**МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТА (МИИТ)»**

**Институт транспортной техники и систем управления (ИТТСУ)**

**Кафедра «Менеджмент и управление персоналом организации»**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

*По дисциплине* **«Исследование систем управления»**

**на тему: «Исследования систем управления на примере строительной компании(занимающейся подрядными работами)»**

**МОСКВА 2018**

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ…………………………………………………………………….3

1.Теоретические аспекты систем управления организации………………...6

1.1. Понятие и методы системы управления организацией………………...6

1.2. Задачи, принципы и функции управления организацией……………..11

2. Анализ системы управления строительной организации

ООО «Компетент»…………………………………………………………...16

2.1. Организационная характеристика ООО «Компетент»……………….16

2.2 Экономическая характеристика ООО «Компетент»………………….23

2.3 Пути совершенствования управления ООО «Компетент»…………...36

ЗАКЛЮЧЕНИЕ……………………………………………………………...49

СПИСОК ИСПОЛЬХОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ……………………….52

**ВВЕДЕНИЕ**

Функционирование современных организаций сталкивается с множеством проблем, многие из которых могут быть урегулированы за счет правильной разработки решений. Проблемы, характеризующие строительную организацию, выступают как одни из самых сложных объектов для изучения и познания. Система управления организаций представляет особый интерес, и изучение и совершенствование системы управления является основной задачей руководителя организации.

Управление организацией представляет непрерывный процесс влияния на производительность труда работника, группы или организации в целом для достижения поставленной цели.

Система управления организацией включает в себя совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование организации. В любой организации выделяют управляющую часть и управляемую часть.

Система управления организацией является одной из основных проблем теории организации, тесно связанной с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий во исполнение определённых целей. В рамках этой системы протекает весь управленческий процесс, в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации.

Система управления организации построена для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно.

Вышеуказанные положения свидетельствуют об актуальности выбранной нами темы исследования.

В качестве объекта данной работы выступает система управления организации.

Предметом курсовой работы является система управления организацией.

Целью работы является изучение особенностей управления строительной организации в современных условиях и путей его совершенствования.

В соответствии с целью были сформулированы следующие задачи курсовой работы:

1. рассмотреть понятие и методы системы управления организацией

2. изучить задачи, принципы и функции управления организацией

3. провести анализ системы управления строительной организации

ООО «Компетент»

В курсовой работе использовались следующие методы: теоретический анализ по проблеме исследования, формально-логический и системный методы научного познания, описание, сравнение, анализ и синтез.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили работы ведущих отечественных и зарубежных ученых в области теории анализа и оценки системы управления организациями. Источники, используемые в курсовой работе, следует считать надежными, так как они являются публикациями в серьезных издательствах, академиях наук. В основе работы – специальная, учебная литература, публикации в периодической печати. Кроме того, использована лишь актуальная литература.

Практическая значимость результатов исследования состоит в том, что содержащиеся в нём выводы и рекомендации могут быть использованы в целях повышения эффективности системы управления организациями.

**1.Теоретические аспекты систем управления организации**

**1.1. Понятие и методы системы управления организацией**

Под системой управления организацией понимается совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, которые обеспечивают заданное функционирование.

Важно отметить, что управление организацией представляет собой непрерывный процесс, который влияет на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели.

Управление представляет собой целенаправленное воздействие на объект для достижения желательного состояния или конечных результатов.

Под управлением организации понимается видение предприятия к его цели, извлекая из этого максимальные возможности из ресурсов, которые имеются в его распоряжении [12].

Итак, система управления организацией представляет собой совокупность правил, действующих в организации, для которых необходимо определить [8]:

- сущность, условия деятельности персонала, который образует организацию;

- порядок установления ключевой идеи деятельности организации;

- основную цель организацию;

- порядок контроля над деятельностью организации и пр..

Любой вид управленческой деятельности, безусловно связан с управлением людьми, которые объединены в рамках организации, в структуры, отделы и пр.[19]

В.М. Мишин считает, что система управления — это своего рода совокупность взаимосвязанных между собой элементов и подсистем, которые взаимодействуют между собой и принимают участие в процессе функционирования системы управления. Данное определение затрагивает организационную структуру системы. Организационная структура разделяется по видам управленческой деятельности [23].

Таким образом, управленческая деятельность – это, прежде всего управление социальными коллективами людей, которые рассматриваются как социально управляемые системы. В качестве социально управляемой системы может рассматриваться организация любого уровня: предприятие, цеха, компании и др. Каждая из этих систем представляет собой исследование объекта самостоятельно, который имеет свои особенности.

Система управления любой организации является сложной, созданной для сбора, анализа и переработки информации с целью получения определенного конечного результата при определенных ограничениях [6].

Система представляет собой совокупность, которая состоит из элементов взаимосвязанных между собой, которые влияют на характеристику единого целого.

Так основными элементами системы управления организацией являются [2]:

1. методология управления;
2. структура управления;
3. процесс управления;
4. технология управления;

Рассмотрим сущность данных элементов.

Под методологией управления понимается миссия, видение, цели, задачи, законы и принципы.

Структура управления включает в себя организационные структуры, функциональные структуры, алгоритм организационных отношений.

Под процессом управления понимается организационная культура, коммуникации, стиль общения, принятие управленческих решений.

Технология управления включает в себя организацию документооборота, оргтехнику, внешние и внутренние связи.

Следует подчеркнуть, что процесс управления предусматривает согласованные действия, которые и обеспечивают, в конечном счете, осуществление общей цели или набора целей, стоящих перед организацией. Для координации действий должен существовать специальный орган, реализующий функцию управления [1].

Поэтому в любой организации существуют управляющие части и управляемые.

Рассмотрим данные части более подробно.

В управляющую часть входит дирекция, менеджеры и информационные подразделения, которые обеспечивают работу руководящего звена. Эту часть организации принято называть административно-управленческим аппаратом. Входным воздействием и конечным продуктом управляющей части является информация [26].

Необходимым элементом организации выступает управляющее звено. На этом уровне принимаются управленческие решения как результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения поставленной цели. Управленческое решение принимается с целью преодоления возникшей проблемы, которая представляет собой не что иное, как реальное противоречие, требующее своего разрешения.

Заметим, что управленческое решение – это результат коллективного творческого труда. Оно всегда носит обобщенный характер. Даже когда руководитель самостоятельно принимает решение, то коллективный интеллект в явной или неявной форме влияет на процесс разработки индивидуального управленческого решения [11].

Управляемая часть – это различные производственные и функциональные подразделения, занятые обеспечением производственного процесса. То, что поступает на вход управляемой части, и то, что является ее выходом, зависит от типа организации.

На рисунке 1.1 представим методы системы управления организацией.

Методы управления

Самоуправлен-ческие методы

Социально-психологические методы

Экономические методы

Организационно-административные методы

Рисунок 1.1 – Методы системы управления организацией [8]

Рассмотрим более подробно методы управления организацией.

Первая группа включает в себя организационно-административные методы. Сюда относятся прямые и косвенные методы [10].

Под прямыми методами понимаются методы, которые необходимы для эффективного управления организацией. В процессе осуществления деятельности происходит возникновение непосредственной связи руководителя с подчиненным, а это нередко влечет за собой пассивность последнего.

Под косвенными методами понимаются методы, которые реализуются посредством постановки целей и стимулирования сотрудников. Действия, направленные на повышение мотивации сотрудников, положительно сказываются на деятельности работников организации [14].

Таким образом, организационно-административные методы способствуют скоординированности работы сотрудников.

Вторая группа методов включает в себя экономические методы, под которыми понимается совокупность способов, направленных на успешное функционирование и развитие организации.

К экономическим способам системы управления современной организацией следует отнести [22]:

- экономический расчет прямым методом;

- хозяйственный расчет, направленный на соотношение расходов организации;

- разработка экономических показателей, таких как денежные затраты, доходы, число работников и пр.;

- анализ хозяйственной деятельности, направленный на изучение вариантов роста организации;

- ценообразование, финансирование, кредитование;

- экономическое стимулирование, как основной способ управления организацией, который направлен на экономические интересы работников организации.

