в год. В целевом – растет на 0,2–0,3 млн человек, а низкая безработица опускается еще ниже.

Все это первый этап, а второй – помочь компаниям пристроить уволенных. На это потребуется около 20 млрд руб. за три года и еще около 10 млрд в 2020 г. – к этому времени проект примет уже масштабный характер.

Работодатели, которые нанимают сотрудников, уволенных из отобранных предприятий, получают налоговые преференции – так они смогут компенсировать часть заработной платы нанятых и расходы на их переезд. Речь может идти, например, об отсрочке уплаты налогов в размере социальных взносов, поясняет чиновник. Чтобы у уволенных не было стресса, для них придумают новую форму увольнения – просто через перевод на новые предприятия, филиал или должность.

Все будет делаться последовательно: такого, чтобы мы столкнулись со всплеском безработицы из-за эксперимента, не будет. Сразу будет прогнозироваться количество уволенных, подсчитаны расходы, и за несколько месяцев до увольнения эти люди будут проходить переобучение, им подыщут новые места.

За последние 15 лет корпоративный сектор сократил около 10 млн человек, но производительность труда все равно снижалась. Из-за отсутствия привлекательных программ человек, став безработным, или живет на пособие, или уходит в неформальный сектор, объясняет она, в сером секторе такой работник получает более низкий доход и работает с более низкой производительностью [40].

Единственное, что может увеличить производительность в целом по всей экономике, – создание новых, более производительных рабочих мест, а предложения Минэкономразвития могут привести к улучшению ситуации только в конкретном регионе или компании.

В том и дело, что задача – повысить производительности по всей стране, в целом. Оценкой квалификации, профориентацией уволенных займутся сотрудники служб занятости – их квалификацию Минэкономразвития также хочет повысить.

Жесткое трудовое законодательство, невозможность уволить неэффективных – одна из причин низкой безработицы, жалуется член РСШП. Трудовое законодательство должно стать гибким, говорится в презентации Минэкономразвития, но как именно – не сказано. Речь не идет о том, чтобы можно было на раз уволить сотрудника, права их не пострадают – все меры уже обсуждаются с профсоюзами.

Будет введен электронный договор, электронная трудовая книжка, законодатель создаст условия для частичной и удаленной занятости. Будут отменены избыточные требования по числу и квалификации сотрудников – например, сейчас на металлургических предприятиях в шахтах лифта должен быть лифтер, при этом система уже давно автоматизирована. А чтобы повысить мобильность уволенных, будет строиться арендное жилье по всей стране, в том числе через инфраструктурную ипотеку.

Система бумажного документооборота слишком громоздкая, электронные документы в кадровом деле разрешены только в случаях дистанционного труда и даже таким сотрудникам все равно необходимо направить бумажные экземпляры трудового договора. Электронные трудовые книжки тоже нужны, это существенно снизит трудоемкость их обслуживания и они существенно упрощают проверку кандидатов при приеме на работу. Недостаточно гибок и Трудовой кодекс, например, стороны существенно ограничены в выборе, заключать срочный или бессрочный договор, продолжает он. Для изменения графика сменности нужно уведомить работника за месяц, но конкуренция требует немедленного реагирования. При приеме на работу и увольнении излишне формализованные требования, без предоставления дополнительной защиты или преимуществ работникам, создают работодателям дополнительные трудности.

Например, при увольнении работника нужно сократить должность, если формальных поводов для увольнения нет или есть риск, что работник будет оспаривать увольнение в суде. Чаще компании стараются заключать соглашения сторон, но это дорого, продолжает он. При найме на работу, наоборот, хорошего работника не всегда можно взять, например, если он не соответствует требованиям аттестации.

На протяжении всей истории производительность труда в России была низкой, а чтобы ее повысить, нужно множество факторов: надо иметь здоровую экономику, надо экспортировать, чтобы предприятия были встроены в глобальные цепочки и конкурировали не только дома, но и за рубежом, это зависит от технологий, менеджмента, от гибкости рынка труда, но главное – это зависит от конкуренции в стране. Кроме того необходима личная заинтересованность каждого сотрудника в той работе, которую он делает.

### **Вывод по разделу 1**

В первом разделе работы изучено понятие и сущность экономической эффективности деятельности предприятия, рассмотрены методы оценки экономической эффективности предприятия, текущие тенденции повышения эффективности работы предприятий в РФ.

Экономическая эффективность – это соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами живого и овеществленного труда, ресурсами. Экономическая эффективность зависит от экономического эффекта, а также от затрат и ресурсов, которые вызвали данный эффект. Таким образом, экономическая эффективность – величина относительная, получаемая в результате сопоставления эффекта с затратами и ресурсами.

Можно выделить следующие показатели.

Блок 1: показатели производительности труда;

Блок 2: показатели использования основных фондов;

Блок 3: показатели использования оборотных фондов;

Блок 4: показатели рентабельности.

Существуют три способа выхода из кризисного состояния экономики.

- первый — гуманитарное стимулирование, например, снизить ставки и залить все дешевыми деньгами, как это делают в США. Этот способ России не подходит, потому что экономика ориентирована на экспорт: если дать «Газпрому» больше денег, больше газа он производить не станет;
- второй вариант — увеличение госрасходов, но реализация такой стратегии при сниженных доходах выглядит сомнительно;
- третий вариант — снижение налоговых ставок для компаний из IT- сферы и телекома. Сокращение налоговой нагрузки может способствовать ускорению темпов роста экономики.

Отмечено, что текущие структурные изменения в экономике, какими бы тяжелыми они ни казались, предоставляют предприятиям достаточно возможностей перестроить производство и сократить отрыв от мировых конкурентов.

В июне 2017 года Минэкономразвития представило проект программы повышения производительности труда в России. У программы будет две задачи: повысить производительность труда – один из немногих источников ускорения экономического роста в текущих демографических условиях – и поддержать тех, кого уволят.

## 2 АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ИТАС»

### 2.1 Общая характеристика предприятия

Для целей работы рассмотрим деятельность ООО «ИТАС».

Адрес предприятия: Челябинская обл., г. Челябинск, проспект Свердловский, д. 2 офис 511.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 2.1.

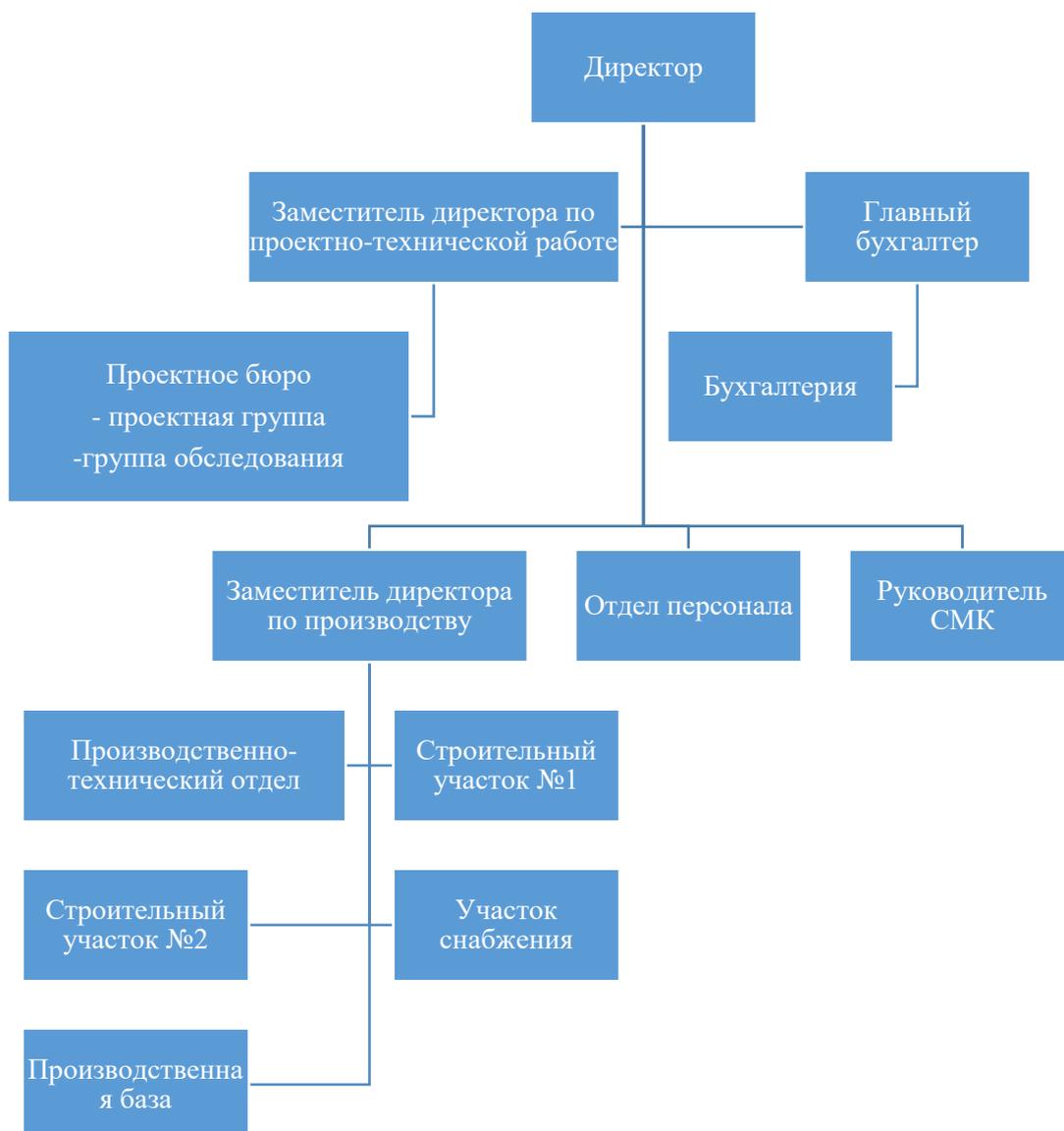


Рисунок 2.1 – Схема организационной структуры предприятия

Из рисунка 2.1 видно, что организационная структура управления линейно-функциональная.

Линейно-функциональная структура основана на тесном сочетании линейных и функциональных связей в аппарате управления. Она обеспечивает такое разделение труда, при котором линейные звенья

принимают решения и управляют, а функциональные – консультируют, информируют, координируют и планируют хозяйственную деятельность.

Существуют линейные подразделения по основному производству (строительные участки №1 и № 2) и функциональные подразделения в зависимости от выполняемой функции (производственно–технический отдел, бухгалтерия, отдел персонала), вспомогательные производственные подразделения (отдел снабжения, производственная база), которые обслуживают линейные подразделения.

Вертикальные связи – это связи руководства и подчинения, например, связь между начальником предприятия и начальниками участков.

Горизонтальные связи – это связи коопераций равноправных элементов, например, связь между инженером проектного бюро и инженером производственно-технического отдела.

Количество уровней управления определяет «этажность» организации. У ООО «ИТАС» четырехуровневая иерархия.

1. Уровень 1 – руководство организации – директор.
2. Уровень 2 – менеджеры – заместитель директора по научно–технической работе, заместитель директора по производству, руководитель СМК.
3. Уровень 3 – отделы, строительные участки.
4. Уровень 4 – склады, мастерские.

Реализация стратегических задач и планов развития, а также текущая производственно-хозяйственная деятельность Компании, обеспечивается посредством распределения полномочий и ответственности между директором и наделением исполнительными полномочиями зам. директоров по направлениям деятельности Компании. Делегирование полномочий сверху вниз обеспечивает сбалансированность системы управления, ее эффективность.

Делегирование полномочий обусловлено необходимостью быстро реагировать на все изменения, происходящие в компании. Сокращение средних уровней управления увеличило ответственность сотрудников за принятые ими решения. Управление предприятием осуществляется в соответствии с уставом ООО «ИТАС».

Руководит предприятием ООО «ИТАС» директор, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность перед учредителями и трудовым коллективом. Директор представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом предприятия, заключает договора, издает приказы по предприятию, в соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия, открывает в банках счета предприятия.

При существующей структуре управления руководителю предприятия непосредственно подчиняются.

- заместитель директора по научно–технической работе;
- заместитель директора по производству;
- главный бухгалтер;
- руководитель СМК.

Производственно–технический отдел отвечает за подготовку проектной документации объекта, согласование проектной документации, сдачу объектов. Возглавляет отдел начальник ПТО, который подчиняется главному инженеру.

Проектное бюро ведет непрерывную исследовательскую деятельность, для внедрения в строительство и проектирование новых систем, изделий, конструкций и материалов и починается заместителю директора по научно–технической работе.

На строительном участке роль начальника выполняет прораб, который осуществляет оперативный контроль за ходом строительных работ, следит за соблюдением календарного графика работ, устраняет причины, нарушающие нормальный режим работы, осуществляет контроль за качеством готовых объектов, разрабатывает предложение по предупреждению и уменьшению отклонений от проекта. Осуществляет также подачу распоряжений мастерам по ходу работы. Качество продукции является определяющим в общей оценке результатов деятельности трудового коллектива.

Мастера несут основную производственную нагрузку и заняты выполнением строительных работ. Отвечают за соответствие выполняемых работ на объектах строительным чертежам, актам выполненных работ и расчетам потребности материалов, отвечают за своевременное проведение технических осмотров, ремонтов оборудования, соблюдение техники безопасности вверенным персоналом, проведение технической учебы и т.д.

Главный бухгалтер осуществляет учет средств предприятия и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами, устанавливает результаты финансово–хозяйственной деятельности предприятия и др., руководит работой по планированию и экономическому стимулированию на предприятии, повышению производительности труда, выявлению и использованию производственных резервов улучшению организации производства, труда и заработной платы, организации хозрасчета и др.

Бухгалтерия осуществляет учет средств предприятия и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами, устанавливает результаты финансово–хозяйственной деятельности предприятия и др.

Инспектор по кадрам руководит отделом персонала, организует прохождение медосмотра персонала предприятия и т.п.

При информационном взаимодействии с сотрудниками решаются такие ключевые задачи, как делегирование полномочий, воспитание чувства

гордости за свою компанию. Росту доверия к компании способствуют: своевременная и регулярная коммуникация; демонстрация доверия к сотрудникам; привлечение сотрудников к разрешению проблемных ситуаций, выяснение их мнений.

В компании принят демократический стиль управления. Производственная деятельность организуется во взаимодействии руководителя и подчиненного. Основными принципами организации деятельности выступают коллегиальность и поощрение инициативы.

Директор компании ориентирован на убеждение как основной механизм воздействия, а в качестве основной формы воздействия используются групповые процедуры (собрания, планерки и совещания). При этом он признает способности своих подчиненных и сознает то, что не может все знать и все предвидеть. Контролируется только результат работ, допускается самоконтроль. Руководитель не только подробно информирует о фактическом положении дел, которое должно быть известно для выполнения задач, но и сообщает другую информацию о предприятии. Информация служит средством управления. Подчиненные рассматриваются как партнеры и толковые специалисты, способные относительно самостоятельно выполнять поставленные перед ними «ежедневные работы». Сотрудники принимают во внимание целевые установки, обладают самодисциплиной и самоконтролем.

