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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой, проф., д.э.н.
_____И.А. Баев
«___»_____ 2019 г.

Реструктуризация системы управления АО «РЭД» как путь повышения эффективности его деятельности

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.02.2019.058.ВКР

Руководитель работы,
д.э.н., профессор
_____Е.Д.Вайсман
«___»_____ 2019 г.

Автор работы,
студент группы ВШЭУ–407
_____В.А.Суворова
«___»_____ 2019 г.

Нормоконтролер,
ст. преподаватель кафедры
_____Е.Ю.Куркина
«___»_____ 2019 г.

Челябинск 2019

АННОТАЦИЯ

Суворова В.А. Реструктуризация системы управления АО «РЭД» как путь повышения эффективности его деятельности. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-407, 96 с., 31ил., 30 табл., библиогр. список – 252 наим., 4 прил.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является промышленное предприятие АО «РУССКИЕ ЭЛЕКТРИЧЕСКИЕ ДВИГАТЕЛИ».

Целью выпускной квалификационной работы является разработка варианта реструктуризации системы управления АО «РЭД» и оценка его эффективности.

Структура выпускной квалификационной работы представляет собой два раздела:

Раздел I. Анализ текущего положения АО «РЭД» и определение его ключевых проблем.

Раздел II. Разработка мер по реструктуризации системы управления АО «РЭД».

В работе рассмотрено применение реструктуризации системы управления в форме объединения промышленных предприятий в промежуточный холдинг и выделения управляющей компании, применительно к АО «РЭД» и АО «ТНН». Предпосылками к принятию данных мер явились анализ структуры себестоимости и стратегический анализ АО «РЭД». В работе был разработан план мероприятий по реструктуризации системы управления и произведена оценка эффективности данного метода, применительно к АО «РЭД».

ABSTRACT

Suvorova V.A. Restructuring of the management system of JSC "RED" as a way to improve the efficiency of its activities. - Chelyabinsk: SUSU, EU-407, 96 p., 31il., 30 tab., Bibliogr. list - 252 names, 4 adj.

The object of research in the final qualifying work is an industrial enterprise JSC "RUSSIAN ELECTRIC MOTORS".

The purpose of the final qualifying work is to develop a version of the restructuring of the management system of JSC "RED" and an assessment of its effectiveness.

The structure of final qualifying work consists of two sections:

Section I. Analysis of the current situation of the JSC "RED" and the definition of its key problems.

Section II. Development of measures for restructuring the management system of JSC "RED".

The paper discusses the use of management system restructuring in the form of a union of industrial enterprises into an intermediate holding company and the separation of a management company in relation to RED JSC and TNN JSC. The prerequisites for taking these measures were the cost structure analysis and the strategic analysis of RED JSC. In the work, an action plan was developed for the restructuring of the management system and an assessment was made of the effectiveness of this method in relation to RED JSC.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 8
1 АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО ПОЛОЖЕНИЯ АО «РЭД» И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЕГО КЛЮЧЕВЫХ ПРОБЛЕМ
1.1 Краткая характеристика АО «РЭД» 10
1.2 Определение структуры затрат и операционный анализ АО «РЭД» 21
1.3 Стратегический анализ АО «РЭД» 35
2 РАЗРАБОТКА МЕР ПО РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ АО «РЭД»
2.1 Разработка плана мероприятий по реструктуризации системы управления АО «РЭД» 50
2.2 Выделение в системе управления АО «РЭД» управляющей компании и определение ее функционала 61
2.3 Оценка эффективности мер по реструктуризации системы управления АО «РЭД» 69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 82
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 84
ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРИЛОЖЕНИЕ А.Бухгалтерская отчетность за 2018 год 87
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.Бухгалтерская отчетность АО «ТНН» за 2018 год 90
ПРИЛОЖЕНИЕ В.Структура затрат и операционный анализ АО «РЭД» 93
ПРИЛОЖЕНИЕ Г.Прогнозная структура себестоимости АО «РЭД» 96

ВВЕДЕНИЕ

Характерными особенностями современной экономики промышленности являются быстрое изменение технологий производства, условий ресурсного обеспечения деятельности предприятий, усложнение взаимодействий структурных подразделений предприятия, аффилированных с ним лиц, переход к новым методам и спецификам управления. Безусловно, этому сопутствует усложнение организационной структуры управления промышленными предприятиями, которые зачастую объединены в холдинги. В этой связи остро встает вопрос эффективности действующих систем управления, и их способности координировать предприятие в условиях изменяющейся внешней среды. Одним из путей решения данной проблемы является реструктуризация системы управления путем выделения управляющей компании.

В современной экономике уже не вызывает сомнений особая значимость различных типов реструктуризации для развития бизнеса. Компании различных масштабов во всех странах мира воспринимают реструктуризацию не только как способ решения проблем ликвидности предприятия и его вывода из состояния банкротства, но и как инструмент повышения конкурентоспособности, улучшения финансовых результатов деятельности и создания надежной рыночной позиции в долгосрочной перспективе.

Актуальность рассмотрения данного метода обусловлена повышением эффективности управления предприятиями, входящими в холдинг, снижением рисков, повышением устойчивости бизнеса, а также возможностью улучшения финансовых результатов компаний.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка варианта реструктуризации системы управления АО «РЭД» и оценка его эффективность.

Достижение поставленной цели потребовало решения ряда задач:

- дать краткую характеристику АО «РЭД»;
- определить структуру затрат и провести операционный анализ АО «РЭД»;

- провести стратегический анализ АО «РЭД»;

- разработать план мероприятий по реструктуризации системы управления АО «РЭД»;

- рассмотреть механизм выделения управляющей компании в системе управления АО «РЭД» и определить ее функционал;

- оценить эффективность проведения реструктуризации системы управления АО «РЭД».

Таким образом, решение поставленных задач позволит оценить целесообразность и эффективность проведения мероприятий по реструктуризации системы управления АО «РЭД».

1 АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО ПОЛОЖЕНИЯ АО «РЭД» И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЕГО КЛЮЧЕВЫХ ПРОБЛЕМ

1.1 Краткая характеристика АО «РЭД»

Публичное акционерное общество «Транснефть» учреждено Постановлением Правительства Российской Федерации от 14 августа 1993 года № 810 во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 17 ноября 1992 года № 1403. Учредитель – Правительство Российской Федерации.

Сто процентов голосующих обыкновенных акций Компании принадлежит Российской Федерации в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом, привилегированные акции находятся в котировальном списке Первого уровня Московской Биржи, включены в единую базу расчета ключевых индексов Московской Биржи.

ПАО «Транснефть» является крупнейшей трубопроводной компанией в мире и одной из крупнейших инфраструктурных компаний Российской Федерации. Стратегическая цель компании - развитие и модернизация системы магистрального трубопроводного транспорта России для полного обеспечения потребностей в транспортировке нефти и нефтепродуктов на внутреннем рынке и экспортных направлениях.

Компании принадлежит свыше 70 тыс. км магистральных трубопроводов, более 500 насосных станций, 24 млн кубометров резервуарных ёмкостей она транспортирует 84% добываемой в России нефти.

Основными направлениями деятельности ПАО «Транснефть» являются:

1) оказание услуг в области транспортировки нефти и нефтепродуктов по системе магистральных трубопроводов в Российской Федерации и за ее пределы;

2) проведение профилактических, диагностических и аварийно-восстановительных работ на магистральных трубопроводах;

3) координация деятельности по комплексному развитию сети магистральных трубопроводов и других объектов трубопроводного транспорта;

4) взаимодействие с трубопроводными предприятиями других государств по вопросам транспортировки нефти и нефтепродуктов в соответствии с межправительственными соглашениями;

5) участие в решении задач научно-технического и инновационного развития в трубопроводном транспорте, внедрение нового оборудования, технологий и материалов;

6) привлечение инвестиций для развития производственной базы, расширения и реконструкции объектов организаций системы ПАО «Транснефть»;

7) организация работы по обеспечению охраны окружающей среды в районах размещения объектов трубопроводного транспорта [15].

Система «Транснефть» включает в себя 47 дочерних организаций. Значительная часть из них представляют собой компании по транспортировке нефти и нефтепродуктов. Другие организации отвечают за обслуживание и сервис, например: ООО «Транснефть Финанс», ООО «Транснефть – Диаскан», ООО «Транснефтьстрой» и другие.

В целях импортозамещения ПАО «Транснефть» было основано 3 производственных предприятия, а именно:

1) АО «Томский завод электроприводов» (АО «ТОМЗЭЛ»). Завод основан в 1998 году для изготовления высоконадежных электроприводов для трубопроводной арматуры, ведения гарантийного и сервисного обслуживания собственной продукции [10];

2) АО «Транснефть Нефтяные Насосы» (АО «ТНН). Завод основан в 2014 году ПАО «Транснефть» совместно с иностранным партнером компанией «Термомеханика Помпе» (Termomecanica Pompe S.p.A - Италия) и АО «КОНАР» (Россия, г.Челябинск) с целью локализации производства в РФ горизонтальных и вертикальных насосов и агрегатов на их основе с качественными эксплуатационными характеристиками, удовлетворяющими требованиям ПАО "Транснефть" [11];

3) АО «РУССКИЕ ЭЛЕКТРИЧЕСКИЕ ДВИГАТЕЛИ» (АО «РЭД»). Завод основан в 2015 году ПАО «Транснефть» совместно с технологическим иностранным

партнером Nidec ASI S.p.A. (Италия) и АО «КОНАР» с целью локализации производства высоковольтных электродвигателей для насосных магистралей и подпорных агрегатов [9].

Последние два завода были построены по программе локализации производства импортной продукции на территории Российской Федерации для магистрального трубопроводного транспорта нефти и нефтепродуктов.

Решением заседания Комиссии при Президенте Российской Федерации от 04.06.2014 №А4-26-368 по вопросам развития топливно-энергетического комплекса и экологической безопасности поручено:

1) обеспечить разработку и утверждение плана мероприятий по снижению зависимости российского топливно-энергетического комплекса от импорта оборудования;

2) обеспечить условия для разработки, производства и развития российских аналогов и локализацию производства оборудования для топливно-энергетического комплекса на территории РФ [15].

Доля и структура поставляемого импортного оборудования ПАО «Транснефть» в 2014 году представлена на рисунке 1.1.

Рисунок 1.1 – Доля импортного оборудования ПАО «Транснефть» 2014 год

Программа локализации производства импортной продукции на территории РФ для магистрального трубопроводного транспорта нефти и нефтепродуктов, является частью «Долгосрочной Программы развития ОАО «АК «Транснефть» на период до 2020 года», которая:

1) одобрена Правительством Российской Федерации;
2) одобрена Правительственной комиссией по ТЭК;
3) утверждена решением Совета директоров ОАО «АК «Транснефть».

В рамках Программы локализации:

1) разработаны и согласованы с отечественными производителями планы мероприятий по локализации производства импортной продукции на территории Российской Федерации;

2) предусмотрено создание условий для разработки, производства и развития российских аналогов и локализации производства оборудования на территории Российской Федерации [15].

Доля и структура поставляемого импортного оборудования ПАО «Транснефть» к 2020 году после реализации Программы локализации представлена на рисунке 1.2.

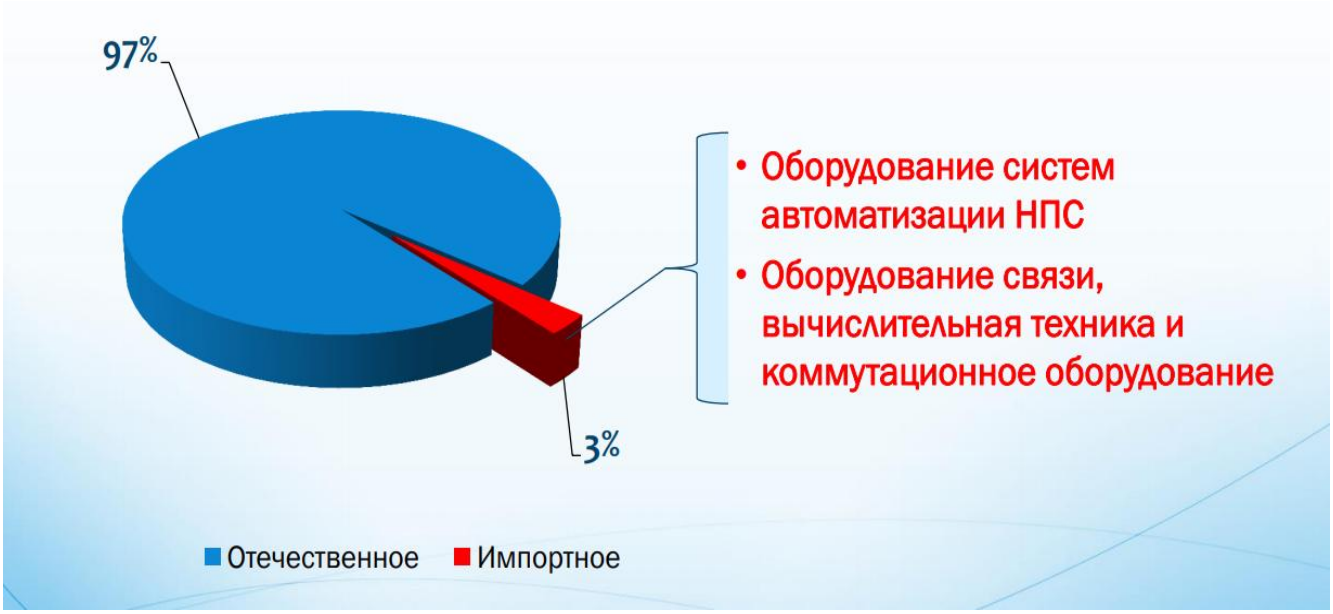

Рисунок 1.2 – Доля импортного оборудования ПАО «Транснефть» к 2020 году

Таким образом, ПАО «Транснефть» должно снизить долю импортного оборудования с 10% до 3%, то есть сократить поставки на 70% в 2020 году по сравнению с 2014 годом.

Более детально рассмотрим самое новое промышленное предприятие системы «Транснефть» - Акционерное Общество «РУССКИЕ ЭЛЕКТРИЧЕСКИЕ ДВИГАТЕЛИ».

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе выступает Акционерное Общество «РУССКИЕ ЭЛЕКТРИЧЕСКИЕ ДВИГАТЕЛИ». Сокращенное фирменное название Общества на русском языке: АО «РЭД». АО «РЭД» является промышленным предприятием по производству высоковольтных электрических двигателей.

В ноябре 2015 года ПАО «Транснефть», АО «КОНАР» (Россия) и технологический партнер Nidec ASI S.p.A. (Италия) заключили соглашение о сотрудничестве, предусматривающее локализацию производства высоковольтных электродвигателей на территории Российской Федерации с переходом на использование отечественных комплектующих и материалов (строительство завода полного цикла изготовления электрических двигателей из отечественных комплектующих и материалов).

Программа локализации производства аналогов импортной продукции реализуется на основании решения заседания Комиссии при Президенте Российской Федерации от 4 июня 2014 года по вопросам развития топливно-энергетического комплекса и экологической безопасности. Программа является частью Долгосрочной программы развития ПАО «Транснефть» до 2022 года, утверждена решением Совета директоров компании от 19 ноября 2014 года. Программа одобрена Правительством РФ и Правительственной комиссией по топливно-энергетическому комплексу [18].

В рамках реализации программы импортозамещения в ПАО «Транснефть» предусмотрено освоение 26 типов оборудования. К реализации корпоративной программы импортозамещения привлечено более 30 отечественных предприятий.

АО «РЭД» создано ПАО «Транснефть», владеющим 51% акций, и АО «КОНАР», владеющим 49% акций, при участии технологического партнера - итальянской компании Nidec ASI S.p.A.

Закладка камня в строительство завода была произведена председателем Правительства РФ Медведевым Д.А. На участке площадью 5,6 Га построили здание с производственными цехами и административно-бытовой комплекс общей площадью 24,6 и 3,2 тысячи квадратных метров соответственно. Строительство завода было окончено в конце 2017 года. Административно-бытовой комплекс и цеха запущены в эксплуатацию в апреле 2018 года.

АО «РЭД» - это уже второе предприятие ПАО «Транснефть» в г. Челябинске, созданное в рамках исполнения поручения Президента РФ В.В. Путина о наращивании локализации важнейших производств на территории России для обеспечения независимости важнейших для экономики отраслей от влияния внешних факторов. В 2016 году введен в эксплуатацию завод по производству насосного оборудования АО «Транснефть Нефтяные Насосы» (АО «ТНН»). Проект реализован при участии итальянского партнера – «Termomeccanica Pompe» и российской компании «КОНАР».

Успешное решение задач по локализации производства оборудования для транспортировки нефти и нефтепродуктов позволит ПАО «Транснефть» к 2020 году сократить долю закупаемого импортного оборудования до 3%.

24 октября 2018 года в г. Челябинске состоялась торжественная церемония открытия завода Акционерного общества «РУССКИЕ ЭЛЕКТРИЧЕСКИЕ ДВИГАТЕЛИ», созданного в рамках проводимой ПАО «Транснефть» работы в области импортозамещения для организации в Российской Федерации производства высоковольтных электродвигателей [9].

АО «РЭД» названо победителем конкурса «Строитель года – 2018», в номинации «За лучший реализованный проект в сфере промышленного строительства». Реализованный проект завода представлен на рисунке 1.3.

Рисунок 1.3 – Реализованный проект завода АО «РЭД»

АО «РЭД» - завод, представляющий собой передовое высокотехнологичное производство, оснащен более 200 единицами современного оборудования, из которых 83 единицы – уникальное высокоточное оборудование. На предприятии будет реализован полный цикл производства электродвигателей: изготовление комплектующих, сборка, проведение испытаний продукции.

Применение передовых технологий, современных материалов, наилучших мировых компетенций обеспечат высокие показатели энергетических характеристик и высокие показатели надежности. Это позволит снизить затраты на эксплуатацию электродвигателей и увеличить срок службы и безотказность оборудования.

Для изготовления электродвигателей применяется уникальное оборудование: измерительные комплексы, балансировочные станки, испытательный центр для определения характеристик и проведения испытаний выпускаемых электродвигателей. Производственные участки оборудованы автоматизированными рабочими местами. Парк предприятия насчитывает более 100 единиц станочного и нестандартного оборудования, как отечественного, так и иностранного производства.

Основными видами деятельности Общества являются:

1) производство электродвигателей для объектов магистрального транспорта нефти и нефтепродуктов;

2) проведение работ, связанных с использованием сведений, составляющих государственную тайну (защитой государственной тайны), оказанием услуг по защите государственной тайны;

3) иные виды деятельности, не запрещенные законодательством Российской Федерации.

На предприятии реализован единичный тип производства. АО «РЭД» осуществляет производство и продажу электродвигателей на основе заказов от компаний нефтедобывающей и нефтетранспортирующей отраслей.

Объем производства АО «РЭД» составит до 300 высоковольтных электродвигателей в год мощностью до 14 мегаватт с возможностью расширения номенклатуры продукции до 45 мегаватт [9].

Завод будет выпускать до 300 высоковольтных электродвигателей в год при работе в трехсменном режиме, в том числе:

- асинхронные взрывозащищенные горизонтальные и вертикальные электродвигатели мощностью 0,3 – 5,0 МВт (50 %);

- асинхронные общепромышленные горизонтальные электродвигатели мощностью 1,25 – 8,0 МВт (20%);

- синхронные взрывозащищенные и общепромышленные горизонтальные электродвигатели мощностью 6,3 – 14,5 МВт (30%).

Вся выпускаемая продукция обеспечена необходимыми лицензиями и разрешительными документами для применения на опасных производственных объектах нефтегазовой отрасли.

Рынок производства электродвигателей РФ мало освоен. Действующие заводы, расположенные на территории РФ, не предоставляют ассортимент, качество и многообразие типов, размеров и мощности аналогичной заводу АО «РЭД».

Преимущества электродвигателей АО «РЭД»:

1) соотношение цены (на уровне рыночных цен на территории РФ) и качества продукции (по европейским стандартам);

2) разнообразие типов, размеров и мощности выпускаемой продукции;

3) снижение затрат на транспортировку в связи с локализацией производства на территории РФ;

4) работа под заказ.

Цена продукции АО «РЭД» определена на основании цен конкурентов на российском рынке с учетом премиальной наценки за энергоэффективность, инновационные технологии производства.

