

Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
Факультет заочного обучения
Кафедра менеджмент
Направление «Менеджмент»
Профиль «Производственный менеджмент»

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:

к.э.н., доцент Балановская А.В.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
«ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ»

Выполнил:

Ульдяков Александр Владимирович Гр 3М -25А

Научный руководитель:

к.э.н., доцент,
Балановская А.В.

Самара

2017

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Большинство российских производственных предприятий в настоящее время уделяют недостаточно внимания вопросам роста производительности труда и ее стимулирования. Тем не менее, производительность труда имеет большое значение для успешного функционирования любого производственного предприятия. Необходимо отметить, что рост производительности труда самым непосредственным образом влияет на конечные финансовые результаты работы предприятия, т.е. величину прибыли. Это влияние проявляется прежде всего через увеличение производства и реализации продукции и снижение ее себестоимости. При этом снижение себестоимости за счет этого фактора будет только в том случае, если темпы роста производительности труда будут опережать темпы роста средней заработной платы работников предприятия. При этом огромное значение имеет снижение потерь рабочего времени. Соответственно, для повышения производительности труда на отдельно взятом предприятии, необходимо разработать методы стимулирования и поощрения персонала, методы повышения квалификации работников, методы повышения качества оказываемых услуг.

Производительность труда является одним из важнейших качественных показателей работы предприятия, выражением эффективности затрат труда.

Уровень производительности труда характеризуется соотношением объема произведенной продукции или выполненных работ и затрат рабочего времени. От уровня производительности труда зависят темпы развития производства, увеличение заработной платы и доходов, размеры снижения себестоимости продукции. Повышение производительности труда путем

механизации и автоматизации труда, внедрения новой техники и технологии практически не имеет границ. Поэтому целью анализа производительности труда является выявление возможностей дальнейшего увеличения выпуска продукции за счет роста производительности труда, более рационального использования работающих и их рабочего времени.

Таким образом, тема связанная с совершенствованием системы управления и повышением производительности труда является актуальной.

Цель работы состоит в разработке мероприятий по повышению эффективности деятельности промышленного предприятия.

Достижение указанной цели осуществлялось в ходе постановки и решения следующих задач:

1. Проведение анализа теоретических разработок в области системы управления и повышения производительности труда на промышленном предприятии;

2. Проведение анализа современного состояния структуры управления и организации производства на АО «Аркиник СМЗ»;

3. Проведение экономико – эмпирического анализа производственного предприятия АО «Аркиник СМЗ»;

4. Проведение анализа труда и заработной платы производственных рабочих на исследуемом предприятии;

5. Предложение мероприятий по совершенствованию системы управления;

6. Мероприятия по повышению эффективности промышленного предприятия.

Объект исследования. Объектом исследования является промышленное предприятие территориальная сетевая организация АО «Аркиник СМЗ»

Предмет исследования. Предметом исследования являются методы повышения эффективности деятельности промышленного предприятия.

Методы исследования. В ходе работы использовались методы стратегического, операционного и инновационного менеджмента, инструментарии методов управления, методы математической статистики, идентификация и прогнозирование, методы имитационного моделирования.

Новизна работа определяется модернизированными методиками системы управления производственного предприятия, отличающаяся использованием методами имитационного моделирования и прогнозирования инфраструктуры.

Практическая значимость. Предложены к использованию методы по совершенствованию системы управления производственного предприятия, а также методы по повышению производительности труда на производственном предприятии.

Структура и объем работы. ВКР состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, приложений. Работа представлена на страницах, содержит ... рисунков, ... таблиц и .. приложений на ... страницах. Библиографический список включает ... наименований.

1. Анализ теоретических разработок в области системы управления и повышения эффективности промышленного предприятия

1.1 Эффективность как экономическая категория

В отечественной экономической литературе последних десятилетий вряд ли можно было найти более распространенное понятие, чем эффективность. Ему посвящено множество научных трудов и исследований.

Даны общие и множество частных трактовок этого понятия, рассмотрены основы его формирования и предложены различные методы измерения. Иногда этому понятию придавался и типично лозунговый характер.