Цели предприятия достигаются кратчайшим путем посредством денежного поощрения, удобного рабочего графика для его работников и предоставления возможности индивидуального развития и его стимулирования. При благоприятном опыте сотрудники не боятся ответственности за свои решения, чувствуют свою принадлежность и важность для компании. Активная позиция подчиненных повышает их мотивацию, что влечет улучшение результатов труда. Следует выделить следующие основные нормативные документы, регулирующие деятельность предприятия.

- 1 Гражданский Кодекс Российской Федерации.
- 2 Налоговый Кодекс Российской Федерации.
- 3 Трудовой Кодекс Российской Федерации.
- 4 Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью».
- 5 Устав предприятия ООО «ИТАС».

Помимо Устава деятельность предприятия регламентирует следующий документ: «Правила внутреннего трудового распорядка ООО «ИТАС». При трудоустройстве каждый сотрудник предприятия ознакомляется с «Правилами внутреннего трудового распорядка ООО «ИТАС» и подписывается лист ознакомления.

Кадровая политика устанавливает порядок приема и увольнения работников, права, обязанности и ответственность работников и работодателя, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам

меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений ООО «ИТАС».

Ее целью является:

- соблюдение прав и законных интересов работника и работодателя;
- определение трудового распорядка, обязательного для исполнения всеми работниками.

## 2.2 Анализ финансового состояния предприятия

В соответствии с рассмотренной в пп. 1.2 методикой анализа эффективности деятельности предприятия рассчитаем последовательно показатели:

- Производительности;
- Эффективности использования основных фондов;
- Эффективности использования оборотных фондов;
- Рентабельности.

При расчете показателей производительности рассмотрим показатели выработки и трудоемкости.

Данные представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Динамика показателей, характеризующих производительность труда на предприятии ООО «ИТАС» в 2015–2017 гг.

Показатель	2015	2016	2017
Выручка от реализации продукции, млн. руб.	3479,008	4117,287	4890,011
Численность персонала, чел.	294	298	310
Выработка на 1 чел., млн. руб./чел.	11,8	13,8	15,8
Трудоемкость, час./млн. руб.	0,170	0,097	0,085

Динамика показателей представлена на рисунке 2.1–2.2.

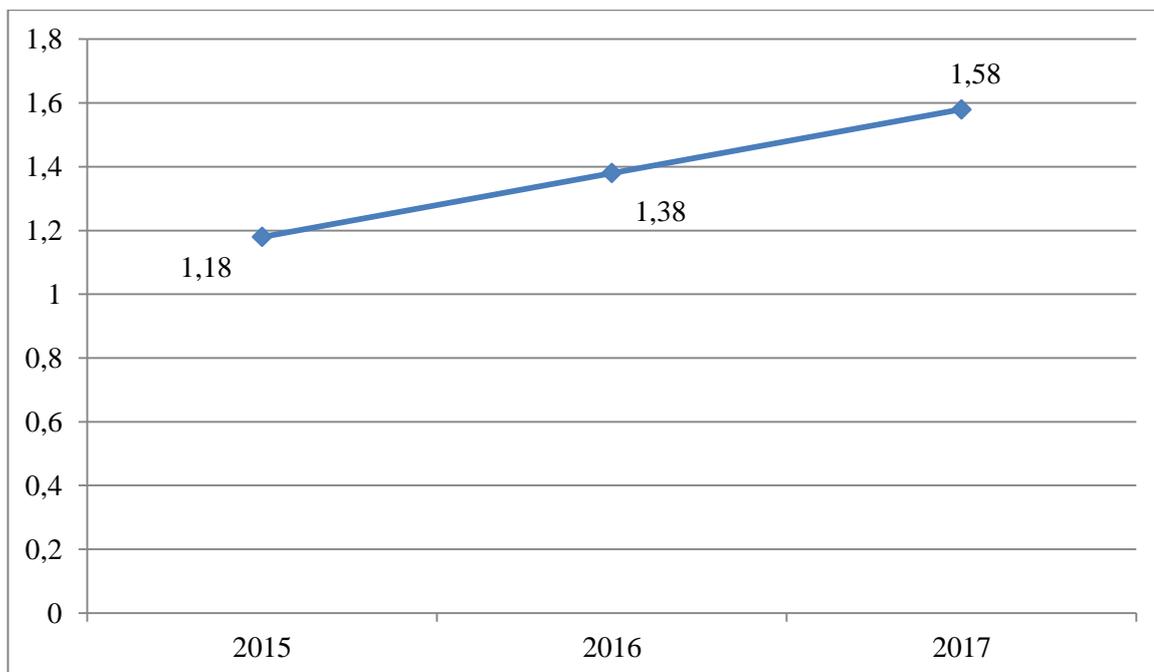


Рисунок 2.1 – Динамика выработки на ООО «ИТАС» в 2015–2017 гг., млн. руб./чел.

Таким образом, можно отметить, что в 2015 выработка на предприятии выросла с 1,18 млн. руб. на человека в 2015 году до 1,58 млн. руб. на чел. в 2017 г., темп роста составил в 2015 г. – 116,72 %, в 2016–2017 гг. – 114,17 %.

Следовательно, можно отметить, что положительной тенденцией является рост показателя выработки в 2015–2017 гг., при этом негативным моментом можно назвать некоторое снижение темпов роста выработки в 2016–2017 гг. в сравнении с 2015–2016 гг. – на 2,55 %.

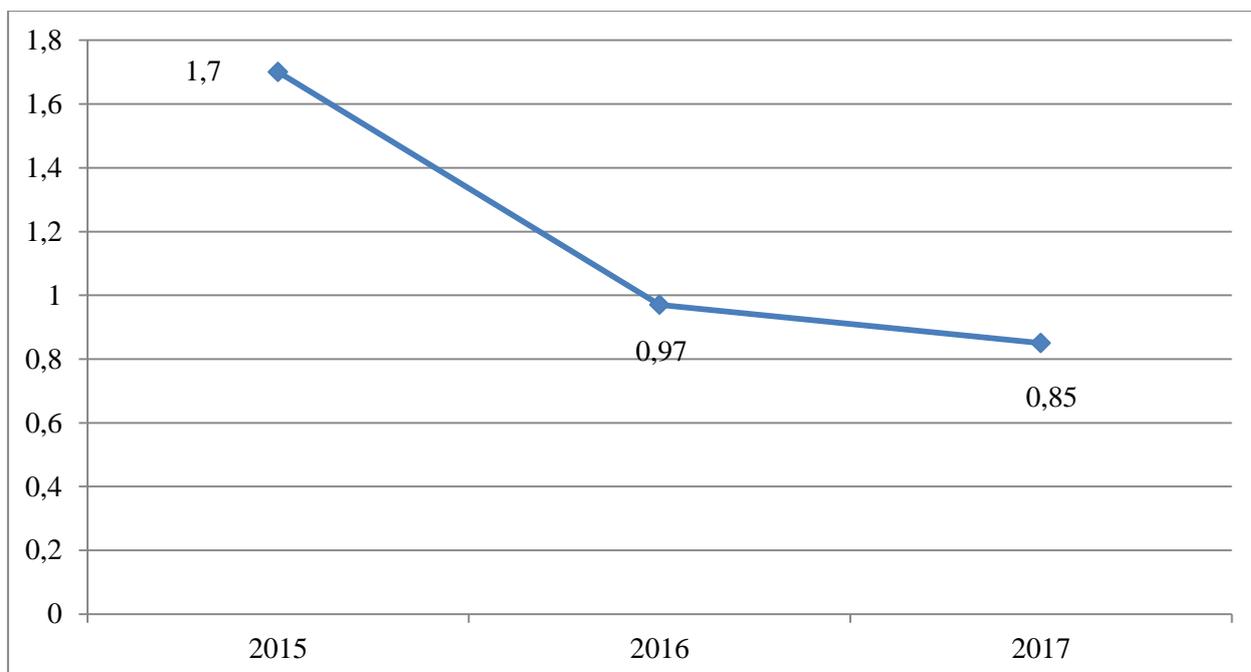


Рисунок 2.2 – Динамика трудоемкости на ООО «ИТАС» в 2015–2017 гг., млн. руб./чел.

Таким образом, можно отметить, что в 2015 трудоемкость на предприятии снизилась с 1,7 до 0,85 час./руб. в 2017 г., темп падения составил в 2015–2016 гг. – 57,06 %, в 2016–2017 гг. – 12,37 %.

Следовательно, можно отметить, что положительной тенденцией является снижение показателя трудоемкости выпускаемой продукции.

Итак, анализируя показатели, характеризующие эффективность использования трудовых ресурсов – производительность, отметим, что на предприятии ООО «ИТАС» в 2015–2017 гг. эффективность использования трудовых ресурсов повысилась, предприятие стало использовать трудовые ресурсы более эффективно, о чем свидетельствует рост показателя выручки, выработки и снижение показателя трудоемкости выпускаемой продукции.

При расчете данных показателей, характеризующих эффективность использования основных фондов рассмотрим динамику показателей фондоотдачи, фондоемкости, фондовооруженности и коэффициент интенсивности использования оборудования.

Данные представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Динамика показателей, характеризующих эффективность использования основных фондов на предприятии ООО «ИТАС» в 2015–2017гг.

Показатель	2015	2016	2017
Выручка от реализации продукции, млн. руб.	3479,008	4117,29	4890,01
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, млн. руб.	141,237	115,448	117,436
Численность персонала, чел.	2941	2982	3102
Фондоотдача	24,63	35,66	41,64
Фондоемкость	0,04	0,03	0,02
Фондовооруженность, млн. руб./чел.	0,05	0,04	0,04
Коэффициент интенсивности использования оборудования	0,87	0,89	0,93

Динамика показателей фондоотдачи представлена на рисунке 2.3–2.4.

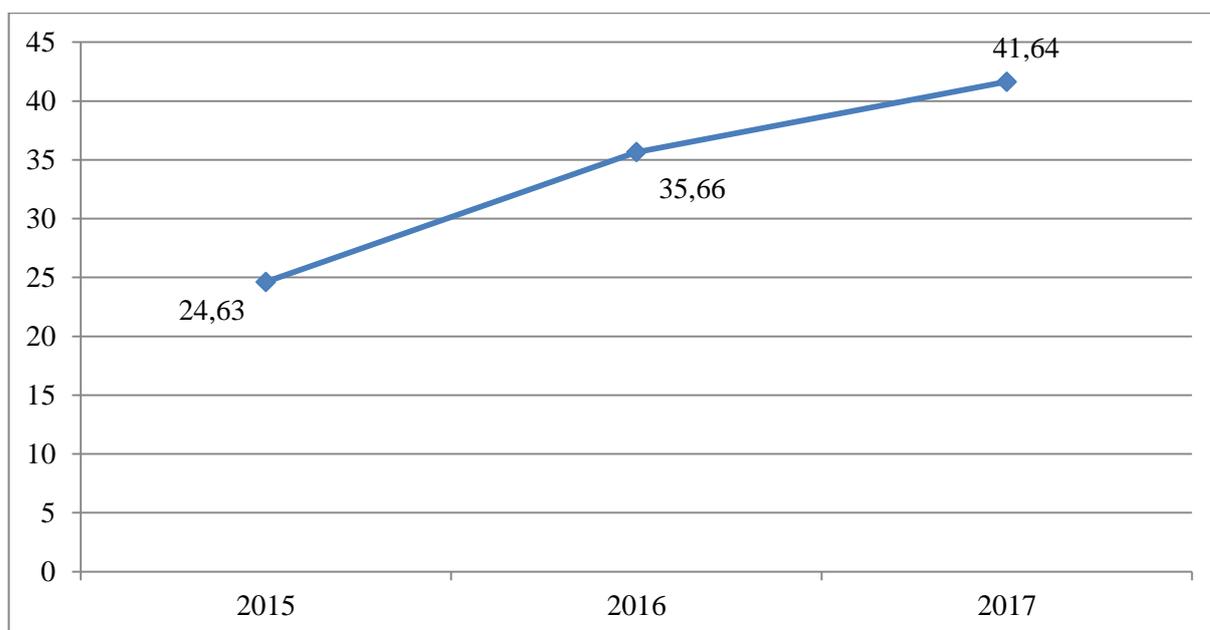


Рисунок 2.3 – Динамика фондоотдачи на ООО «ИТАС» в 2015–2017 гг.

Таким образом, можно отметить, что в 2015 фондоотдача на предприятии выросла с 24,63 в 2015 году до 41,64 в 2017 г., темп роста составил в 2015–2016 гг. – 144,78 %, в 2016–2017 гг. – 116,77 %.

Следовательно, можно отметить, что положительной тенденцией является значительный рост показателя фондоотдачи в 2015–2017 гг., при этом негативным моментом можно назвать существенное снижение темпов роста фондоотдачи в 2016–2017 гг. в сравнении с 2015–2016 гг. – на 28,01 %.

Соответственно, снизился показатель фондоемкости, поскольку его величина обратна показателю фондоотдачи. Если в 2015 году его величина составила 0,04, то в 2017 году – 0,02, таким образом, темп его падения составил в 2015–2017 гг. 200

Анализируя показатель можно сказать, что производство стало менее фондоемким.