Поставляемые электродвигатели будут соответствовать всем требованиям энергоэффективности установленными Постановлением Правительства РФ №600 от 17.06.2015 года «Об утверждении перечня объектов и технологий, которые относятся к объектам и технологиям высокой энергетической эффективности» (п. 26 мощность электродвигателей более 250кВт, КПД 97%), а также Правилами определения производителями и импортерами класса энергетической эффективности товара утвержденных Приказом Минпромторга России от 29.04.2010 г. №357. Согласно пп. 4 п. 1 статьи 259.3 НК РФ в отношении амортизируемых основных средств, относящихся к объектам, имеющим высокую энергетическую эффективность, к основной норме амортизации налогоплательщик вправе применять специальный коэффициент, что является одним из привлекательных сторон и преимуществом электродвигателей АО «РЭД».

Потребители продукции - организации системы ПАО «Транснефть». В перспективе продукция сможет поставляться организациям топливно-энергетической отрасли, производителям ветряных установок с ветрогенераторами, судостроительной промышленности, производителям дизель-генераторов. Завод способен обеспечить потребности не только российских предприятий, но и выпускать конкурентную на мировом рынке продукцию.

Строительство завода по локализации производства электродвигателей в г.Челябинске в перспективе будет обеспечивать 100% снабжение организаций системы «Транснефть» высокотехнологическими современными электродвигателями, произведенными на территории РФ.

АО «РЭД» является типичным представителем функциональной организационной структуры. Данный тип структуры характеризуется разделением управленческого труда по функциям управления, то есть выделением конкретной области ответственности для руководителей (экономика, производство, качество и т.д.),

а также ограничением властных полномочий в пределах данной области. Организационная структура управления АО «РЭД» представлена на рисунке 1.4.

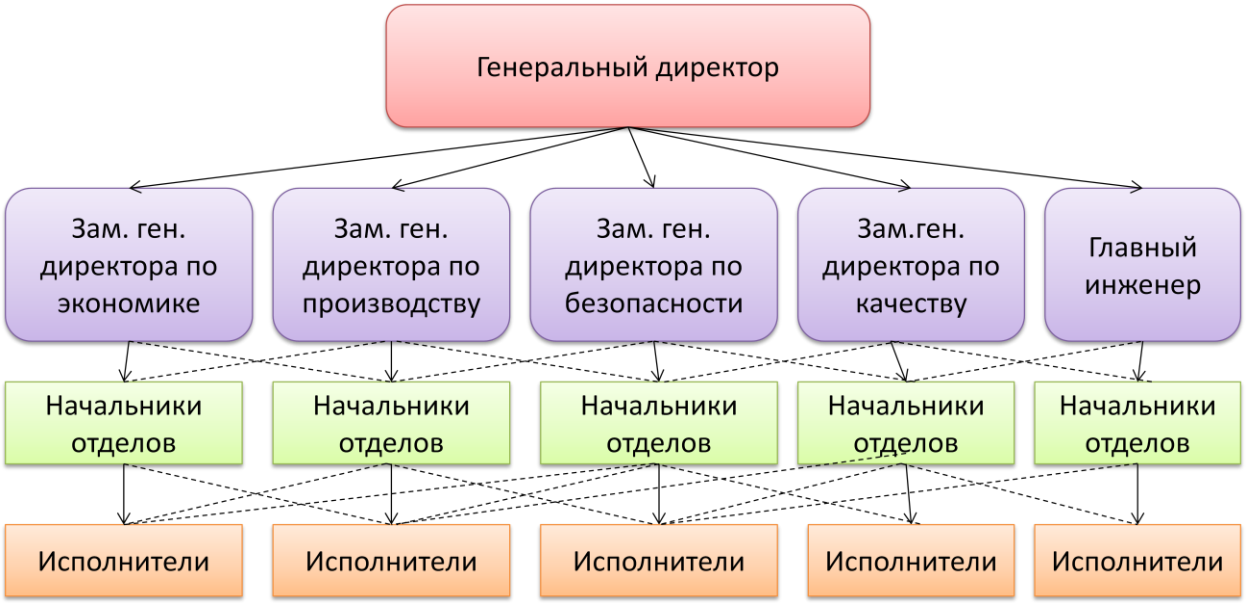

Рисунок 1.4 – Организационная структура АО «РЭД»

Одним из преимуществ функциональной организационной структуры является наличие функциональных связей, которые позволяют отделам контролировать работу друг друга, добиваться эффективного взаимодействия. Также в постановке данного типа организационной структуры можно выделить следующие плюсы: высокая эффективность управления за счет узкой специализации руководителей, отсутствие потребности в специалистах широкого профиля, улучшение качества выпускаемой продукции, стимулирование развития неформальных связей между отделами. Однако, нельзя не отметить недостатки функциональной организационной структуры, а именно: сложность подготовки и согласования управленческих решений, большое количество информационных каналов, значительное усложнение связей внутри предприятия.

Структуру управления АО «РЭД» можно назвать в значительной степени иерархичной. Предприятие имеет 3 уровня управления: генеральный директор (высшее звено управления), заместители генерального директора в разных функциональных областях (среднее звено) и начальники отделов (низшее звено).

Трехуровневая система управления приводит к ряду проблем:

- удлинение «цепей команд»: распоряжения генерального директора доводятся сначала до его заместителей, потом до начальников отделов и в последнюю очередь до непосредственных исполнителей;

- затяжной процесс согласования и подписания корпоративных документов (приказов, отчетов, служебных записок и т.д.);

- возможное искажение первоначальных распоряжений генерального директора в процессе доведения задания до исполнителя из-за длины «цепи команд».

Далее построим континуум по основным характеристикам организационной структуры: объём управления, иерархия, централизация, специализация, регламентация, единоначалие и коммуникация. Континуум представлен на рисунке 1.5.

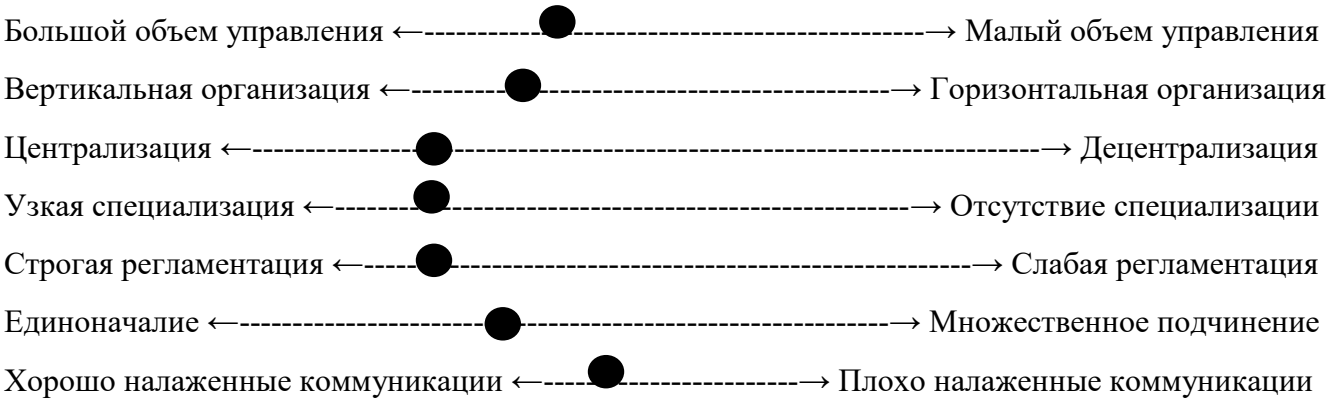

Рисунок 1.5 – Характеристики организационной структуры АО «РЭД»

Делая вывод об организационной структуре управления АО «РЭД» можно сказать, что выстроенная функциональная структура управления позволяет административному персоналу заниматься ограниченной конкретной областью, что является предпосылкой к повышению качества выполняемых работ в функциональной области. Такая структура подразумевает высокоэффективное управление за счет узкой специализации руководителей. Однако, в силу еще недостаточной стабильности предприятия организационной структура имеет и ряд недостатков, например: в организации слишком много «боссов» и мало исполнителей; избыточное внимание к процедурам и «бумажная работа» отвлекают людей от продуктивной деятельности и приводят к раздуванию административного персонала.

АО «РУССКИЕ ЭЛЕКТРИЧЕСКИЕ ДВИГАТЕЛИ» является молодым промышленным предприятием. Основной проблемой такого рода организаций являются высокие постоянные расходы в структуре себестоимости выпускаемой продукции. Постоянные затраты включают в себя общепроизводственные и управленческие расходы - это материальные затраты на хозяйственные нужды, услуги связи, аренда, страхование, подготовка кадров, командировочные расходы, юридические услуги, оплата услуг банка, заработная плата управленческого персонала включая страховые взносы. Для обеспечения конкурентоспособности молодому предприятию необходимо вести строгий контроль над уровнем затрат, стараясь снизить себестоимость.

Следующим этапом предлагается провести анализ себестоимости выпускаемой продукции АО «РЭД» для выявления структуры затрат и нахождения слабых мест в финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

1.2 Определение структуры затрат и операционный анализ АО «РЭД»

В условиях рынка перед любым предприятием встает задача расчета полных издержек на выпуск продукции для калькулирования себестоимости, отражения в бюджете и последующего определения финансового результата своей хозяйственной деятельности.

Под себестоимостью понимается денежное выражение затрат различных видов ресурсов, связанных с производством и реализацией продукции (работ, услуг).

Необходимость управления издержками организации вытекает непосредственно из той роли, которую они играют в экономике предприятия, а именно из их прямого участия в формировании прибыли организации. Рынок сбыта выпускаемой продукции АО «РЭД» определен особенностями нефте- и нефтепродуктовой отрасли. Основными потребителями выпускаемой продукции являются компании нефтедобывающей и нефтетранспортирующей отрасли, которые осуществляют приобретение электродвигателей на основе предзаказа.

Исходя из этого логичным является применяемый в АО «РЭД» позаказный метод калькулирования себестоимости. Позаказный метод распространен в единичном или мелкосерийном производстве в машиностроительном комплексе, а также во вспомогательных производствах всех отраслей промышленности. Калькулируется отдельный производственный заказ на одно или несколько изделий. В состав себестоимости включаются издержки, непосредственно связанные с изготовлением данного заказа, а также часть расходов по обслуживанию производства и управлению всего предприятия, распределенные на заказ пропорционально выбранной базе. Недостаток позаказного метода заключается в получении всей информации о результатах выполненного заказа только после его фактического выполнения.

Анализ себестоимости продукции имеет большое значение в системе управления затратами. Основной целью анализа затрат и себестоимости продукции является выявление возможностей повышения эффективности работы организации за счет более рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

В АО «РЭД» только в 2018 году стартовало собственное производство, поэтому ретроспективные данные о себестоимости отсутствуют, и оценить фактическую себестоимости в динамике невозможно. Основной задачей оценки себестоимости электродвигателей является рассмотрение ее структурных особенностей.

Для проведения анализа себестоимости выпускаемой продукции АО «РЭД» был взят фактический объем выпуска электродвигателей за 2018 год, который составил 65 единиц.

В полной себестоимости электродвигателей выделяют следующие группы статей затрат:

1) прямые затраты (все затраты, которые связаны с изготовлением определенного вида продукции и могут быть прямо отнесены на себестоимость, а именно: материально-технические ресурсы, заработная плата основных производственных

рабочих, отчисления во внебюджетные фонды, амортизация оборудования и прочие расходы);

2) косвенные затраты (затраты, связанные с производством, которые не могу быть напрямую отнесены к конкретному виду выпускаемой продукции):

- общепроизводственные расходы (все затраты, связанные с обслуживанием основного производства, а именно: материально-технические ресурсы (затраты на эксплуатацию активов), заработная плата работников вспомогательного производства, отчисления во внебюджетные фонды, газ, энергия, амортизация здания завода, услуги ремонтно-эксплуатационных нужд, аудиторские и консультационные услуги и прочие расходы);

- общехозяйственные расходы (все затраты, связанные с административно-бытовым комплексом и функциями управления предприятием, а именно: материальные затраты, связанные с выполнением административных функций, заработная плата управленческого персонала, отчисления во внебюджетные фонды, амортизация здания административно-бытового комплекса, энергия и прочие расходы);

- коммерческие расходы (все затраты, связанные с реализацией выпускаемой продукции).

При этом из первых двух групп статей затрат (прямые затраты и общепроизводственные расходы) состоит производственная себестоимость электродвигателей. Общехозяйственные, общепроизводственные и коммерческие издержки относятся к косвенным затратам.

Косвенными затратами признаются те, которые нельзя прямо отнести на себестоимость конкретного вида продукции. Их перераспределение осуществляется относительно выбранной на предприятии базы распределения. В случае АО «РЭД» - это заработная плата основных производственных рабочих.

Для проведения анализа структуры полной себестоимости были выделены и сгруппированы затраты по каждому виду электродвигателей. Структура себестоимости по номенклатуре электродвигателей представлена в таблице В.1 При-

ложения В. Таблица В.1 содержит информацию о структуре затрат на производство и реализацию каждой номенклатурной единицы выпускаемой продукции на 2018 год.

Вследствие того, что величина используемых материальных ресурсов и затраты на трудовые ресурсы в значительной мере различаются по видам электродвигателей, то логичным является рассмотрение структуры полной себестоимости на весь объем выпуска. Структура полной себестоимости выпускаемой продукции АО «РЭД» на 2018 год представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Структура полной себестоимости АО «РЭД» на 2018 год

В тысячах рублей

Название статьи затрат	Сумма
1.Объем производства ЭД, шт.	65
2.Прямые затраты, в т.ч.:	4 710 608
2.1.Материально-технические ресурсы	2 505 559
2.2.Заработная плата основных производственных рабочих	188 146
2.3.Страховые взносы во внебюджетные фонды	56 820
2.4.Амортизационные отчисления	1 960 083
3.Косвенные затраты, в т.ч.:	2 282 142
3.1.Общепроизводственные расходы, в т.ч.:	1 674 404
3.1.1.Материально-технические ресурсы	282 897
3.1.2.Заработная плата, вкл. страховые взносы	65 244
3.1.3.Газ	35 127
3.1.4.Энергия	54 941
3.1.5.Амортизационные отчисления	970 776
3.1.6.Услуги РЭН	168 170
3.1.7.Аудиторские и консультационные услуги	81 843
3.1.8.Прочие	15 406
Итого производственная себестоимость	6 385 012
3.2. Общехозяйственные расходы (управленческие), в т.ч.:	607 738
3.2.1.Материальные затраты	5 943
3.2.2.Заработная плата, вкл. страховые взносы	10 146
3.2.3.Амортизационные отчисления	159 950
3.2.4.Энергия	28 237
3.2.5.Прочие	403 462
3.3. Коммерческие расходы	191 560
Итого полная себестоимость	7 184 310

Для наглядности представим соотношение групп затрат на графике. Структура полной себестоимости, а также прямых и косвенных затрат представлены на рисунке 1.6.

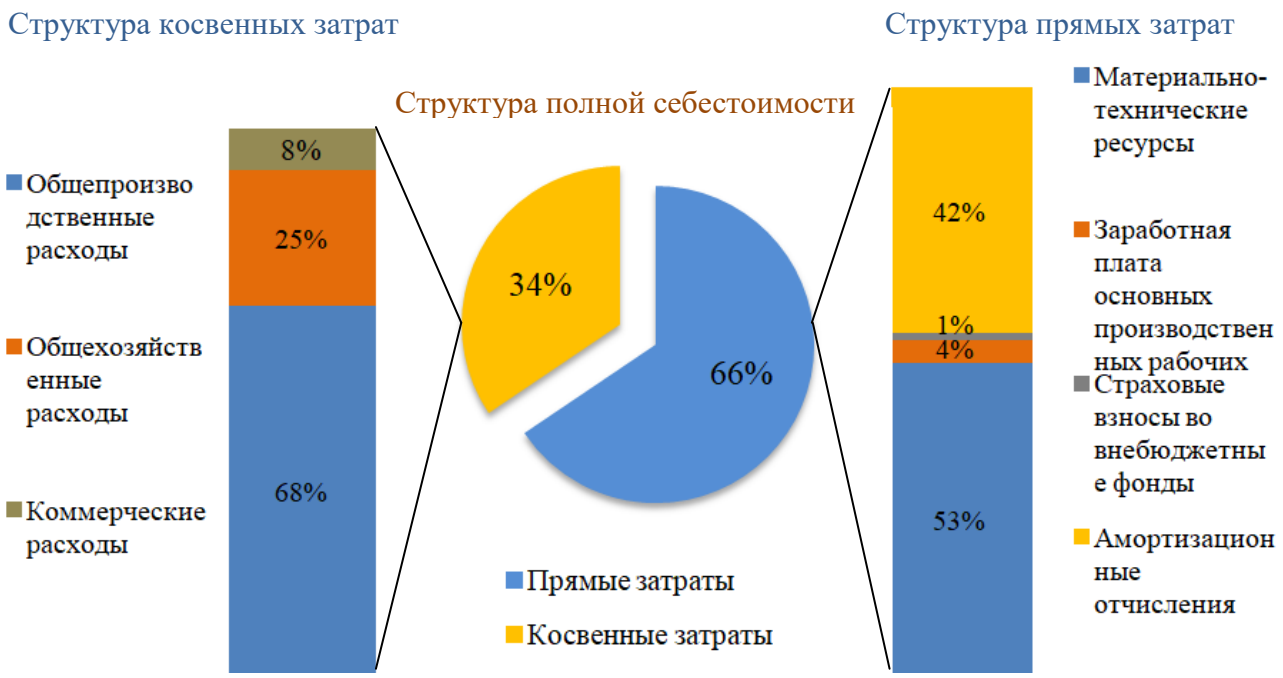

Рисунок 1.6 – Развернутая структура полной себестоимости на 2018 год

Анализируя структуру прямых затрат, можно говорить о материалоёмкой направленности деятельности предприятия, так как материально-технические ресурсы имеют наибольший удельный вес, равный 53%. Амортизационные отчисления имеют второй по величине удельный вес в структуре прямых затрат и составляют в них 42%, что говорит о значительной фондоёмкости производства. Заработная плата производственных рабочих и отчисления во внебюджетные фонды являются наименее значимой частью прямых затрат. Это обусловлено значительной автоматизацией производства и использованием новейших технологий.

Следует акцентировать внимание на том, что предприятие имеет высокую долю косвенных затрат в структуре себестоимости, равную 34%. Это обусловлено промышленным характером деятельности предприятия, а также недавним открытием завода и запуском собственного производства только в 2018 году. При этом наибольший удельный вес в структуре косвенных затрат, равный 68%, имеют об-

щепроизводственные расходы, связанные с амортизацией производственно-испытательного центра, содержанием служб главного энергетика и главного механика, обеспечением сервисного обслуживания. Общехозяйственные расходы составляют 25% в структуре косвенных затрат или 8,5% в структуре полной себестоимости. Если управленческие расходы компании превышают отметку в 5% в структуре полной себестоимости, это говорит о чрезмерных затратах на содержание административного аппарата, расширенном штате управления. Коммерческие расходы являются наименее значимой частью косвенных затрат и составляют 8% в их структуре. К таким расходам относятся затраты на транспортировку, упаковку электродвигателей, представительские затраты.

Следующим этапом предлагается оценить влияние затрат на результаты деятельности АО «РЭД». Для этого необходимо проведение операционного анализа.

Операционный анализ предприятия - анализ результатов его деятельности на основе соотношения объемов производства, прибыли и затрат, позволяющий определить взаимосвязи между издержками и доходами при разных объемах производства. Основной задачей операционного анализа является нахождение наиболее выгодного сочетания переменных и постоянных издержек, цены и объёма реализации. Этот вид анализа считается одним из наиболее эффективных средств планирования и прогнозирования финансово-хозяйственной деятельности компании.

Для проведения операционного анализа необходимо распределить все издержки предприятия относительно их поведения при изменении объемов реализации, то есть отнести их к условно-переменным и условно-постоянным.

Условно-переменными издержками называют те, которые изменяются пропорционально изменению объемов производства, при этом в расчете на единицу продукции остаются неизменными. Условно-постоянными называют издержки, сумма которых не изменяется при изменении объемов производства до определенного момента. При увеличении (снижении) объемов производства условно-постоянные затраты на единицу продукции снижаются (увеличиваются).

Распределение издержек АО «РЭД» по видам электродвигателей на условно-постоянные и условно-переменные на 2018 год представлено в таблице В.2, Приложение В.

Операционный анализ предполагает расчет и анализ следующих категорий показателей:

1) маржинальный доход;

2) точка безубыточности (порог рентабельности);

3) запас финансовой прочности;

4) операционный рычаг (леверидж).

Перейдем к рассмотрению первого показателя операционного анализа - маржинального дохода. Понятие «маржинальный доход» переводится с английского языка как «предельная отдача» и обозначает доход, полученный от реализации продукции после возмещения переменных затрат. Данный показатель рассчитывается по формуле 1.

$$TR_m = TR - VC, \quad (1)$$

где TR_m – маржинальный доход;

TR – выручка от реализации продукции;

VC – совокупные условно-переменные издержки.