Дискуссии в этом направлении не прекратились и с началом кардинальных экономических преобразований, когда на первый план были выдвинуты иные, казалось бы более актуальные вопросы [42].

Экономическая эффективность характеризует результативность всего общественного производства. С точки зрения национальной экономики, эффективным будет считаться такое состояние, при котором наиболее полно удовлетворены потребности всех членов общества при данных ограниченных ресурсах.

В общем представлении эффективность (в переводе с латинского – действенный, производительный, дающий результат) характеризует развитие различные системы, процессы, явления.

Эффективность выступает, как индикатор развития. Она же – его важнейший стимул. Стремясь повысить эффективность конкретного вида деятельности и их совокупности, определяются конкретные меры, способствующие процессу развития, и отсекаются те из них, что ведут к регрессу [39].

Эффективность, в этом смысле, всегда связана с практикой. Она становится целевым ориентиром управленческой деятельности, направляет

эту деятельность в русло обоснованности, необходимости, оправданности и достаточности.

Для выяснения сущности экономической эффективности, определения ее критерия и показателей необходимо различать содержание понятий «эффективность» и «эффект».

«Эффект – абсолютная величина, обозначающая достигаемый результат какого-либо процесса. Экономический эффект – это результат человеческого труда, создающего материальные блага.

Безусловно сам результат по себе очень важен, но не менее важно знать, какими затратами он достигнут. Поэтому соизмеримость эффекта и затрат на его достижение является основой экономической эффективности» [6; с. 114].

Проблема эффективности – это всегда проблема выбора, например, что производить, какие виды продукции, каким способом, как их распределить и какой объем ресурсов использовать.

«В основе определения эффективности лежит принцип сравнительного преимущества, являющийся основой специализации как стран в целом, так и отдельных производителей в частности, а также краеугольным камнем свободы торговли (открыт Д. Рикардо).

Именно благодаря сравнительному преимуществу использования одних ресурсов перед другими существует возможность определения наиболее эффективного варианта производства, обеспечивающего наибольшую разницу между результатами и затратами и установления альтернативной стоимости любого ресурса» [6; с. 55].

«Эффективность» как понятие означает результативность. Как категория она имеет две стороны – качественную и количественную. Качественная сторона отражает ее логическое, теоретическое содержание, то есть сущность категории.

Количественная сторона раскрывает действие закона экономии времени, а именно, отражает экономию времени при достижении целей

общественного производства в ходе всего воспроизводственного процесса и на отдельных его фазах в масштабе всего народного хозяйства, отдельных его регионов, отраслей, хозяйственных субъектов. То есть на всех исторических этапах развития человеческого общества оно должно экономно расходовать свои силы, достигая расширения выпуска продукции при минимальных затратах средств. А это и есть объективно существующий критерий экономической эффективности на всех ступенях развития общества [2; с. 35].

Эффективность можно определить двояко: во-первых, как отношение результата производства к затратам на его осуществление; во-вторых, как отношение результата того, что произведено, к тому, от чего пришлось отказаться при выборе альтернативного варианта.

«Результативность хозяйственной деятельности на разных стадиях производства измерялась неодинаково. На доиндустриальной стадии, когда, как известно, господствует ручной труд, естественным измерителем эффективности затрат служит производительность (выработка) живого труда.

Однако на индустриальной стадии характерной стала новая тенденция: живой труд вытесняется машинами, то есть овеществленным в них трудом.

Наконец, на постиндустриальной стадии экономики все больше преобладают затраты на средства производства (особенно в малолюдном и безлюдном производстве). В этом случае решающее значение имеет новый показатель «эффективность производства». [8; с. 272]

В годы экономической политики СССР эффективность в большей части рассматривалась как количественный показатель экономики, характеризующий планомерные связи и количественные соотношения между затратами социалистического общества на расширение и простое воспроизводство основных фондов и получаемыми от этого результатами.

«Эффект (результат) производственных капитальных вложений в масштабе народного хозяйства, его отраслей, а также отдельных подотраслей, проявляется в росте продукции валовой и конечной, а также

чистой (т. е. национального дохода) в стоимостном и натуральном выражении; эффективность же измеряется отношением результата (продукции) к вызвавшим его затратам (вложениям).