Следующая группа представлена социально-экономическими методами управления. Данная группа методов представляет собой объединение определенных видов влияния на отношения в коллективе. К социально-психологическим способам относится: финансовое соревнование, деловые совещания, убеждение, самокритика и пр.[19]

Под самоуправлением следует понимать преобразование делового коллектива либо индивида из объекта управления в субъект. Команда самостоятельно создает функциональные отделы, распределяет заработанные средства [8].

В подобной системе управления организацией весь состав участников деловой команды принимает участие в совещании на тему хозяйственной деятельности и совместно думает, как сохранить товарно-материальные ценности. Самоуправление характеризуется свободой выбора в принятии решений и обязательным выполнением этого решения всеми членами команды. Могут затруднить рост самоуправления факторы вроде разного уровня образования, квалификации, профессиональной пригодности или интеллекта членов коллектива [15].

Таким образом, определение системы управления организацией как совокупности организационной структуры и процессов дает возможность более эффективной организации управления, адаптации к изменяющимся условиям среды.

**1.2. Задачи, принципы и функции управления организацией**

Основной задачей управления организацией является осуществление прибыльной деятельностью организации. Для выполнения данной задачи необходимо применение профессиональных возможностей и способностей каждого сотрудника организации [11].

Важной задачей управления организацией выступает организация производства с использованием ресурсов организации, и обеспечение прибыльности от осуществления своей деятельности.

На сегодняшний день можно выделить следующие задачи в системе управления организацией [21]:

1. Координация персонала организации, направленная на достижение общей цели организации.

2. Взаимодействие сотрудников организации между собой.

3. Сбор, оценка, обработка и хранение информации.

4. Управление кадрами (разработка системы мотиваций, борьба с конфликтными ситуациями, контроль деятельности членов организации и групп);

5. Маркетинговая и рекламная и инновационная деятельность.

6. Планирование и контроль за исполнением решений.

Задачи управления организацией четко в своих работах выделил Г. Файоль. По его мнению, существует шесть областей деятельности предприятия, которыми необходимо управлять: техническую, коммерческую, финансовую, бухгалтерскую, административную и защитную.

Он считал, что основными задачами звена управления являются [27]:

- планирование общего направления действия и предвидение конечного результата;

- распределение и управление использованием материальных и человеческих ресурсов;

- выдача распоряжений для поддержания действий работников в оптимальном режиме;

- координация различных действий для достижения общих целей и др.

Далее рассмотрим принципы управления организацией.

Под принципами управления понимаются базовые постулаты, которые определяют строение и работу системы управления организации [4].

Выделяют следующие принципы управления организацией [12].

Первый принцип заключается в гармоничном совмещении централизации, которое влияет на передачу прав по ходу принятия решений. Другими словами, данный принцип сочетается с работой команды направленной на достижение результата.

Второй принцип направлен на предвидение социально-экономических реформ организации в соответствии с разработанными системами и подходами.

Третий принцип – планирования, то есть данный принцип определяет основные действия в функционировании и развитии организации.

Другим принципом является комбинирование, то есть осуществление прав и обязанностей каждого сотрудника организации за осуществление своей деятельности.

Еще одним принципом управления организации выступает принцип демократичности, который предполагает вклад каждого сотрудника в функционирование организации.

Следует отметить, что принципы управления организацией возложены на менеджеров организации. На основании принципов складывается осознание закономерных аспектов системы управления организацией.

В свою очередь, под функциями управления организации понимаются особые виды управленческой деятельности, которые выделяются в процессе разделения управленческого труда.

Представим на рисунке 1.2 функции системы управления организацией.

Функции управления

Специальные функции

Общие функции

Рисунок 1.2 – Функции управления организацией [16]

Рассмотрим данные функции более подробно.

Общие функции проявляются в управлении организации в любой сфере деятельности. Среди общих функций можно выделить функцию титрование, за счет которой происходит формулирование целей и задач на предстоящий период, происходит разработка стратегического планирования и составляются необходимые планы [25].

Существует организационная функция, которая реализуется через создание самой организации, распределения должностных обязанностей сотрудников организации и координация деятельности сотрудников организации [2].

Отметим, что функция контроля относится к общей функции управления организацией, и заключается в выявлении опасности, ошибок, отклонений от стандартов, а также данная функция заключается в создании основы для совершенствования работы [18].

Рассмотрим специальные функции, а именно функции по управлению подразделениями организации.

В таблице 1.1 представим специальные функции управления организацией.

Таблица 1.1

Специальные функции управления организацией [3]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Название функции | Содержание |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. | Управление организацией | - определение объема выпуска продукции или оказания услуг;  - организация своевременного ремонта оборудования и техники;  - расстановка сотрудников организации. |
| 2. | Управление производством | - своевременное устранение сбоев и неполадок в техническом процессе;  - контроль за качеством продукции. |
| 3. | Управление материально-техническим снабжением | - заключение договоров;  - организация закупки, доставки и хранения сырья. |
| 4. | Управление инновациями | - управление созданием образцов;  - организация внедрением новинок в производство. |
| 5. | Управление маркетингом  и сбытом готовой продукции | - изучение рынков;  - формирование каналов сбыта;  - выработка ценовой политики;  - реклама готовой продукции;  - организация отправки готовой продукции. |
| 6. | Управление кадрами | - подбор, расстановка, обучение и повышение кадров организации;  - мотивация персонала;  - создание благоприятно-психологического климата;  - улучшение условий труда работников. |
| 7. | Управление финансами | - составление бюджета и финансового плана |
| 8. |  | организации;  - формирование и распределение финансовых ресурсов организации;  - оценка состояния финансовых ресурсов организации. |
| 9. | Управление учетом и анализом хозяйственной деятельности организации | - сбор, обработка и анализ о деятельности организации;  - сравнение данных деятельности организации с плановыми показателями. |

Итак, в каждой специальной функции можно выделить общие функции управления, или типовые элементы управленческого цикла: прогнозирование и планирование, организация, мотивация, учет и анализ, контроль [5].

Таким образом, система управления конкретным объектом или видом деятельности – это совокупность функций, связанных единым управленческим циклом. Наиболее полное содержание управления организацией как процесса отражают основные функции. Они обладают самостоятельностью и следуют одна за другой, пока каждая конкретная не выполнится.

**2.** **Анализ системы управления организации ООО «Компетент»**

**2.1. Организационная характеристика** **ООО «Компетент»**

ООО «Компетент» строительная компания, занимающаяся капитальным и косметическим ремонтом, с огромным опытом выполнения строительных и ремонтных работ, учрежденное в конце 2012 года решением собрания учредителей, в соответствии с Гражданским кодексом РФ и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Полное наименование – Общество с ограниченной ответственностью «Компетент». Общество имеет исключительное право на использование своего фирменного названия. Общество осуществляет свою деятельность на основании учредительных документов, которые включают Устав ООО «Компетент».

ООО «Компетент» является коммерческой организацией и имеет в качестве основной цели своей деятельности получение прибыли за счет осуществления основного направления деятельности предприятия – предоставлением строительных услуг.

ООО «Компетент» является самостоятельным субъектом. Является также юридическим лицом, руководствуется в своей деятельности законодательством РФ.

Предприятие имеет самостоятельный баланс, свой фирменный бланк, печать с полным наименованием на русском языке, необходимые штампы, действует на принципах хозяйственного расчета. Оно вправе от своего имени заключать договоры, приобретать имущественные и неимущественные права и исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в судах. Организация имеет текущий расчетный счет, а также право открывать валютные счета в учреждениях банка. Организация отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

На сегодняшний день ООО «Компетент» обособленных подразделений (филиалов, представительств) не имеет, однако вправе открывать филиалы и представительства.

Таблица 2.1

Общая характеристика ООО «Компетент»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование предприятия | ООО «Компетент» |
| Форма собственности | Частная |
| Год основания | 2012 г. |
| Зарегистрировано | Москва; ИНН 7743845674/774301001 зарегистрировано 5 ноября 2012 года регистрирующим органом Государственное учреждение Московская регистрационная палата. |
| Юридический адрес | 125502, г. Москва, Петрозаводская улица, дом 9, корпус 2, офис 8. |
| Род деятельности | Выполнение строительных и ремонтных работ. |

Название Компетент происходит от Английского слова Competent, что в переводе означает (грамотный, осведомлённый, квалифицированный). Именно по такому признаку, компания ООО «Компетент» принимает и отбирает сотрудников, поэтому жалоба на некомпетентность сотрудника может послужить поводом для его увольнения.