Произведем расчет маржинального дохода за 2018 год для АО «РЭД», проведенные вычисления представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Маржинальный доход АО «РЭД» за 2018 год

Показатель	Обозначение	Значение, тыс.руб.
1. Выручка от реализации (см.таблица А.2 Приложения А)	TR	7 123 857
2. Совокупные условно-переменные издержки (см. таблица В.2 Приложения В)	VC	3 563 870
3. Маржинальный доход	TR_m	3 559 988

Цель определения маржинального дохода в том, чтобы определить способность предприятия покрывать свои условно-постоянные издержки. Значение рассчитанного показателя меньше суммы условно-постоянных затрат (см. таблица В.2 Приложения В), это говорит о том, что выручка от реализации электродвигателей покрывает все условно-переменные расходы и долю условно-постоянных, а именно 98,3%, при этом финансовым результатом от продаж предприятия является убыток.

Следующим показателем в операционном анализе является точка безубыточности или порог рентабельности. Точка безубыточности – это такой объем реализованной продукции в натуральном выражении, при котором предприятие покрывает все свои издержки, но не получает прибыли. Порог рентабельности – это точка безубыточности компании, выраженная в стоимостных единицах. Расчет точки безубыточности производится для определения минимального объема производства и реализации продукции (критического объема), оценки текущего состояния финансовой надежности компании. Расчет точки безубыточности осуществляется по формуле 2.

$$Q^* = \frac{FV}{P - AVC}, \qquad (2)$$

где Q^* – точка безубыточности;

FV– совокупные условно-постоянные издержки;

P – цена единицы продукции;

AVC – удельные условно-переменные затраты.

Порог рентабельности можно рассчитать как произведение точки безубыточности на цену реализуемой продукции.

Так как ассортимент предприятия достаточно широк, то возникает необходимость расчетов точки безубыточности для каждого типа электродвигателя. Произведенные расчеты приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Расчет точки безубыточности и порога рентабельности АО «РЭД»

В тысячах рублей

Название показателя	Вид электродвигателя											Итого
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1.Объем производства ЭД	18	12	5	3	4	3	4	3	6	3	4	65
2. Цена ЭД	133 210	146 501	135 544	84 514	66 767	81 928	79 019	85 781	71 952	71 622	75 987	х
3. Переменные издержки на единицу	70 017	79 955	72 369	41 579	23 682	38 972	36 038	40 291	28 912	28 579	30 413	490 806
4. Маржинальная прибыль на единицу	63 193	66 547	63 176	42 934	43 085	42 956	42 981	45 490	43 041	43 044	45 574	х
5. Постоянные издержки по виду ЭД	1 157 825	813 478	321 629	130 954	174 605	130 954	174 605	138 654	261 908	130 954	184 874	3 620 440
6. Точка безубыточности, шт.	18	12	5	3	4	3	4	3	6	3	4	66
7. Порог рентабельности	2 440 672	1 790 858	690 061	257 776	270 581	249 761	321 006	261 461	437 839	217 900	308 249	7 246 164

Таким образом, для того, чтобы находиться в безубыточной зоне АО «РЭД» необходимо реализовывать 66 электродвигателей. Порог рентабельности составил 7 246 164 тыс.руб., что меньше выручки от реализации продукции в 2018 году (см. таблица А.2 Приложения А), это говорит о наличии убытка от продаж в отчетном году. Отклонение от зоны безубыточности равно 1 электродвигателю в натуральном выражении или 122 307 тыс.руб. в стоимостном.

Для наглядности представим точку безубыточности и порог рентабельности на графике через соотношения выручки, совокупных расходов, условно-переменных и условно-постоянных расходов при различных объемах реализации продукции. Критический объем и порог рентабельности изображены на рисунке 1.6.

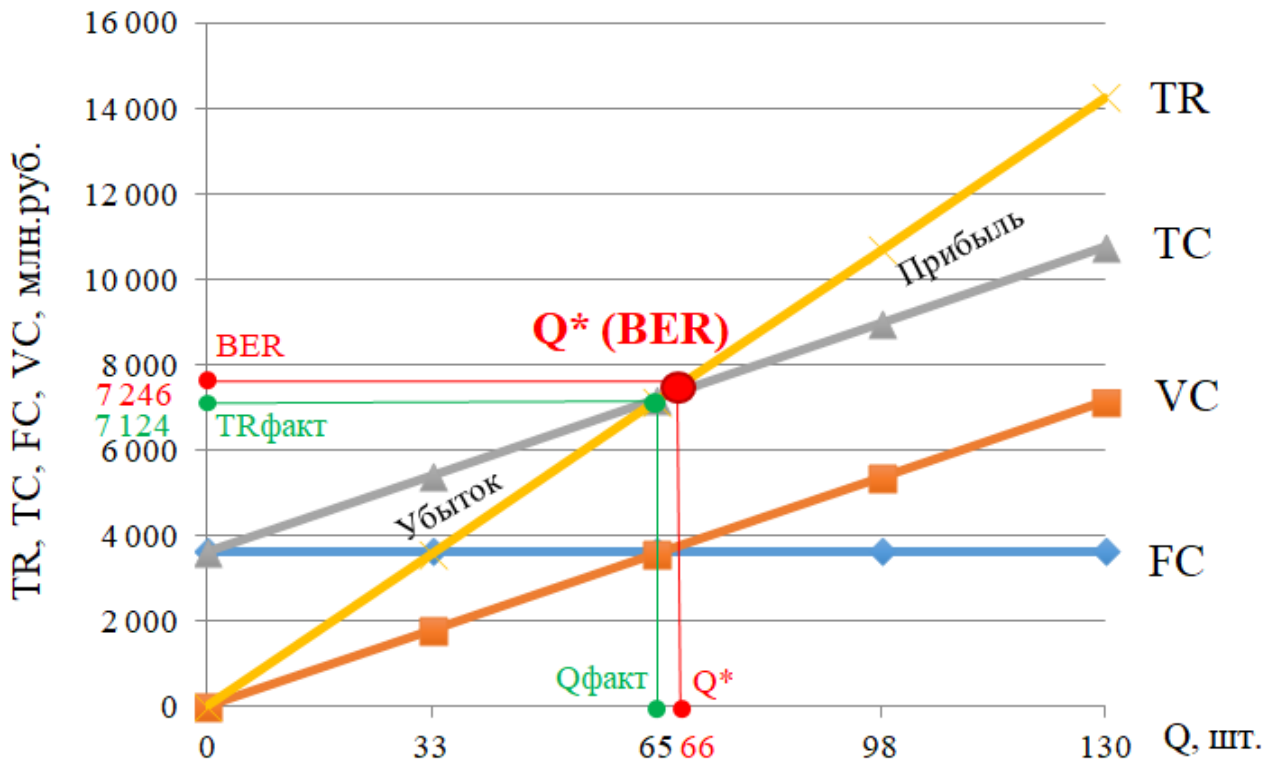

Рисунок 1.6 – Точка безубыточности АО «РЭД»

Запас финансовой прочности – еще один важный показатель операционного анализа. Запас финансовой прочности предприятия отражает разницу между фактическим объемом продаж и объемом продаж в точке безубыточности (порогом рентабельности). Чем выше выручка от реализации продукции, тем большим объемом финансов располагает предприятие, и, следовательно, выше способность по-

гасить задолженности перед кредиторами. Высокий запас финансовой прочности позволяет предприятию в случае ухудшения экономической ситуации сохранить свою прибыльность производства и долгосрочное устойчивое развитие. Запас финансовой прочности в абсолютном выражении рассчитывается по формуле 3. Также можно рассчитать запас финансовой прочности в относительном выражении (формула 4).

$$ЗФП = TR – BER, \quad (3)$$

где ЗПФ – запас финансовой прочности;

TR – выручка от реализации продукции;

BER – порог рентабельности.

$$ЗФП = \frac{TR – BER}{TR} \cdot 100\%, \quad (4)$$

где ЗПФ – запас финансовой прочности;

TR – выручка от реализации продукции;

BER – порог рентабельности.

По формулам 3 и 4 произведем расчет запаса финансовой прочности для АО «РЭД» по данным 2018 года. Вычисленные показатели приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Расчет запаса финансовой прочности АО «РЭД»

Название показателя	Ед.изм.	Значение,
1. Выручка от реализации	тыс. руб.	7 123 857
2. Порог рентабельности	тыс. руб.	7 246 164
3. Запас финансовой прочности	тыс. руб.	-122 307
4. Запас финансовой прочности	%	-1,72%

Таким образом, можно говорить об отсутствии запаса финансовой прочности. Это связано с недавним запуском производства и начальной стадией работы предприятия. Сложившая ситуация говорит о том, что нельзя снижать объем про-

даж электродвигателей, существует необходимость наращивания производства и реализации выпускаемой продукции.

Последним показателем в операционном анализе является операционный рычаг (леверидж). Операционный рычаг – это инструмент, позволяющий влиять на прибыль предприятия с помощью изменения соотношения условно-постоянных и условно-переменных издержек. Он значителен на предприятиях с высокой долей условно-постоянных затрат (промышленная деятельность).

Операционный рычаг показывает количественное относительное изменение операционной прибыли при изменении выручки на ±1%. Характерные черты данного инструмента:

1) показывает, во сколько раз в большей степени изменится операционная прибыль при изменении выручки на ±1%;

2) характеризует уровень предпринимательского риска: чем выше значение операционного рычага, тем выше риск потери прибыли;

3) чем ближе к точке безубыточности расположен фактический объем реализации, тем выше операционный рычаг и предпринимательский риск;

4) при одинаковых суммарных затратах операционных рычаг тем больше, чем значительнее доля условно-постоянных затрат в сумме издержек предприятия.

Операционный рычаг рассчитывается по формуле 6.

$$OP = \frac{TR_m}{EBIT} = \frac{TR - VC}{TR - VC - FC}, \quad (6)$$

где TR_m – маржинальная прибыль за период;

EBIT – операционная прибыль за период;

TR – выручка от реализации продукции;

VC – совокупные условно-переменные издержки;

FC – совокупные условно-постоянные издержки.

Расчет значения операционного рычага на основе данных за 2018 год для АО «РЭД» представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Расчет операционного рычага АО «РЭД»

Название показателя	Ед.изм.	Значение
1. Выручка от реализации продукции	тыс.руб.	7 123 857
2. Совокупные условно-переменные издержки	тыс.руб	3 563 870
3.Маржинальная прибыль	тыс.руб	3 559 988
4. Совокупные условно-постоянные издержки	тыс.руб	3 620 440
5.Операционная прибыль	тыс.руб	-60 453
6.Операционный рычаг	–	-58,89

Так как операционная прибыль предприятия за 2018 год отрицательная, то и рассчитанное значение операционного рычага также отрицательно. Это свидетельствует об отрицательной скорость изменения операционной прибыли, то есть уменьшении убытков при увеличении объемов продаж. В данной ситуации невозможно судить о том, на сколько процентов изменится операционная прибыль при изменении выручки на ±1%, отрицательный операционный рычаг не имеет экономической интерпретации. Сведем показатели операционного анализа в обобщающую таблицу (таблица 8).

Таблица 8 – Показатели операционного анализа АО «РЭД» (2018 год)

Название показателя	Ед.изм.	Значение
1.Маржинальный доход	тыс.руб.	3 559 988
2. Точка безубыточности	шт.	66
3.Порог рентабельности	тыс.руб.	7 246 164
4.Запас финансовой прочности	тыс.руб.	-122 307
	%	-1,72

По рассчитанным показателям операционного анализа можно судить о том, что предприятие сейчас находится практически в своей зоне безубыточности, так как фактический объем продаж электродвигателей за 2018 год составил 65 шт., а

точка безубыточности равна 66 ЭД. Величина маржинального дохода предприятия составляет 3 559 988 тыс.руб., но этой суммы хватает на покрытие только 98,3% условно-постоянных издержек, поэтому финансовым результатом от продаж за 2018 год является убыток в размере 60 453 тыс.руб. По этой причине у предприятия отсутствует запас финансовой прочности, а также операционный рычаг принял отрицательное значение. АО «РЭД» в течении 2018 года представляло собой убыточное производство, рентабельность продаж (ROS) в 2018 году составляла -0,85%. На данном этапе развития предприятия нельзя расценивать значения вышеперечисленных показателей как слабые стороны компании, потому что запуск производства осуществлен только в 2018 году, но и оставлять без внимания отрицательные финансовые результаты не представляется возможным.

При этом на данном этапе финансово-хозяйственной деятельности выручка АО «РЭД» находится в прямой зависимости от спроса единственного покупателя, головной компании ПАО «Транснефть». В таких условиях предприятие не может оказать влияние на изменение выручки, поэтому необходимо уделить особое внимание управлению затратами и создать тенденцию их снижения.

Прямые затраты в деятельности АО «РЭД» практически невозможно уменьшить, так как производство высоковольтных электродвигателей требует высококачественных материалов, а расходы по заработной плате производственных рабочих сведены к минимуму за счет автоматизации производственного процесса.

При рассмотрении структуры полной себестоимости выпускаемой продукции была выявлена высокая доля косвенных расходов, где значительное влияние имеют управленческие (общехозяйственные) расходы. Снижение данного вида расходов позволило бы предприятию уменьшить себестоимость электродвигателей и выйти из зоны убыточности.

Одним из методов, позволяющим оптимизировать расходы на администрирование, является объединение промышленных предприятий в холдинг с выделением управляющей компании, которая берет на себя все управленческие функции, в том числе ведение бухгалтерского и налогового учета, маркетинг, сервис, страте-

гическое планирование и т.п. Это позволяет предприятиям снижать значительную долю косвенных расходов в структуре себестоимости, тем самым повышая свою конкурентоспособность и получая дополнительный экономический эффект.

1.3 Стратегический анализ АО «РЭД»

Так как реструктуризация системы управления является стратегическим решением для АО «РЭД», то необходимо проведение стратегического анализа компании для оценки ее текущего состояния, раскрытия сильных и слабых сторон, а также внешних возможностей и угроз, и готовности к проведению реструктуризации, то есть изменению организационной структуры управления.

Стратегический анализ представляет собой управленческую деятельность, связанную с постановкой и реализацией долгосрочных целей, поддержанием эффективных взаимоотношений организации с ее окружением при соответствии поставленных целей ее внутренним возможностям [6]. Стратегический анализ имеет ряд составляющих, представленных на рисунке 1.7.

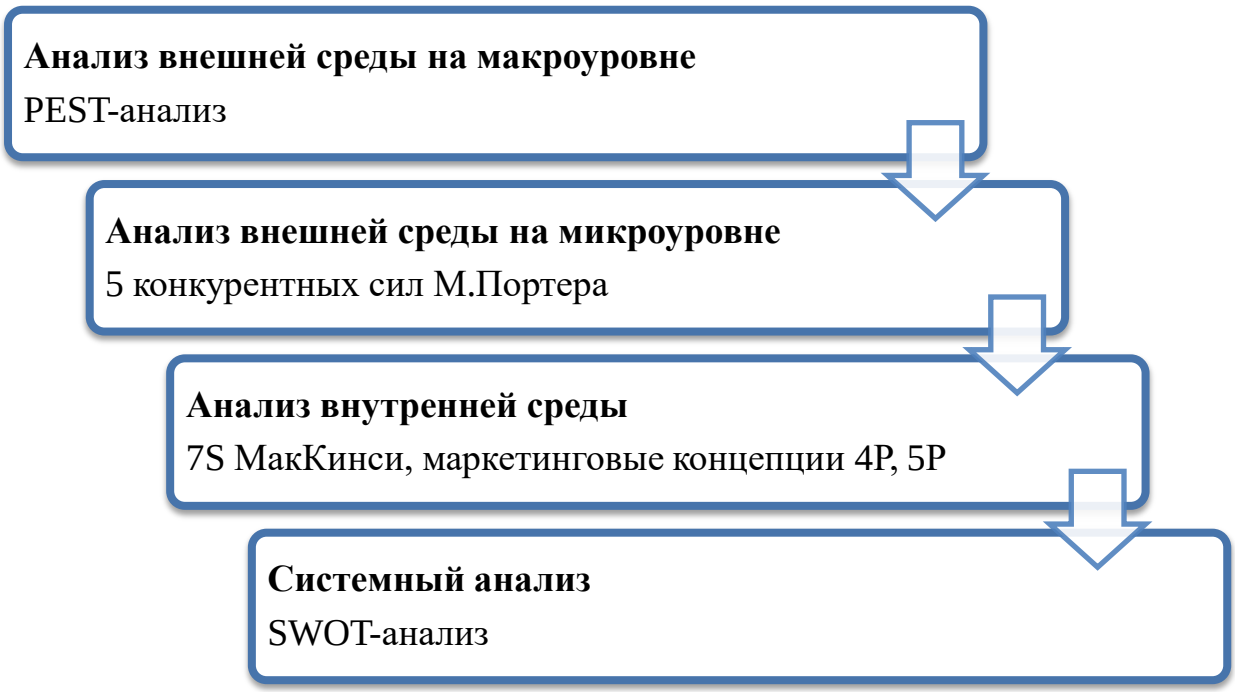

Рисунок 1.7 – Составляющие стратегического анализа

Первым этапом стратегического анализа является оценка внешних факторов на макроуровне. Для определения таких внешних факторов, влияющих на предприятие, используется PEST-анализ. PEST-анализ включает оценку следующих составляющих: P – POLITICAL (политические факторы), E – ECONOMICAL (экономические факторы), S – SOCIO-CULTURAL (социокультурные факторы), T –TECHNOLOGICAL (технологические факторы). PEST-анализ для АО «РЭД» представлен в таблице 9.

Таблица 9 – PEST-анализ АО «РЭД»

POLITICAL	ECONOMICAL
✓ Нарастающая тенденция к импортозамещению ✓ Наличие программ государственной поддержки предприятий машиностроительной отрасли (специальный инвестиционный контракт) ✓ Напряженные экономические отношения с потенциальными международными контрагентами (страны Евросоза) ✓ Ужесточение законодательства в области охраны окружающей среды	✓ Предприятие осуществляет свою деятельность в одной из ключевых отраслей экономики (машиностроение, взаимосвязанная отрасль - нефтедобывающая и нефтетранспортирующая) ✓ Низкий уровень инфляции (4,3% в 2018 г.) ✓ Высокие процентные ставки для привлечения заемных средств ✓ Недостаток высококвалифицированных специалистов ✓ Нестабильность курса валюты
SOCIO-CULTURAL	**TECHNOLOGICAL**
✓ Стремления специалистов к работе в крупных компаниях и холдингах ✓ Незаменимая роль нефти в современной жизни людей, а как следствие предприятий по обслуживанию нефтяной отрасли	✓ Высокая степень развития инноваций и технологий в машиностроительной отрасли ✓ Высокая степень автоматизации производства в машиностроительной отрасли ✓ Высокие затраты на проведение исследований и разработок в отрасли

Следующим этапом является анализ внешней среды предприятия на микроуровне с помощью 5 конкурентных сил М.Портера. Данный метод предполагает проведение анализа рыночной власти поставщиков, рыночной власти потребителей, угрозы появления продуктов-заменителей, угрозы появления новых игроков и внутриотраслевой конкуренции. Анализ составляющих проводится в количественной оценке по ряду параметров, каждому из которых присваивается от 1 до 3 баллов в зависимости от степени их влияния. Оценка угрозы появления товаров-заменителей представлена на рисунке 1.8.

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Товары-заменители "цена-качество"	Товары, способные обеспечить тоже самое качество по более низким ценам	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
		-	-	1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		1		
1 балл		Низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла		Средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла		Высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Рисунок 1.8 - Оценка угрозы появления товаров-заменителей

Следующим этапом проведена оценка внутриотраслевой конкуренции, полученные результаты представлены на рисунке 1.9.

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Количество игроков	Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
				1
Темп роста рынка	Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
				1
Уровень дифференциации продукта на рынке	Чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация продукта - тем выше риск переключения потребителя между различными компаниями рынка	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значимо отличаются между собой
			2	
Ограничение в повышении цен	Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
				1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		5		
4-5 балла		Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
6-8 баллов		Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов		Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Рисунок 1.9 - Оценка внутриотраслевой конкуренции

После чего проведена оценка угроза входа новых игроков в отрасль, представленная на рисунке 1.10.

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
				1
Дифференциация продукта	Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
			2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
				1
Доступ к каналам распределения	Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
				1
Политика правительства	Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
				1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		6		
5-7 баллов		Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
8-11 баллов		Средний уровень угрозы входа новых игроков		
12-15 балла		Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Рисунок 1.10 - Оценка угрозы появления новых игроков

Четвертым элементом 5 конкурентных сил М.Портера является власть потребителей, то есть способность покупателей оказывать влияние на финансово-хозяйственную деятельность компании, возможность переключения на товары-субституты, степень чувствительности потребителей к цене. Оценка власти потребителей приведена на рисунке 1.11.