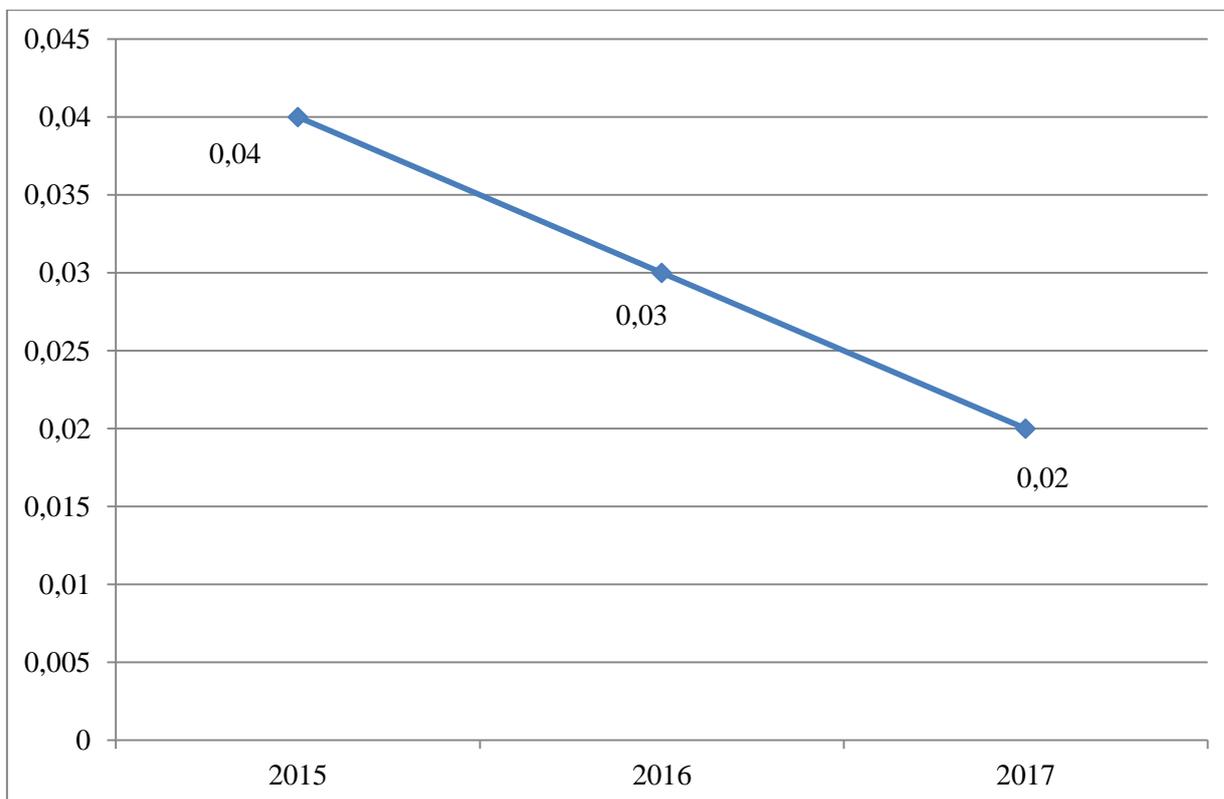


Рисунок 2.4 – Динамика фондоёмкости на ООО «ИТАС» в 2015–2017 гг.

Динамика показателей фондовооруженности представлена на рисунке 2.5.

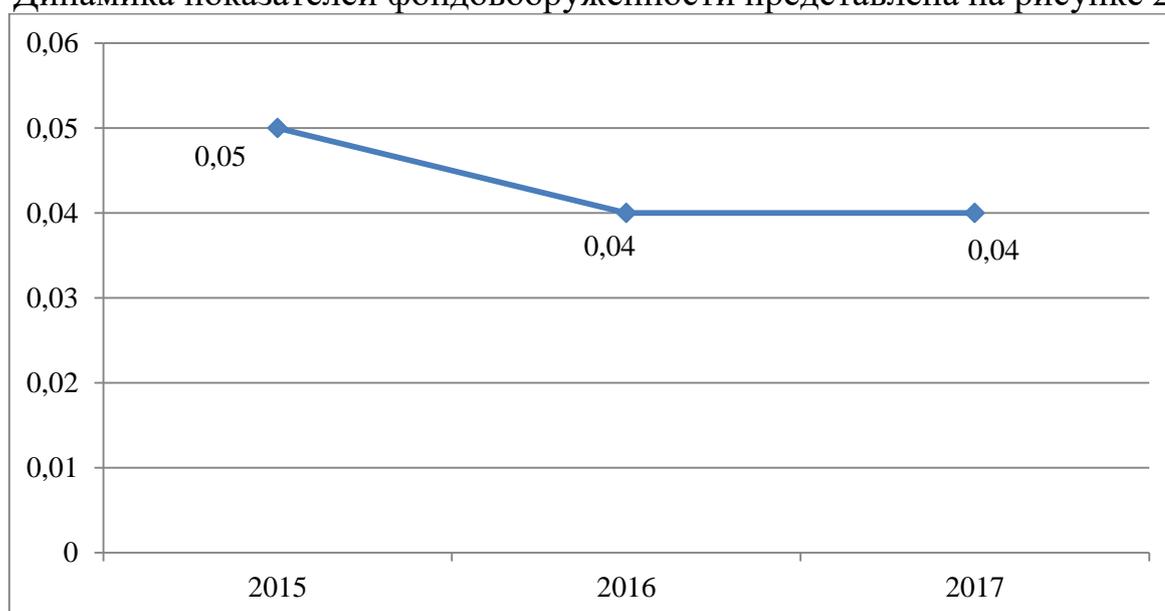


Рисунок 2.5 – Динамика фондовооруженности на ООО «ИТАС» в 2015–2017гг.

Таким образом, можно отметить, что в 2015 фондовооруженность на предприятии снизилась с 0,05 в 2015 году до 0,04 в 2017 г., падение составило 20 %. Динамика коэффициента интенсивности использования оборудования представлена на рисунке 2.6.

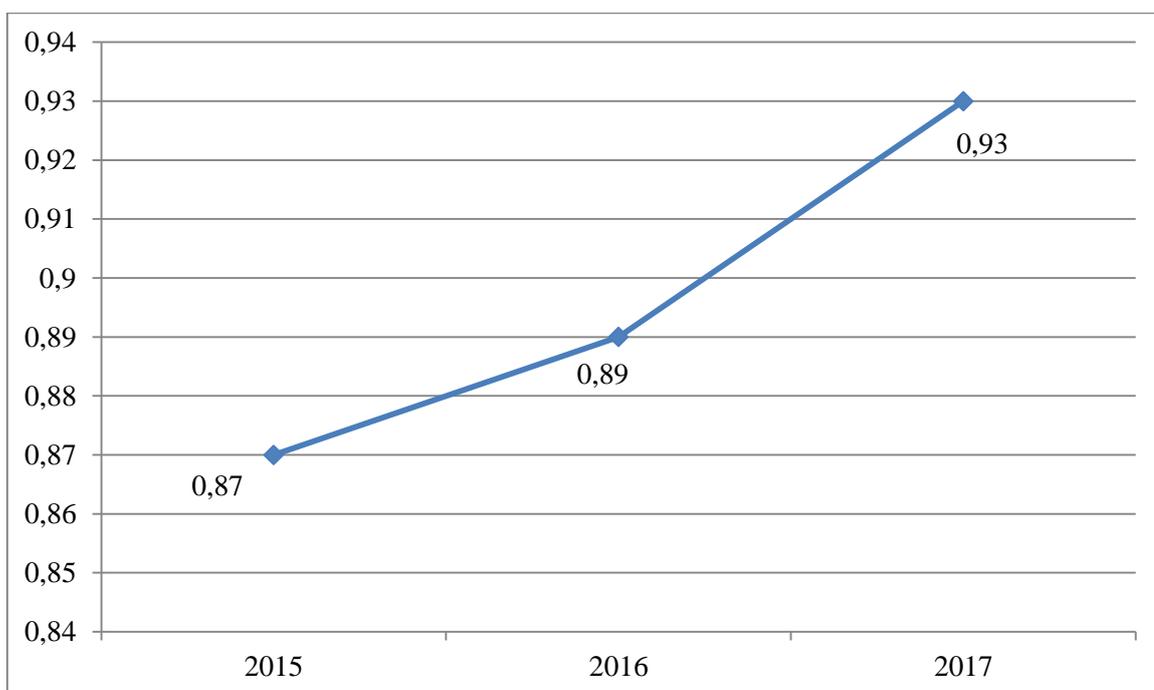


Рисунок 2.6 – Динамика коэффициента интенсивности использования оборудования на ООО «ИТАС» в 2015–2017 гг.

Отметим, что предприятие стало более интенсивно использовать имеющееся оборудование. В 2015 г. коэффициент интенсивности использования оборудования составил 0,87, в 2017 г. – 0,93. Таким образом, интенсивность использования выросла на 5 %.

Итак, анализируя показатели эффективности использования основных фондов отметим, что в 2015–2017 гг. эффективность использования основных фондов выросла по показателю фондоотдачи, фондоемкости и интенсивности использования основных фондов.

Негативным моментом является некоторое снижение показателя фондовооруженности труда.

Проведем динамику использования производственной мощности предприятия ООО «ИТАС» в 2015–2017 гг.

Данные представим в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Динамика показателей, характеризующих использование производственной мощности предприятия ООО «ИТАС» в 2015–2017 гг.

Показатель	2015	2016	2017
Производственная мощность, млн. шт.	26,01	30,35	34,63
Фактический выпуск, тыс. шт.	23,19	27,45	32,60
Использование производственной мощности, %	89,17	90,44	94,15

Таким образом, отметим, что в рассматриваемом периоде произошло увеличение использования производственной мощности предприятия с 89,17 % до 94,15 %.

Данное обстоятельство наблюдалось на фоне роста производственной мощности предприятия и фактического выпуска и является положительным моментом, свидетельствующим о росте эффективности работы предприятия и повышения эффективности использования оборудования – активной части основных средств.

При расчете показателей, характеризующих эффективность использования оборотных средств рассмотрим динамику коэффициента оборачиваемости оборотных средств, коэффициент закрепления оборотных средств, длительность одного оборота, материалоемкость и материалотдачу продукции.

Данные представлены в таблице 2.4

Таблица 2.4 – Динамика показателей, характеризующих эффективность использования оборотных средств на предприятии ООО «ИТАС» в 2015–2017 гг.

Показатель	2015	2016	2017
Выручка от реализации продукции, млн. руб.	3479,008	4117,29	4890,01
Среднегодовая стоимость оборотных средств, млн. руб.	1617,912	1479,142	1183,91
Материальные затраты, млн. руб.	809,08	1 223,34	1 787,31
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	2,15	2,78	4,13
Коэффициент закрепления оборотных средств	0,47	0,36	0,24
Длительность одного оборота	167,42	129,33	87,16
Материалоемкость продукции	0,23	0,30	0,37
Материалотдача продукции	4,30	3,37	2,74

Таким образом, можно отметить, что в 2015–2016 гг. коэффициент оборачиваемости оборотных средств на предприятии выросла с 2,15 в 2015

году до 4,13 в 2017 г., темп роста составил в 2015 г. – 129,3 %, в 2016–2017 гг. – 148,56 %.

Следовательно, можно отметить, что положительной тенденцией является коэффициента оборачиваемости оборотных средств. Отметим, что рост данного показателя является свидетельством того, что компания стала более эффективно использовать имеющиеся у нее оборотные средства, что является положительным моментом.

Динамика длительности одного оборота представлена на рисунке 2.7.

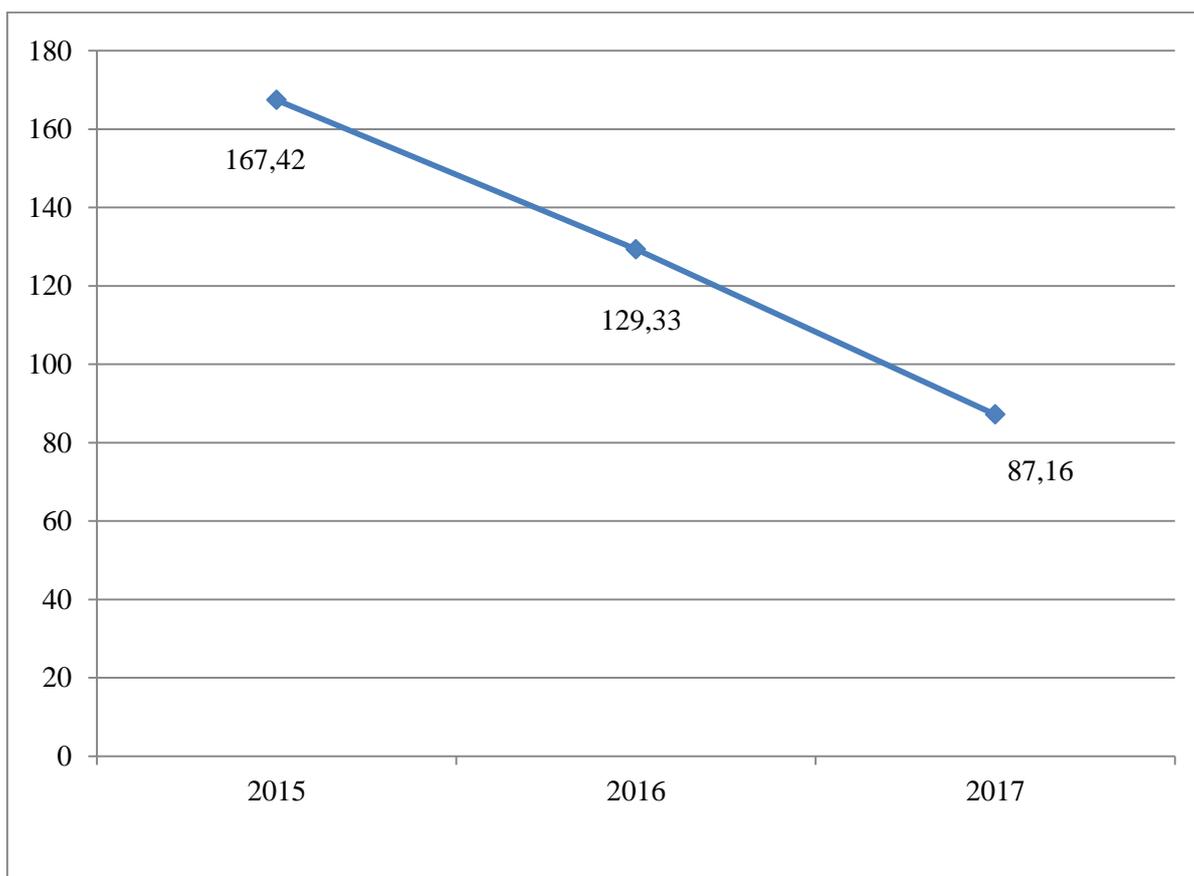


Рисунок 2.7 – Динамика длительности оборота оборотных средств на ООО «ИТАС» в 2015–2017 гг.

Таким образом, можно отметить, что в 2015 длительность одного оборота на предприятии составила 167,42 дня, в 2017 г. – 87,16 дней, темп падения составил в 2015–2016 гг. – 77,25 %, в 2016–2017 гг. – 67,39 %.

Следовательно, можно отметить, что положительной тенденцией является снижение длительности оборота оборотных средств – периода отвлечения средств из оборота.

Анализируя показатели материалоемкости и материалоотдачи, отметим, что производство на предприятии стало более материалоемким, что связано с ростом стоимости материальных затрат предприятия, которые в рассматриваемом периоде выросли с 1809,08 млн. руб. до 2787,31 млн. руб.

Динамика материалоемкости продукции представлена на рисунке 2.8.