За время существования ООО «Компетент» компанией было выполнено и сдано немало объектов, начиная от косметического ремонта комнаты, заканчивая полной отделкой коттеджа. В процессе работы сотрудники ООО «Компетент» получили опыт делового общения с клиентами, компания всегда лояльно подходит ко всем ситуациям на объекте, при возникновении гарантийных случаев оперативно принимает меры. За всю историю работы, на ООО «Компетент» ни разу не подавали в суд за недобросовестное выполнение обязанностей по Договору, что зарекомендовало предприятие как надежного партнера, не обошлось и без гарантийных случаев, но они были устранены в кратчайшие сроки.

За годы работы компания выполнила немало крупных проектов и очень много услуг по ремонту квартир, ремонту комнат, кухонь и санузлов. Самые крупные и серьезные объекты размещены в галерее компании ООО «Компетент».

За первые три года существования, ООО «Компетент» обзавелся «постоянными клиентами», которые вписали номер компании себе в справочник, и если им или их знакомым понадобятся услуги по ремонту и строительству, они обязательно порекомендуют данную компанию.

Предметом деятельности ООО «Компетент» является:

- капитальный евроремонт, косметический ремонт и отделка;

- кровельные работы;

- монтаж водосточных систем;

- услуги по электромонтажу инженерных сетей;

- строительство коттеджей;

- монтаж бассейнов;

- обеспечение строительными материалами.

Структура аппарата управления предприятия ООО «Компетент» представлена на рисунке 2.1.

Генеральный директор

Финансовый директор

Директор по логистике

Директор по организационному развитию

Директор по строительству

Бухгалтерия

Планово-экономический отдел

HR-служба

Менеджер

Отдел закупок

Отдел доставки

Складское хозяйство

Строительный участок

Сметный отдел

Рисунок 2.1 – Организационная структура управления ООО «Компетент»

Проведя анализ данных численности работников и представив его в Таблице 2.2, можно увидеть, что численность персонала на предприятии увеличивается с каждым годом. Численность персонала на 01.01.2018 год составила 29 человек, следует отметить, что численность персонала увеличилась по сравнению с 2015 годом на 51,7%. Рост произошел по всем категориям персонала.

Таблица 2.2

Среднесписочная численность работников ООО «Компетент»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | 01.01.2015 | 01.01.2016 | 01.01.2017 | 01.01.2018 |
| Среднесписочная  численность  работников | 14 | 20 | 24 | 29 |
| Руководители, специалисты | 2 | 4 | 5 | 5 |
| Работники | 10 | 13 | 15 | 18 |
| Другие | 2 | 3 | 4 | 6 |

Динамику численности персонала по годам наглядно демонстрирует Рисунок 2.2.

Рисунок 2.2 – Динамика численности персонала ООО «Компетент»

Также можно провести анализ структуры сотрудников ООО «Компетент» по половому и возрастному составу по данным за 2018 год. (Рис. 2.3 и Рис. 2.4).

Рисунок 2.3 – Структура сотрудников ООО «Компетент» по половому признаку

Рисунок 2.4 – Структура сотрудников ООО «Компетент» по возрастному составу

На основании данных из выше приведенных диаграмм, можно сделать заключение, что большую часть сотрудников строительной компании составляют мужчины, доля которых значительно больше, чем доля женщин. По возрастному составу преобладает персонал возрастной категории 31-40 лет и составляет 38%, далее по количеству следует персонал категории 26-30 лет и составляет 24%, чуть больше, чем персонал категории 40-50 лет, который составляет 21%, почти равно процентное соотношение персонала категорий 21-25 лет и 50-60 лет – 10% и 7%, соответственно. Наименьший процент на предприятии ООО «Компетент» составляет персонал категории свыше 60 лет (0%) – работников данного возраста не имеется.

После проведения анализа списочной численности персонала по приему-увольнению, текучести, выяснилось, что увольнение не превышает над численностью по приему работников. В результате постоянного приема и увольнения работников, состав кадров предприятия и текучесть все время меняются (Таблица 2.3).

Таблица 2.3

Движение персонала ООО «Компетент»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Среднесписочная  численность всего персонала, чел. | 14 | 20 | 24 | 29 |
| Принято, чел. | 8 | 4 | 5 | 7 |
| Уволено, чел. | 2 | 0 | 1 | 2 |
| Коэффициент оборота по приему, % | 57 | 20 | 21 | 24 |
| Коэффициент оборота по увольнению, % | 14 | 0 | 4 | 7 |
| Текучесть, % | 14 | 0 | 4,1 | 3,4 |

Коэффициент оборота по приему в 2018 году составляет 24%, а коэффициент оборота по выбытию 7%, из чего можно сделать вывод, что количество, как принятых на работу, так и выбывших, увеличилось по сравнению с 2017 годом. Однако, коэффициент оборота по приему намного больше коэффициента оборота по выбытию, следовательно, среднесписочная численность возросла на 5 человек. Также наглядно видно, что коэффициент оборота по приему и коэффициент оборота по выбытию, постепенно уменьшаются, по сравнению с 2015 годом, что говорит о росте постоянства кадров.

Последний показатель, показатель текучести, в 2018 году составил 3,4%, снизившись примерно в 4 раза, по сравнению с 2015 годом, в котором он составлял 14%, отразив этим положительное движение рабочей силы, сэкономив время на подготовку новых рабочих кадров, освоением ими оборудования и т.д., что указывает на относительно стабильную обстановку в составе кадров ООО «Компетент».

Таблица 2.4

Данные по причинам увольнения за 2015-2018 гг.

|  |  |
| --- | --- |
| Причина увольнения | Удельный вес, % |
| Собственное желание | 75 |
| Пенсия по возрасту | 0 |
| Пенсия по инвалидности | 0 |
| В связи со смертью | 0 |
| Прогулы | 25 |
| Состояние алкогольного опьянения | 0 |
| Хищение | 0 |
| По согласованию | 0 |
| Временные | 0 |
| Итого: | 100 |

Анализ данных за период 2015 – 2018 гг. по приему и увольнению показал, что основная причина увольнения работников – это собственное желание – 75%, следующей причиной является увольнение за прогулы – 25%. Показатель остальных причин увольнения в молодой компании ООО «Компетент» составил – 0%, в связи с небольшим штатом сотрудников и положительной кадровой политикой.

Основными причинами увольнения рабочих являются неудовлетворенность условиями и режимом труда, заработной платой.

**2.2 Экономическая характеристика ООО «Компетент»**

Основным источником для анализа выполнения плана ввода в действие производственных мощностей и объектов, а также выполнение плана подрядных работ являются статистические отчеты по форме № П-1 «Сведения о производстве и отгрузке товаров и услуг» (годовые). На основании информации, содержащейся в данной отчетности, определим степень выполнения плана в абсолютных и относительных величинах за анализируемый период и по сравнению с отчетными данными предшествующего периода.

Анализ состава и структуры выполняемых ООО «Компетент» подрядных работ приведен в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Анализ состава и структуры выполняемых ООО «Компетент» подрядных работ

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 | | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
| Тыс. руб. | % | Тыс. руб. | % | Тыс. руб. | % | Тыс. руб. | % |
| Работы, выполненные собственными силами | 57924 | 86 | 61138 | 84 | 73729 | 88 | 177092 | 93 |
| Работы, выполненные по субподряду | 9430 | 14 | 11645 | 16 | 10054 | 12 | 13330 | 7 |

Из таблицы 2.5 видно, что наибольшую долю в структуре выполняемых предприятием подрядных работ занимают работы, выполненные собственными силами. При этом их доля в период 2015-2018 гг. в целом выросла: в 2016 г. она снизилась на 2% и составила 84%, в 2017 г. - увеличилась до 88%, т.е. выросла на 4% по сравнению с 2016 г., а в 2018 г. – составила 93%, т.е. увеличилась на 5% по сравнению с 2017 г.