Заключительным элементом анализа внешней среды предприятия на микроуровне является оценка власти поставщиков, рассмотрение зависимости компании от конкретных контрагентов, возможность быстрого переключения на другие каналы снабжения. Оценка власти поставщиков приведена на рисунке 1.12.

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
		3		
Склонность к переключению на товары-субституты	Чем ниже уникальность товара компании, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу и не понести дополнительных рисков	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные хар-ки, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
			2	
Чувствительность к цене	Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
			2	
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
				1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		8		
4 балла		Низкий уровень власти потребителей		
5-8 баллов		Средний уровень власти потребителей		
9-12 баллов		Высокий уровень власти потребителей		

Рисунок 1.11 - Оценка власти потребителей

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра	
		2	1
Количество поставщиков	Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен	незначительное количество поставщиков или монополия	широкий выбор поставщиков
		2	
Издержки переключения	Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
		2	
Приоритетность направления для поставщика	Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
			1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		5	
3 балла		Низкий уровень влияния поставщиков	
4 баллов		Средний уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов		Высокий уровень влияния поставщиков	

Рисунок 1.12 - Оценка власти поставщиков

Исходя из вспомогательных рисунков с оценками каждой из 5 конкурентных сил М.Портера, составим сводный анализ внешней среды на микроуровне для АО «РЭД». Модель 5 конкурентных сил М.Портера для АО «РЭД» представлена на рисунке 1.13.

Параметр	Значение	Описание
Рыночная власть поставщиков	Высокий уровень	– малое количество поставщиков высококачественной стали (<0,4% примесей); – высокие издержки переключения на другого поставщика основных материалов; – технология производства разработана итальянской компанией Nidec ASI S.p.A.; технологические; производственные вопросы обсуждаются только с представителями Nidec.
Рыночная власть потребителей	Средний уровень	– главным потребителем является материнская организация ПАО «Транснефть»; – реализуемые электродвигатели обладают относительной уникальностью на российском рынке.
Угроза появления продуктов-заменителей	Низкий уровень	– отсутствие вероятности появления товаров-субститутов
Угроза появления новых игроков	Низкий уровень	– высокий начальный уровень инвестиций; – возможность открытия подобного завода только корпорацией; – трудность в налаживании технологии производства; – ограниченный доступ к каналам распределения; – наличие государственных ограничений в отрасли.
Внутриотраслевая конкуренция	Низкий уровень	– незначительное количество игроков в отрасли; – производство электродвигателей в первую очередь для материнской организации (отсутствие конкуренции).

Рисунок 1.13 - Модель 5 конкурентных сил М.Портера для АО «РЭД»

Таким образом, можно сделать вывод о том, что интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли низкие. В России нет аналогов выпускаемой продукции АО «РЭД», конкуренцию составляют высоковольтные электродвигатели для насосных магистралей западных производителей: Nidec ASI S.p.A (Ита-

лия) и Siemens Motor (Германия). Основным потребителем выпускаемой продукции выступает ПАО «Транснефть», что исключает рыночную конкуренцию в первые годы производства. Так как влияние конкурентных сил на предприятие достаточно слабое, компания имеет значительную вероятность получения высокой прибыли в процессе своей деятельности.

Далее следует провести средневзвешенную оценку факторов внешней среды, разделяя их на угрозы и возможности, для дальнейшего внесения самых значимых из них в таблицу SWOT-анализа. Средневзвешенная оценка возможностей компании представлена на рисунке 1.14.

Фактор	Оценка воздействия факторов (1-5 баллов)	Вес фактора	Средневзвешенная оценка
OPPORTUNITIES (ВОЗМОЖНОСТИ)			
Наличие программ государственной поддержки предприятий машиностроительной отрасли	2	0,10	0,20
Нарастающая тенденция к импортозамещению	3	0,09	0,27
Предприятие осуществляет свою деятельность в одной из ключевых отраслей экономики	2	0,07	0,14
Низкий уровень инфляции	1	0,07	0,07
Стремления специалистов к работе в крупных компаниях и холдингах	2	0,06	0,12
Незаменимая роль нефти в современной жизни людей, а как следствие предприятий по обслуживанию нефтяной отрасли	2	0,05	0,10
Высокая степень развития инноваций и технологий в машиностроительной отрасли	4	0,08	0,32
Высокая степень автоматизации производства в машиностроительной отрасли	4	0,08	0,32
Отсутствие вероятности появления товаров-субститутов	5	0,15	0,75
Низкий уровень угрозы появления новых игроков в отрасли	5	0,10	0,50
Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции	5	0,15	0,75

Рисунок 1.14 - Средневзвешенная оценка возможностей АО «РЭД»

Далее была проведена количественная оценка угроз для компании. Средневзвешенная оценка угроз АО «РЭД» представлена на рисунке 1.15.

Фактор	Оценка воздействия факторов (1-5 баллов)	Вес фактора	Средневзвешенная оценка
THREATS (УГРОЗЫ)			
Напряженные экономические отношения с потенциальными международными контрагентами	4	0,11	0,44
Ужесточение законодательства в области охраны окружающей среды	3	0,07	0,21
Высокие процентные ставки для привлечения заемных средств	5	0,20	1,00
Недостаток высококвалифицированных специалистов на рынке труда	4	0,16	0,64
Нестабильность курса валюты	4	0,09	0,36
Высокие затраты на проведение исследований и разработок в отрасли	3	0,07	0,21
Высокий уровень рыночной власти поставщиков	5	0,20	1,00
Выраженная рыночная власть потребителей	4	0,10	0,40

Рисунок 1.15 - Средневзвешенная оценка угроз АО «РЭД»

Слабые и сильные стороны предприятия можно выделить, оценивая его внутреннюю среду. Внутреннюю среду предприятия можно оценить с помощью маркетинговой концепции «5Р», которая включает в себя следующие элементы: Product (товар), Price (цена), Place (место), Promotion (продвижение), People (сотрудники). Факторы внутренней среды предприятия представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ внутренней среды компании на основе метода «5Р»

Критерий оценки	Описание	Влияние на предприятие
Product	Высокое качество производимых ЭД	+
	Многообразие типов, размеров и мощности ЭД	+

Окончание таблицы 10

Критерий оценки	Описание	Влияние на предприятие
Product	Оказание шеф-монтажных работ по установке электродвигателя и его дальнейшего обслуживания	+
	Использование новейших технологий; производство автоматизировано на 80%	+
	Реализован полный цикл производства (заканчивая испытательным центром); высокие производственные мощности (300 ЭД в год)	+
Price	Цены на ЭД соответствуют ценам западных производителей	+/-
	Крупные долгосрочные кредиты	-
Place	Завод расположен в Индустриальном парке «Станкомаш» (г.Челябинск), где сосредоточены крупные машиностроительные проекты по локализации производства в России.	+
	Челябинск и область имеют развитую железнодорожную и автодорожную сеть для поставки выпускаемой продукции в любой регион России, где проложены магистрали для транспортировки нефти и нефтепродуктов.	+
Promotion	Продвижение ЭД на данном этапе деятельности завода слабое, так как основным потребителем является головная компания.	-
People	Существующая организационная структура приводит к двойному подчинению и увеличению длины цепей принятия решений	-
	Недостаток высококвалифицированного административного персонала	-
	Штат сотрудников сформирован не в полном объеме	-
	Организованы программы для обучения специалистов в Италии	+

Далее следует провести средневзвешенную оценку факторов внутренней среды, разделяя их на сильные и слабые стороны компании, для дальнейшего внесения самых значимых из них в таблицу SWOT-анализа. Количественная оценка проводится по двум параметрам: оценка воздействия фактора и вес фактора.

Средневзвешенная оценка сильных сторон компании представлена на рисунке 1.15. В свою очередь средневзвешенная оценка слабых сторон АО «РЭД» приведена на рисунке 1.16.

Фактор	Оценка воздействия факторов (1-5 баллов)	Вес фактора	Средневзвешенная оценка
STRENGTHS (Сильные стороны)			
Высокое качество производимых ЭД; многообразие типов, размеров и мощности ЭД	5	0,30	1,50
Оказание шеф-монтажных работ по установке электродвигателя и его дальнейшего обслуживания	5	0,10	0,50
Использование новейших технологий; производство автоматизировано на 80%	5	0,25	1,25
Реализован полный цикл производства	4	0,08	0,32
Выгодное месторасположение (разветвленная транспортная и ж/д сеть)	5	0,20	1,00
Организация программ обучения для специалистов за рубежом	3	0,07	0,21

Рисунок 1.16 - Средневзвешенная оценка сильных сторон АО «РЭД»

Фактор	Оценка воздействия факторов (1-5 баллов)	Вес фактора	Средневзвешенная оценка
WEAKNESSES (Слабые стороны)			
Отсутствие ценового преимущества перед западными производителями	4	0,10	0,40
Крупные долгосрочные кредиты	5	0,30	1,5
Слабо развитый маркетинг	4	0,08	0,32
Существующая организационная структура приводит к двойному подчинению и увеличению длины цепей принятия решений	4	0,20	0,80
Недостаток высококвалифицированного административного персонала	5	0,25	1,25
Штат сотрудников сформирован не в полном объеме	4	0,07	0,28

Рисунок 1.17 - Средневзвешенная оценка слабых сторон АО «РЭД»

Следующим этапом является формирование таблицы SWOT-анализа, в которой содержатся такие категории, как возможности, угрозы, сильные и слабые стороны предприятия.

SWOT-анализ – это инструмент стратегического анализа, который позволяет, взвешивая силы предприятия и оценивая рыночную ситуацию, структурировать информацию в рамках единой SWOT-модели, выбрать оптимальный путь развития, избежать опасностей и максимально эффективно использовать имеющиеся в распоряжении ресурсы, попутно пользуясь предоставленными рынком возможностями [22]. SWOT-анализ представляет собой инструмент стратегического анализа, который объединяет результаты промежуточных этапов. Совокупность факторов SWOT-анализа АО «РЭД» представлена в таблице 11.

Таблица 11 – SWOT-анализ АО «РЭД»

STRENGTHS (Сильные стороны)	WEAKNESSES (Слабые стороны)
✓ Высокое качество производимых ЭД; многообразие типов, размеров и мощности ЭД ✓ Использование новейших технологий; производство автоматизировано на 80% ✓ Выгодное месторасположение (разветвленная транспортная и ж/д сеть)	✓ Крупные долгосрочные кредиты ✓ Существующая организационная структура приводит к двойному подчинению и увеличению длины цепей принятия решений ✓ Недостаток высококвалифицированного административного персонала
OPPORTUNITIES (Возможности)	THREATS (Угрозы)
✓ Отсутствие вероятности появления товаров-субститутов ✓ Низкий уровень угрозы появления новых игроков в отрасли ✓ Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции	✓ Высокие процентные ставки для привлечения заемных средств ✓ Недостаток высококвалифицированных специалистов на рынке труда ✓ Высокий уровень рыночной власти поставщиков

По предложенным качественным характеристикам внешних и внутренних факторов АО «РЭД» следует провести количественную оценку. Для этого в каждую ячейку матрицы помещается экспертная оценка «силы» рассматриваемого

сочетания, т.е. оценка значимости сочетания той или иной сильной (слабой) стороны предприятия с вариантами угроз (возможностей). Количественная экспертная оценка сочетаний представлена в таблице 12.

Факторы SWOT		СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ			СЛАБЫЕ СТОРОНЫ			Итого
		Высокое качество производимых ЭД; многообразие типов, размеров и мощности ЭД	Использование новейших технологий в производстве	Выгодное месторасположение	Наличие недостатков существующей организационной структуры	Крупные долгосрочные кредиты	Недостаток высококвалифицированного административного персонала	
ВОЗМОЖНОСТИ	Отсутствие вероятности появления товаров-субститутов	5	5	2	1	2	1	16
	Низкий уровень угрозы появления новых игроков в отрасли	5	5	3	1	4	1	19
	Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции	5	5	3	1	5	1	20
УГРОЗЫ	Высокие процентные ставки для привлечения заемных средств	2	4	1	2	5	1	15
	Недостаток высококвалифицированных специалистов на рынке труда	4	5	1	5	1	5	21
	Высокий уровень рыночной власти поставщиков	1	4	3	1	1	1	11
Итого		22	28	13	11	18	10	x

Рисунок 1.18 - Количественная оценка сочетаний матрицы SWOT-анализа

Далее необходимо сформировать проблемные поля, в которых формулируются имеющиеся проблемы, и принять необходимые решения, направленные на снижение их влияния или полного исключения. Проблемные поля на матрице SWOT-анализа для АО «РЭД» представлены на рисунке 1.19.

После выделения проблемных полей стало очевидным, что АО «РЭД» имеет достаточно небольшое количество проблемных зон и обладает значительными

возможностями. Основные проблемы связаны с финансовой неустойчивостью и молодостью предприятия. По имеющимся проблемным полям составлен рейтинг решений, направленных на устранение слабых мест компании. Рейтинг решений представлен на рисунке 1.20.

Факторы SWOT		СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ			СЛАБЫЕ СТОРОНЫ			Итого
		Высокое качество производимых ЭД; многообразие типов, размеров и мощности ЭД	Использование новейших технологий в производстве	Выгодное месторасположение	Наличие недостатков существующей организационной структуры	Крупные долгосрочные кредиты	Недостаток высококвалифицированного административного персонала	
ВОЗМОЖНОСТИ	Отсутствие вероятности появления товаров-субститутов	5	5	2	1	2	1	16
	Низкий уровень угрозы появления новых игроков в отрасли	5	5	3	1	4	1	19
	Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции	5	5	3	1	5	1	20
УГРОЗЫ	Высокие процентные ставки для привлечения заемных средств	2	4	1	2	5	1	15
	Недостаток высококвалифицированных специалистов на рынке труда	4	5	1	5	1	5	21
	Высокий уровень рыночной власти поставщиков	1	4	3	1	1	1	11
Итого		22	28	13	11	18	10	x

Рисунок 1.19 - Выделение проблемных полей для АО «РЭД»

Таким образом, после проведения SWOT-анализа можно говорить о достаточном количестве сильных сторон АО «РЭД», которые позволят быть конкурентоспособным на российском и международном рынках, главными из них являются ассортимент выпускаемых электродвигателей, уровень качества, использование

новейших технологий. Однако, следует обратить внимание и на значимые слабые стороны компании: неэффективная организационная структура управления, недостаток высококвалифицированного административного персонала, неполный штат основных производственных рабочих, большой объем заемных средств.

Ранг	Решение	Оценка
1	Выход на российский и международный рынок, закрепление своей позиции в отрасли	40
2	Повышение эффективности административного управления, изменение организационной структуры	30
3	Рефинансирование займов и кредитов, заключение выгодных внутригрупповых договоров на получение заемных средств	21
4	Заключение долгосрочных договоров с поставщиками высококачественной стали	10

Рисунок 1.20 – Рейтинг решений для АО «РЭД»

Самой очевидной целью для предприятия является выход на российский, а затем и международный рынок, а также закрепление своих позиций, что позволит решить финансовые проблемы молодой компании. Также актуальным решением является повышение эффективности административного управления, вследствие низкой результативности стратегического и тактического менеджмента, длинных цепей управленческих решений. Одним из методов решения такой задачи является реструктуризация системы управления, то есть изменение организационной структуры компании. Исходя из вышеперечисленного, можно говорить о готовности АО «РЭД» к предлагаемым изменениям структуры административного управления.

Выводы по разделу один

1 Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает АО «РУССКИЕ ЭЛЕКТРИЧЕСКИЕ ДВИГАТЕЛИ» - предприятие по производству высоковольтных электродвигателей для объектов магистрального транспорта нефти и нефтепродуктов, созданное в рамках исполнения программы по локали-

зации производства импортной продукции на территории Российской Федерации для магистрального трубопроводного транспорта нефти и нефтепродуктов.

2 Одной из основных проблем масштабных промышленных предприятий является высокая доля косвенных расходов в структуре себестоимости выпускаемой продукции.

3 Анализ себестоимости выпускаемых электродвигателей АО «РЭД» показал высокое значение доли косвенных расходов в структуре, а именно 34%.

4 По рассчитанным показателям операционного анализа можно судить о том, что предприятие сейчас находится практически в своей зоне безубыточности, так как фактический объем продаж электродвигателей за 2018 год составил 65 шт., а точка безубыточности равна 66 ЭД, из этого следует, что у предприятия отсутствует запас финансовой прочности. АО «РЭД» в течении 2018 года представляло собой убыточное производство, рентабельность продаж (ROS) в 2018 году составляла -0,85%.

5 Одним из методов снижения косвенных расходов для производственных предприятий, а как следствие выхода из зоны убыточности, является реструктуризация системы управления, а именно - выделение управляющей компании в холдинге.

6 Стратегический анализ АО «РЭД» показал, что предприятие в перспективе является конкурентоспособным как на российском, так и на международном рынках. Оценка значимости сочетаний возможностей и угроз с сильными и слабыми сторонами компании определила зоны проблемные полей. Составленный рейтинг решений показал актуальность повышения эффективности административного управления, а соответственно готовность предприятия к проведению реструктуризации системы управления.

2 РАЗРАБОТКА МЕР ПО РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ АО «РЭД»

2.1 Разработка плана мероприятий по реструктуризации системы управления АО «РЭД»

ПАО «Транснефть» представляет собой корпорацию, имеющую 47 дочерних компаний. В г.Челябинске расположены два производственных предприятия системы «Транснефть»: АО «РЭД» и АО «ТНН». Основным видом деятельности АО «РЭД», как было сказано ранее, является производство высоковольтных электродвигателей для насосных магистральных и подпорных агрегатов. Основным направлением деятельности АО «ТНН» является производство высоконадежного, энергоэффективного насосного оборудования и комплектующих, с целью обеспечения транспорта нефтепродуктов. Организационная структура обоих предприятий включает в себя такие подразделения, как финансовая служба, юридический отдел, сервисный отдел, служба маркетинга, планово-экономический отдел и т.п. Затраты, сформированные в этих подразделениях, распределяются на себестоимость выпускаемой продукции и составляют в ней весомую часть.

Анализ структуры себестоимости АО «РЭД» показал, что значительную часть занимают косвенные затраты, которые включают в себя общепроизводственные, общехозяйственные и коммерческие издержки. Доля таких расходов на данный момент составляет 34%, что является высоким показателем даже в промышленном секторе. Методом решения поставленной проблемы выбрана реструктуризация систем управления АО «РЭД» и АО «ТНН». Также предпосылками к принятию такого решения послужили:

- сохраняющаяся замкнутость структурных подразделений предприятия на руководителей, что приводит к их перегрузке и снижению качества ряда функциональных обязанностей;

- отсутствие спецслужбы управления изменениями, которая бы определяла соответствие системы управления требованиям внутренней и внешней среды;

- низкая эффективность стратегического и тактического менеджмента, последствиями которого являются неудовлетворительное функционирование предприятия, недостижение целевых показателей финансовой деятельности.

Предлагаемый метод решения поставленных проблем относится к реструктуризации организационной структуры, то есть изменению внутренней структуры предприятия. Способность предприятия адаптироваться к изменениям внешней среды напрямую зависит от выстроенной системы управления. Система управления предприятием представляет совокупность звеньев и элементов управления и их взаимосвязей.

Реструктуризация системы управления – совокупность системных преобразований в области оптимизации функций и структуры блока управления предприятием, модернизации методов и механизмов принятия управленческих решений, адаптации финансово-хозяйственной деятельности к изменяющимся условиям и факторам конкурентоспособности на различных уровнях управления [7].

В общем виде модель реструктуризации системы управления предприятий представлена на рисунке 2.1.

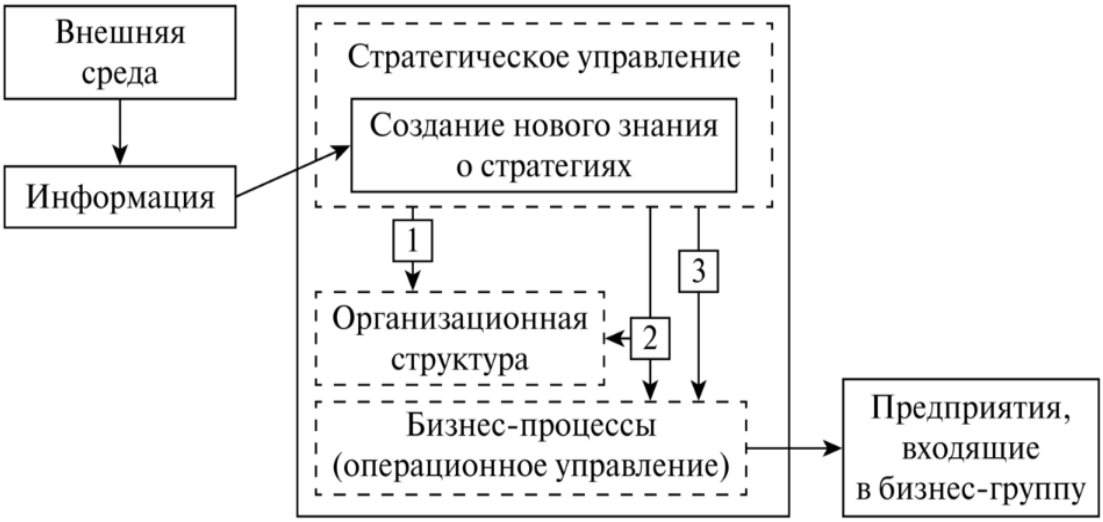

Рисунок 2.1 - Модель реструктуризации системы управления [5]

Алгоритм реструктуризации системы управления достаточно сложен для реализации и требует прохождение компанией ряда этапов, представленных на рисунке 2.2.