В тех отраслях и подотраслях, а также на предприятиях (объединениях), где чистая продукция (национальный доход) не исчислялась, в качестве показателя эффекта использовалась прибыль, а эффективность принималась как отношение прибыли к стоимости фондов или отношение прироста прибыли к приросту стоимости фондов (или капитальных вложений).

Количественно этот показатель не отражает всей экономической эффективности, т.к. не включает значительной части чистого продукта (зарботную плату, общественные фонды потребления), но позволяет судить о её динамике.

Эффект непроизводственных капитальных вложений выражается в росте услуг, удовлетворяющих непроизводственные социально-культурные потребности (жилищные, бытовые, образование, здравоохранение), а эффективность измеряется отношением натуральных результатов (площадь жилых домов, число мест в школах, число коек в больницах и т.п.) к затратам (вложениям).

В настоящее время представление об эффективности производства и деятельности предприятия несколько изменилось.

В трудах многих ученых излагаются не только комплексные проблемы теории экономического анализа эффективности деятельности предприятия, но и находят отражение частные вопросы, связанные с постановкой методических аспектов формирования показателей эффективности общественного производства, поиск рационального сочетания вопросов измерения, оценки и планирования эффективности производства, управления и т.д.

«Эффективность деятельности характеризует ее результативность, которая находит свое выражение в росте благосостояния населения страны.

Следовательно, эффективность производства можно определить как оптимальное использование ресурсов в сопоставлении с общественными потребностями» [6; с. 13].

«Рост эффективности требует такого ведения хозяйства, при котором каждый рубль, вложенный в производственный объект, затраченный на сырье, материалы, топливо и энергию, оплату труда работников, давал бы максимальную отдачу, чтобы объем выпускаемой готовой продукции быстро увеличивался, а совокупные затраты на единицу продукции уменьшались» [9; с. 74].

«Рост эффективности деятельности предприятия – это не случайный, а закономерный, устойчивый, повторяющийся и причинно обусловленный процесс, действующий объективно. При этом необходимо заметить, что чем цивилизованнее общество, тем важнее становится повышение эффективности производства, так как возрастает потребность и понимание необходимости экономии общественных затрат чрезвычайно возросшего производства; целью производства становится удовлетворение потребностей всех членов общества, и при этом приоритет отдается не материальному, а социальному результату.

Все это позволяет говорить, что повышение эффективности общественного производства приобретает черты экономического закона, который можно сформулировать как закон повышающейся эффективности производства. Закон повышающейся эффективности производства – это закон-тенденция, поскольку росту эффективности совокупного общественного труда нередко препятствуют противодействующие факторы. Наибольший прирост эффективности производства достигается при интенсивном типе расширенного воспроизводства, который характерен для современного этапа развития общества и экономики развитых стран» [9; с. 32].

В экономической литературе встречаются различные трактовки категории эффективности так называемого расширительного типа.

Например, отдельные авторы, характеризуя эффективность деятельности, подчеркивают, что она выражает отношения между людьми по поводу планомерного использования производственных ресурсов общества и характеризует их отдачу с точки зрения объективно обусловленной цели общественного развития, определяемой основным экономическим законом.

Определение эффективности производства как отношения между обществом и предприятиями по поводу наиболее рационального использования природных, производственных и финансовых ресурсов также неполное, так как не отражает ее специфики.

Основной недостаток всех расширительных трактовок категории эффективности производства – включение в определение категории ряда элементов, которые не являются непосредственно ее сутью. Каждая экономическая категория должна рассматриваться как основное понятие, отражающее наиболее общие и существенные свойства, стороны явлений деятельности и познания [5; с. 28].

Экономическая эффективность – сложная категория экономической науки. Она пронизывает все сферы практической деятельности человека, все стадии общественного производства, является основой построения количественных критериев ценности принимаемых решений.

Такие наиболее существенные характеристики хозяйственной деятельности, как целостность, многомерность, динамичность и взаимосвязанность ее различных сторон, находят отражение через категорию экономической эффективности [13; с. 55].

Сущность экономической эффективности – вовсе не в цифровых относительных величинах между затратами и результатом, а представляет собой сами отношения по производству, распределению и обмену, обуславливающие снижение затрат для достижения полезного эффекта.