Объем работ, выполненных собственными силами также имеет тенденцию к росту: в 2016 г. он вырос на 3214 тыс. руб. и составил 61138 тыс. руб., в 2016 г. он увеличился на 12591 тыс. руб. по сравнению с 2015 г. и составил 73729 тыс. руб., а в 2018 г. – на 103363 тыс. руб. по сравнению с 2017 г. и составил 177092 тыс. руб.

Объем субподрядных работ в 2016 г. он снизился на 2215 тыс. руб. и составил 11645 тыс. руб., в 2017 г. - на 1591 тыс. руб. по сравнению с 2016 г. и составил 10054 тыс. руб., а в 2018 г. увеличился на 3276 тыс. руб. по сравнению с 2017 г. и составил 13330 тыс. руб. Тем не менее, доля подрядных работ имеет тенденцию к снижению во всем исследуемом периоде: в 2017 г. на 4%, а в 2018 г. – на 5% по сравнению с 2014 г.

Таким образом, в целом объем работ, выполненных собственными силами ООО «Компетент» в 2018 г. увеличился по сравнению с 2015 г. на 119168 тыс. руб. При этом его доля в общем объеме выполненных работ выросла с 86% до 93% или на 7%.

Работы, выполненные по субподряду также увеличились в 2015 г. по сравнению с 2015 г. на 3900 тыс. руб. Однако их доля в общем объеме выполненных работ снизилась с 14% до 7% или в 2 раза.

На рисунке 2.5 отображена динамика структуры подрядных работ ООО «Компетент».

Рисунок 2.5 – Динамика структуры подрядных работ ООО «Компетент»

Анализ выполнения субподрядных работ ООО «Компетент» представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Анализ выполнения субподрядных работ ООО «Компетент»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2015-2018 |
| План, тыс. руб. | 10000 | 12000 | 11000 | 14000 | 54000 |
| Факт, тыс. руб. | 9430 | 11645 | 10054 | 13330 | 51105 |
| Отклонение, тыс. руб. | - 570 | - 355 | - 946 | - 670 | - 2895 |
| Отклонение, % | - 5,7 | - 3,0 | - 8,6 | - 4,8 | - 5,4 |

Из таблицы 2.6 видно, что план субподрядных работ не выполняется:

Отклонения составили:

- в 2015 г. – 570 тыс. руб. (5%);

- в 2016 г. – 355 тыс. руб. (3%);

- в 2017 г. – 946 тыс. руб. (8,6%);

- в 2018 г. – 670 тыс. руб. (4,8%).

В целом за исследуемый период отклонение фактически выполненного объема субподрядных работ от планового составило 2895 тыс. руб. или 5,4%.

Анализ выполнения работ ООО «Компетент» собственными силами приведен в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Анализ выполнения работ собственными силами ООО «Компетент»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2015-2018 |
| План, тыс. руб. | 60000 | 65000 | 85000 | 110000 | 380000 |
| Факт, тыс. руб. | 57924 | 61138 | 73729 | 177092 | 429700 |
| Отклонение, тыс. руб. | - 2076 | - 3862 | - 11271 | 67092 | 49700 |
| Отклонение, % | - 3,5 | - 5,9 | - 13,3 | 60,1 | 13 |

Из таблицы 2.7 видно, что план выполнения работ собственными силами не выполнялся.

Отклонения составили:

- в 2015 г. – 2076 тыс. руб. (3,5%);

- в 2016 г. – 3862 тыс. руб. (5,9%);

- в 2017 г. – 11271 тыс. руб. (13,3%).

В 2018 г. план объема работ собственными силами был перевыполнен на 67092 тыс. руб. (60,1%).

В целом за исследуемый период план выполнения объема работ собственными силами был перевыполнен на 49700 тыс. руб. или на 13% за счет перевыполнения плана в 2018 г.

Общий анализ выполнения генподрядных работ ООО «Компетент» приведен в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Анализ выполнения генподрядных работ ООО «Компетент»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2015-2018 |
| План, тыс. руб. | 70000 | 77000 | 96000 | 124000 | 437000 |
| Факт, тыс. руб. | 67354 | 72783 | 83783 | 190422 | 480805 |
| Отклонение, тыс. руб. | - 2646 | - 4217 | - 12217 | 66422 | 43805 |
| Отклонение, % | - 3,8 | - 5,5 | - 12,7 | 53,6 | 10 |

Из таблицы 2.8 видно, что в 2015 г. план генподрядных работ ООО «Компетент» недовыполнен на 2646 тыс. руб. (3,8%), в 2016 г. - на 4217 тыс. руб. (5,5%), а в 2017 г. – на 12217 тыс. руб. (12,7%). Однако в 2018 г. он перевыполнен на 66422 тыс. руб. (53,6%), что в итоге привело к перевыполнению общего плана работ за 2015-2018 гг. на 43805 тыс. руб. или на 10%.

Таким образом, производственная программа ООО «Компетент» в 2015-2018 гг. не выполнена. В 2015 г. недовыполнение плана составило 2646 тыс. руб. При этом недовыполнение работ собственными силами составило 2076 тыс. руб., а субподрядных – 570 тыс. руб. В 2016 г. недовыполнение генподрядных работ составило 4217 тыс. руб. При этом недовыполнение работ собственными силами составило 3862 тыс. руб., а субподрядных – 355 тыс. руб. В 2017 г. недовыполнение работ собственными силами составило 11271 тыс. руб., а субподрядных – 946 тыс. руб. В 2018 г. за счет перевыполнения плана работ собственными силами на 67092 тыс. руб. производственная программа была перевыполнена на 66422 тыс. руб.

Основная исходная информация для анализа состояния и использования основных фондов содержится в формах статистической отчетности № П-2 «Сведения об инвестициях», план предприятия, план технического развития, № 1 «Баланс предприятия», форма № 3 «Приложение к балансу предприятия раздел 1 «Состав и движение основных средств», форма 11 «Отчет о наличии и движении основных средств», форма 1- переоценка, инвентарные карточки учета основных средств, проектно-сметная и техническая документация и др.

В таблице 2.9 приведены состав и структура основных фондов ООО «Компетент».

Таблица 2.9

Состав и структура основных фондов ООО «Компетент»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2015 | | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
| Тыс. руб. | % | Тыс. руб. | % | Тыс. руб. | % | Тыс. руб. | % |
| Основные фонды всего: | 3545 | 100 | 4208 | 100 | 7867 | 100 | 9804 | 100 |
| из них | | | | | | | | |
| Основные фонды производственного назначения | 3368 | 95 | 6530 | 91 | 9412 | 93 | 19973 | 95 |
| Основные фонды непроизводственного назначения | 177 | 5 | 1337 | 9 | 392 | 7 | 832 | 5 |

Из таблицы 2.9 видно, что большую часть основных фондов ООО «Компетент» составляют фонды производственного назначения: 91-95%. При этом они имеют устойчивую тенденцию к увеличению: в 2015 г. на 147 тыс., в 2016 г. на 3015 тыс. руб., в 2017 г. на 2882 тыс. руб. и в 2018 г. на 10561 тыс. руб. Основные фонды непроизводственного назначения составляют 5-9% всех основных фондов предприятия, и они увеличились в 2016 гг., однако в 2017 г. резко уменьшились с 1337 тыс. руб. до 392 тыс. руб., в 2018 г. снова выросли на 832 тыс. руб.

В таблице 2.10 приведен анализ движения основных фондов ООО «Компетент».