Рисунок 2.2 – Алгоритм реструктуризации системы управления [5]

Ключевыми элементами алгоритма проведения реструктуризации системы управления являются:

- принятие решений о реструктуризации на основе оценки внутренних и внешних факторов, а также оценки готовности предприятия к реструктуризации своей системы управления;

- определение целей, направлений реструктуризации, состава критериев, альтернатив и рисков проекта реструктуризации системы управления;

- проведение экспертной оценки критериев реструктуризации, выявленных альтернатив и рисков проекта;

- определение состава мероприятий по реструктуризации системы управления;

- оценка эффективности реструктуризации и системы управления предприятием по факту проведения реструктуризации.

В практике российских холдингов более распространенной моделью управления является схема, когда основное общество управляет дочерними через специально созданную управляющую организацию. Такой способ управления получил воплощение в том числе в "Евразхолдинге", "Суал-холдинге", "Магнитогорском металлургическом комбинате", "Русале", в российских энергетических компаниях (например, "Северная энергетическая управляющая компания"), в большинстве холдингов нефтегазовой отрасли - "ЛУКойл", "Тюменская нефтяная компания", "Сибур" и пр. Такая организация управления особенно характерна для крупных холдингов, имеющих большое число дочерних обществ, часто территориально удаленных и имеющих различный профиль деятельности. При этом управляющая организация может быть организована как на уровне головной организации холдинга, так и в структуре субхолдинга или промежуточного холдинга для руководства текущей деятельностью отдельного блока участников объединения.

В данной работе предлагается объединение АО «РЭД» и АО «ТНН» в субхолдинг с централизацией исполнительной власти, то есть подразумевается выделение управляющей компании (УК), главными задачами которой являются организация управления, предоставление производственным компаниям холдинга управленческих услуг (например, юридических, аналитических, маркетинговых, IT-поддержка и т.п.).

Система целей предложенной реструктуризации системы управления должна быть ориентирована на улучшение структуры и состава административного штата, а также на повышение экономических показателей деятельности предприятия. В связи с этим были поставлены следующие цели:

– построение структуры управления путем выделения административных работников группы компаний в одну управляющую компанию;

– рационализация структуры и функций управления АО «РЭД»;

– модернизация методов и механизмов принятия управленческих решений;

– достижение целевых показателей по снижению затрат.

Рассмотрим нормативно-правовую базу по вопросу выделения управляющей компании в холдинге.

Согласно пункту 1 статьи 69 Федерального Закона «Об акционерных обществах»: «Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества (директором, генеральным директором) или единоличным исполнительным органом общества (директором, генеральным директором) и коллегиальным исполнительным органом общества (правлением, дирекцией). Исполнительные органы подотчетны совету директоров (наблюдательному совету) общества и общему собранию акционеров».

При этом, в соответствии с вышеупомянутым пунктом ФЗ «Об акционерных обществах»: «По решению общего собрания акционеров полномочия единоличного исполнительного органа общества могут быть переданы по договору коммерческой организации (управляющей организации) или индивидуальному предпринимателю (управляющему). Решение о передаче полномочий единоличного исполнительного органа общества управляющей организации или управляющему принимается общим собранием акционеров только по предложению совета директоров (наблюдательного совета) общества.» [2, п.1 ст.69].

Управляющая организация (компания) – организация, которая принимает на себя полномочия единоличного исполнительного органа общества другой организации (управляемой организации). Управляющая организация получает вознаграждение за услуги по управлению, на основании заключенного сторонами договора на управление.

Управляемая организация (управляемое общество) – организация, которая передает полномочия единоличного исполнительного органа общества другой организации (управляющей организации) [16].

Управляющая организация обладает такими же правами и обязательствами, как и единоличный исполнительный орган. Полномочия управляющей организа-

ции определяются нормами законодательства и договором о передаче полномочий исполнительного органа [4].

Общее собрание акционеров вправе в любое время принять решение о досрочном прекращении полномочий управляющей организации или управляющего, если данное полномочие не отнесено уставом к компетенции совета директоров [2, п.4 ст.69].

Действующее законодательство о государственной регистрации юридических лиц не содержит требований о необходимости вносить изменения в адрес места нахождения юридического лица в случае передачи функций единоличного исполнительного органа управляющей организации, чтобы он совпадал с адресом места нахождения управляющей организации [13].

Отношения между управляющей и управляемой организацией не могут квалифицироваться как отношения основного и дочернего хозяйственного общества, соответственно ответственность за убытки, причиненные управляемому обществу, должна наступать в соответствии с правилами, установленными п. 2 ст. 71 Закона об АО, а не по нормам п. 3 ст. 6 указанных законов, регулирующих вопросы ответственности основного общества по долгам дочерних [2].

Юридические отношения управляющей организации и управляемой компании возникают с момента подписания договора о передаче полномочий единоличного исполнительного органа. Договор с управляющей компанией подписывается от имени общества лицом, председательствовавшим на общем собрании участников общества, утвердившем условия договора с управляющей компанией, или участником общества, уполномоченным решением общего собрания участников общества. Гражданский кодекс не содержит характеристики такого договора, как договор о передаче полномочий единоличного исполнительного органа юридического лица. Это служит основанием для создания такого договора самостоятельно, основываясь на целях, задачах и методах, присущих управляющей компании.

Реструктуризация систем управления АО «РЭД» и АО «ТНН» будет осуществлена в форме выделения управляющей компании в субхолдинге. В этом случае

управляющая компания не будет являться материнской для предприятий, она будет входить в систему «Транснефть» как дочерняя организация. Она лишь осуществляет управление на основании передачи ей функций единого исполнительного органа и других управленческих функций и заключения соответствующих договоров. Условная схема взаимосвязей в холдинге и созданном субхолдинге представлена на рисунке 2.3. Группа компаний в субхолдинге характеризуется следующими признаками:

- контроль со стороны управляющей компании основан только на договоре и не подкреплён системой участия (владения долями и акциями);

- управление сводится исключительно к передаче функций единоличного исполнительного органа и обслуживающей инфраструктуры;

- объединение в группу лиц происходит только по признаку договора, и аффилированность ограничена условиями договора.

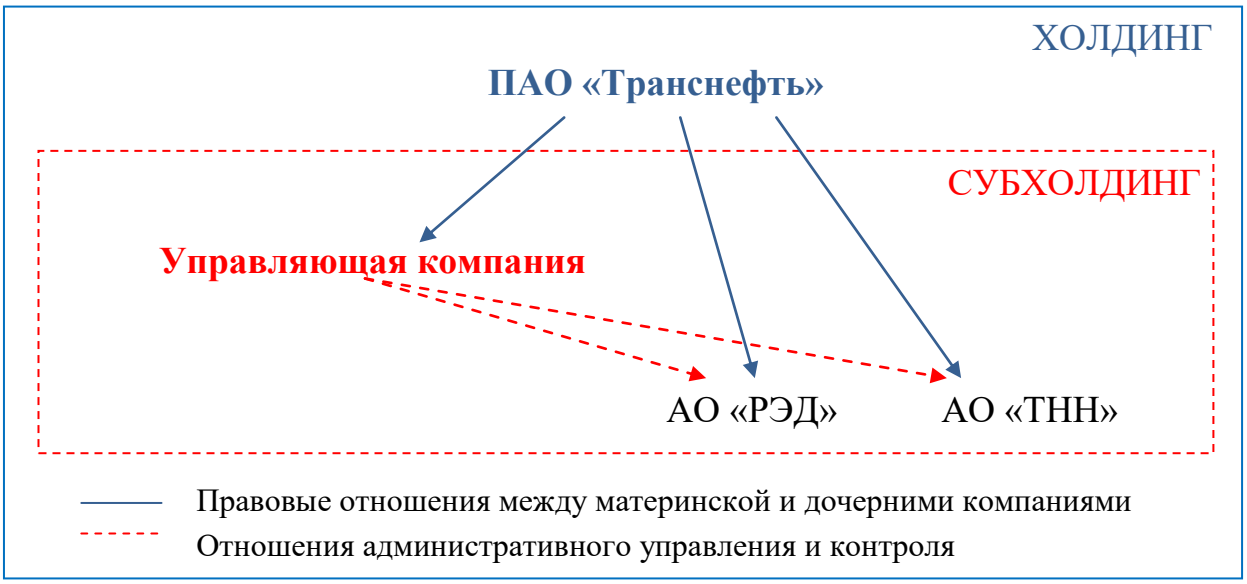

Рисунок 2.3 – Условная схема взаимосвязей в холдинге и субхолдинге

Далее разработан план мероприятий по реструктуризации систем управления АО «РЭД» и АО «ТНН», представленный на рисунке 2.4.

После проведения анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на финансово-хозяйственную деятельность АО «РЭД», и выявлении ряда проблем, связанных с низкой эффективностью существующего административного аппарата и

высокими косвенными затратами в структуре себестоимости, было принято решение о проведении реструктуризации систем управления.

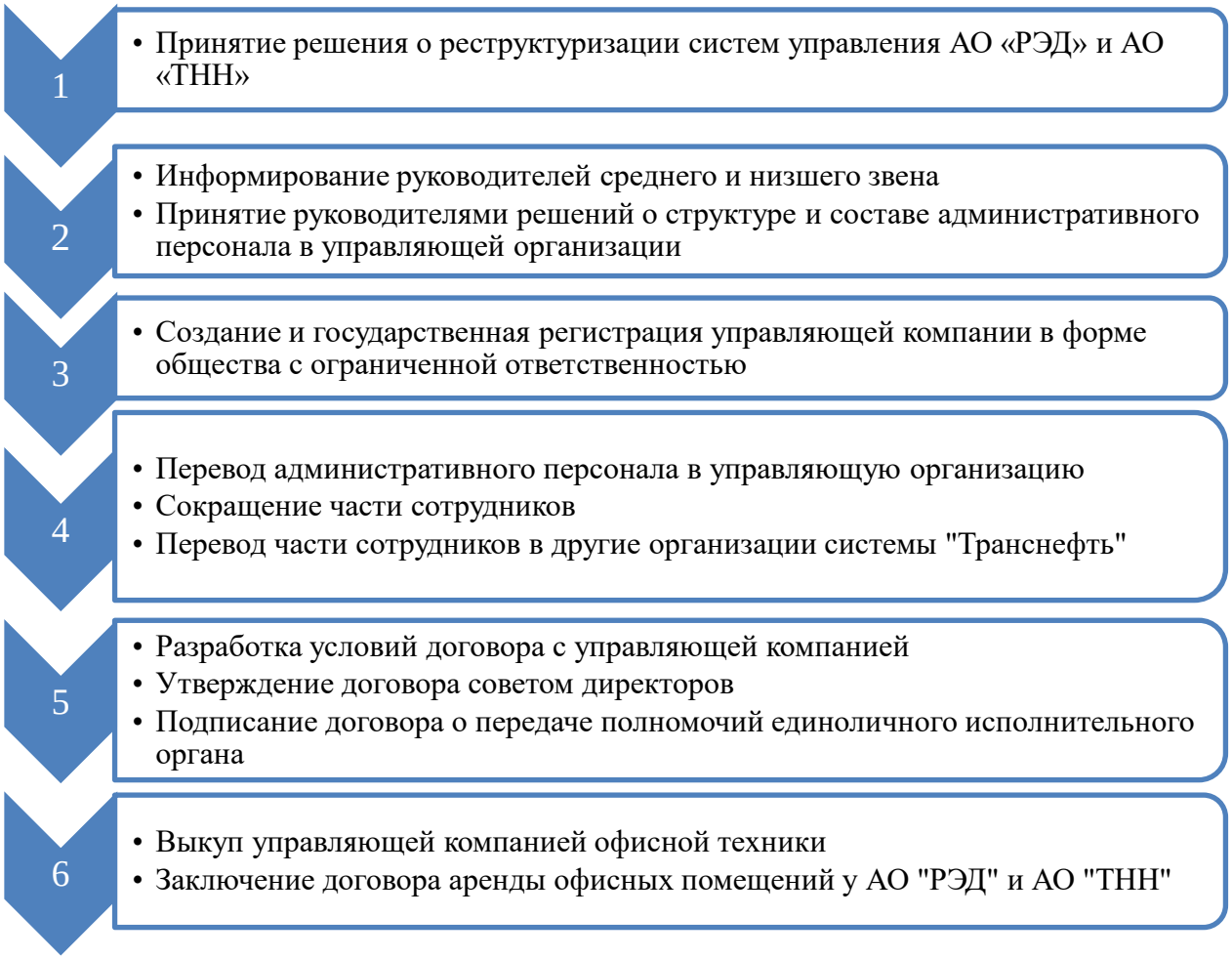

Рисунок 2.4 – План мероприятий по реструктуризации систем управления предприятий

На следующем шаге осуществляется информирование функциональных заместителей генерального директора и начальников отделов о внесении изменений во внутреннюю структуру компаний. Руководители принимают кадровые решения, так как численность административного штата должна снизиться вследствие сокращения начальников отделов, которые занимают единые должности, а также части специалистов по причине объединения штатных функций, что значительно снизит издержки компаний.

Управляющая компания будет зарегистрирована в организационно-правовой форме общества с ограниченной ответственность (ООО), единственным учредителем которого будет являться ПАО «Транснефть». В связи с этим в соответствии

с положениями Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» управляющая организация будет признаваться дочерней по отношению к ПАО «Транснефть» [3, п.2 ст.6]. При этом выбранная организационно-правовая форма, ООО, позволяет предприятиям и их управляющей компании не являться взаимозависимыми лицами, а как следствие отсутствие повышенного внимания со стороны налоговых органов.

На следующей стадии происходит перестановка и сокращение кадров административного управления. Руководители должны поставить в известность своих подчиненных об их сокращении или переводе на работу в другую организацию, после чего должны получить обратную связь в виде согласия/отказа на перевод. Параллельно идет разработка договора о передаче полномочий единоличного исполнительного органа юридическими службами предприятий, после чего он выносится на согласование с советом директоров, в случае утверждения подписывается председателем общего собрания акционеров.

Далее образованная управляющая компания должна выкупить у предприятий всю офисную технику, мебель и иное имущество, необходимое для работы административного штата. Теперь оно будет принадлежать управляющей организации и числиться на её балансе. Все договоры с поставщиками услуг связи (телефон, интернет) должны быть перезаключены на управляющую компанию. Так как УК располагается в здании заводоуправления, принадлежащем основным производственным компаниям, необходимо заключить договор аренды помещения. Ставки должны соответствовать рыночным. После чего управляющая организация может нормально функционировать и оказывать возмездные управленческие услуги предприятиям субхолдинга.

По плану мероприятий проведения реструктуризации системы управления АО «РЭД» и АО «ТНН» построим диаграмму Ганта, отражающую последовательность выполнения поставленных задач и время, необходимое для их выполнения. Таким образом, предварительный расчет длительности процедуры реструктуризации систем управления предприятий показал необходимость 91 календарного дня

(3 месяца) на внесение изменений во внутренние структуры компаний. Такие значительные сроки обусловлены длительностью процедуры сокращения сотрудников, занимающей не менее 2 месяцев.

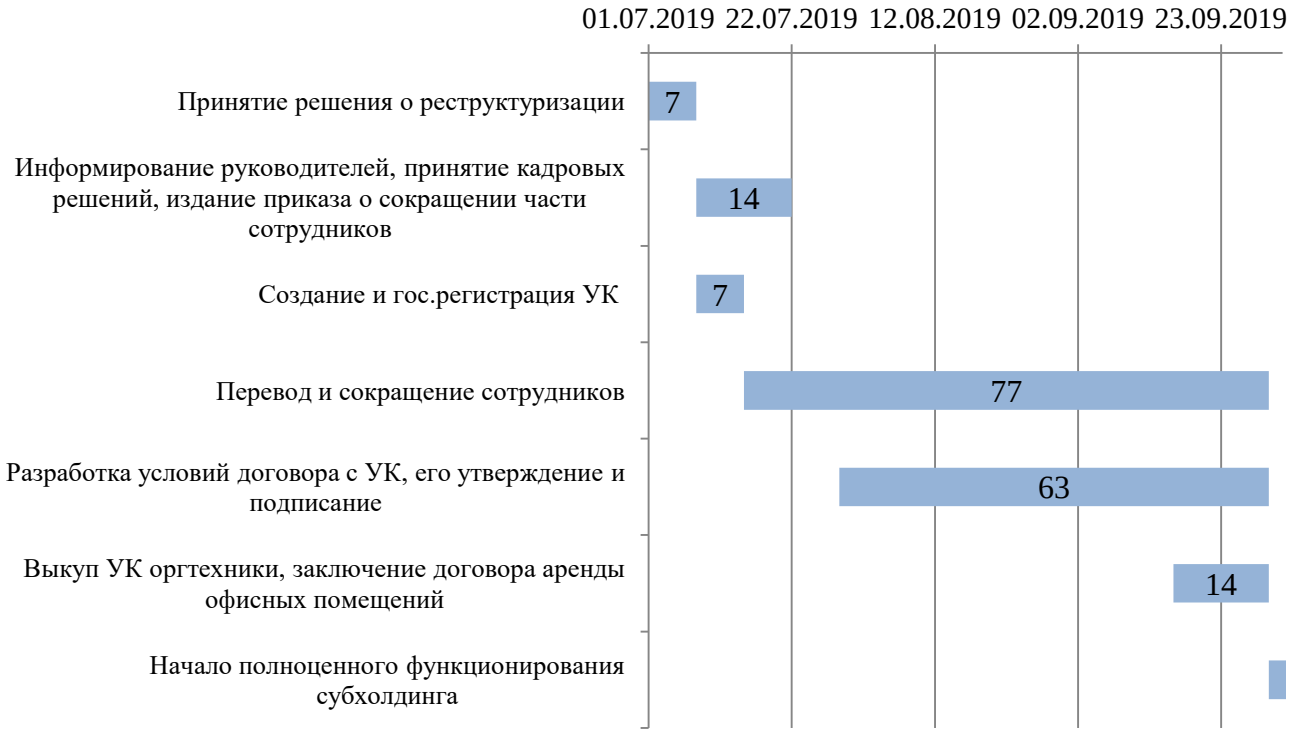

Рисунок 2.5 – Диаграмма Ганта по плану мероприятий реструктуризации

Любые структурные изменения в организации связаны не только с повышением эффективности финансово-хозяйственной деятельности компании, но и влекут за собой негативные последствия и риски. Далее качественно рассмотрены положительные и отрицательные последствия проведения реструктуризации систем управления предприятий путем объединения в субхолдинг и выделения управляющей компании. Результаты качественной оценки представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Описание последствий реструктуризации систем управления

Последствия реструктуризации системы управления	
Положительные	Отрицательные
1. Повышение координации действий групп взаимозависимых компаний;	1. Ужесточение налогового контроля над финансовыми операциями, осуществляемыми внутри субхолдинга;

Окончание таблицы 12

Последствия реструктуризации системы управления	
Положительные	Отрицательные
2. Повышение эффективности управления вследствие отбора наиболее квалифицированных специалистов в штат управляющей компании; 3. Повышение устойчивости субхолдинга путем оперативного распределения финансовых ресурсов между предприятиями; 4. Создание собственной сервисной службы, которая в централизованном порядке обслуживает все предприятия, входящие в субхолдинг; 5. Возможность отнесения расходов на оплату услуг управляющей компании к затратам, уменьшающим налогооблагаемую базу; 6. Снижение предпринимательского (операционного, производственного) риска вследствие снижения постоянных затрат в себестоимости выпускаемой продукции предприятий; 7. Снижение рисков, связанных с отрицательными результатами деятельности, вследствие ограничения ответственности в пределах имущества организаций, входящих в субхолдинг; 8. Перенос уголовной и частично административной ответственности общества с генерального директора на управляющую компанию.	2. Возможность привлечения к административной и уголовной ответственности единоличного исполнительного органа управляющей организации за правонарушения, связанные с деятельностью управляемого общества.