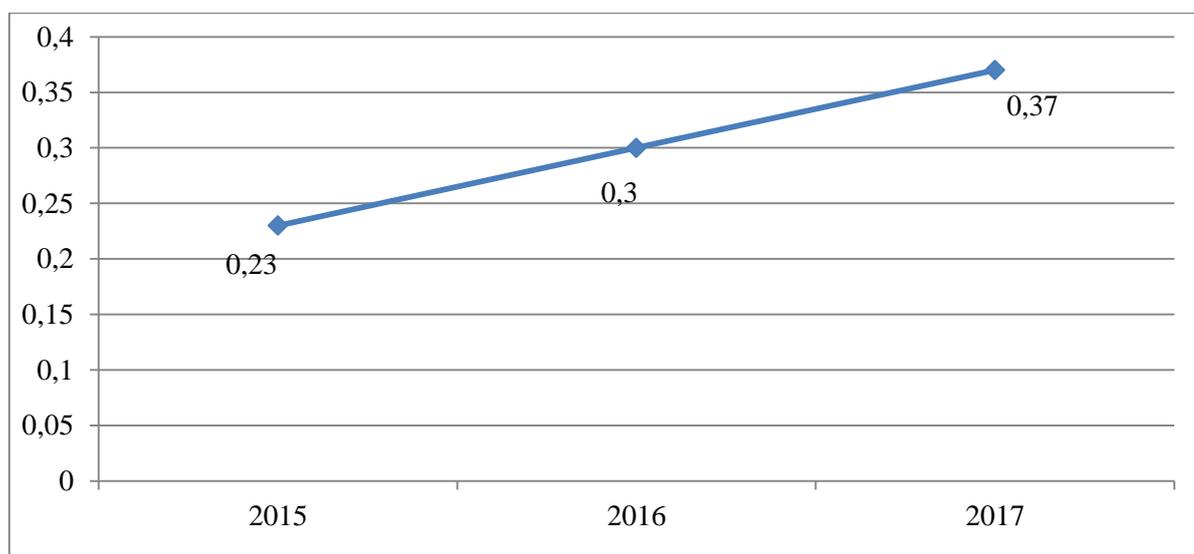


Рисунок 2.8 – Динамика материалоемкости продукции на ООО «ИТАС» в 2015–2017 гг.

Таким образом, можно отметить, что в 2015 г. материалоемкость продукции составила 0,52, в 2017 г. – 0,57, темп роста составил в 2015–2016 гг. – 130,43 %, в 2016–2017 гг. – 105,56 %.

Рассмотрим динамику показателей рентабельности, характеризующие общую эффективность работы предприятия.

Последовательно рассчитаем показатели рентабельности продукции, производства, продаж, имущества и собственного капитала предприятия.

Данные представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Динамика показателей рентабельности на предприятии ООО «ИТАС» в 2015–2017 гг.

Показатель	2015	2016	2017
Прибыль от реализации продукции, млн. руб.	635,407	615,448	590,001
Чистая прибыль, млн. руб.	37,411	12,531	10,046
Себестоимость млн. руб.	1 638,41	2 088,83	2 879,97
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, млн. руб.	141,237	115,448	117,436
Среднегодовая стоимость оборотных средств, млн. руб.	1617,912	1479,142	1183,91
Среднегодовая стоимость чистых активов, млн. руб.	1143,897	923,631	665,91
Собственный капитал, млн. руб.	158,5	121,092	108,561
Рентабельность продукции, %	38,78 %	29,46 %	20,49 %
Рентабельность производства, %	26,49 %	10,85 %	8,55 %
Рентабельность продаж, %	18,26 %	14,95 %	12,07 %
Рентабельность имущества, %	3,27 %	1,36 %	1,51 %

Окончание таблицы 2.5

Показатель	2015	2016	2017
Рентабельность собственного капитала, %	23,60 %	10,35 %	9,25 %

Анализируя данные таблицы 2.5, отметим, что в рассматриваемом периоде снизились показатели:

1. прибыли от реализации с 635,407 млн. руб. в 2015 г. до 590,001 млн. руб. в 2017 г., т.е. на 7,15 %;
2. чистой прибыли – с 37,411 млн. руб. в 2015 г. до 10,046 млн. руб. в 2017 г., т.е. на 73,15 %.

Данная динамика представлена на рисунке 2.10.

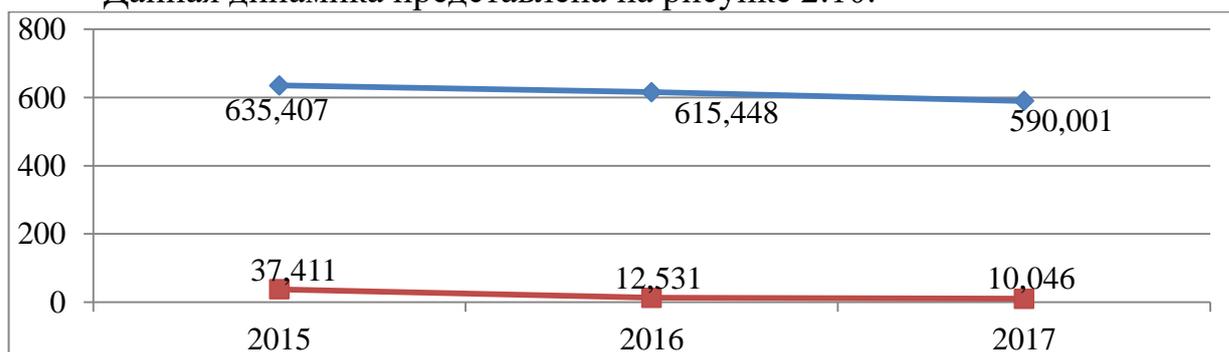


Рисунок 2.10 – Динамика прибыли от реализации и чистой прибыли на ООО «ИТАС» в 2015–2017 гг.

Динамика показателей рентабельности представлена на рисунке 2.11–2.14.

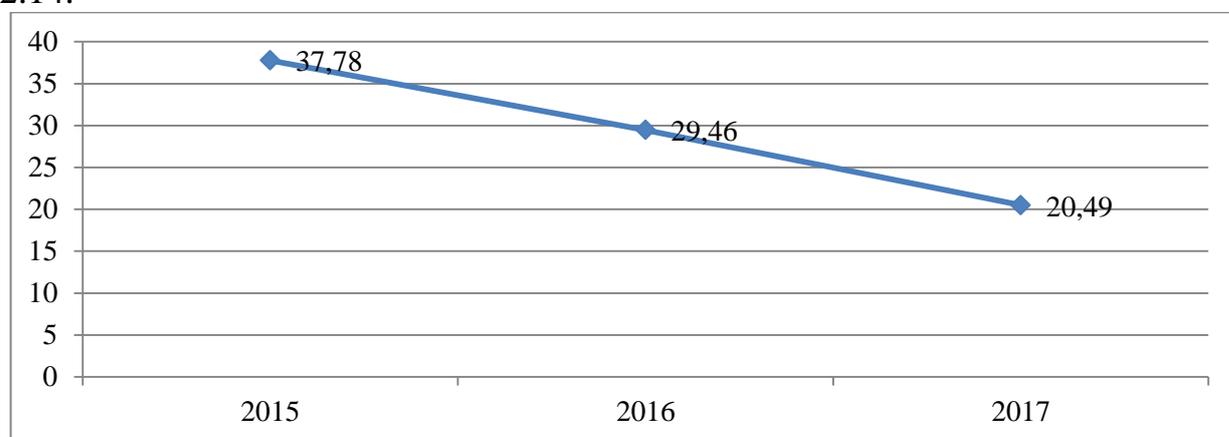


Рисунок 2.11 – Динамика рентабельности продукции на ООО «ИТАС» в 2015–2017 гг.

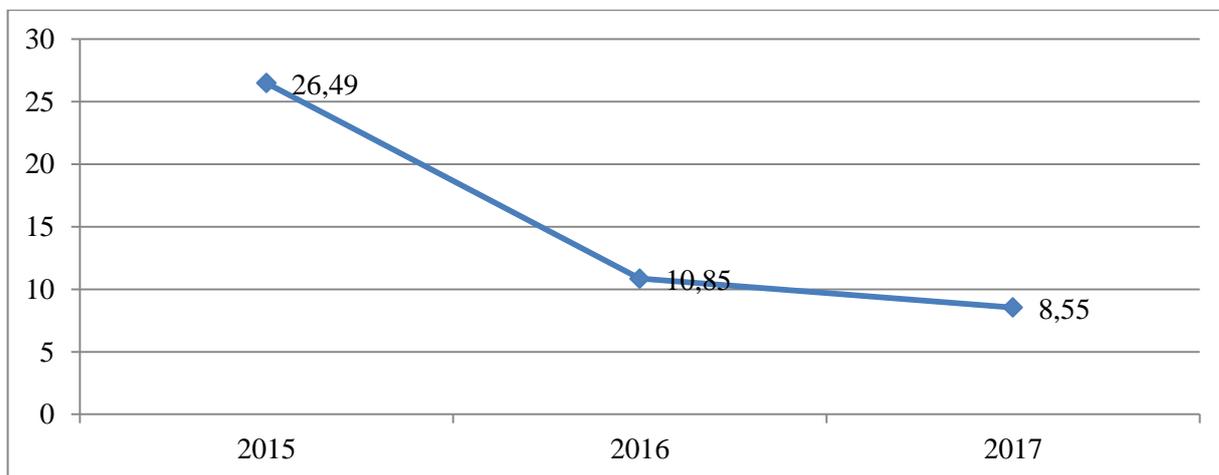


Рисунок 2.12 – Динамика рентабельности производства на ООО «ИТАС» в 2015–2017 гг.

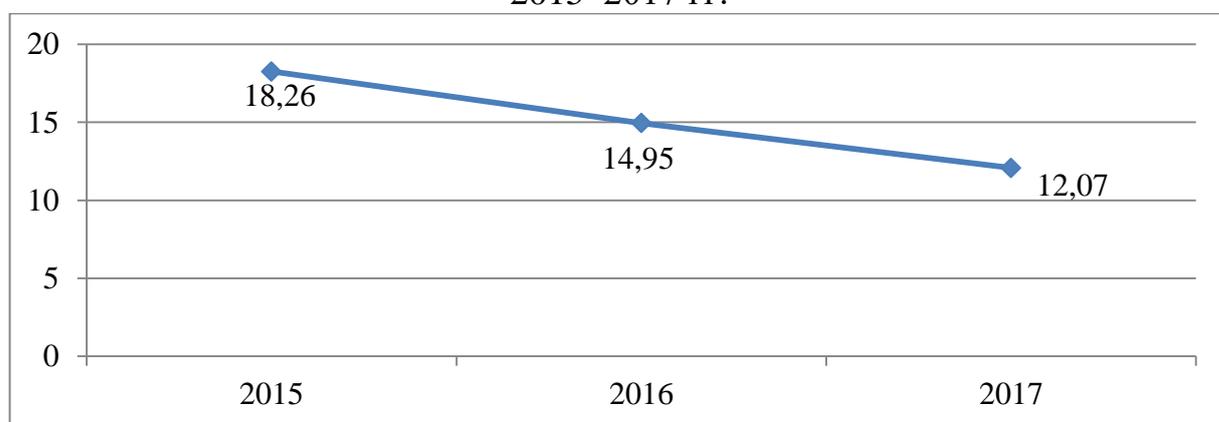


Рисунок 2.13 – Динамика рентабельности продаж на ООО «ИТАС» в 2015–2017 гг.

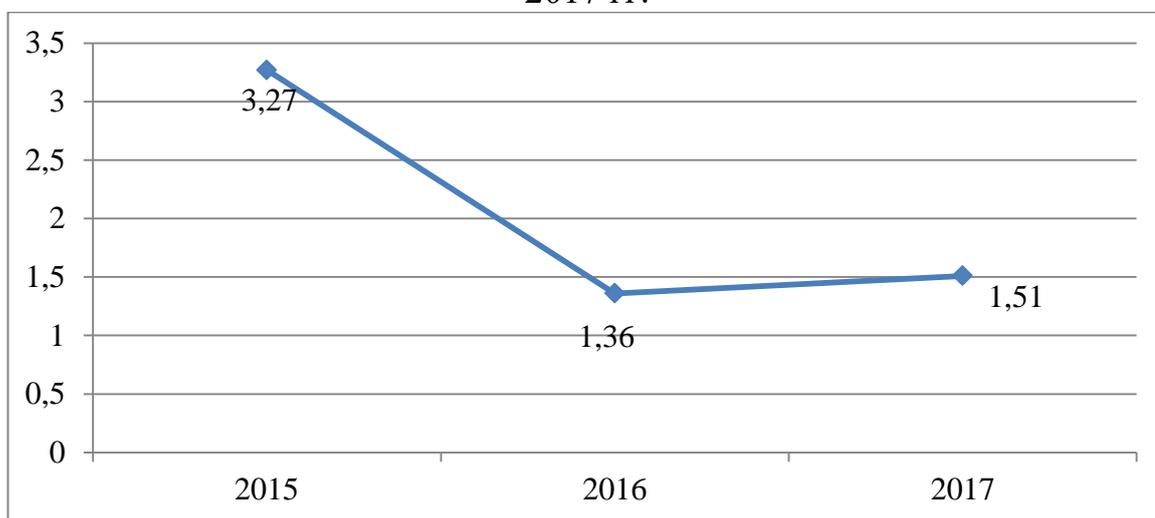


Рисунок 2.14 – Динамика рентабельности имущества на ООО «ИТАС» в 2015–2017 гг.

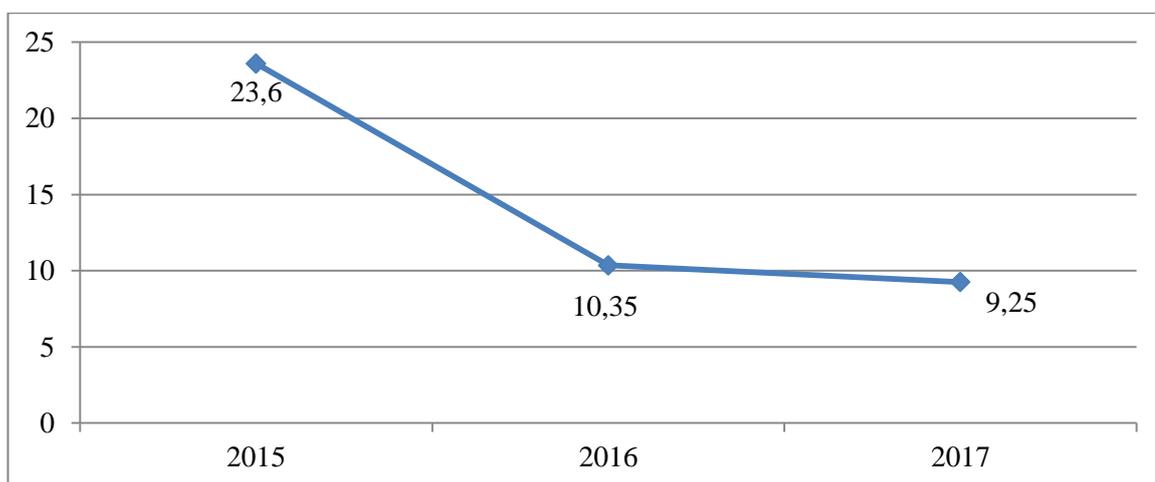


Рисунок 2.15 – Динамика рентабельности собственного капитала на ООО «ИТАС» в 2015–2017 гг.