Таблица 2.10

Анализ состава и движения основных фондов ООО «Компетент»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Наличие на начало года, тыс. руб. | 3545 | 4208 | 7867 | 9804 |
| Поступило, тыс. руб. | 0 | 5764 | 3303 | 15282 |
| новыми, тыс. руб. | 0 | 5701 | 3263 | 15002 |
| Выбыло, тыс. руб. | 0 | 2105 | 1366 | 4281 |
| Наличие на конец года, тыс. руб. | 3545 | 7867 | 9804 | 20805 |
| Среднегодовая стоимость, тыс. руб. | 3545 | 6037 | 8835 | 15304 |
| Коэффициент выбытия | 0 | 0,5 | 0,174 | 0,437 |
| Коэффициент ввода | 0 | 0,733 | 0,337 | 0,735 |
| Коэффициент обновления | 0 | 0,725 | 0,333 | 0,721 |

Из таблицы 2.10 видно, что в 2016 г. среднегодовая стоимость основных фондов увеличилась на 2374,5 тыс. руб., в 2017 г. по сравнению с 2016 г. она увеличилась на 2798 тыс. руб. Это связано с дополнительным приобретением объектов основных фондов производственного назначения. В 2015 г. по сравнению с 2017 г. среднегодовая стоимость основных фондов увеличилась на 6469 тыс. руб.

По данным таблицы 2.10 коэффициент выбытия основных фондов в 2017 г. по сравнению с 2015 г. уменьшился, а в 2018 г. увеличился.

Значения коэффициента ввода в 2016 г. увеличилось на 0,671, в 2017 г. снизилось по сравнению с 2016 г., а в 2018 г. резко увеличилось в 2 раза.

Для анализа использования оборотных средств предприятия очень показательны финансовые коэффициенты.

Анализ эффективности использования оборотных средств ООО «Компетент» на основе финансовых коэффициентов представлен в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Анализ эффективности использования оборотных средств ООО «Компетент»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 | 2016 | | 2017 | | 2018 | Темп роста, % | | | | | |
| 2016/  2015 | | 2017/  2016 | | 2018/2017 | |
| Коэффициенты ликвидности | | | | | | | | | | | | |
| Коэффициент текущей ликвидности | 0,86 | | 0,60 | | 0,63 | 0,63 | | 70 | | 105 | | 0 |
| Коэффициент срочной ликвидности | 0,73 | | 0,64 | | 0,64 | 0,64 | | 88 | | 0 | | 0 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,04 | | 0,062 | | 0,015 | 0,261 | | 155 | | 24,19 | | 1740 |
| Коэффициенты оборачиваемости | | | | | | | | | | | | |
| Оборачиваемость товарно-материальных запасов, дн. | 14,5 | | 10,95 | | 21,9 | 18,25 | | 76 | | 200 | | 83,3 |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности, дн. | 0 | | 0 | | 91,18 | 39,42 | | 0 | | 0 | | 43,23 |
| Оборачиваемость кредиторской задолженности, дн. | 126 | | 89,99 | | 136,92 | 67,74 | | 71,4 | | 152,15 | | 49,47 |

Можно сделать следующие выводы:

1. Коэффициент текущей ликвидности за исследуемый период снизился: с 0,83 до 0,63. Нормальное значение для данного показателя: 0,5 – 0,8. Следовательно, текущая ликвидность предприятия характеризуется положительно.

2. Коэффициент срочной ликвидности снизился с 0,73 до 0,64. За весь исследуемый период он был меньше нормального уровня (0,8), что свидетельствует о недостаточной платежеспособности предприятия и ее снижении.

3. Значение коэффициента абсолютной ликвидности значительно снизилось с 0,04 до 0,261. Для данного показателя рекомендуемое значение: 0,15 – 0,2. Поэтому отрицательно сложившуюся ситуацию оценивать не стоит.

4. Длительность производственного цикла увеличилась с 14,5 до 18,25 дней, что свидетельствует об ухудшении управления производственным циклом.

5. Длительность цикла оплаты дебиторской задолженности в 2018 г. значительно снизилась с 91,18 дней в 2017 г. до 39,42 дня в 2018 г. (на 56,77%), что свидетельствует о повышении эффективности управления полученной задолженностью.

6. Длительность цикла оплаты кредиторской задолженности значительно снизилась с 126 до 67,74 дня. Это свидетельствует о повышении эффективности управления материально-техническим снабжением.

Таким образом, в целом анализ использования оборотных средств ООО «Компетент» за 2015 – 2018 гг. показал положительные результаты.

Основными показателями прибыли являются:

- валовая прибыль;

- прибыль от продаж;

- прибыль до налогообложения;

- чистая прибыль.

Анализ прибыли ООО «Компетент» представлен в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Анализ прибыли ООО «Компетент»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Темп роста, % | | |
| 2016/  2015 | 2017/  2016 | 2018/  2017 |
| Прибыль от продаж | 19060 | 1538 | 5441 | 5896 | 8 | 354 | 108 |
| Прибыль до налогообложения | 19560 | 1556 | 5452 | 5896 | 8 | 250 | 108 |
| Чистая прибыль | 14866 | 763 | 4579 | 4715 | 4 | 600 | 103 |

По данным таблицы 2.13 можно сделать следующие выводы:

1. Прибыль от продаж в 2016 г. снизилась на 92%, в 2017 г. увеличилась с 1538 тыс. руб. в 2016 г. до 5441 тыс. руб. (на 3903 тыс. руб. или на 253,8%); в 2018 г. – с 5441 тыс. руб. в 2017 г. до 5896 тыс. руб. (на 455 тыс. руб. или на 8%).

2. Прибыль до налогообложения имеет такую же динамику: в 2016 г. снизилась на 92%, в 2017 г. увеличилась с 1556 тыс. руб. в 2016 г. до 5452 тыс. руб. (на 3896 тыс. руб. или на 150,4%); в 2018 г. – с 5452 тыс. руб. в 2017 г. до 5896 тыс. руб. (на 444 тыс. руб. или на 8%);

3. Чистая прибыль упала за исследуемый период на 68%: с 14866 тыс. руб. в 2015 г. до 4715 тыс. руб. в 2018 г.

Итак, за исследуемый период прибыль ООО «Компетент» имеет неравномерную динамику.

Задачей анализа финансового состояния является исследование показателей его устойчивости через финансовые коэффициенты.

В таблице 2.13 представлен сравнительный аналитический баланс предприятия за 2015-2018 гг.

Таблица 2.13

Сравнительный аналитический баланс ООО «Компетент»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2015 | | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
| Тыс. руб. | % | Тыс. руб. | % | Тыс. руб. | % | Тыс. руб. | % |
| Актив | | | | | | | | | |
| Внеоборотные активы | 7510 | 20 | 7895 | 22,8 | 11249 | 24,6 | 49255 | 53,2 |
| Оборотные активы  в том числе | 30000 | 80 | 26669 | 77,2 | 34447 | 75,4 | 43355 | 46,8 |
| Дебиторская задолженность | 0 | 0 | 5835 | 16,9 | 10965 | 24,0 | 12367 | 13,4 |
| Запасы | 27650 | 74 | 0 | 0 | 22913 | 50,1 | 18134 | 19,6 |
| Денежные средства | 1500 | 4 | 1886 | 5,5 | 529 | 1,2 | 12654 | 13,7 |
| Баланс | 37510 | 100 | 34564 | 100 | 45696 | 100 | 92610 | 100 |
| Пассив | | | | | | | | | |
| Собственный капитал | 2550 | 7 | 3125 | 9,0 | 7252 | 15,9 | 42380 | 45,8 |
| Заемный капитал  в том числе | 34960 | 93 | 31439 | 91,0 | 38444 | 84,1 | 50230 | 54,2 |
| Кредиторская задолженность | 23400 | 62 | 27413 | 79,3 | 35444 | 77,6 | 48337 | 52,2 |
| Баланс | 37510 | 100 | 34564 | 100 | 45696 | 100 | 92610 | 100 |

Как видно из таблицы 2.13 общая стоимость имущества предприятия увеличилась в 2016 г. снизилась на 3716 тыс. руб., в 2017 г. она выросла на 11132 тыс. руб. (32,2) %, а в 2018 г. - на 46914 тыс. руб. (102,7%).

Несколько изменилась структура актива и пассива.

Рост стоимости внеоборотных активов на 42,5% в 2017 г. связан с переоценкой. Доля внеоборотных активов в общей стоимости имущества также возросла: с 22,8% до 24,6%. Соответственно снизилась доля оборотных активов: с 77,2% до 75,4%, что произошло в основном из-за значительного снижения денежных средств: с 1886 тыс. руб. до 529 тыс. руб. (на 72%). В 2017 г. образовалась дебиторская задолженность, составившая 50,1% в стоимости всего имущества предприятия.