Очевидно, что наиболее острым из отрицательных последствий является проблема возникновения дополнительных налоговых рисков. В целях минимизации возникающих налоговых рисков следует тщательно проработать моменты, которые вызывают повышенное внимание налоговых органов, а именно:

1) необходимость привлечения управляющей организации должна быть экономически обоснованной и целесообразной;

2) предоставляемые управляющей организацией функции не должны дублироваться функциями, выполняемыми штатными работниками управляемой организации;

3) размер сумм оплаты услуг управляющей организации должен быть экономически обоснован и максимально детализирован;

4) необходимость разработки и надлежащего соблюдения правил документооборота между управляющей и управляемой организаций.

Однако, стоит отметить, количественное и качественное превышение положительных последствий при проведении реструктуризации системы управления над отрицательными. Таким образом, использование института управляющей компании позволяет сосредоточить управление над группой предприятий в рамках одного юридического лица; позволяет уменьшить затраты на административное управление; создать внятную и управляемую структуру группы компаний с понятной и логичной иерархией [17].

2.2 Выделение в системе управления АО «РЭД» управляющей компании и определение ее функционала

Так как реструктуризация систем управления АО «РЭД» и АО «ТНН» будет проведена в форме объединения в промежуточный холдинг и выделения управляющей компании, то возникает необходимость четкого определения функционала управляющей организации, расчета необходимого количества административного персонала и стоимости услуг управления.

Как отмечалось ранее, АО «РЭД» и АО «ТНН» имеют идентичные организационные структуры управления, каждая из которых включает совокупность непроизводственных подразделений: финансовая служба, планово-экономический отдел, юридический отдел, служба маркетинга, сервисная служба, отдел труда и заработной платы, служба кадров, отдел информационных технологий. При создании управляющей компании появляется возможность экономии на издержках за счет устранения дублирующих функций.

Предлагаемая реструктуризация системы управления предприятий представлена на рисунке 2.6. Данный метод подразумевает, что непроизводственные под-

разделения административного аппарата АО «РЭД» и АО «ТНН» перейдут в управляющую организацию, на предприятиях останутся производственные цеха, а также ряд подразделений, непосредственно связанных с производством: производственно-испытательный центр, производственно-диспетчерская служба, отдел автоматизированных систем управления, служба главного энергетика, служба главного механика.

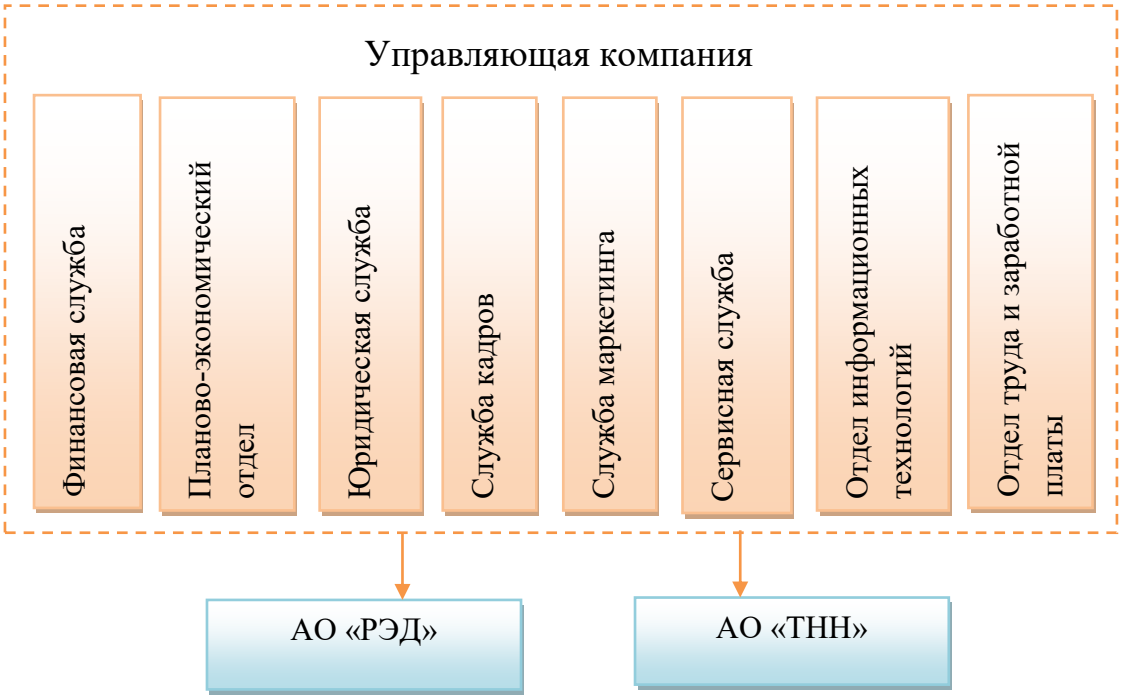

Рисунок 2.6 – Предлагаемая система управления предприятий

Таким образом, в рамках управляющей компании будут созданы структуры, обслуживающие все бизнес-единицы – экономическое управление, IT, HR и другие. Все компании, входящие в субхолдинг, смогут пользоваться их услугами на правах аутсорсинга.

Далее рассмотрим функционал каждой из служб управляющей компании. Выполняемые функции каждого подразделения УК представлены в таблице 13.

В результате объединения административных функций двух предприятий численность штата административного управления должна снизиться, вследствие сокращения начальников отделов, занимающих единые должности, а также части специалистов по причине объединения штатных функций.

Таблица 13 – Функционал подразделений управляющей компании

Подразделения УК	Выполняемые функции
Финансовая служба	Казначейская функция (управление денежными потоками компании)
	Осуществление своевременных расчетов и выполнение финансовых обязательств перед финансово-кредитной системой и другими хозяйствующими субъектами
	Экспертиза инвестиционных проектов
	Контроль состояния денежных расчетов покупателей за реализованную продукцию организации
	Выявления и привлечение источников финансирования хозяйственной деятельности
	Разработка проектов финансовых и кредитных планов со всеми необходимыми расчетами
	Разработки плана капитальных вложений с необходимыми расчетами
	Финансовый контроллинг всех расчетов компании
Планово-экономический отдел	Анализ эффективности работы фирмы
	Составление прогнозов относительно результатов работы компании
	Оценка финансового состояния организации
	Составление нормативов для процессов производства продукции
	Контроль формирования и изменения себестоимости продукции
	Контроль образования цен на продукцию
	Участие в формировании бюджетов подразделений
	Разработка инвестиционных проектов и бизнес-планов
	Статистический учет всех показателей функционирования фирмы
	Составление планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности компании на разные сроки (краткосрочных, средне- и долгосрочных)
	Контроль за выполнением подразделениями текущих планов (бюджетов)
	Составление внутрифирменной управленческой отчетности
	Составление отчетности для организации, ведущей бухгалтерский и налоговый учет (ООО «ТранснефтьФинанс»)
	Составление отчетности для головной компании
	Разработка методик, рекомендаций, нормативно-инструктивной документации по вопросам экономики, оплаты труда, ценовой политики, совершенствования статистической отчетности
Юридическая служба	Осуществление договорной работы, включающей составление, разработку и заключение договоров с контрагентами
	Осуществление представительства в суде и арбитражном суде
	Оптимизация налогообложения организации
	Подготовка по просьбам заинтересованных организаций, подразделений и работников справок и консультаций относительно действующего законодательства
	Организация и ведение систематизированного учета, хранение правовых документов, поступающих на предприятие
	информирование о действующем законодательстве
Служба кадров	Осуществление прогнозирования, перспективного и текущего планирования потребности в кадрах, их движения, подбора и расстановки
	Осуществление систематического анализа состава кадров по профессиональному, образовательному, возрастному и другим признакам
	Организация рациональной системы учета кадров и их движения внутри организации

Продолжение таблицы 13

Подразделения УК	Выполняемые функции
Служба кадров	Формирование и проведение кадровой политики в части найма, продвижения, перемещения
	Постоянный анализ структуры и состояния кадров, невыходов на работу, аварий, текучести, жалоб и претензий
	Разработка мероприятий по повышению квалификации кадров и их переподготовке. Подбор кандидатур для направления на учебу (внутри или вне фирмы)
	Систематический анализ структуры аппарата управления, выработка рекомендаций по улучшению организационных структур
	Составление учебно-информационных пособий по программам подготовки специалистов, справочников для служащих по организационно-должностным структурам.
	Документирование работы с кадрами. Обработка, выдача и хранение соответствующих документов. Подготовка отчетов
Служба маркетинга	Проведение исследований рынков сбыта
	Анализ информации и разработка прогноза рынка и продаж
	Определение стратегии, сбытовой политики и мониторинг ключевых потребителей
	Создание и ведение списка потребителей
	Организация рекламного продвижения, участия в выставках и форумах
Сервисная служба	Консультирование потенциальных потребителей перед приобретением
	Подготовка персонала потребителя к наиболее эффективной и безопасной эксплуатации приобретенного физического продукта
	Приведение оборудования в рабочее состояние на месте потребления (установка, монтаж)
	Обеспечение полной готовности оборудования к эксплуатации в течение всего срока нахождения его у потребителя
	Обеспечение ремонтных работ
	Изучение эффективности работы физического продукта, выявление его преимуществ и недостатков
	Обеспечение гарантийных обязательств по поставляемому оборудованию
Отдел информационных технологий	Установка, настройка, техническое сопровождение и обслуживание офисной техники
	Организация автоматизированных рабочих мест
	Диагностика и устранение неисправностей вычислительной и офисной техники
	Диагностика и устранение неполадок программного обеспечения
	Координация работ с поставщиками и производителями вычислительной и офисной техники по вопросам гарантийного обслуживания и ремонта
	Анализ потребностей организации в дополнительных средствах вычислительной техники и обработки информации
	Обеспечение защиты сведений, составляющих коммерческую тайну, в процессе деятельности организации
Отдел труда и заработной платы	Осуществление контроля над правильностью ставок, окладов, надбавок, доплат
	Контроль над расходованием фондов оплаты труда и материального стимулирования, правильностью применения форм и систем заработной платы, должностных окладов, принятие мер по устранению выявленных недостатков
	Подготовка проектов приказов по вопросам организации, нормирования и оплаты труда

Окончание таблицы 13

Подразделения УК	Выполняемые функции
Отдел труда и заработной платы	Планирование фонда оплаты труда по бюджетным и внебюджетным средствам
	Разработка и подготовка к утверждению штатных расписаний
	Документационное обеспечение процессов формирования штатного расписания и расчетов по оплате труда
	Контроль над соблюдением трудового законодательства, постановлений распоряжений правительства, приказов и инструкций Министерства труда и социального развития РФ, МОТ, других нормативно-правовых актов по вопросам организации и оплаты труда
	Разработка предложений по совершенствованию действующих форм и систем оплаты труда и материального стимулирования, определение и внедрение новых методов стимулирования труда
	Организация и осуществление совместно с планово-экономическим отделом и центральной бухгалтерией учета и отчетности по труду и заработной плате, проведение анализа отчетности
	Организация социального обеспечения персонала (страхование, пенсии)

Штатная численность организации – это количество работников, которое необходимо, чтобы выполнить производственные планы компании; это сотрудники, которых руководитель утвердил в штатном расписании компании (без учета сезонных работников). Также, исходя из штатной численности, планируют фонд оплаты труда [21].

Для определения штатной численности управляющей компании необходимо разработать функционал каждого подразделения, уточнить время, которое потребуется на выполнение работ определенной сложности, после чего рассчитать численность сотрудников. Однако, данная процедура определения штатной численности УК не представляется возможной в рамках выпускной квалификационной работы бакалавра, так как необходимо постоянное присутствие на предприятии с целью измерения времени, затрачиваемого на выполнение каждой функции подразделения.

Исходя из данных обстоятельств, снижение численности административного персонала определялось по экспертным оценкам начальников отделов и функциональных заместителей генерального директора. Фактическое количество управленческого персонала до реструктуризации, а также предполагаемое снижение численности административного штата представлено на рисунке 2.7.

Рисунок 2.7 – Схема снижения численности административного персонала

Таким образом, численность менеджеров высшего, среднего и низшего звена снизится на 50% вследствие сокращения дублирующих должностей и управленческих функций. Численность специалистов (исполнителей) сократиться на 30% по экспертным оценкам руководителей по причине объединения штатных функций. Абсолютное снижение численности административного аппарата при создании управляющей компании составляет 52 человека или 34% в относительном выражении.

Следует отметить, что часть сотрудников будут переведены на работу в другие организации системы «Транснефть». По данным начальников отделов их численность составит 27 человек. Следовательно, 25 сотрудников предприятий попадают под сокращение штата. О предстоящем сокращении численности персонал будет уведомлен за 2 месяца до увольнения, им будет выплачено выходное пособие в размере среднемесячного заработка, также средимесячный заработок будет сохраняться в течении двух месяцев до момента трудоустройства. Уровень заработ-

ных плат в управляющей компании будет соответствовать уровню заработка сотрудников на предприятиях.

Главным исполнительным органом на предприятиях остается главный инженер. Руководить своими бизнес-единицами они будут на основании доверенности, выданной генеральным директором УК. В такой схеме есть определённые преимущества. Во-первых, пределы полномочий по доверенности можно варьировать, не меняя устава предприятий. Надо лишь помнить, что полномочия не могут быть шире, чем предоставляет устав. Во-вторых, при необходимости замены руководителя не нужно проводить корпоративную процедуру досрочного прекращения полномочий единоличного исполнительного органа. Достаточно отозвать доверенность и выдать её другому человеку.

Следующим шагом необходимо определить стоимость услуг управляющей компании. Существуют следующие варианты определения тарифа УК:

– тариф управляющей компании устанавливается как процент от прибыли до налогообложения подконтрольных предприятий (этот подход применяется, если доля затрат на услуги управления в общих затратах предприятия относительно невелика);

– стоимость услуг управления рассчитывается на основе почасовых ставок, разработанных для сотрудников управляющей компании. Зная, сколько и кто работал в УК для конкретного управляемого общества, несложно подсчитать, во что обходятся услуги управленцев. Недостаток такого подхода – нет прямой связи с показателями эффективности деятельности контролируемого предприятия. Преимущество – стоимость услуги не меняется при выполнении одного и того же объема работы, поскольку конечная стоимость формируется исходя из фактического объема трудозатрат услуги и зафиксированной стоимости человеко-часа.

Если информацию о рыночных ценах на аналогичные услуги в открытых источниках не найти, тогда стоимость по договору устанавливается по методу «затраты плюс»: полная себестоимость, увеличенная на норму рентабельности (как правило, 10–15%). Это позволит избежать риска доначислений налогов исходя из

рыночной цены для управляющей компании. Размер выплат по договору не должен меняться от квартала к кварталу, так как это привлекает внимание налоговых органов и может стать основанием для признания расходов необоснованными.

Произведем расчет стоимости услуг управляющей компании по основным элементам калькуляции себестоимости, примем рентабельность УК на уровне верхней рыночной границы (15%). Расчет стоимости услуг управляющей компании представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Расчет стоимости услуг управляющей компании

Элемент затрат	Сумма в месяц, тыс.руб.
Материальные затраты	-
Затраты на оплату труда	9 346
Отчисления во внебюджетные фонды	2 804
Амортизационные отчисления	141
Прочие затраты (арендные платежи, расходы на содержание офиса)	2 340
Себестоимость услуг УК	14 631
Рентабельность УК (15%)	2 195
Стоимость услуг УК	16 825

Затраты на оплату труда рассчитаны исходя из точных величин заработных плат руководящих должностей и средней величины оплаты труда специалистов. Сумма страховых взносов равна 30% от величины затрат на оплату труда. Величина амортизационных отчислений на офисное оборудование рассчитывалась исходя из стоимости оргтехники и срока полезного использования. Компьютерная техника относится ко второй амортизационной группе со сроком полезного использования 3 года. К прочим затратам были отнесены арендные платежи, расходы на содержание офиса (расходы на канцелярию) и командировочные расходы. Арендные платежи рассчитывались исходя из средней ставки аренды коммерческих помещений, равной 550 руб. за кв.м., и примерной необходимой площади в

административно-бытовом комплексе с учетом конференц-залов и отдельных кабинетов для руководства (2 000 кв.м.). Командировочные расходы являются частью затрат управляющей компании в связи с необходимостью поддержания постоянных контактов руководства с головной компанией в Москве и технологическим партнером в Италии. Такие расходы рассчитывались исходя из средней величины затрат на командировку для каждого уровня менеджмента и средней частоты поездок. Таким образом, стоимость услуг управляющей компании в месяц составляет 16 825 тыс.руб. или 201 900 тыс.руб. в год. Следующим этапом необходимо оценить эффективность проведения реструктуризации систем управления АО «РЭД» и АО «ТНН» применительно к объекту исследования.

2.3 Оценка эффективности мер по реструктуризации системы управления АО «РЭД»

Оценка эффективности проведения реструктуризации необходима для подтверждения целесообразности внесения изменений в организационную структуру компании. Реструктуризация как метод управления предприятием отличается от текущих преобразований, прежде всего, своей стратегической направленностью. Исходя из этого, эффективность реструктуризации оценивается в долгосрочной перспективе. Целесообразно было принять этот период, равным 3 года.

Первым этапом для оценки эффективности применения метода реструктуризации было решено спрогнозировать структуру себестоимости выпускаемой продукции АО «РЭД» на 2021 год. При этом были учтены увеличения объемов производства и темпы инфляции. Плановые объемы выпуска продукции представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Плановые объемы выпуска продукции АО «РЭД»

Показатель	Год			
	2018	2019	2020	2021
Объем выпуска электродвигателей, шт.	65	90	120	150
Темп роста производства	-	1,38	1,33	1,25

Темпы инфляции соответствуют прогнозу социально-экономического развития РФ на период до 2024 года и представлена в таблице 16 [14].

Таблица 16 – Прогнозные темпы инфляции

Показатель	Год			
	2018	2019	2020	2021
Инфляция, %	-	4,3	3,8	4,0

Прогнозная структура себестоимости представлена в таблице Г.1 Приложения Г. Наглядное представление структуры полной себестоимости изображено на рисунке 2.8.

Рисунок 2.8 – Прогнозная структура полной себестоимости АО «РЭД» в 2021 г.

Таким образом, косвенные расходы в структуре полной себестоимости снизились с 34% до 23% (на 11 п.п.) в связи с переходом управленческих расходов в управляющую компанию. Структура прямых расходов при этом не изменится. Общехозяйственные расходы в структуре косвенных затрат снизятся на 21 п.п. и в 2021 году составят 4%. Полная себестоимость 150 электродвигателей составит 16 077 285 тыс.руб. в 2021 году (см. таблица Г.1).

Далее составим прогнозный отчет о финансовых результатах АО «РЭД» на каждый год периода оценки эффективности (2019-2021). Для этого рассчитаем

величину расходов на оплату услуг управляющей компании для каждого предприятия субхолдинга. Базой распределения в данном случае является величина управленческих расходов предприятий за 2018 год. Соотношение управленческих расходов АО «РЭД» и АО «ТНН», а также доли распределения стоимости управленческих услуг представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Соотношение управленческих расходов предприятий

Показатель	2018 г., тыс.руб.	Доля, %
Управленческие расходы АО «РЭД» за 2018 г.	607 738	60
Управленческие расходы АО «ТНН» за 2018 г.	399 970	40
Итого	1 007 708	100

Так как рассчитанная стоимость услуг УК в год составляет 201 900 тыс.руб., а управленческие расходы АО «РЭД» и АО «ТНН» за 2018 год соотносятся как 3:2, то оплата услуг будет осуществляться по схеме, представленной на рисунке 2.9. Таким образом, стоимость услуг управляющей компании для АО «РЭД» будет составлять 121 140 тыс.руб., для АО «ТНН» - 80 760 тыс.руб. Разница связана с превышением численности административного персонала АО «РЭД» над штатом управления АО «ТНН», и соответственно с объемом выполняемых управленческих функций.