Снижение показателей прибыли привело к снижению показателей рентабельности, характеризующих использование предприятием того или иного вида ресурсов.

Проанализируем более детально переменные и постоянные затраты на ООО «ИТАС» в 2015–2017 гг.

Выполним анализ соотношения переменных и постоянных затрат на производство в следующей таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Анализ соотношения переменных и постоянных затрат на ООО «ИТАС» в 2015–2017 гг.

Наименование показателя	Годы		
	2015	2016	2017
Выручка от реализации продукции, млн. руб.	3 479,01	4 117,29	4 890,01
Затраты на производство и реализацию продукции, млн. руб.	1 638,41	2 088,83	2 879,97
Переменные затраты, млн. руб.	753,67	1 044,41	1 439,98
Переменные затраты на единицу продукции, млн. руб.	32,49	38,05	44,17
Постоянные затраты, млн. руб.	884,74	1 044,41	1 439,98
Точка безубыточности, млн. шт.	13,11	3,96	5,59
Порог рентабельности, млн. руб.	1 129,41	1 399,39	2 041,01
Запас финансовой прочности, млн. руб.	2 349,60	2 717,90	2 849,00

Анализируя данные таблицы 2.6, отметим, что предприятие имеет запаса финансовой прочности, поскольку данное значение положительно в 2015–2017 гг., что связано с тем, что порог рентабельности ниже, чем текущее значение выручки от реализации.

Динамика переменных затрат на единицу на ООО «ИТАС» в 2015–2017 гг. представлена на рисунке 2.16.

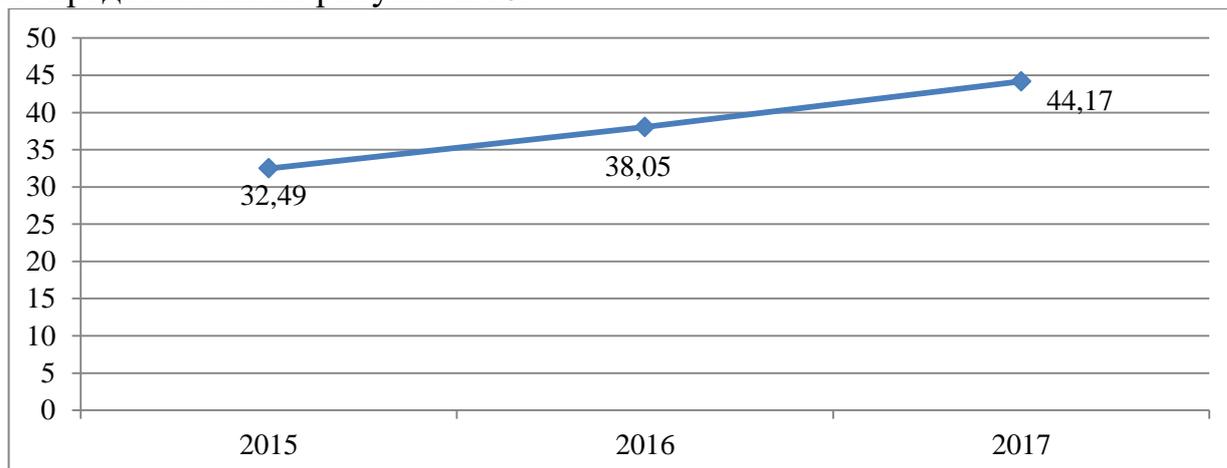


Рисунок 2.16 – Динамика переменных затрат на единицу на ООО «ИТАС» в 2015–2017 гг.

Однако отметим, что негативной тенденцией является существенное увеличение переменных затрат на единицу продукции – на 135,95 % в 2015–2017 гг.

### **Вывод по разделу 2**

Во втором разделе работы изучена общая характеристика предприятия ООО «ИТАС», выполнен анализ экономической эффективности предприятия ООО «ИТАС», проанализированы проблемы, выявленные в результате комплексного анализа.

Выработка на предприятии выросла с 1,18 млн. руб. на человека в 2015 году до 1,58 млн. руб. на чел. в 2017 г., темп роста составил в 2015 г. – 116,72 %, в 2016–2017 гг. – 114,17 %.

Положительной тенденцией является рост показателя выработки в 2015–2017 гг., при этом негативным моментом можно назвать некоторое снижение темпов роста выработки в 2016–2017 гг. в сравнении с 2015–2016 гг. – на 2,55 %.

В 2015 трудоемкость на предприятии снизилась с 1,7 до 0,85 час./руб. в 2017 г., темп падения составил в 2015–2016 гг. – 57,06 %, в 2016–2017 гг. – 12,37 %.

Следовательно, можно отметить, что положительной тенденцией является снижение показателя трудоемкости выпускаемой продукции.

Итак, анализируя показатели, характеризующие эффективность использования трудовых ресурсов – производительность, отметим, что на предприятии ООО «ИТАС» в 2015–2017 гг. эффективность использования трудовых ресурсов повысилась, предприятие стало использовать трудовые ресурсы более эффективно, о чем свидетельствует рост показателя выручки, выработки и снижение показателя трудоемкости выпускаемой продукции.

Можно отметить, что положительной тенденцией является рост показателя фондоотдачи в 2015–2017 гг., при этом негативным моментом

можно назвать существенное снижение темпов роста фондоотдачи в 2016–2017 гг. в сравнении с 2015–2016 гг. – на 28,01 %.

Соответственно, снизился показатель фондоемкости, поскольку его величина обратна показателю фондоотдачи. Если в 2015 году его величина составила 0,04, то в 2017 году – 0,02, таким образом, темп его падения составил в 2015–2017 гг. 200

Отметим, что предприятие стало более интенсивно использовать имеющееся оборудование. В 2015 г. коэффициент интенсивности использования оборудования составил 0,87, в 2017 г. – 0,93. Таким образом, интенсивность использования выросла на 5 %.

Анализируя показатели эффективности использования основных фондов отметим, что в 2015–2017 гг. эффективность использования основных фондов выросла по показателю фондоотдачи, фондоемкости и интенсивности использования основных фондов.

Негативным моментом является некоторое снижение показателя фондовооруженности труда.

В рассматриваемом периоде произошло увеличение использования производственной мощности предприятия с 89,17 % до 94,15 %.

Данное обстоятельство наблюдалось на фоне роста производственной мощности предприятия и фактического выпуска и является положительным моментом, свидетельствующим о росте эффективности работы предприятия и повышения эффективности использования оборудования – активной части основных средств.

В 2015–2016 гг. коэффициент оборачиваемости оборотных средств на предприятии выросла с 2,15 в 2015 году до 4,13 в 2017 г., темп роста составил в 2015 г. – 129,3 %, в 2016–2017 гг. – 148,56 %.

Следовательно, можно отметить, что положительной тенденцией является коэффициента оборачиваемости оборотных средств. Отметим, что рост данного показателя является свидетельством того, что компания стала более эффективно использовать имеющиеся у нее оборотные средства, что является положительным моментом.

Можно отметить, что в 2015 длительность одного оборота на предприятии составила 167,42 дня, в 2017 г. – 87,16 дней, темп падения составил в 2015–2016 гг. – 77,25 %, в 2016–2017 гг. – 67,39 %.

Следовательно, можно отметить, что положительной тенденцией является снижение длительности оборота оборотных средств – периода отвлечения средств из оборота.

Анализируя показатели материалоемкости и материалоотдачи, отметим, что производство на предприятии стало более материалоемким, что связано с ростом стоимости материальных затрат предприятия, которые в рассматриваемом периоде выросли с 1809,08 млн. руб. до 2787,31 млн. руб.

Можно отметить, что в 2015 г. материалоемкость продукции составила 0,52, в 2017 г. – 0,57, темп роста составил в 2015–2016гг. – 130,43 %, в 2016–2017 гг. – 105,56 %.

Снижение показателей прибыли привело к снижению показателей рентабельности, характеризующих использование предприятием того или иного вида ресурсов.

Однако отметим, что негативной тенденцией является существенное увеличение переменных затрат на единицу продукции – на 135,95 % в 2015–2017 гг.

### 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ИТАС»

#### 3.1 Мероприятия по повышению экономической эффективности деятельности предприятия

Для повышения экономической эффективности деятельности предприятия по результатам проведенного анализа можно предложить следующие мероприятия.

##### 1. Разработка сбалансированной системы показателей

Методология сбалансированной системы показателей позволяет перевести стратегию на уровень операционной деятельности компании. Что позволит:

- Установить конкретные параметры стратегических целей: стратегических показателей с их численными значениями– KPI (key performance indicators), причинно–следственных связей между целями, связей между стратегическими показателями, сроков достижения стратегических целей;
- Выполнить определение инструментов достижения стратегических целей.

По результатам проведенного анализа деятельности составим стратегическую карту для ООО «ИТАС» и представим ее на рисунке 3.1. Предварительно эксперты компании были ознакомлены с анкетой.

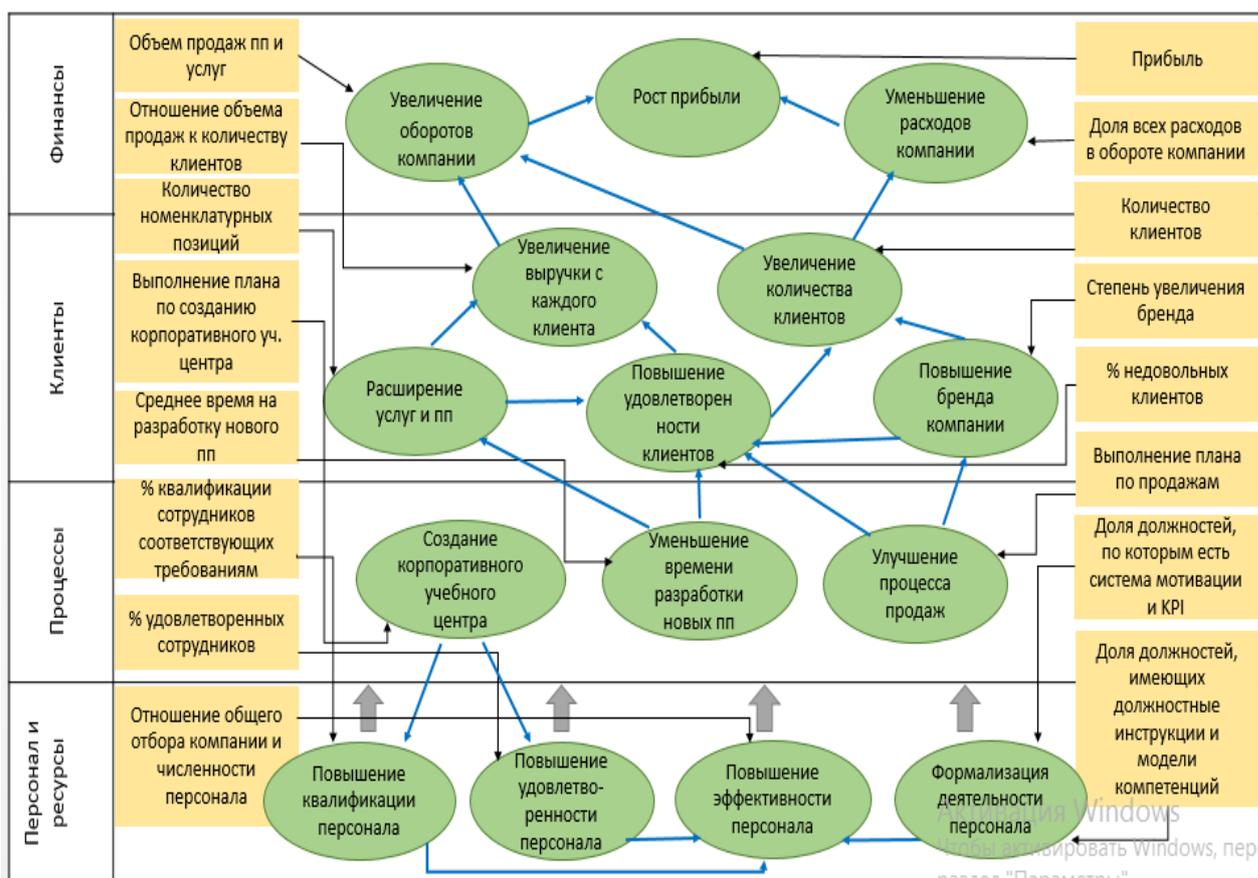


Рисунок 3.1 – Стратегическая карта сбалансированной системы показателей ООО «ИТАС»

По результатам анализа анкеты составлена стратегическая карта и таблица с комментариями к ней.

Следующий шаг заключается в практическом применении разработанной системы, с этой целью рассчитаем стратегическую карту системы сбалансированных показателей по периодам, учитывая динамику 2015–2016гг.

Стратегическую карту системы сбалансированных показателей по годам реализации представим в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Стратегическую карту системы сбалансированных показателей по периодам

Цель	Показатели	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Финансы</b>						
Увеличение прибыли	Увеличение прибыли	635,407	615,448	590,001	650	700
Увеличение оборотов компании	Объем продаж продуктов и услуг	3479,01	4117,29	4890,01	5379,01	7000
<b>Клиенты</b>						
Увеличение количества клиентов	Общее количество найденных новых клиентов	10	12	15	17	20
	Заключение договоров на сотрудничество	8	10	15	17	20
Повышение удовлетворенности клиентов	Средняя просрочка по срокам выполнения проекта	5	5	0	0	0
	Среднее время на доработку	10	10	6	5	5
	Общее количество доработку	5	4	4	2	2
Увеличение выручки с клиента	Отношение объема продаж к количеству клиентов	12508,33	12559,87	14543,01	16860,03	19253,07
Расширение услуг и продуктов	Количество номенклатурных позиций	12	14	15	16	17
<b>Бизнес–процессы</b>						
Уменьшение разработки новых проектных продуктов (ПП)	Отношение фактических затрат к нормативным	2,5	2	2	1,5	1
	Непроизводительные затраты времени	0,8	1	1	0,5	0,3
Улучшение процесса продаж	Выполнение плана по продажам	90	85	100	100	100
Создание корпоративного учебного центра	% квалификации сотрудников, соответствующих требованиям	90	90	95	97	100

Окончание таблицы 3.1

Обучение и развитие						
Цель	Показатели	2015	2016	2017	2018	2019
Совершенствование системы управления персоналом	Доля молодых специалистов	0,5	0,5	0,7	0,8	0,8
	Доля специалистов с высшим образованием	0,5	0,5	0,7	0,8	0,8
	Количество человек в резерве	4	7	10	10	10
Повышение квалификации персонала	% квалификации сотрудников, соответствующих требованиям	90	90	95	97	100
Повышение удовлетворенности персонала	% удовлетворенных клиентов	90	90	95	97	100
Повышение эффективности персонала	Отношение общего отбора компании и численности персонала	90	90	95	97	100
Формализация деятельности персонала	Доля должностей, имеющих должностные инструкции и модели компетенций	70	70	70	75	80
	Доля должностей, по которым есть система мотиваций и KPI	50	50	70	90	100

Таким образом, характеризуя стратегическую карту системы сбалансированных показателей по периодам можно отметить следующее.