В 2018 г. наблюдается еще больший рост стоимости внеоборотных активов: на 337,9%. Их удельный вес также значительно увеличился до 53,2%. Доля оборотных активов соответственно снизилась до 46,8%, однако их абсолютная стоимость увеличилась на 25,9%.

Оценивая изменения в пассиве можно отметить, что за 2017 г. прирост собственного капитала составил 132,1%, а в 2018 г. – 484,4%. Заёмные средства увеличились на 22,3% в 2017 г. и на 30,7% в 2018 г. Увеличение собственных средств произошло за счёт увеличения фонда потребления. А основным заёмным источником является кредиторская задолженность.

В зависимости от степени ликвидности, т.е. скорости превращения активов в денежные средства все активы подразделяются на следующие группы:

- наиболее ликвидные;

- быстро реализуемые;

- медленно реализуемые;

- трудно реализуемые.

Группировка активов ООО «Компетент» по степени ликвидности приведена в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Группировка активов ООО «Компетент» по степени ликвидности, в тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Активы | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| 1. Наиболее ликвидные активы | 1500 | 1886 | 529 | 12854 |
| 2. Быстро реализуемые активы | 0 | 18948 | 22913 | 18134 |
| 3. Медленно реализуемые активы | 28500 | 5849 | 12357 | 31002 |
| 4. Трудно реализуемые активы | 7510 | 7881 | 9897 | 30620 |

В зависимости от срочности все обязательства группируются в следующие группы: наиболее срочные; краткосрочные; долгосрочные; постоянные.

Группировка обязательств ООО «Компетент» по степени срочности представлена в таблице 2.15.

Таблица 2.15

Группировка обязательств ООО «Компетент» по степени срочности, в тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Пассивы | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| 1. Наиболее срочные обязательства | 23400 | 27413 | 35444 | 48337 |
| 2. Краткосрочные обязательства | 11560 | 2193 | 1067 | 188 |
| 3. Долгосрочные обязательства | 0 | 1233 | 1233 | 1105 |
| 4. Постоянные пассивы | 2550 | 3725 | 7952 | 42980 |

Оценка ликвидности ООО «Компетент» приведена в таблице 2.16.

Таблица 2.16

Оценка ликвидности ООО «Компетент»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| А1 < П1  1500 < 23400 | А1 < П1  1886 < 27413 | А1 < П1  529 < 35444 | А1 < П1  12854 < 48337 |
| А2 < П2  0 < 11560 | А2 > П2  18948 > 2193 | А2 > П2  22913 > 1067 | А2 > П2  18134 > 188 |
| А3> ПЗ  28500 > 0 | А3> ПЗ  5849 > 1233 | А3 > ПЗ  12317 > 1233 | А3 > ПЗ  31002 > 1105 |
| А4 < П4  7510 < 2550 | А4 > П4  7881 > 3725 | А4 > П4  9897 > 7952 | А4 < П4  30620 < 42980 |

Из проведенного анализа видно,что в 2015 г. не соблюдалось три неравенства, в 2016-2017 гг. не выполняется одно неравенство абсолютной ликвидности баланса: его наиболее ликвидные активы не покрывают наиболее срочные обязательства. Следовательно, предприятие не является абсолютно ликвидным.

В 2018 г. ситуация ухудшилась: не соблюдаются уже два неравенства абсолютной ликвидности: наиболее ликвидные активы не покрывают наиболее срочные обязательства и трудно реализуемые активы не покрывают постоянные пассивы.

**2.3 Пути совершенствования управления ООО «Компетент»**

Повышение эффективности управления предприятия, главным образом, нацелено на улучшение его результирующих финансовых показателей. Одним из важнейших факторов роста прибыли является снижение себестоимости работ.

Резервы повышения эффективности затрат ООО «Компетент» можно выявить на основе результатов комплексного анализа эффективности его финансово-хозяйственной деятельности. На последнем этапе анализа себестоимости продукции необходимо обобщить выявленные резервы и разработать конкретные рекомендации по повышению эффективности производства.

Основа выявления резервов, которые воздействуют на эффективность деятельности ООО «Компетент» - классификация различных факторов.

Для анализа фактической себестоимости продукции, выявления резервов и экономической эффективности от ее оптимизации применяются расчеты по экономическим факторам. Данные факторы максимально охватывают все производственные процессы, предметы и средства труда, а также сам труд. Благодаря им возможно отразить главные направления работы сотрудников организации по оптимизации себестоимости продукции:

- внедрение инновационных технологий и современной техники;

- повышение уровня производительности труда;

- улучшение методов использования технологического оборудования;

- сокращение нерациональных расходов;

- избавление от брака и потерь;

- удешевление заготовок и пр.

В первую очередь, это касается повышения технического уровня производственного процесса. Снизить себестоимость возможно в ходе различных мероприятий:

- при обновлении, модернизации и совершенствовании производственной техники;

- при внедрении новых технологий;

- в результате создания автоматизированных систем управления;

- при использовании ЭВМ и др.

Значительно сокращаются затраты путем комплексного использования сырьевых ресурсов, воспроизводства в производстве отходов, применении заменителей. Высокий резерв хранится в совершенствовании производимой продукции. Он проявляется в сокращении трудоемкости и материалоемкости, веса машин и оборудования, уменьшении их габаритов и др.

Второе направление – совершенствование организации труда и производства. Сокращение себестоимости главным образом может быть обеспечено посредством повышения производительности труда. С ее ростом снижаются трудовые затраты в расчете на единицу продукта и, соответственно, снижается удельный вес оплаты труда в общей структуре затрат на производство.

Снижение себестоимости так же может произойти в результате изменения:

- в организации производства, формах и методах труда при развитии специализации производства;

- совершенствования управления производством и сокращения затрат на него;

- улучшение использования основных фондов;

- улучшение материально-технического снабжения;

- сокращения транспортных расходов;

- прочих факторов, повышающих уровень организации производства.

При одновременном совершенствовании техники и организации производства необходимо установить экономию по каждому фактору в отдельности и включить в соответствующие группы. Если такое разделение сделать трудно, то экономия может быть рассчитана исходя из целевого характера мероприятий либо по группам факторов.

Особое внимание необходимо уделять выявлению непроизводительных (нерациональных) затрат, а в частности:

- заработной платы и отчислений на социальные нужды за время простоя;

- доплат за это время в связи с использованием рабочих на работах, требующих применения менее квалифицированного труда;

- стоимости энергии и топлива, потребленных за время простоя.

Непроизводительными расходами также следует считать недостачи и порчу материалов.

Резервы снижения затрат изыскиваются путем выявления и устранения излишних затрат, которые были заложены в несовершенстве технологии и организации производства. Основное внимание здесь уделяется выявлению неэкономичных технологических решений, недоиспользуемых ресурсов, отклонений от нормальных условий, предусмотренных организацией производства.

Для более подробного изучения изменений затрат ООО «Компетент» целесообразно проводить факторный анализ отклонений затрат.

Прямыми материальными факторами являются затраты на сырье (материалы), энергия на технологические цели, топливо.

Динамика прямых материальных затрат происходит под воздействием факторов четырехкратной периодичности соподчинения. Их характеризует структурно-логическая модель факторной системы (рис. 2.6).

К факторам первого порядка относятся изменение уровня затрат на отдельные виды работ и объема производства. Причем, фактор изменения объема производства не детализируется, является одноэлементным фактором.

Изменение уровня затрат по отдельным статьям является сложным фактором, детализирующимся в дальнейшем на факторы второго и третьего порядков. Факторами третьего и четвертого порядков характеризуются изменение материальных затрат в результате проведения мероприятий НТП.

Изменение прямых материальных затрат

Изменение объема производства

Изменение уровня отдельных статей затрат

Изменение норм расхода материалов

Изменение цен материалов

Повышение технического уровня производства

Изменение покупных цен

Изменение структуры материалов

Улучшение использования материалов

Рисунок 2.6 – Структурно-логическая модель факторного анализа прямых материальных затрат

Причины изменения цен на материалы могут быть различные:

- изменение цен на рынке;

- повышенные цены поставщиков за срочность выполнения заказов;

- неэффективное управление запасами, в результате которого возникает необходимость произведения срочных закупок;

- просчеты в поиске наиболее оптимальных поставщиков.