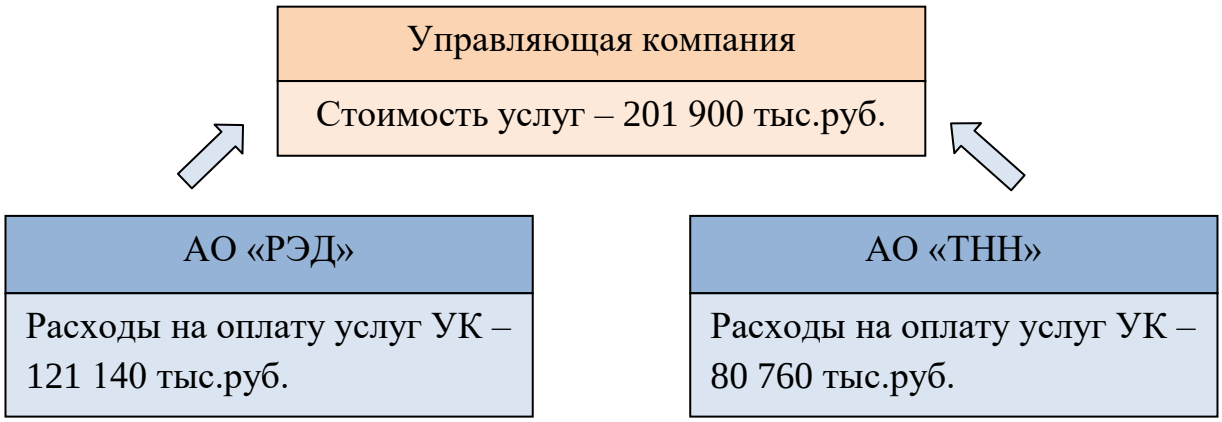

Рисунок 2.9 – Схема оплаты услуг УК за год

Расходы на услугу управляющей компании будут составлять часть прочих расходов в отчете о финансовых результатах. В статью «Управленческие расхо-

ды» будет включаться амортизация здания административно-бытового комплекса и заработная плата главного инженера как высшего звена менеджмента. Прогнозный отчет о финансовых результатах составлен с учетом инфляции и увеличения объемов производства, также учтены временные диапазоны проведения процесса реструктуризации и начала функционирования УК. Прогнозный отчет о финансовых результатах АО «РЭД» представлен в таблице 18.

Таблица 18 – Прогнозный отчет о финансовых результатах АО «РЭД»

В тысячах рублей

Показатель	Год			
	Факт	Прогноз		
	2018	2019	2020	2021
Выручка	7 123 857	10 287 946	14 238 517	18 510 073
Себестоимость продаж	(6 385 012)	(8 573 224)	(11 862 342)	(15 418 044)
Валовая прибыль (убыток)	738 845	1 714 722	2 376 176	3 092 028
Коммерческие расходы	(191 560)	(276 643)	(382 873)	(497 735)
Управленческие расходы	(607 738)	(481 403)	(161 381)	(161 506)
Прибыль (убыток) от продаж	(60 453)	956 677	1 831 921	2 432 787
Проценты к получению	4	4	4	5
Проценты к уплате	(966 647)	(1 008 213)	(1 046 525)	(1 088 386)
Прочие доходы	1 021 361	1 065 279	1 105 760	1 149 990
Прочие расходы	(3 020 061)	(3 181 511)	(3 428 151)	(3 691 263)
Прибыль (убыток) до налогообложения	(3 025 795)	(2 167 763)	(1 536 991)	(1 196 867)
Текущий налог на прибыль	-	-	-	-
Налоговые корректировки (изменение ОНО, ОНА)	583 074	-	-	-
Чистая прибыль (убыток)	(2 442 722)	(2 167 763)	(1 536 991)	(1 196 867)

По данным таблицы 18 можно говорить об улучшении финансовых результатов деятельности компании за 2019-2021 гг. Примем 2018 год за базовый и проведем горизонтальный анализ статей отчета о финансовых результатах, оценивая изменение показателей в 2021 году по отношению к базовому периоду. Анализ динамики статей представлен в таблице 19.

Высокие темпы прироста выручки, себестоимости продаж и, соответственно, валовой прибыли связаны с увеличением объемов производства электродвигате-

лей на 85 шт. или на 131% в 2021 году по сравнению с 2018 годом. Коммерческие расходы также увеличивались пропорционально объему выпуска.

Следует отметить, что управленческие расходы компании в 2021 году снизились на 446 232 тыс.руб. или на 73% по сравнению с 2018 годом. При этом прочие расходы, включающие затраты на оплату услуг управляющей компании, увеличились на 22%.

Финансовый результат от продаж вышел из зоны убытка, за 3 года абсолютное отклонение показателя составило 2 493 240 тыс.руб., и в 2021 году величина прибыли от продаж достигла 2 432 787 тыс.руб. Убыток до налогообложения снизился на 1 828 928 тыс.руб. или на 60%. Чистый убыток АО «РЭД» также снизился на 1 245 855 тыс.руб. или на 51% в 2021 году по сравнению с 2018 годом.

Таблица 19 – Горизонтальный анализ статей отчета о финансовых результатах

В тысячах рублей

Показатель	Год		Абсолютное отклонение, тыс.руб.	Относительное отклонение, %
	Факт	Прогноз		
	2018	2021		
Выручка	7 123 857	18 510 073	11 386 216	160
Себестоимость продаж	(6 385 012)	(15 418 044)	(9 033 032)	141
Валовая прибыль (убыток)	738 845	3 092 028	2 353 183	318
Коммерческие расходы	(191 560)	(497 735)	(306 175)	160
Управленческие расходы	(607 738)	(161 506)	446 232	-73
Прибыль (убыток) от продаж	(60 453)	2 432 787	2 493 240	-
Проценты к получению	4	5	1	25
Проценты к уплате	(966 647)	(1 088 386)	(121 739)	13
Прочие доходы	1 021 361	1 149 990	128 629	13
Прочие расходы	(3 020 061)	(3 691 263)	(671 202)	22
Прибыль (убыток) до налогообложения	(3 025 795)	(1 196 867)	1 828 928	-60
Текущий налог на прибыль	-	-	-	-
Налоговые корректировки (изменение ОНО, ОНА)	583 074	-	(583 074)	-100
Чистая прибыль (убыток)	(2 442 722)	(1 196 867)	1 245 855	51

Следующим этапом предлагается оценить влияние снижения затрат на результаты финансово-хозяйственной деятельности АО «РЭД». Для этого необходимо проведение повторного операционного анализа после реализации проекта по проведению реструктуризации системы управления. Основной задачей операционного анализа является нахождение наиболее выгодного сочетания переменных и постоянных издержек, цены и объёма реализации. Механизм операционного анализа подробно описан в параграфе 1.2.

Для проведения операционного анализа все прогнозные издержки предприятия на 2021 год были распределены относительно их поведения при изменении объемов реализации, то есть отнесены их к условно-переменным и условно-постоянным.

При проведении операционного анализа рассматривались следующие инструменты:

1) маржинальный доход;
2) точка безубыточности (порог рентабельности);
3) запас финансовой прочности;
4) операционный рычаг (леверидж).

Расчет маржинальной прибыли, точки безубыточности и порога рентабельности для АО «РЭД» по прогнозным данным 2021 года представлен в таблице 20.

Таким образом, для того, чтобы находиться в безубыточной зоне после проведения реструктуризации АО «РЭД» необходимо реализовывать 55 электродвигателей, до проведения реструктуризации этот показатель был равен 65 шт. Порог рентабельности составил 6 718 670 тыс.руб., при этом прогнозное значение выручки в 2021 году составляет 18 510 073 тыс.руб. Прогнозное отклонение от зоны безубыточности в 2021 году составляет 95 ЭД в натуральном выражении и 11 791 403 тыс.руб. в стоимостном.

Полученные значения прогнозных показателей позволят предприятию в случае ухудшения экономической ситуации на рынке, негативного изменения рыночной конъюнктуры сохранить свою прибыльность.

Таблица 20 – Расчет точки безубыточности и порога рентабельности АО «РЭД» по прогнозным данным 2021 года

В тысячах рублей

Название показателя	Вид электродвигателя											Итого
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1.Объем производства ЭД	42	28	12	7	9	7	9	7	14	7	9	150
2. Цена ЭД	150 496	165 666	153 124	94 445	74 464	91 534	88 258	96 024	80 302	79 930	84 997	х
3. Выручка по виду ЭД	6 251 364	4 587 667	1 766 820	653 853	687 360	633 699	814 694	664 783	1 111 879	553 365	784 589	18 510 073
4. Переменные издержки на единицу	79 348	90 744	81 997	46 098	25 947	43 162	39 859	44 800	31 835	31 460	33 679	х
5. Маржинальная прибыль на единицу	71 147	74 921	71 128	48 347	48 517	48 372	48 400	51 224	48 467	48 470	51 318	х
7. Постоянные издержки по виду ЭД	1 057 676	738 789	293 808	126 075	168 100	126 075	168 100	132 308	252 149	126 075	176 413	3 365 567
8. Точка безубыточности, шт.	15	10	4	3	3	3	3	3	5	3	3	55
9. Порог рентабельности	2 237 270	1 633 608	632 514	246 285	258 001	238 570	306 535	248 024	417 771	207 904	292 189	6 718 670

Для наглядности представим точку безубыточности и порог рентабельности на графике через соотношения выручки, совокупных расходов, условно-переменных и условно-постоянных расходов при различных объемах реализации продукции. Критический объем и порог рентабельности изображены на рисунке 2.10.

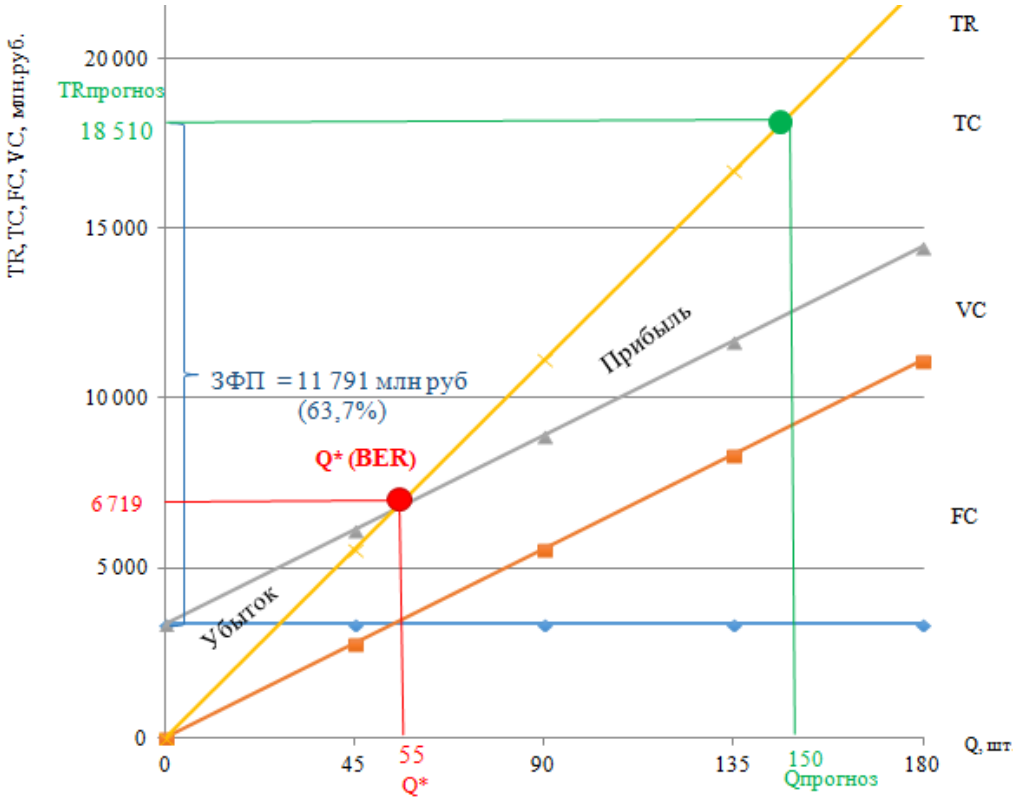

Рисунок 2.10 – Прогнозная точка безубыточности АО «РЭД»

Далее произведем расчет запаса финансовой прочности для АО «РЭД» по прогнозным данным 2021 года. Вычисленные показатели приведены в таблице 21.

Таблица 21 – Расчет прогнозного запаса финансовой прочности АО «РЭД»

Название показателя	Ед.изм.	Значение,
1. Выручка от реализации	тыс. руб.	18 510 073
2. Порог рентабельности	тыс. руб.	6 718 670
3. Запас финансовой прочности	тыс. руб.	11 791 403
4. Запас финансовой прочности	%	63,7%

Таким образом, можно говорить о высокой величине показателя запаса финансовой прочности. Это связано с увеличением объема выпуска продукции в 2.3

раза в 2021 году по сравнению с 2018 годом и снижением полной себестоимости, а как следствие и порога рентабельности

Последним показателем в операционном анализе является операционный рычаг (леверидж). Расчет значения операционного рычага на основе прогнозных данных на 2021 год для АО «РЭД» представлен в таблице 21.

Таблица 21 – Расчет операционного рычага АО «РЭД»

Название показателя	Ед.изм.	Значение
1. Выручка от реализации продукции	тыс.руб.	18 510 073
2. Совокупные условно-переменные издержки	тыс.руб	10 334 969
3.Маржинальная прибыль	тыс.руб	8 175 103
4. Совокупные условно-постоянные издержки	тыс.руб	3 365 567
5.Операционная прибыль	тыс.руб	2 432 567
6.Операционный рычаг	-	3,36

Прогнозное значение операционного рычага составило 3,36. Это говорит о том, что при изменении выручка на ±1% операционная прибыль предприятия изменится на ±3,36% . Далее сведем показатели операционного анализа в обобщающую таблицу (таблица 22).

Таблица 22 – Прогнозные показатели операционного анализа АО «РЭД»

Название показателя	Ед.изм.	Значение
1.Маржинальный доход	тыс.руб.	8 175 103
2. Точка безубыточности	шт.	55
3.Порог рентабельности	тыс.руб.	6 718 670
4.Запас финансовой прочности	тыс.руб.	11 791 403
	%	63,7%
5.Операционный рычаг	-	3,36

По рассчитанным показателям операционного анализа можно судить о том, что предприятие к 2021 году будет находиться в зоне прибыльности, так как прогнозный объем продаж электродвигателей в 2021 году составил 150 шт., а прогнозная точка безубыточности равна 55 ЭД. Величина маржинального дохода предприятия составляет 8 175 103 тыс.руб., этой суммы полностью хватает на покрытие условно-постоянных издержек, поэтому финансовым результатом от продаж на 2021 год является прибыль в размере 2 432 567тыс.руб. Соответственно запас финансовой прочности имеет высокую величину, равную 63,7%. Операционный рычаг имеет невысокое значение, а именно 3,36, что говорит об относительно низкой чувствительности операционной прибыли к изменению рыночной конъюктуры. Предложенные мероприятия позволили не только снизить порог рентабельности, но и сдвинуть положение предприятия в зону прибыли.

Далее рассмотрим показатели рентабельности АО «РЭД» и их изменение после проведения реструктуризации системы управления. Для этого произведем расчет рентабельности продаж, рентабельности реализованной продукции и рентабельности активов.

Рентабельность продаж (ROS) отражает эффективность деятельности предприятия и показывает долю прибыли от продаж в выручке. Показатель рассчитывается по формуле 7.

$$ROS = \frac{EBIT}{TR} \cdot 100\%, \qquad (7)$$

где ROS – рентабельность продаж;

EBIT– операционная прибыль за период;

TR – выручка от реализации продукции.

Рентабельность реализованной продукции ($R_{р.п.}$) показывает, сколько предприятие получает прибыли с каждого рубля, затраченного на производство и

реализацию продукции. Рентабельность реализованной продукции рассчитывается по формуле 8.

$$R_{р.п.} = \frac{П_{пр}}{СС_{п}} \cdot 100\%, \quad (8)$$

где $R_{р.п.}$ – рентабельность реализованной продукции;

$П_{пр}$– прибыль от продаж за период;

$СС_{п}$ – полная себестоимость продукции.

Расчет прогнозных показателей рентабельности был произведен за период 2019-2021 гг., результаты сведены в таблицу 23. График динамики показателей рентабельности изображен на рисунке 2.11.

Таблица 23 – Прогнозные показатели рентабельности АО «РЭД»

Показатель	Год			
	2018	2019	2020	2021
ROS	-0,8%	9,3%	12,9%	13,1%
Rр.п.	-0,8%	10,3%	14,8%	15,1%

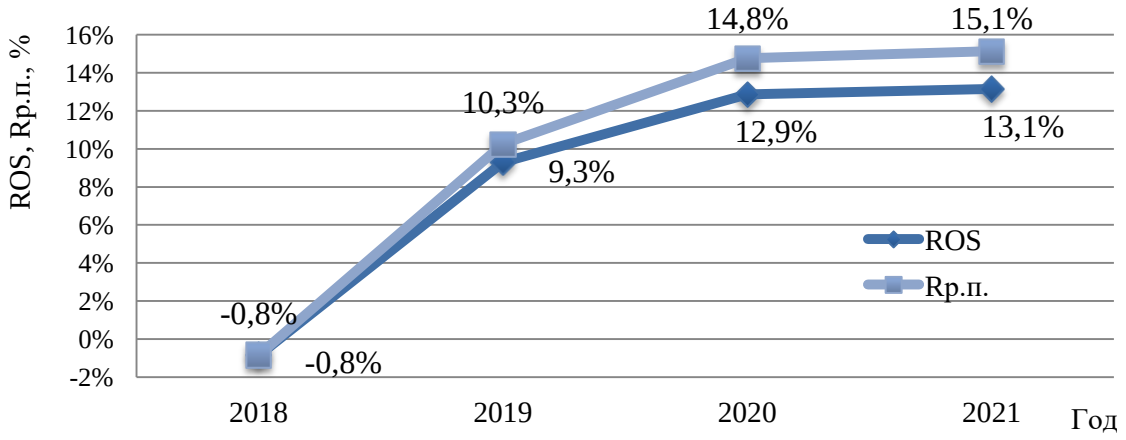

Рисунок 2.11 – График динамики показателей рентабельности АО «РЭД»

Таким образом, еще одним результатом проведения реструктуризации системы управления является увеличение показателей рентабельности АО «РЭД». Это

связано со снижением полной себестоимости и, соответственно, увеличением прибыли от продаж. Так, рентабельность продаж за 3 года увеличилась на 13,9 п.п., а рентабельность реализованной продукции повысилась на 15,9 п.п. в 2021 году по сравнению с 2018 годом.

Оценка эффективности проведения реструктуризации системы управления путем выделения управляющей компании в субхолдинге показала целесообразность использования предложенного метода снижения затрат и повышения эффективности управления применительно к объекту исследования. Этот вид реструктуризации организационной структуры позволяет предприятиям снижать значительную долю косвенных расходов в структуре себестоимости, тем самым повышая свою конкурентоспособность и получая дополнительный экономический эффект.

Выводы по разделу два

1 Реструктуризация системы управления – совокупность системных преобразований в области оптимизации функций и структуры блока управления предприятием, модернизации методов и механизмов принятия управленческих решений, адаптации финансово-хозяйственной деятельности к изменяющимся условиям и факторам конкурентоспособности на различных уровнях управления.

2 Реструктуризация систем управления АО «РЭД» и АО «ТНН» будет проведена в форме объединения в промежуточный холдинг (субхолдинг) и выделения управляющей компании.

3 Абсолютное снижение численности административного аппарата при создании управляющей компании составит 52 человека или 34% в относительном выражении.

4 Косвенные расходы в структуре полной себестоимости снизятся с 34% до 23% (на 11 п.п.) в связи с переходом управленческих расходов в управляющую компанию.

5 Рассчитанная стоимость услуг УК в год составляет 201 900 тыс.руб. Стоимость услуг управления для АО «РЭД» будет равна 121 140 тыс.руб., для АО «ТНН» - 80 760 тыс.руб. Разница связана с превышением численности административного персонала АО «РЭД» над штатом управления АО «ТНН», и соответственно с объемом выполняемых управленческих функций.

6 По рассчитанным показателям операционного анализа можно судить о том, что предприятие к 2021 году будет находиться в зоне прибыльности, так как прогнозный объем продаж электродвигателей в 2021 году составил 150 шт., а прогнозная точка безубыточности равна 55 ЭД. Запас финансовой прочности имеет высокую величину, равную 63,7%. Операционный рычаг имеет невысокое значение, а именно 3,36, что говорит об относительно низкой чувствительности операционной прибыли к изменению рыночной конъюктуры.

7 Оценка эффективности проведения реструктуризации системы управления путем выделения управляющей компании в субхолдинге показала целесообразность использования предложенного метода снижения затрат и повышения эффективности управления применительно к объекту исследования.

8 Переход управленческих функций управляющей организации позволяет повысить эффективность менеджмента, снизить косвенные расходы, перенести часть ответственности общества на управляющую компанию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе выступает Акционерное Общество «РУССКИЕ ЭЛЕКТРИЧЕСКИЕ ДВИГАТЕЛИ». АО «РЭД» является промышленным предприятием по производству высоковольтных электрических двигателей.

Анализ структуры полной себестоимости электродвигателей и операционный анализ позволили выявить ряд проблем в финансово-хозяйственной деятельности предприятия, а именно высокие косвенные затраты в структуре себестоимости, имеющие долю в 34%. АО «РЭД» в 2018 году являлось убыточным предприятием с отрицательной рентабельностью продаж, равной -0,85%.