1. Финансы: планируемое ежегодное увеличение выручки к уровню предыдущего года начиная с 2018 года приведет к тому, что в рассматриваемом периоде выручка вырастет на до 10000 млн. руб., а прибыль – до 700 млн. руб.;

2. Клиенты: для достижения целей увеличения прибыли планируется увеличить количество новых клиентов (контрагентов) компании в 2 раза до 20 шт., а также направить усилия компании на повышение лояльности клиентов, сократив до 0 количество дней просрочки сроков выполнения проекта, сокращая среднее время на доработку с 10 до 5 дней, а также сокращая общее количество доработок с 5 до 2 штук по проекту. Данные мероприятия будут способствовать повышению лояльности клиентов, что положительным образом будет способствовать росту выручки и прибыли предприятия. При этом отношение объема продаж к количеству клиентов

вырастет с 12508,33 до 19253,07 тыс. руб., а количество номенклатурных позиций вырастет с 12 до 17;

3. Бизнес-процессы: для улучшения качества обслуживания клиентов необходимо совершенствовать бизнес-процессы компании. Так, планируется сократить отношение фактических затрат к нормативным с 2,5 до 1, т.е. сроки работ по проекта должны быть в строгом соответствии с нормативами, утвержденными на предприятии. Кроме этого, непроизводительные затраты времени по проекту необходимо сократить с 0,8 до 0.3 час в день. Далее планируется полностью ликвидировать непроизводительные затраты времени. Улучшение процесса продаж приведет к выполнению продаж на 100 % к 2019 году, а создание корпоративного учебного центра приведет к тому, что процент квалификации сотрудников, соответствующих требованиям также вырастет до 100 % к 2019 году;

4. Обучение и развитие: для совершенствования бизнес процессов компании необходимо привлечение на предприятие молодежи, которая отличается высокой производительностью выполняемых работ, лучшей обучаемостью современным информационным технологиям и знаниям в этой области, регулярное проведение тренингов и семинаров, способствующих повышению их профессиональной компетенции. Планируется увеличить долю молодых специалистов с 50 до 80 %. Однако не следует полностью отказываться от труда высококвалифицированных специалистов. Смена специалистов должна проходить максимально мягко, для этого необходимо последовательная передача знаний и опыта работы, что возможно при увеличении кадрового резерва предприятия – по плану с 4 до 10 человек. К 2019 году вырастет до 100 %: процент квалификации сотрудников, соответствующих требованиям, а также процент удовлетворенных клиентов и отношение общего отбора компании и численности персонала. Доля должностей, имеющих должностные инструкции и модели компетенций вырастет до 70 %, а доля должностей, по которым есть система мотиваций и КРІ – до 100 %. Иными словами, персонал компании будет полностью замотивирован на результат, что является положительным моментом.

Программы работы с резервом ООО «ИТАС» рассматриваются, как один из источников обучения руководителей для замещения ключевых должностей в верхней части среднего звена управления.

Но лишь небольшая часть первоначально отобранных кандидатов в период пребывания в резерве добивается назначения на одну из них.

1. Мероприятия по повышению эффективности работы строительных участков

Экономия сырья, материалов и топлива — важный фактор повышения эффективности предприятия ООО «ИТАС», увеличения масштабов производства при данных финансовых затратах на единицу материальных ресурсов.

Основные направления экономии материальных ресурсов на предприятии ООО «ИТАС» представлены на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 – Основные направления экономии материальных ресурсов на предприятии ООО «ИТАС»

И, наконец, еще одно направление экономии материальных ресурсов – уровень мастерства работников, умелой организации материально–технического обеспечения, качества норм расхода и запасов материальных ресурсов, обоснованности их уровня.

## 2. Мероприятия по повышению эффективности проектной работы ООО «ИТАС»

Для повышения эффективности проектной работы предлагается рассмотреть следующие направления, схематично представленные на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3 – Направления повышения лояльности клиентов ООО «ИТАС»

Рассмотрим указанные направления подробно.

Мониторинг качества, на наш взгляд, можно проводить с помощью периодического анкетирования ООО «ИТАС» с целью выявления проблем в обслуживании.

Ключевым инструментом поддержки качества обслуживания клиентов ООО «ИТАС», на наш взгляд, является проведение периодического анкетирования клиентов, проверок качества работ спустя время (гарантия на проведенные работы), обратная связь с ними. Выбор категорий клиентов для выявления проблем в обслуживании представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Выбор категорий клиентов для выявления проблем в обслуживании

Уровень проблем	Категория клиентов для опроса	Причины выбора клиентов для опроса
Неудобства	Адаптирующиеся клиенты (новички, пришедшие в течение последнего месяца)	Находятся в стадии сближения, а потому оценивают деятельность ООО «ИТАС» глазами стороннего наблюдателя; Могут в on-line транслировать все возникающие проблемы независимо от их размера, поскольку они еще не привыкли к деятельности ООО «ИТАС» и в незнакомой среде им видны все недостатки.
Проблемы	Новые клиенты (клиенты, пришедшие в компанию в течение 3–6 месяцев назад и регулярно поставляющие проекты для ООО «ИТАС»)	Уже прошли стадию адаптации, однако воспоминания о связанных с ним проблемах свежи; Хорошо узнали ООО «ИТАС» и критически оценивают его работу.

Клиентов, относящихся к выбранным категориям, следует опросить в условиях, заставляющих их быть предельно откровенными, при необходимости мотивировав их к сотрудничеству.

При опросе следует правильно выделить сотрудника ООО «ИТАС», обладающего одновременно необходимой информацией и кругозором, для идентификации максимально широкого круга проблем.

Опрос клиентов может проводиться посредством анкет (приложение А).

Анализ результата анкетирования позволяет реализовать и контролировать система управления качеством услуг. Качество ООО «ИТАС» — это совокупность механизмов, мероприятий, правил и атрибутов, влияющих на удовлетворенность клиентов при контакте с компанией, но напрямую не связанных с выполнением основных процессов (реализацией услуг по предоставлению проектных услуг ООО «ИТАС»). Иными словами, основные процессы запускаются после того, как клиента удовлетворило качество обслуживания.

В зависимости от точек контакта клиента с ООО «ИТАС» качество обслуживания подразделяется на несколько видов:

- Качество обслуживания непосредственно в ООО «ИТАС»;
- Качество работы сайт компании;
- Качество обслуживания в call-центре (секретаря).

Категории требований к качеству обслуживания представлены на рисунке 3.4.



Рисунок 3.4 – Категории требований к качеству обслуживания

Рассмотрим требования к качеству обслуживания в ООО «ИТАС», которые можно объединить в следующие три группы (категории): внешние атрибуты; внутренние атрибуты; персонал ООО «ИТАС».

Каждая группа состоит из нескольких подгрупп требований, которые, в свою очередь, включают конкретные узкоспециализированные требования.

Необходимо проводить регулярный аудит качества обслуживания в ООО «ИТАС», например, с помощью метода Mystery Shopper («таинственный клиент»). По результатам каждого аудита выставляется балльная оценка персоналу ООО «ИТАС» за качество выполненной работы и оказанных услуг с последующей системой депремирования конкретных сотрудников по результатам низких значений

Возможно разработать документ «Единые стандарты качества обслуживания в ООО «ИТАС», который бы содержал описание способов и правил, которые приняты для реализации требований к качеству обслуживания, а также устройство и процедуры системы управления качеством обслуживания.

Следующим направлением повышения лояльности клиентов является увеличение срока отсрочки платежа, данные представлены в таблице 3.3.

Отметим, что скидка предоставляется только постоянным клиентам ООО «ИТАС».

Таблица 3.3 – Шкала дополнительной отсрочки по оплате для клиентов ООО «ИТАС»

Показатель	5 %	5,5 %	6 %	6,5 %	7 %	7,5 %
Объем заказа для постоянного клиента (3 и более заказ), тыс. руб.	От 100 до 300	От 300 до 500	От 500 До 700	От 700 до 800	От 800 до 950	Свыше 950
Величина дополнительной отсрочки, дн.	0	5	7	10	12	15
Общая отсрочка по оплате, дн.	30	35	37	40	42	45

В случае, если по клиенту имеется просроченная дебиторская задолженность по последнему заказу со сроком свыше 14 дней, то дополнительная отсрочка при новом заказе не предоставляется.

Данное обстоятельство мотивирует клиентов на своевременную оплату за оказанные ООО «ИТАС» услуги.

Кроме этого, в текущих экономических условиях клиент заинтересован не только в максимальной отсрочке платежа, что должно способствовать повышению лояльности клиентов к услугам ООО «ИТАС», но и в поддержке во время гарантийного случая.

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Проведем оценку предлагаемых мероприятий

#### 1. Подготовка кадрового резерва

Финансовое обоснование рассмотренной программы можно провести, сопоставив затраты по программе и результат полученный на ее осуществление.

В таблице представим затраты, связанные с обучением резервистов по рассмотренной программе результат по предлагаемой программе «Будущий Руководитель».

Таблица 3.4 – Финансовое обоснование программы «Будущий руководитель»

Показатель	Значение
Количество обучающихся, чел.	4
Количество учебных модулей, руб.	11
Стоимость обучения на 1 модуле для одного обучающегося в год, тыс. руб.	10
Срок обучения, лет	2
Общая сумма затрат на обучение, тыс. руб.	880

Финансирование данной программы планируется за счет чистой прибыли рассматриваемого предприятия.

Для того, чтобы оценить эффективность предлагаемой программы рассмотрим какой результат для предприятия она должна собой представить.

В таблице представим фонд заработной платы резервистов и численность до и после программы обучения.

Таблица 3.5 – Численность и фонд заработной платы кадрового резерва до и после обучения

Должность	До обучения		После обучения	
	Количество, чел.	Среднемесячная заработная плата с налогами, тыс. руб.	Количество, чел.	Среднемесячная заработная плата с налогами, тыс. руб.
Главный бухгалтер	1	100	1	100
Старший бухгалтер	1	60	1	60
Бухгалтер	1	40	0	0
Руководитель департамента сопровождения	1	90	1	90
Начальник отдела персонала	1	65	1	65
Специалист высшей категории	1	40	0	0

Итак, по результатам обучения планирует не только кадровые перестановки, но и сокращение должностей:

- Бухгалтера за счет распределения обязанностей на старшего бухгалтера;
- Ведущего специалиста за счет распределения обязанностей на руководителя отдела сопровождения.

В таблице 3.6 представлено изменение фонда заработной платы на предприятии в год.

Таблица 3.6 – Фонд заработной платы кадрового резерва до и после обучения, тыс. руб.

Должность	До обучения	После обучения	Экономия фонда заработной платы
Фонд заработной платы в год	6162	4914	1248

Таким образом, экономия фонда заработной платы составит 1248 тыс. руб. Итак, рассмотрим варианты оценки эффективности программы обучения на предприятии.

Прежде всего, рассчитаем эффективность, разделив результат на затраты:

$$\text{Эффективность мероприятий} = \frac{1248}{880} = 1,42 \text{ руб.}$$

Таким образом, каждый вложенный в программу обучения рубль приносит 1,42 руб. прибыли.

Другим методом расчета эффективности предложенных мероприятий является расчет срока окупаемости.

Срок окупаемости программы обучения составит 0,71 года или 258 дней.

Отметим, что срок окупаемости менее года, что является приемлемым показателем для предприятия.

Таким образом, предложенные мероприятия позволят предприятию следующее.

1. Провести ротацию персонала.
2. Провести обучение персонала на основании сформированного кадрового резерва.
3. Повысить квалификацию специалистов, за счет получения теоретических знаний и практических навыков специалистов.
4. Получить высокий результат от вложения в программу обучения предприятия.

Эффективность обучения, как отношение затрат к результату составит 1,42 руб. на каждый вложенный рубль. Срок окупаемости составит 258 дней.

2. Мероприятия по повышению эффективности работы строительных участков

Рассмотрим прогнозные значения показателей материалоемкости выпускаемой продукции, при выполнении предложенных в пп. 3.1 мероприятиях в 2018 году. При этом планируемое увеличение материальных затрат составит по вариантам:

- 105 % к уровню 2017 года (вероятный);
- 100 % – наилучший вариант к уровню 2017 года (оптимистический);
- 110 % – наихудший вариант к уровню 2017 года (пессимистический).

Данные по возможным сценариям представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Сценарные варианты материальных затрат на ООО «ИТАС» в 2018 году (прогноз)

Показатели	Оптимистический	Вероятный	Пессимисти- ческий
Материальные затраты, млн. руб.	1 787,31	1876,67	1966,041
Выручка от реализации, млн. руб.	5623,511	5379,011	4890,01

Показатель материальных затрат в разных сценариях представлен на рисунке 3.3.

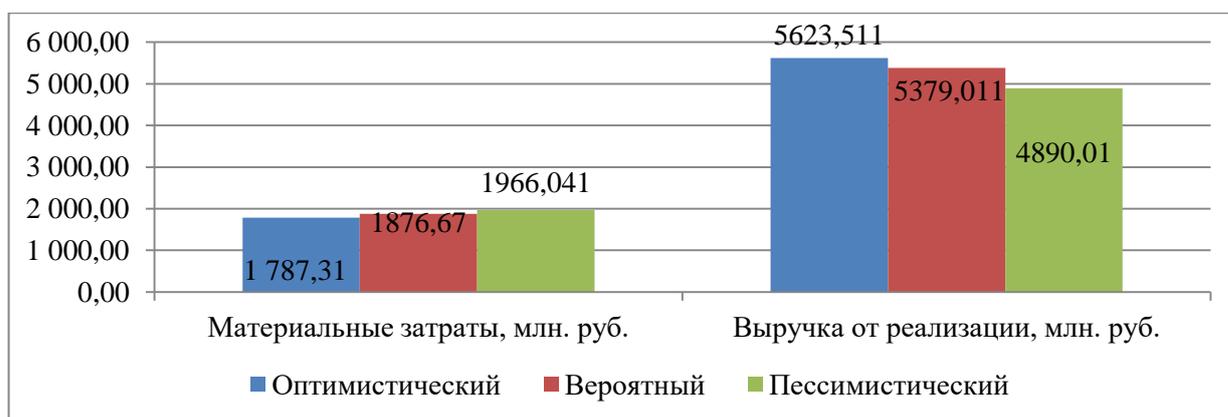


Рисунок 3.5 – Показатель материальных затрат и выручки от реализации на ООО «ИТАС» в 2018 г. (прогноз), млн. руб.

Рассмотрим как изменится материалоемкость продукции предприятия ООО «ИТАС», при этом на 2018 год специалистами предприятия аналогично предложены следующие сценарные варианты выручки от реализации продукции:

- 110 % к уровню 2017 года (вероятный вариант);
- 115 % – наилучший вариант (оптимистический вариант);
- 100 % – наихудший вариант (пессимистический вариант).