Эффективность производства экономическая категория и понимать ее только как категорию соизмерительного или количественного порядка, предназначенную для сопоставления затрат с результатами, неправомерно.

Всегда необходимо помнить при выяснении сущности категории, что не способы расчета определяют ее понятие и содержание, а наоборот, экономическое содержание категории определяет способы ее расчета.

Различают эффективность воспроизводства совокупного общественного продукта или действительного процесса производства, взятого в целом, или (что то же самое) народнохозяйственную эффективность, включающую эффективность производства, распределения, обращения и потребления общественного продукта; эффективность отдельных фаз воспроизводства.

С учетом структуры организации общественного производства различают эффективность различных крупных регионов страны, республик в составе РФ (это региональная эффективность); эффективность народного хозяйства, отдельных его отраслей, объединений, предприятий и, наконец, цеха, бригады, группы, а также эффективность отдельных работников различных сфер экономики. Принимая во внимание структуру международных отношений, различают национальную и интернациональную эффективность» [9; с. 34].

Таким образом, экономическая эффективность – одно из наиболее общих и обобщающих понятий экономики – сложная социально-экономическая категория воспроизводства, отражающая процесс развития производительных сил в тесном контакте с производственными отношениями.

Её можно определить так же, как отношение между ценностями благ, которые произведены, и ценностями благ, от производства которых пришлось отказаться ввиду их большей альтернативной стоимости.

1.2 Классификация факторов, влияющих на повышение эффективности производства на предприятии

Эффективность производства на предприятия имеет многоаспектный

характер. Знание факторов производства, умение определять их влияние на показатели эффективности позволяют воздействовать на уровень показателей посредством управления факторами, создавать механизм поиска резервов [16; с. 21].

По мнению Магомедалиева: «Современный инструментарий оценки эффективности бизнеса достаточно широк: от набора классических финансовых показателей до новых концепций экономической добавленной стоимости и сбалансированной системы показателей. Однако по мере того как предприятия растут, и их система управления развивается, руководителям все сложнее становится понять, какие именно продукты, процессы и подразделения влияют на эффективность бизнеса. Зачастую бывает так, что у крупного предприятия насчитывается более тысячи показателей операционного характера. С увеличением размера и сложности предприятия также увеличивается инертность, запаздывание между процессами функционирования предприятия и его финансовыми результатами растет. Что самое важное в крупных, сложно устроенных предприятиях: нефинансовая и финансовая эффективности сосредоточены в различных ее частях. Показатели функционального характера рассеяны по всему предприятию, в то время как финансовые относятся ко всему предприятию в целом и его бизнес-единицам» [23, с. 91].

При комплексном экономическом анализе наряду с общими, или синтетическими показателями рассчитываются частные (аналитические) показатели. Каждый показатель, отражал определенную экономическую категорию, складывается под воздействием вполне определенных экономических и других факторов. Факторы это элементы, причины, воздействующие на данный показатель или на ряд показателей. В таком понимании экономические факторы, как и экономические категории, отражаемые показателями, носят объективный характер. С точки зрения влияния факторов на данное явление или показатель надо различать факторы первого, второго, ..., n-го порядков. Различие понятий показатель и фактор

условно, так как практически каждый показатель может рассматриваться как фактор другого показателя более высокого порядка, и наоборот.

Факторы в экономическом анализе, влияющие на повышение эффективности деятельности, могут классифицироваться по различным признакам. Так, факторы могут быть общими, т.е. влияющими на ряд показателей, или частными, специфическими для данного показателя. Обобщающий характер многих факторов объясняется связью и взаимной обусловленностью, которые существуют между отдельными показателями.

Выделяются внутренние факторы, или контролируемые предприятием (они, в свою очередь, подразделяются на основные и неосновные), и внешние, мало контролируемые или вообще неконтролируемые. Внутренними основными называются факторы, теоретически определяющие результаты работы предприятия. Внутренние неосновные факторы хотя и влияют на обобщающие показатели, но не связаны непосредственно с сущностью рассматриваемого показателя, например нарушения хозяйственной и технологической дисциплины. Внешние факторы не зависят от деятельности предприятия, но количественно определяют уровень использования производственных и финансовых ресурсов данного предприятия. Схематически указанные факторы отражены на рисунке 1.1.