Стратегический анализ АО «РЭД» показал, что предприятие в перспективе является конкурентоспособным как на российском, так и на международном рынках. Составленный рейтинг решений показал актуальность повышения эффективности административного управления, а соответственно готовность предприятия к проведению реструктуризации системы управления.

На следующем этапе был разработан план мероприятий по проведению процедуры реструктуризации системы управления, определены временные диапазоны, рассчитана стоимость услуг управляющей компании, решены кадровые вопросы.

На заключительном этапе была проведена оценка эффективности мер по реструктуризации системы управления АО «РЭД». Периодом для оценки результатов выбрано 3 года (2019-2021 гг.). Косвенные расход в структуре себестоимости снизились на 11 п.п. в 2021 году по сравнению с 2018 годом. По рассчитанным показателям операционного анализа можно говорить о том, что предприятие к 2021 году будет находиться в зоне прибыльности с высоким значением запаса финансовой прочности, равным 63.7%. Операционный рычаг имеет невысокое значение, а именно 3,36, что говорит об относительно низкой чувствительности операционной прибыли к изменению рыночной конъюктуры. Предложенные мероприятия

позволили не только снизить порог рентабельности, но и сдвинуть положение предприятия в зону прибыли.

Таким образом, эффективность применения инструмента реструктуризации системы управления промышленных предприятий путем их объединения в суб-холдинг и выделения управляющей компании обусловлена упрощением контроля за соблюдением корпоративных стандартов, сокращением штата административного персонала, повышением эффективности стратегического и тактического менеджмента, снижением издержек на содержание аппарата управления, повышением устойчивости и конкурентоспособности предприятия на рынке.

На сегодняшний день реструктуризация предприятия является популярным и действенным инструментом для экономического роста компаний, позволяя руководителям выбрать необходимое направление, форму реструктуризации и достичь плановых показателей финансово-хозяйственной деятельности фирмы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Налоговый Кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 27.12.2018) [Электронный ресурс]. Электрон. дан. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19 (дата обращения: 03.03.2019)

2 Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 27.12.2018) "Об акционерных обществах" [Электронный ресурс]. Электрон. дан. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_87(дата обращения: 10.03.2019)

3 Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 23.04.2018) "Об обществах с ограниченной ответственностью" [Электронный ресурс]. Электрон. дан. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/ (дата обращения: 26.03.2019)

4 Постановление Президиума Высшего Арбитражного Суда РФ от 1 июня 2010 г. N 18170/09 [Электронный ресурс]. Электрон. дан. Режим доступа: http://www.arbitr.ru/as/pract/post_pres/1_1d.html (дата обращения: 04.04.2019)

5 Безпалов, В.В. Реструктуризация системы управления предприятия : учебное пособие [Текст] / В.В. Безпалов; под ред. С.А. Лочана. - М. : КНОРУС, 2015. - 280 с. - (Бакалавриат).

6 Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры / Н. А. Казакова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2018. - 386 с. - (Магистр).

7 Сухорукова А.М., Бекетова О.Н. Бизнес-модель в теории реструктуризации / А.М. Сухорукова, О. Н. Бекетова// Менеджмент в России и за рубежом. - 2011. - №3. - С.3 - 12.

8 Ценообразование: учебник и практикум / под ред. Г. А. Маховиковой. - 6-е издание, перераб. И доп. - М.: Издательство Юрайт, 2014. - 463 с. - Серия: Бакалавр. Углубленный курс.

9 АО «РЭД» [Электронный ресурс]. Электрон. дан. Режим доступа: https://red.transneft.ru (дата обращения: 11.02.2019)

10 АО «ТОМЗЭЛ» [Электронный ресурс]. Электрон. дан. Режим доступа: https://tomzel.transneft.ru (дата обращения: 25.02.2019)

11 АО «ТНН» [Электронный ресурс]. Электрон. дан. Режим доступа: https://pumps.transneft.ru (дата обращения: 25.02.2019)

12 Зачем обществу передавать функции единоличного исполнительного органа управляющей компании? [Электронный ресурс]. Электрон. дан. Режим доступа: https://wiselawyer.ru/poleznoe/61526 (дата обращения: 23.03.2019)

13 КонсультантПлюс: Нужно ли изменять юридический адрес при передаче функций единоличного исполнительного органа управляющей компании? [Электронный ресурс]. Электрон. дан. Режим доступа: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi (дата обращения: 10.05.2019)

14 Министерство экономического развития: Прогноз социально-экономического развития РФ на период до 2024 года [Электронный ресурс]. Электрон. дан. Режим доступа: http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/60223a (дата обращения: 22.05.2019)

15 ПАО «Транснефть» [Электронный ресурс]. Электрон. дан. Режим доступа: https://www.transneft.ru (дата обращения: 22.05.2019)

16 Передача полномочий единоличного исполнительного органа управляющей компании [Электронный ресурс]. Электрон. дан. Режим доступа: http://taxslov.ru/n262.htm (дата обращения: 03.05.2019)

17 Передача полномочий единоличного исполнительного органа управляющей организации [Электронный ресурс]. Электрон. дан. Режим доступа: https://www.cfin.ru /management/strategy/holdings/management.shtml (дата обращения: 15.05.2019)

18 Программа стратегического развития ПАО «Транснефть» [Электронный ресурс]. Электрон. дан. Режим доступа: https://www.transneft.ru/about/development-system/398 (дата обращения: 16.02.2019)

19 Трансфертное ценообразование: когда применяют и как контролирует налоговая служба [Электронный ресурс]. Электрон. дан. Режим доступа: https://www.audit-it.ru/terms/taxation/transfertnoe.html (дата обращения: 03.04.2019)

20 Управляющая организация. Передача полномочий единоличного исполнительного органа. [Электронный ресурс]. Электрон. дан. Режим доступа: http://corp rf.ru/upravlyayushhaya-organizatsiya-peredacha-po/ (дата обращения: 05.04.2019)

21 Штатная численность организации: определение, структура, нормативы [Электронный ресурс]. Электрон. дан. Режим доступа: https://kakzarabativat.ru/ nachinayushhim-predprinimatelyam/shtatnaya-chislennost-organizacii/ (дата обращения: 22.05.2019)

22 Andrews K.R.: The Concept of Corporate Strategy Irwin Homewood, IL 1965. [Электронный ресурс]. Электрон. дан. Режим доступа: www.inventach.ru (дата обращения: 23.05.2019)

ПРИЛОЖЕНИЕ А
Бухгалтерская отчетность АО «РЭД» за 2018 год

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс АО «РЭД» за 2018 год

В тысячах рублей

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
АКТИВ		-	-	-
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		-	-	-
Нематериальные активы	1110	29 621	94	-
Результаты исследований и разработок	1120	916 384	630 342	292 218
Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
Основные средства	1150	22 591 494	17 241 939	8 000 410
Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
Финансовые вложения	1170	-	-	-
Отложенные налоговые активы	1180	2 100 347	241 668	7 057
Прочие внеоборотные активы	1190	1 248 615	1 278 848	626 129
Итого по разделу I	1100	26 886 460	19 392 892	8 925 814
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		-	-	-
Запасы	1210	2 496 079	699 880	930
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	207	0
Дебиторская задолженность	1230	648 747	4 344 635	7 017 364
в том числе: дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1231	-	-	-
дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты	1232	648 747	4 344 635	7 017 364
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	44 059	76 880	27 944
Прочие оборотные активы	1260	-	-	71 924
Итого по разделу II	1200	3 188 884	5 121 602	7 118 162
БАЛАНС	1600	30 075 344	24 514 494	16 043 976

Окончание таблицы А.1

В тысячах рублей

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	200 000	200 000	200 000
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
Резервный капитал	1360	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	(1 719 561)	723 160	254 512
Итого по разделу III	1300	(1 519 561)	923 160	454 512
ДОЛЯ МЕНЬШИНСТВА	1399	-	-	-
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заёмные средства	1410	25 393 649	18 386 605	9 832 702
Отложенные налоговые обязательства	1420	1 699 639	424 034	71 396
Оценочные обязательства	1430	-	-	-
Прочие обязательства	1450	-	-	-
Итого по разделу IV	1400	27 093 288	18 810 640	9 904 098
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заёмные средства	1510	-	-	-
Кредиторская задолженность	1520	4 395 938	4 716 148	5 666 696
Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
Оценочные обязательства	1540	105 679	64 547	18 670
Прочие обязательства	1550	-	-	-
Итого по разделу V	1500	4 501 618	4 780 695	5 685 366
БАЛАНС	1700	30 075 344	24 514 494	16 043 976

Таблица А.2 – Отчет о финансовых результатах АО «РЭД» за 2018 год

В тысячах рублей

Наименование показателя	Код	за январь - декабрь 2018 года	за январь - декабрь 2017 года
Выручка	2110	7 123 857	10 856 864
Себестоимость продаж	2120	(6 385 012)	(9 917 424)
Валовая прибыль (убыток)	2100	738 845	939 439
Коммерческие расходы	2210	(191 560)	(237 865)
Управленческие расходы	2220	(607 738)	(274 847)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	(60 453)	426 727
Доходы от участия в других организациях	2310	-	-

Окончание таблицы А.2

В тысячах рублей

Наименование показателя	Код	за январь - декабрь 2018 года	за январь - декабрь 2017 года
Проценты к получению	2320	4	44
Проценты к уплате	2330	(966 647)	(97 219)
Прочие доходы	2340	1 021 361	1 470 824
Прочие расходы	2350	(3 020 061)	(1 213 701)
Капитализированный доход (убыток)	2390	-	-
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(3 025 795)	586 674
Текущий налог на прибыль	2410	-	-
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(22 085)	(691)
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(1 275 604)	(352 638)
Изменение отложенных налоговых активов	2450	1 858 678	234 612
Прочее	2460	-	-
Чистая прибыль (убыток) без вычета доли меньшинства	2470	(2 442 722)	468 648
Доля меньшинства	2480	-	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	(2 442 722)	468 648
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
Совокупный финансовый результат периода	2500	(2 442 722)	468 648
СПРАВОЧНО Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Бухгалтерская отчетность АО «ТНН» за 2018 год

Таблица Б.1 – Бухгалтерский баланс АО «ТНН» за 2018 год

В тысячах рублей

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
АКТИВ		-	-	-
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		-	-	-
Нематериальные активы	1110	157 248	685	1 084
Результаты исследований и разработок	1120	206 303	1 045	-
Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
Основные средства	1150	3 286 763	3 094 830	2 724 351
Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
Финансовые вложения	1170	-	-	-
Отложенные налоговые активы	1180	118 482	95 954	1 323
Прочие внеоборотные активы	1190	56 149	10 374	-
Итого по разделу I	1100	3 824 945	3 202 888	2 726 758
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	3 911 310	1 782 159	78 923
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	177	1 353	1 193
Дебиторская задолженность	1230	4 209 177	5 522 852	1 152 565
в том числе: дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1231	-	-	-
дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты	1232	4 209 177	5 522 852	1 152 565
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	17 687	182 886	38 323
Прочие оборотные активы	1260	-	2 233	-
Итого по разделу II	1200	8 138 351	7 491 483	1 271 004
БАЛАНС	1600	11 963 295	10 694 371	3 997 762

Окончание таблицы Б.1

В тысячах рублей

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	600 000	600 000	600 000
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
Резервный капитал	1360	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	19 684	(6 120)	(4 131)
Итого по разделу III	1300	619 684	593 880	595 869
ДОЛЯ МЕНЬШИНСТВА	1399	-	-	-
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заёмные средства	1410	3 837 146	3 355 356	2 599 874
Отложенные налоговые обязательства	1420	133 699	105 152	337
Оценочные обязательства	1430	-	-	-
Прочие обязательства	1450	-	-	-
Итого по разделу IV	1400	3 970 845	3 460 508	2 600 211
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заёмные средства	1510	30 260	-	-
Кредиторская задолженность	1520	7 280 550	6 606 465	789 506
Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
Оценочные обязательства	1540	61 956	33 518	12 176
Прочие обязательства	1550	-	-	-
Итого по разделу V	1500	7 372 766	6 639 983	801 682
БАЛАНС	1700	11 963 296	10 694 371	3 997 762

Таблица Б.2 – Отчет о финансовых результатах АО «ТНН» за 2018 год

В тысячах рублей

Наименование показателя	Код	за январь - декабрь 2018 года	за январь - декабрь 2017 года
Выручка	2110	18 306 990	3 688 720
Себестоимость продаж	2120	(17 699 930)	(3 458 968)
Валовая прибыль (убыток)	2100	607 060	229 752
Коммерческие расходы	2210	-	(89 846)
Управленческие расходы	2220	(399 970)	(427 218)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	207 090	(287 312)
Доходы от участия в других организациях	2310	-	-

Окончание таблицы Б.2

В тысячах рублей

Наименование показателя	Код	за январь - декабрь 2018 года	за январь - декабрь 2017 года
Проценты к получению	2320	2	1 050
Проценты к уплате	2330	(156 646)	-
Прочие доходы	2340	480 920	556 354
Прочие расходы	2350	(467 716)	(253 692)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	63 650	16 400
Текущий налог на прибыль	2410	-	-
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(1 962)	(17 088)
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(55 984)	(209 630)
Изменение отложенных налоговых активов	2450	41 294	189 262
Прочее	2460	2 648	(10)
Чистая прибыль (убыток)	2400	51 608	(3 978)
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
Совокупный финансовый результат периода	2500	51 608	(3 978)
СПРАВОЧНО Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Таблица В.1 – Структура себестоимости по видам ЭД на единицу номенклатуры на 2018 год

В тысячах рублей

Название статьи затрат	Вид электродвигателя										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Объем производства ЭД, шт.	18	12	5	3	4	3	4	3	6	3	4
2.Прямые затраты, в т.ч.:	90 847	102 066	93 200	54 768	36 871	52 160	49 227	54 428	42 100	41 767	44 551
2.1.Материально-технические ресурсы	51 670	60 778	54 022	28 182	10 285	25 574	22 641	26 279	15 514	15 181	16 401
2.2.Заработная плата основных производственных рабочих	3 343	3 523	3 343	2 268	2 268	2 268	2 268	2 402	2 268	2 268	2 402
2.3.Страховые взносы во внебюджетные фонды	1 010	1 064	1 010	685	685	685	685	725	685	685	725
2.4.Амортизационные отчисления	34 824	36 701	34 826	23 633	23 633	23 633	23 633	25 022	23 633	23 633	25 022
3.Косвенные затраты, в т.ч.:	43 950	46 318	43 951	29 825	29 825	29 825	29 825	31 579	29 825	29 825	31 579
3.1.Общепроизводственные расходы, в т.ч.:	29 749	31 352	29 750	20 188	20 188	20 188	20 188	21 375	20 188	20 188	21 375
3.1.1.Материально-технические ресурсы	5 026	5 297	5 026	3 411	3 411	3 411	3 411	3 611	3 411	3 411	3 611
3.1.2.Заработная плата, вкл. страховые взносы	1 159	1 222	1 159	787	787	787	787	833	787	787	833
3.1.3.Газ	624	658	624	424	424	424	424	448	424	424	448
3.1.4.Энергия	976	1 029	976	662	662	662	662	701	662	662	701
3.1.5.Амортизационные отчисления	17 248	18 177	17 248	11 705	11 705	11 705	11 705	12 393	11 705	11 705	12 393
3.1.6.Услуги РЭН	2 988	3 149	2 988	2 028	2 028	2 028	2 028	2 147	2 028	2 028	2 147
3.1.7.Аудиторские и консультационные услуги	1 454	1 532	1 454	987	987	987	987	1 045	987	987	1 045
3.1.8.Прочие	274	288	274	186	186	186	186	197	186	186	197

Окончание таблицы В.1

В тысячах рублей

Название статьи затрат	Вид электродвигателя										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Итого производственная себестоимость	120 596	133 418	122 950	74 956	57 059	72 348	69 415	75 803	62 289	61 955	65 927
3.2. Общехозяйственные расходы (управленческие), в т.ч.:	10 798	11 379	10 798	7 327	7 327	7 327	7 327	7 758	7 327	7 327	7 758
3.2.1.Материальные затраты	106	111	106	72	72	72	72	76	72	72	76
3.2.2.Заработная плата, вкл. страховые взносы	180	190	180	122	122	122	122	130	122	122	130
3.2.3.Амортизационные отчисления	2 842	2 995	2 842	1 928	1 928	1 928	1 928	2 042	1 928	1 928	2 042
3.2.4.Энергия	502	529	502	340	340	340	340	360	340	340	360
3.2.5.Прочие	7 168	7 554	7 168	4 864	4 864	4 864	4 864	5 151	4 864	4 864	5 151
3.3. Коммерческие расходы	3 403	3 587	3 404	2 310	2 310	2 310	2 310	2 445	2 310	2 310	2 445
Итого полная себестоимость	138 200	151 971	140 555	86 903	69 006	84 295	81 361	88 453	74 235	73 902	78 576

Таблица В.2 – Распределение издержек АО «РЭД» на 2018 год

В тысячах рублей

Название статьи затрат	Вид электродвигателя											Итого
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1.Объем производства ЭД	18	12	5	3	4	3	4	3	6	3	4	65
2. Условно-переменные издержки, в т.ч.:	1 260 303	959 456	361 844	124 738	94 730	116 915	144 152	120 872	173 470	85 736	121 654	3 563 870
2.1.Материально-технические ресурсы	1 020 537	792 905	295 241	94 779	54 784	86 955	104 205	89 671	113 551	55 776	80 051	2 788 455

Окончание таблицы В.2

В тысячах рублей

Название статьи затрат	Вид электродвигателя											Итого
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
2.2.Заработная плата	76 195	53 534	21 166	8 618	11 491	8 618	11 491	9 125	17 236	8 618	12 166	238 257
2.3.Страховые взносы во внебюджетные фонды	23 011	16 167	6 392	2 603	3 470	2 603	3 470	2 756	5 205	2 603	3 674	71 953
2.4.Газ	11 234	7 893	3 121	1 271	1 694	1 271	1 694	1 345	2 541	1 271	1 794	35 127
2.5.Энергия	17 570	12 345	4 881	1 987	2 650	1 987	2 650	2 104	3 975	1 987	2 806	54 941
2.6. Коммерческие расходы	53 047	35 365	14 735	8 841	11 788	8 841	11 788	8 841	17 682	8 841	11 788	191 560
2.7.Прочие	58 708	41 248	16 308	6 640	8 853	6 640	8 853	7 031	13 280	6 640	9 374	183 576
3.Условно-постоянные издержки, в т.ч.:	1 157 825	813 478	321 629	130 954	174 605	130 954	174 605	138 654	261 908	130 954	184 874	3 620 440
3.1.Амортизационные отчисления	988 447	694 475	274 579	111 797	149 062	111 797	149 062	118 371	223 593	111 797	157 829	3 090 809
3.2.Заработная плата	3 245	2 280	901	367	489	367	489	389	734	367	518	10 146
3.3.Прочие	166 132	116 723	46 150	18 790	25 054	18 790	25 054	19 895	37 580	18 790	26 527	519 485
Итого издержек	2 418 127	1 772 934	683 473	255 692	269 335	247 869	318 757	259 526	435 378	216 690	306 528	7 184 310

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Прогнозная структура себестоимости АО «РЭД»

Таблица Г.1 – Прогнозная структура себестоимости АО «РЭД» на 2021 год

В тысячах рублей

Название статьи затрат	Сумма
1.Объем производства ЭД, шт.	150
2.Прямые затраты, в т.ч.:	12 307 056
2.1.Материально-технические ресурсы	6 546 088
2.2.Заработная плата основных производственных рабочих	491 555
2.3.Страховые взносы во внебюджетные фонды	148 449
2.4.Амортизационные отчисления	5 120 963
3.Косвенные затраты, в т.ч.:	3 770 228
3.1.Общепроизводственные расходы, в т.ч.:	3 110 988
3.1.1.Материально-технические ресурсы	813 255
3.1.2.Заработная плата, вкл. страховые взносы	187 559
3.1.3.Газ	100 982
3.1.4.Энергия	157 941
3.1.5.Амортизационные отчисления	1 088 240
3.1.6.Услуги РЭН	483 444
3.1.7.Аудиторские и консультационные услуги	235 279
3.1.8.Прочие	44 289
Итого производственная себестоимость	15 418 044
3.2. Общехозяйственные расходы (управленческие), в т.ч.:	161 506
3.2.1.Материальные затраты	-
3.2.2.Заработная плата, вкл. страховые взносы	3 239
3.2.3.Амортизационные отчисления	158 267
3.2.4.Энергия	-
3.2.5.Прочие	-
3.3. Коммерческие расходы	497 735
Итого полная себестоимость	16 077 285