Таблица 3.4 – Сценарные варианты материалоемкости на ООО «ИТАС» в 2015 году (прогноз)

Показатели	Оптимистический	Вероятный	Пессимистический
Материалоемкость	0,32	0,35	0,40

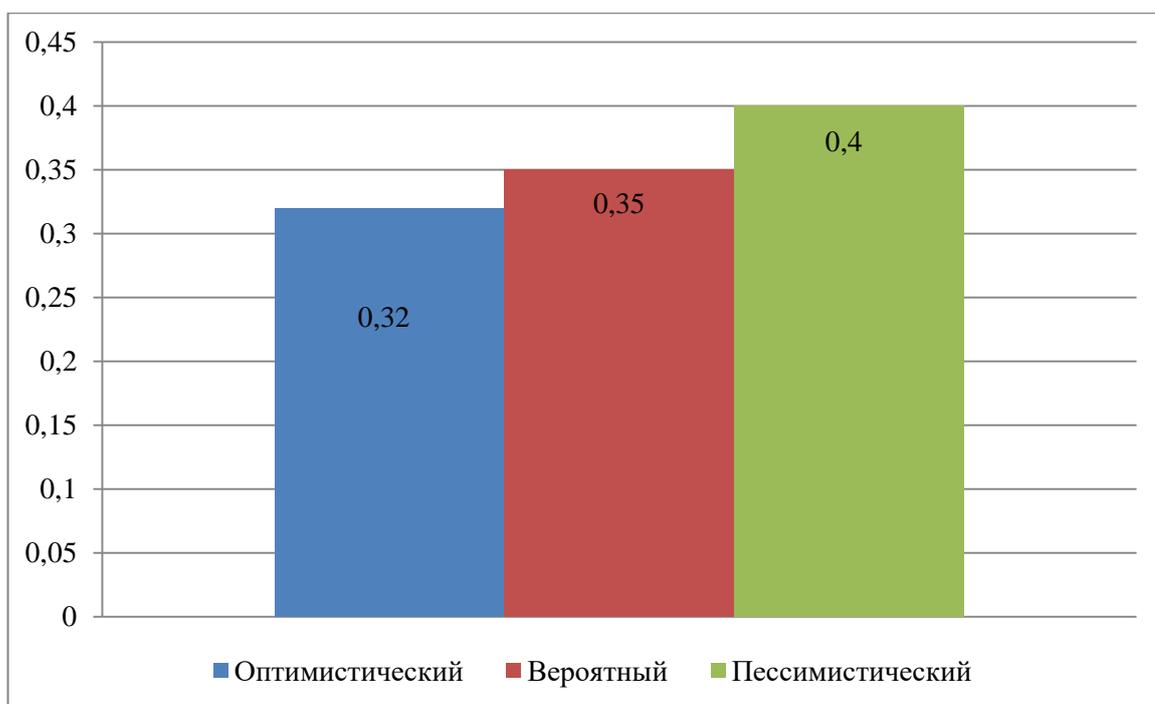


Рисунок 3.6 – Показатель материалоемкости продукции на ООО «ИТАС» в 2018 г. (прогноз), млн. руб.

Далее представим сравнение показателя материалоемкости продукции на ООО «ИТАС» в 2018 году (вероятный вариант) в сравнении с предыдущими периодами.

Таким образом, по результатам предложенных мною мероприятий произойдет снижение материалоемкости выпускаемой продукции на 2 пункта, что является положительной тенденцией и позволит говорить о росте эффективности использования материальных ресурсов предприятия ООО «ИТАС» в плановом периоде 2018 года.

### 3. Мероприятия по повышению эффективности проектной работы ООО «ИТАС»

Эффективность предложенных мероприятий будет заключаться в следующем:

- Увеличится приток клиентов на ООО «ИТАС». Зная, что компания предоставляет дополнительную отсрочку по проекту от 5 до 15 дней и гарантию на проведенные работы, учитывая финансовые сложности многих компаний–клиентов ООО «ИТАС» данная мера актуальна;
- Сократится просроченная задолженность компании, поскольку компании смогут оплачивать услуги своевременно;
- В перспективе лояльность клиентов к ООО «ИТАС» возрастет.

Рассмотрим планируемую динамику увеличения заказов в ООО «ИТАС» на рисунке 3.7.

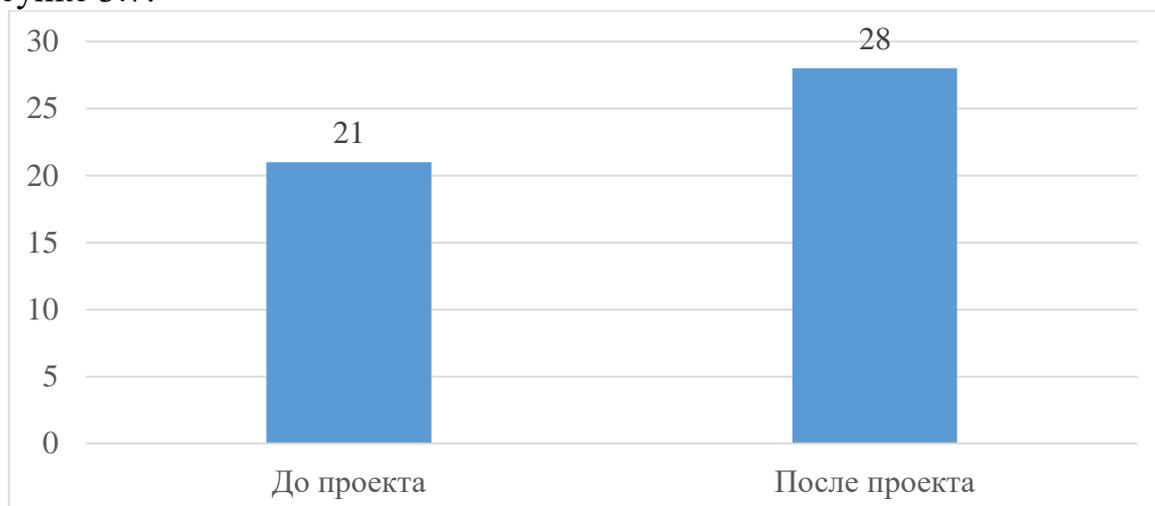


Рисунок 3.7 – Динамика заказов по результатам введения дополнительной отсрочки на 2–ой квартал 2018 года

Отметим, что по результатам предварительных переговоров с клиентами о возможности предоставления дополнительной отсрочки по оплате получено 7 новых заказов на 2–ой квартал 2018 года. При этом:

- 2 клиента получают дополнительную отсрочку 5 дней;
- 2 клиента получают дополнительную отсрочку 7 дней;
- 3 клиента получают максимальную отсрочку 10 дней.

Таким образом, в результате введения отсрочки по оплате сумма дополнительно полученных заказов ООО «ИТАС» составит:

$$450*2+800*2+1200+1350+1500=6550 \text{ тыс. руб.}$$

### **Вывод по разделу 3**

В третьем разделе работы предложены мероприятия по повышению экономической эффективности деятельности ООО «ИТАС» и провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

Для повышения экономической эффективности деятельности предприятия и улучшения его работы по результатам проведенного анализа можно предложить следующие мероприятия

Методология сбалансированной системы показателей позволяет перевести стратегию на уровень операционной деятельности компании.

Подготовка кадрового резерва позволит предприятию:

1. Провести ротацию персонала.
2. Провести обучение персонала на основании сформированного кадрового резерва.
3. Повысить квалификацию специалистов, за счет получения теоретических знаний и практических навыков специалистов.
4. Получить высокий результат от вложения в программу обучения предприятия.

Эффективность обучения, как отношение затрат к результату составит 1,42 руб. на каждый вложенный рубль. Срок окупаемости составит 258 дней.

Мероприятия по повышению эффективности работы строительных участков.

Экономия сырья, материалов и топлива — важный фактор повышения эффективности предприятия ООО «ИТАС», увеличения масштабов производства при данных финансовых затратах на единицу материальных ресурсов.

Мероприятия по повышению эффективности проектной работы ООО «ИТАС», по результатам которых планируется следующее.

1. Провести диагностику проблем обслуживания населения в ООО «ИТАС» на основании разработанной анкеты.
2. Улучшить качество обслуживания клиентов ООО «ИТАС» путем внедрения методики «тайный клиент» и выставлении бальной оценки персоналу ООО «ИТАС» за качество выполненной работы и оказанных услуг с последующей системой депремирования конкретных сотрудников по результатам низких значений.
3. Получить 7 новых заказов от клиентов на общую сумму 6550 тыс. руб.
4. Повысить лояльность клиентов в долгосрочной перспективе.

Эффективность предложенных мероприятий будет заключаться в следующем в том, что увеличится приток клиентов на ООО «ИТАС». Зная, что компания предоставляет дополнительную отсрочку по проекту от 5 до 15 дней и учитывая финансовые сложности многих компаний–клиентов ООО «ИТАС» данная мера актуальна, сократится просроченная задолженность компании, поскольку компании смогут оплачивать услуги своевременно, в перспективе лояльность клиентов к ООО «ИТАС» возрастет.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе на основании проведенного исследования сделан ряд выводов и обобщений.

Изучено понятие и сущность экономической эффективности деятельности предприятия, рассмотрены методы оценки экономической эффективности предприятия, текущие тенденции повышения эффективности работы предприятий в РФ.

Экономическая эффективность – это соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами живого и овеществленного труда, ресурсами. Экономическая эффективность зависит от экономического эффекта, а также от затрат и ресурсов, которые вызвали данный эффект. Таким образом, экономическая эффективность – величина относительная, получаемая в результате сопоставления эффекта с затратами и ресурсами.

Можно выделить следующие показатели.

Блок 1: показатели производительности труда

Блок 2: показатели использования основных фондов;

Блок 3: показатели использования оборотных фондов;

Блок 4: показатели рентабельности.

Отмечено, что текущие структурные изменения в экономике, какими бы тяжелыми они ни казались, предоставляют предприятиям достаточно возможностей перестроить производство и сократить отрыв от мировых конкурентов.

В июне 2017 года Минэкономразвития представило проект программы повышения производительности труда в России. У программы будет две задачи: повысить производительность труда – один из немногих источников ускорения экономического роста в текущих демографических условиях – и поддержать тех, кого уволят.

Изучена общая характеристика предприятия ООО «ИТАС», выполнен анализ экономической эффективности предприятия ООО «ИТАС», проанализированы проблемы, выявленные в результате анализа.

Выработка на предприятии выросла с 1,18 млн. руб. на человека в 2015 году до 1,58 млн. руб. на чел. в 2017 г., темп роста составил в 2015 г. – 116,72 %, в 2016–2017 г. – 114,17 %.

Положительной тенденцией является рост показателя выработки в 2015–2017 гг., при этом негативным моментом можно назвать некоторое снижение темпов роста выработки в 2016–2017 гг. в сравнении с 2015–2016 гг. – на 2,55 %.

В 2015 трудоемкость на предприятии снизилась с 1,7 до 0,85 час. /руб. в 2017 г., темп падения составил в 2015–2016 гг. – 57,06 %, в 2016–2017 гг. – 12,37 %.

Следовательно, можно также отметить, что положительной тенденцией является снижение показателя трудоемкости выпускаемой продукции.

Итак, анализируя показатели, характеризующие эффективность использования трудовых ресурсов – производительность, отметим, что на предприятии ООО «ИТАС» в 2015–2017 гг. эффективность использования трудовых ресурсов повысилась, предприятие стало использовать трудовые ресурсы более эффективно, о чем свидетельствует рост показателя выручки, выработки и снижение показателя трудоемкости выпускаемой продукции.

Можно отметить, что положительной тенденцией является рост показателя фондоотдачи в 2015–2017 гг., при этом негативным моментом можно назвать существенное снижение темпов роста фондоотдачи в 2016–2017 гг. в сравнении с 2015–2016 гг. – на 28,01 %.

Соответственно, снизился показатель фондоемкости, поскольку его величина обратна показателю фондоотдачи. Если в 2015 году его величина составила 0,04, то в 2017 году – 0,02, таким образом, темп его падения составил в 2015–2017 гг. 200 %.

Отметим, что предприятие стало более интенсивно использовать имеющееся оборудование. В 2015 г. коэффициент интенсивности использования оборудования составил 0,87, в 2017 г. – 0,93. Таким образом, интенсивность использования выросла на 5 %.

Анализируя показатели эффективности использования основных фондов отметим, что в 2015–2017 гг. эффективность использования основных фондов выросла по показателю фондоотдачи, фондоемкости и интенсивности использования основных фондов.

Негативным моментом является некоторое снижение показателя фондовооруженности труда.

В рассматриваемом периоде произошло увеличение использования производственной мощности предприятия с 89,17 % до 94,15 %.

Данное обстоятельство наблюдалось на фоне роста производственной мощности предприятия и фактического выпуска и является положительным моментом, свидетельствующим о росте эффективности работы всего предприятия и повышения эффективности использования оборудования – активной части основных средств.

В 2015–2016 гг. коэффициент оборачиваемости оборотных средств на предприятии выросла с 2,15 в 2015 году до 4,13 в 2017 г., темп роста составил в 2015 г. – 129,3 %, в 2016–2017 гг. – 148,56 %.

Следовательно, можно отметить, что положительной тенденцией является коэффициента оборачиваемости оборотных средств. Отметим, что рост данного показателя является свидетельством того, что компания стала более эффективно использовать имеющиеся у нее оборотные средства, что является положительным моментом.

Можно отметить, что в 2015 длительность одного оборота на предприятии составила 167,42 дня, в 2017 г. – 87,16 дней, темп падения составил в 2015–2016 гг. – 77,25 %, в 2016–2017 гг. – 67,39 %.

Следовательно, можно отметить, что положительной тенденцией является снижение длительности оборота оборотных средств – периода отвлечения средств из оборота.

Анализируя показатели материалоемкости и материалотдачи, отметим, что производство на предприятии стало более материалоемким, что связано с ростом стоимости материальных затрат предприятия, которые в рассматриваемом периоде выросли с 1809,08 млн. руб. до 2787,31 млн. руб.

Можно отметить, что в 2015 г. материалоемкость продукции составила 0,52, в 2017 г. – 0,57, темп роста составил в 2015–2016 гг. – 130,43 %, в 2016–2017 гг. – 105,56 %.

Снижение показателей прибыли привело к снижению показателей рентабельности, характеризующих использование предприятием того или иного вида ресурсов.

Однако отметим, что негативной тенденцией является существенное увеличение переменных затрат на единицу продукции – на 135,95 % в 2015–2017 гг.

Предложены мероприятия по повышению экономической эффективности деятельности ООО «ИТАС» и провести оценку эффективности предложенных мероприятий:

#### 1. Внедрение сбалансированной системы показателей

Методология сбалансированной системы показателей позволяет перевести стратегию на уровень операционной деятельности компании.