Причинами изменения норм расхода материалов являются:

- замена одного вида материала другим;

- перерасход в связи с порчей;

- нарушение стандартов.

Второй фактор детализируется в зависимости от элементов затрат, которые входят в состав комплексных статей.

Факторы второго порядка, которые отражены в факторной системе комплексных статей затрат воздействуют на условно-постоянные и на условно-переменные расходы.

Целью анализа затрат и факторов их изменения является:

- изучение особенностей использования материальных ресурсов;

- выявление дефицитных материалов;

- выявление ресурсов, вызывающих увеличение затрат на производство свыше планового уровня;

- своевременное реагирование на отклонения нормальных параметров производства.

На рисунке 2.7 отображены факторы, влияющие на изменение уровня прямых материальных затрат ООО «Компетент».

ФАКТОРЫ

Изменение объемов работ

Изменение норм расхода сырья, материалов и топливно-энергетических ресурсов

Изменение цены сырья, материалов и топливно-энергетических ресурсов

Рисунок 2.7 – Факторы, влияющие на уровень затрат ООО «Компетент»

На основе факторного анализа отклонений фактических затрат ООО «Компетент» от планового уровня можно выявить резервы повышения эффективности этих затрат.

Расчет планируемых затрат и ресурсов является важным этапом реализации мероприятий по рационализации затрат. С помощью предварительных расчетов можно оценить эффект от предложенных направлений снижения затрат ООО «Компетент» на производство, задействовав при этом обновленную методическую основу экономических расчетов.

Анализ затрат ООО «Компетент» показал увеличение расходов предприятия.

Необходимо отметить, что по тем статьям, по которым произошел значительный перерасход, можно выявить резервы для дальнейшего снижения затрат с целью повышения их эффективности.

Величина резервов может быть определена по формуле:

, (1.1)

где *РС* – резерв снижения себестоимости,

*Зв, Зф* – соответственно возможный и фактический уровни себестоимости продукции.

Устанавливать резервы снижения затрат необходимо по каждой расходной статье путем определенных мероприятий организационного и технического характера. Такие мероприятия способствуют экономии материальных ресурсов, финансовых средств на оплату труда, амортизации и т.п.

Имеются резервы сокращения себестоимости и в снижении или полном устранении расходов, не являющихся необходимыми при нормальной организации производства – сверхнормативные расходы материалов, сырья, энергии, топлива, доплат персоналу и пр. Для выявления таких излишних расходов требуется особое внимание трудового коллектива и применение специальных методов. Так, их возможно выявить посредством единовременного учета, специальных обследований, в ходе анализа данных нормативного учета производственных расходов, фактических и плановых производственных затрат.

Главенствующую роль в борьбе с сокращением себестоимости продукции играет строгое соблюдение режима экономии ресурсов на всех производственно-хозяйственных участках.

Осуществление режима экономии, прежде всего, проявляется в сокращении материальных затрат на единицу продукции, снижении затрат на обслуживание производства и управление, в устранении потерь от брака и иных непроизводственных затрат.

Как известно, материальные затраты составляют большую долю в структуре себестоимости. Поэтому даже небольшое сбережение материалов, сырья, топлива и энергии в производстве каждой единицы дает значительный эффект по предприятию в целом.

В результате проведенного анализа можно сделать вывод, что резервы снижения затрат ООО «Компетент» необходимо выявлять по статье материалы. Рассмотрев все составляющие этой статьи затрат, можно выявить резерв снижения себестоимости продукции.

В настоящее время в ООО «Компетент» имеется ряд возможностей повышения эффективности затрат, одними из которых являются уменьшение нерациональных (неэффективных) затрат.

Резервы сокращения затрат ООО «Компетент» на производство представлены в таблице 2.17.

Таблица 2.17

Резервы сокращения затрат ООО «Компетент» на производство

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид затрат | Факт | План | Сумма, тыс. руб. |
| Изменение норм расхода сырья, материалов и топливно-энергетических ресурсов, всего: | 7 499 | 6 264 | -1 235 |
| - материалы | 6 341 | 5 430 | -911 |
| - электроэнергия | 642 | 425 | -217 |
| - топливо | 516 | 409 | -107 |

Затраты ООО «Компетент» на производство можно снизить за счет сокращения расходов материалов.

В результате анализа было выявлено, что фактический расход больше чем плановый и основной причиной этому является отклонение от норм в результате нерационального использования материалов. Снижение уровня расхода прямых затрат ООО «Компетент» на производство за счет ликвидации нерациональных (неэффективных) затрат составит 1 235 тыс. руб., в том числе:

- за счет экономии материалов – на 911 тыс. руб.,

- за счет экономии электроэнергии – на 217 тыс. руб.;

- за счет экономии топлива – на 107 тыс. руб.

Таким образом, ООО «Компетент» имеет резервы снижения затрат через реализацию мероприятий по экономии расхода материалов, электроэнергии и топлива. Использование выявленных резервов сокращения затрат ООО «Компетент» на производство должно найти отражение в программе повышения эффективности деятельности предприятия на плановый период.

В таблице 2.18 представлена оценка возможного снижения планируемого уровня затрат ООО «Компетент» на производство работ при реализации предложений по повышению их эффективности.

Таблица 2.18

Оценка возможного снижения планируемого уровня затрат ООО «Компетент» на производство

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Статьи затрат | Факт | Изменение | План (скорректированный) |
| Материальные затраты | 8 649 | - 1 235 | 7 414 |
| Расходы на оплату труда | 1 168 | - | 1 168 |
| Отчисления на соц. страхование | 304 | - | 304 |
| Амортизация | 296 | - | 296 |
| Прочие затраты | 2018 | - | 2018 |
| Итого затрат: | 12 435 | - 1 235 | 11 200 |

Данные таблицы 2.18 показывают, что за счет реализации мероприятий по повышению эффективности затрат ООО «Компетент» себестоимость снизится на 1 235 тыс. руб. Снижение произойдет за счет снижения материальных затрат. Динамика затрат ООО «Компетент» на производство на плановый период отображена на рисунке 2.8.

Рисунок 2.8 – Динамика себестоимости ООО «Компетент» на производство на плановый период

В свою очередь, материальные затраты будут снижены за счет проведения мероприятий по экономии материалов, электроэнергии и топлива.

В таблице 2.19 представлена оценка возможного снижения планируемого уровня материальных затрат ООО «Компетент» на производство работ при реализации предложений по повышению их эффективности.

Таблица 2.19

Оценка возможного снижения планируемого уровня материальных затрат ООО «Компетент» на производство

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид затрат | Факт | План | Сумма, тыс. руб. |
| Расхода сырья, материалов и топливно-энергетических ресурсов, всего: | 7 499 | 6 264 | -1 235 |
| - материалы | 6 341 | 5 430 | -911 |
| - электроэнергия | 642 | 425 | -217 |
| - топливо | 516 | 409 | -107 |
| Прочие затраты | 1 150 | 1 150 | - |
| ИТОГО: | 8 649 | 7 414 | -1 235 |

Данные таблицы 2.19 показывают, что затраты материалов за счет проведения мероприятий по их экономии снизятся на 911 тыс. руб., затраты электроэнергии – на 217 тыс. руб., а затраты топлива – на 107 тыс. руб. Прочие затраты останутся неизменны.

На рисунке 2.9 отображено графически снижение планируемого уровня материальных затрат ООО «Компетент» на производство за счет планируемых мероприятий по экономии материалов.

Рисунок 2.9 – Снижение планируемого уровня материальных затрат ООО «Компетент» на производство за счет экономии материалов

На рисунке 2.10 отображено графически снижение планируемого уровня материальных затрат ООО «Компетент» за счет планируемых мероприятий по экономии электроэнергии.

Рисунок 2.10– Снижение планируемого уровня материальных затрат ООО «Компетент» за счет мероприятий по экономии электроэнергии

На рисунке 2.11 отображено графически снижение планируемого уровня материальных затрат ООО «Компетент» за счет планируемых мероприятий по экономии топлива.