Подготовка кадрового резерва позволит предприятию: провести ротацию персонала, что позволит компании уже эффективно функционировать; провести обучение персонала на основании сформированного кадрового резерва; повысить квалификацию специалистов, за счет получения теоретических знаний и практических навыков специалистов, так как если планируется развитие предприятия, то в первую очередь необходимо уделить должное внимание развитию самого персонала, на котором оно будет в дальнейшем строиться, после чего получить высокий результат от вложения в программу обучения предприятия.

Эффективность обучения, как отношение затрат к результату составит 1,42 руб. на каждый вложенный рубль. Срок окупаемости составит 258 дней.

#### 2. Мероприятия по повышению эффективности работы строительных участков.

Экономия сырья, материалов и топлива — важный фактор повышения эффективности предприятия ООО «ИТАС», увеличения масштабов производства при данных финансовых затратах на единицу материальных ресурсов.

3. Мероприятия по повышению эффективности проектной работы ООО «ИТАС», по результатам которых планируется: провести диагностику проблем обслуживания заказчиков в ООО «ИТАС».

На основании разработанной анкеты, улучшить качество обслуживания клиентов ООО «ИТАС» путем внедрения методики «тайный клиент» и выставлении бальной оценки персоналу ООО «ИТАС» за качество выполненной работы и оказанных услуг с последующей системой депремирования конкретных сотрудников по результатам низких значений. Получить 7 новых заказов от клиентов на общую сумму 6550 тыс. руб., повысить лояльность клиентов в долгосрочной перспективе.

Эффективность предложенных мероприятий будет заключаться в следующем: увеличится приток клиентов на ООО «ИТАС», у компании сформируется некий бренд. Зная, что компания предоставляет дополнительную отсрочку по проекту от 5 до 15 дней, гарантию и учитывая финансовые сложности многих компаний-клиентов ООО «ИТАС» данная мера актуальна, сократится просроченная задолженность компании, поскольку компании смогут оплачивать услуги своевременно, повысится узнаваемость компании (бренд), в перспективе лояльность клиентов к ООО «ИТАС» возрастет.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аксенов, А.П. Экономика предприятия: учебник / А.П. Аксенов, И.Э. Берзинь, Н.Ю. Иванова. – М.: КноРус, 2013. – 350 с.
2. Алексейчева, Е.Ю. Экономика организации (предприятия): учебник для бакалавров / Е.Ю. Алексейчева, М.Д. Магомедов, И.Б. Костин. – М.: Дашков и К, 2013. – 292 с.
3. Алексейчева, Е.Ю. Экономика организации (предприятия): учебник для бакалавров / Е.Ю. Алексейчева, М. Магомедов. – М.: Дашков и К, 2016. – 292 с.
4. Абдукаримов, И.Т. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций (анализ деловой активности): учебное пособие / И.Т. Абдукаримов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
5. Алексейчева, Е.Ю. Экономика организации (предприятия): учебник для бакалавров / Е.Ю. Алексейчева, М.Д. Магомедов. – М.: Дашков и К, 2014. – 292 с.
6. Бабук, И.М. Экономика промышленного предприятия: учебное пособие И.М. Бабук, Т.А. Сахнович. – М.: НИЦ ИНФРА–М, Нов. знание, 2013. – 439 с.
7. Базилевич, А.И. Экономика предприятия (фирмы): учебник для бакалавров / В.Я. Горфинкель, А.И. Базилевич, Л.В. Бобков . – М.: Проспект, 2013. – 640 с.
8. Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации): учебник / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко.. – М.: Дашков и К, 2013. – 372 с.
9. Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации): учебник / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. – М.: Дашков и К, 2015. – 372 с.
10. Бобошко, Н.М. Финансово-экономический анализ: учебное пособие / Н.М. Бобошко и др. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 383 с.
11. Бороненкова, С.А. Бухгалтерский учет и экономический анализ в страховых организациях: учебник / С.А. Бороненкова, Т.И. Буянова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 478 с.
12. Быстров, О.Ф. Экономика предприятия (фирмы). Экономика предприятия (фирмы): практикум / Л.П. Афанасьева, Г.И. Болкина, О.Ф. Быстров. – М.: ИНФРА–М, 2012. – 319 с.
13. Басовский, Л. Е. Современный стратегический анализ / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
14. Бычков, В.П. Экономика автотранспортного предприятия: учебник / В.П. Бычков. – М.: ИНФРА–М, 2013. – 384 с.
15. Бычков, В.П. Экономика предприятия и основы предпринимательства в сфере автосервисных услуг: учебник / В.П. Бычков. – М.: ИНФРА–М, 2013. – 394 с.

- 16.Веретенникова, И.И. Экономика организации (предприятия): учебное пособие для бакалавров / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова; Под ред. И.В. Сергеев. – М.: Юрайт, 2013. – 671 с.
- 17.Волков, О.И. Экономика предприятия: учебное пособие / О.И. Волков, В.К. Скляренко. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 264 с.
- 18.Гарнов, А.П. Экономика предприятия: учебник для бакалавров / А.П. Гарнов, Е.А. Хлевная, А.В. Мыльник. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 303 с.
- 19.Грибов, В.Д. Экономика предприятия: учебник. Практикум / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов. – М.: КУРС, НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 448 с.
- 20.Давтян, М.А. Экономика инновационной деятельности предприятия: учебное пособие / М.А. Давтян, Т.С. Щербакова, И.В. Карзанова. – М.: РУДН, 2014. – 430 с.
- 21.Жиделева, В.В. Экономика предприятия: учебное пособие / В.В. Жиделева, Ю.Н. Каптейн.. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2012. – 133 с.
- 22.Зайцев, Н.Л. Экономика промышленного предприятия: учебник / Н.Л. Зайцев. – М.: ИНФРА–М, 2012. – 414 с.
- 23.Зимин, А.Ф. Экономика предприятия: учебное пособие / А.Ф. Зимин, В.М. Тимирьянова. – М.: ИД ФОРУМ, ИНФРА–М, 2012. – 288 с.
- 24.Иванилова, С.В. Экономика гостиничного предприятия: учебное пособие для бакалавров / С.В. Иванилова. – М.: Дашков и К, 2013. – 216 с.
- 25.Иванилова, С.В. Экономика гостиничного предприятия: учебное пособие для бакалавров / С.В. Иванилова. – М.: Дашков и К, 2016. – 216 с.
- 26.Иванилова, С.В. Экономика гостиничного предприятия: учебное пособие для бакалавров / С.В. Иванилова. – М.: Дашков и К, 2014. – 216 с.
- 27.Иванов, И.Н. Экономика промышленного предприятия: учебник / И.Н. Иванов. – М.: ИНФРА–М, 2013. – 395 с.
- 28.Иванов, Ю.Н. Теоретическая экономика: Теория оптимального предприятия: Монография / Ю.Н. Иванов, Р.А. Сотникова. – М.: ЛЕНАНД, 2013. – 224 с.
- 29.Иголина Л.Л. Инвестиции: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Магистр, 2008. 479 с.
- 30.Ивасенко, А.Г. Экономика предприятия (в сфере товарного обращения) / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова. – М.: КноРус, 2012. – 304 с.
- 31.Коплевацкая, Т.С. Экономика и бухгалтерский учет на предприятиях рыбного хозяйства. Практикум: учебное пособие / Т.С. Коплевацкая. – М.: МОРКНИГА, 2013. – 395 с.
- 32.Коршунов, В.В. Экономика организации (предприятия): учебник и практикум для прикладного бакалавриата / В.В. Коршунов. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 407 с.
33. Когденко, В.Г. Экономический анализ: учебное пособие / В.Г. Когденко. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 392 с.

34. Коршунов, В.В. Экономика организации (предприятия): учебник для бакалавров / В.В. Коршунов. – М.: Юрайт, 2013. – 433 с.
35. Крум, Э.В. Экономика предприятия: учебное пособие / Э.В. Крум.. – Мн.: ТетраСистемс, 2013. – 192 с.
36. Лопарева, А.М. Экономика организации (предприятия): учебно-методический комплекс / А.М. Лопарева. – М.: Форум, НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 400 с.
37. Лысенко, Д.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник для вузов / Д.В. Лысенко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
38. Любушин, Н.П. Экономический анализ: учебное пособие / Н.П. Любушин. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 575 с.
39. Малых, Н.И. Экономика гостиничного предприятия: учебное пособие / Н.И. Малых, Н.Г. Можяева. – М.: Форум, НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 320 с.
40. Минэкономразвития придумало, как повысить производительность труда. –<https://www.vedomosti.ru>
41. Осипова, И.В. Экономика организации (предприятия) (для бакалавров) / И.В. Осипова, Е.Б. Герасимова. – М.: КноРус, 2013. – 280 с.
42. Паламарчук, А.С. Экономика предприятия: учебник / А.С. Паламарчук. – М.: ИНФРА–М, 2013. – 458 с.
43. Радько, Т.Н. Экономика предприятия / Т.Н. Радько. – М.: КноРус, 2013. – 352 с.
44. Растова, Ю.И. Экономика организации (предприятия): учебное пособие / Ю.И. Растова, С.А. Фирсова. – М.: КноРус, 2013. – 280 с.
45. Романова, А.Т. Экономика предприятия: учебное пособие / А.Т. Романова. – М.: Проспект, 2016. – 176 с.
46. Сабетова, Л.А. Экономика сельскохозяйственного предприятия: учебник / И.А. Минаков, Л.А. Сабетова, Н.П. Касторнов; Под ред. И.А. Минаков. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 363 с.
47. Сапожникова, Н.Г. Экономика организации (предприятия) (СПО) учебник для ССУЗов / Н.Г. Сапожникова, Я.Н. Куницина. – М.: КноРус, 2013. – 408 с.
48. Сафронов, Н.А. Экономика организации (предприятия): учебник для ср. спец. учебных заведений / Н.А. Сафронов. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 256 с.
49. Тысячникова, Н.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Н.А. Тысячникова, Ю.Н. Юденков. - М.: КноРус, 2013. - 720 с.
50. Экономика предприятия: учебник / Под ред. В.Я. Горфинкеля. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 663 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

### **ПРИЛОЖЕНИЕ А**

«УТВЕРЖДАЮ»  
Директор \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

## **Организационно–временной регламент продаж и проведения маркетинговых мероприятий ООО «ИТАС»**

## 1. Общие положения

Организационно–временной регламент продаж и маркетинговых мероприятий включает в себя следующие элементы.

1. Регламент планирования, контроля и подведения итогов.
2. Регламент планирования, оформления и подведения итогов маркетинговых мероприятий.

Регламент привязывается к типовым хозяйственным операциям, которые регулярно выполняются на ООО «ИТАС».

## 2. Регламент планирования, контроля и подведения итогов объема продаж

Ежегодный план продаж формируется на 1–ое января текущего года ежемесячно с разбивкой по ассортиментным группам услуг.

Ежемесячно план продаж корректируется директором по согласованию с главным бухгалтером продаж с учетом реальных рыночных тенденций, жизненного цикла товара, ценовой политики предприятия в текущем периоде, возможностей предприятия по продвижению продукции в плановом периоде и т. д.

Изменение плана продаж в меньшую сторону не допускается.

В таблице 2.1 схематично представлен регламент планирования, контроля и подведения итогов объема продаж.

Таблица 2.1 – Регламент планирования в отделе продаж

Операция	Срок
Формирование плана продаж	5–ое число месяца, предшествующего плановому
Корректировка плана продаж №1	7–ое число месяца, предшествующего плановому
Анализ и контроль текущих продаж, динамики и тенденций развития	Еженедельно с 5 по 27–ое число месяца, предшествующего плановому
Корректировка плана продаж №2, уточнение объема продаж по номенклатуре	28–ое число месяца, предшествующего плановому
Корректировка плана продаж №3 (устранение ошибок распределения продаж, расценка планов, формирование плановой себестоимости и планового финансового результата)	До 30–31 – го числа месяца, предшествующего плановому
Подведение итогов выполнения плановых показателей отгрузки	До 7 – го числа месяца, следующего за месяцем продаж

Еженедельно директор и главный бухгалтер анализируют динамику текущих продаж:

- По номенклатуре в разрезе номенклатурных групп;

- По номенклатуре, участвующей в маркетинговых акциях.
- На основании проведенного анализа формируется:
- Решение о разработке маркетинговых мероприятий на следующий плановый период (неделю) по видам номенклатуры;
  - Активизации деятельности, направленной на выполнение плана продаж.

## **2.2 Контроль исполнения регламента**

Контроль исполнения регламента планирования ежемесячного объема продаж возлагается на директора.

В случае нарушения сроков исполнения регламента ответственные лица депремируются в соответствии с пп.1.8 «Положения об оплате труда, условиях премирования и депремирования» от 1.03.2017 года.

## **3. Регламент планирования, оформления и подведения итогов маркетинговых мероприятий**

Регламент проведения маркетинговых акций полностью соответствует регламенту продаж.

Под маркетинговой акцией ООО «ИТАС» понимается маркетинговая программа, направленная на продвижение ассортимента услуг предприятия в плановом периоде.

Маркетинговая акция разрабатывается директором и главным бухгалтером.

Разрабатываемая маркетинговая программа учитывает:

- Рыночные тенденции;
- Ценовую политику предприятия в текущем и плановом периоде;
- Имеющуюся на дату расчета маркетинговой программы наценку;
- Возможности предприятия по продвижению услуг в плановом периоде.

Маркетинговые акции разрабатываются с использованием скидки в цену за выборку определенного объема услуг. Максимальный размер скидки составляет 5 % от прайс-цены предприятия. В таблице 2 схематично представлен регламент планирования, оформления и подведения итогов маркетинговых мероприятий по ООО «ИТАС».

Таблица 2 – Регламент планирования маркетинговых мероприятий

Операция	Срок
Разработка маркетинговой программы	До 28-го числа месяца, предшествующего плановому
Расчет затрат по маркетинговой программе	До 29–30 числа месяца, предшествующего плановому
Оформление и обсуждение маркетинговой программы с менеджерами	30–31-ое число месяца, предшествующего плановому
Контроль исполнения маркетинговой программы	В течении месяца проведения маркетинговых мероприятий
Подведение итогов маркетинговых мероприятий	До 8 числа месяца, следующего за месяцем проведения акции

Таким образом, предлагаемый регламент проведения маркетинговых программ, призванный максимально формализовать проведение маркетинговых акций в течении месяца, контроль расходования денежных средств на их проведение и результатов их эффективности.

### **3.2 Контроль исполнения регламента**

Контроль исполнения регламента планирования, оформления и подведения итогов маркетинговых мероприятий возлагается на главного бухгалтера.

В случае нарушения сроков исполнения регламента ответственные лица депремируются в соответствии с пп.1.8 «Положения об оплате труда, условиях премирования и депремирования» от 1.03.2017 года.