Рисунок 2.11 – Снижение планируемого уровня материальных затрат ООО «Компетент» за счет планируемых мероприятий по экономии топлива

Таким образом, наибольшее снижение материальных затрат произойдет за счет экономии сырья и материалов (на 1 235 тыс. руб.), занимающих значительную долю в структуре материальных затрат.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В настоящее время деятельность любой организации требует управления, без которого невозможно не только ее эффективное функционирование и развитие, но и само существование. Более того, управление организацией предопределяет отношение к ней со стороны других организаций и в известной мере влияет на их ответственные управленческие решения. Это означает, что с управлением связаны интересы множества людей.

В процессе теоретического исследования были изучены сущность, методы, задачи, принципы и функции системы управления организацией; осуществлена оценка эффективности системы управления организацией. В соответствии с поставленными во введении задачами исследования была проанализирована системы управления магазина «Магнит», а также были разработаны мероприятий по совершенствованию системы управления организацией.

В современных условиях более адекватным было бы рассматривать систему управления не только как структуру управления, но учитывать и все возможные ее взаимосвязи, как внешние, так и внутренние, в динамике, что обеспечивает гибкость системы, способность адаптироваться к меняющимся условиям.

Следовательно, под системой управления понимается совокупность целостных упорядоченных взаимосвязанных элементов и подсистем управления, взаимодействующих между собой и участвующих в процессе функционирования по обеспечению своего предназначения и достижения поставленной цели. Потребность в исследованиях в системах управления организации появляется в трех основных случаях:

1) организация сталкивается с ситуацией, когда положение ухудшается и надо это исправить (задача на исправление);

2) положение организации не ухудшается, но ей необходимо развиваться, то есть улучшить существующую ситуацию (задача на усовершенствование);

3) для организации необходимо создать совершено новую ситуацию (задача на создание).

Современная система управления должна быть простой и гибкой. Ее главным критерием является обеспечение эффективности и конкурентоспособности. Исходя из данного утверждения, она должна иметь следующие характеристики:

– небольшие подразделения, укомплектованные меньшим числом, но более квалифицированных людей;

– небольшое число уровней управления;

– структура, основанная на группах (командах) специалистов;

– характер и качество продукции, графики и процедуры работы, ориентированные на потребителя.

В целом за исследуемый период, план выполнения объема работ собственными силами ООО «Компетент» был перевыполнен на 49700 тыс. руб. или на 13% за счет перевыполнения плана в 2018 г.

Анализ прибыли ООО «Компетент» в 2015-2018 гг. показал их устойчивую тенденцию к росту в последние годы.

На основе проведенного анализа расходов ООО «Компетент» было предложено сократить его материальные затраты путем экономии расходов материалов, электроэнергии и топлива. Оценка экономической эффективности данных мероприятий показала их целесообразность. Следовательно, разработанную программу по повышению эффективности затрат можно рекомендовать к внедрению на практике.

В результате проведения данных мероприятий улучшатся показатели эффективности производства и затрат: материалоотдача и материалоемкость.

В целом, подводя итоги, следует отметить, что организация эффективного управления в современных условиях является одной из важнейших проблем, стоящих перед любой организацией. Рост роли качественного управления как фактора, влияющего на успех организаций на рынке, обусловил сложившуюся на сегодняшний день ситуацию, когда эффективность управления по значимости уже вплотную приближается к таким факторам, как применяемые технологии продажи способы продвижения продукции на рынок. При этом большинство руководителей пока недооценивают важность этой проблемы и не видят необходимости в пересмотре существующих, часто сложившихся стихийно, принципов управления. Необходимость совершенствования конкретного процесса возникает при выявлении таких его признаков, как слабая управляемость, высокая фрагментированность, излишки передаваемой информации, наличие «узких» мест, повторных операций, наличие неопределенности и отсутствие методов снижения ее влияния, отсутствие у участников процесса ответственности за его результат и т.д.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Барановская Н. И. Повышение конкурентоспособности строительной организации на основе развития ее кадрового потенциала: понятие конкуренции и конкурентоспособности строительной организации, кадровый потенциал: понятие, показатели оценки, направления развития, методика планирования. – Кызыл: ТувГУ, 2011. – 127 с.
2. Баранников, А.Ф. Теория организации: учебник / А.Ф. Баранников. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 700 с.
3. Биджиева Ф. К. Особенности строительства как отрасли экономики // Economics, 2015, № 4(5)
4. Булат Р. Е.       Правовые нормы и психологическое сопровождение управления персоналом в строительстве / Р. Е. Булат – СПб: Бизнес-пресса, 2010. – 197 с.
5. Дацко, В.Н. Теория организации: учебное пособие / В.Н. Дацко. - М.: Российская международная академия туризма, 2015. - 96 с.
6. Демчук, О.Н. Теория организации: учебное пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова. - М.: Флинта, 2014. - 262 с.
7. Долгов, А.И. Теория организации: учебное пособие / А.И. Долгов. - 3-е изд., стереотип. - М.: Флинта, 2014. - 114 с.
8. Жуков, Б.М. Исследование систем управления: учебное пособие / Б.М. Жуков, Е.Н. Ткачева. - М.: Дашков и Ко, 2015. - 207 с.
9. Игнатьева, А.В. Исследование систем управления: учебное пособие / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 167 с.
10. Ким, С.А. Теория управления: учебник / С.А. Ким. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 240 с.
11. Ключников, А.В. Исследование систем управления: учебное пособие / А.В. Ключников; Российская международная академия туризма. - М.: Советский спорт, 2014. - 114 с.
12. Мишин, В.М. Исследование систем управления: учебник / В.М. Мишин. - 2-изд., стер. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 527 с.
13. Мухсинова, Л. Исследование систем управления: учебное пособие / Л. Мухсинова. Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет». - Оренбург: ОГУ, 2014. - 459 с.
14. Понуждаев, Э.А. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: учебное пособие / Э.А. Понуждаев, М.Э. Понуждаева. - М.: Директ-Медиа, 2015. - Кн. 1. - 661с.
15. Подлесных, В.И. Теория организации: учебник / В.И. Подлесных. –Санкт-Петербург: Бизнес-пресса, 2014. –337 с.
16. Руденко, И.В. Теория организации: учебно-методическое пособие / И.В. Руденко. - Омск: Омский государственный университет, 2014. - 96 с.
17. Симонова М. В. Управление персоналом в организациях строительного комплекса.             – Самара: Самарский гос. архитектурно-строит. ун-т, 2010 – 198 с.
18. Теория организации: учебное пособие / Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет; сост. Т.И. Сахнюк. - Ставрополь: Агрус, 2014. - 100 с.
19. Управление персоналом: учебное пособие / П.Э. Шлендер, В.В. Лукашевич, В.Д. Мостова и др.; под ред. П.Э. Шлендера. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 320 с.
20. Чуйкин, А.М. Основы менеджмента: Учебное пособие/ А.М. Чуйкин. - Калининград: Калининградский университет, 2014. - 106 с.
21. Ширшиков Б.Ф. Организация, планирование и управление строительством. Учебник. – М.: Издательство Ассоциации строительных вузов, 2016. – 532 с.
22. Яськов, Е.Ф. Теория организации: учебное пособие / Е.Ф. Яськов. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 271 с.
23. Андреева, О. Эффективное управление предприятием / О. Андреева // Генеральный директор. – 2016. – № 2. – С. 13–14.
24. Карибова И. Ш. Повышение квалификации строителей как один из главных рычагов роста производительности труда и качества строительной продукции // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2011. – № 2. – С. 293-299.
25. Павлов А.С., Гусакова Е.А. Основы организации и управления в строительстве. В 2 частях. Часть 2. Учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2016. – 320 с.
26. Савельева, Е.Н. Научно-практические подходы к оценке эффективности систем управления предприятием/ Е.Н. Савельева // Экономика, управление, финансы: материалы III междунар. науч. конф. –Пермь: Меркурий, 2014. – С. 142-146
27. Феклистов И. И. Кадровое ресурсное обеспечение инновационного развития строительных организаций // Экономическое возрождение России. – 2011. – Т. 28. – № 2. – С. 104-111.