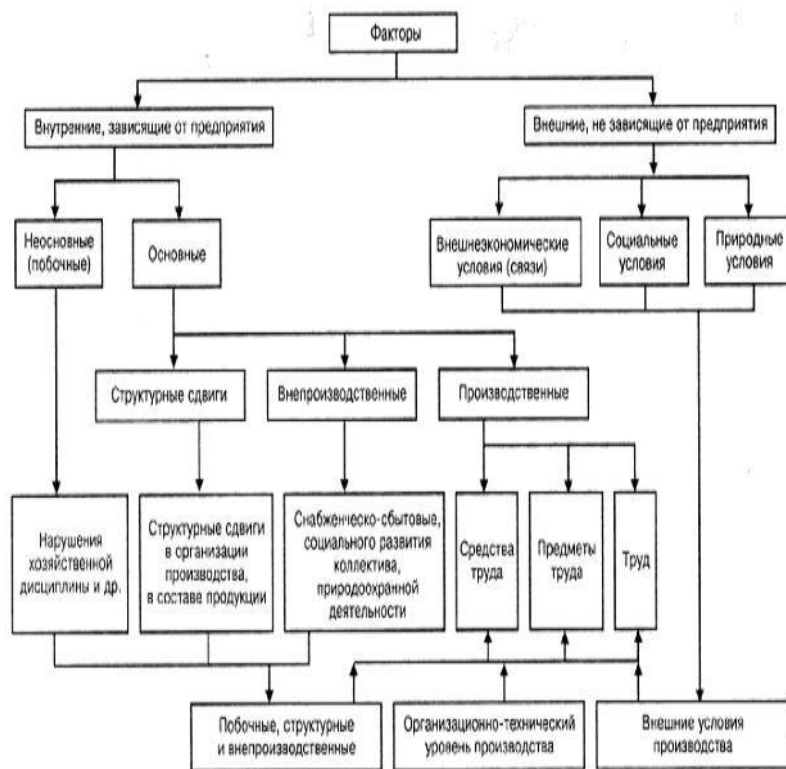


Рис. 1.1. Факторы, влияющие на эффективность производства на предприятии.

Классификация факторов и совершенствование методики их анализа позволяют решить важную проблему – очистить основные показатели от влияния внешних и побочных факторов с тем, чтобы показатели, принятые для оценки эффективности деятельности предприятия, объективнее отражали его достижения.

Резервы в полном объеме можно измерить разрывом между достигнутым в возможном уровне использования ресурсов, исходя из накопленного производственного потенциала предприятия. Классифицируют резервы по разным признакам. Основной принцип классификации производственных резервов – по источникам эффективности производства, которые сводятся к трем основным группам (простым моментам процесса

труда):

- целесообразная деятельность, или труд;
- предмет труда;
- средства труда.

С позиции предприятия и в зависимости от источников образования различают внешние и внутрихозяйственные резервы. Под внешними резервами понимаются общие народно-хозяйственные, а также отраслевые и региональные резервы. Примером использования резервов в народном хозяйстве служит привлечение капиталовложений в те отрасли, которые дают наибольший экономический эффект или обеспечивают ускорение темпов научно-технического прогресса. Использование внешних резервов, безусловно, сказывается на уровне экономических показателей предприятия, но главным источником повышения эффективности работы предприятий, как правило, являются внутрихозяйственные резервы.

Использование производственных и финансовых ресурсов предприятия может носить как экстенсивный, так и интенсивный характер. Экстенсивное использование ресурсов и экстенсивное развитие ориентируются на вовлечение в производство дополнительных ресурсов. Интенсификация экономики состоит прежде всего в том, чтобы результаты производства росли быстрее, чем затраты на него, чтобы, вовлекая в производство сравнительно меньше ресурсов, можно было добиться больших результатов. Базой интенсивного развития является научно-технический прогресс. Анализ интенсификации производства требует классификации факторов экстенсивного и интенсивного развития. Классификация факторов интенсивного и экстенсивного развития производства приведена на рисунке 1.2.

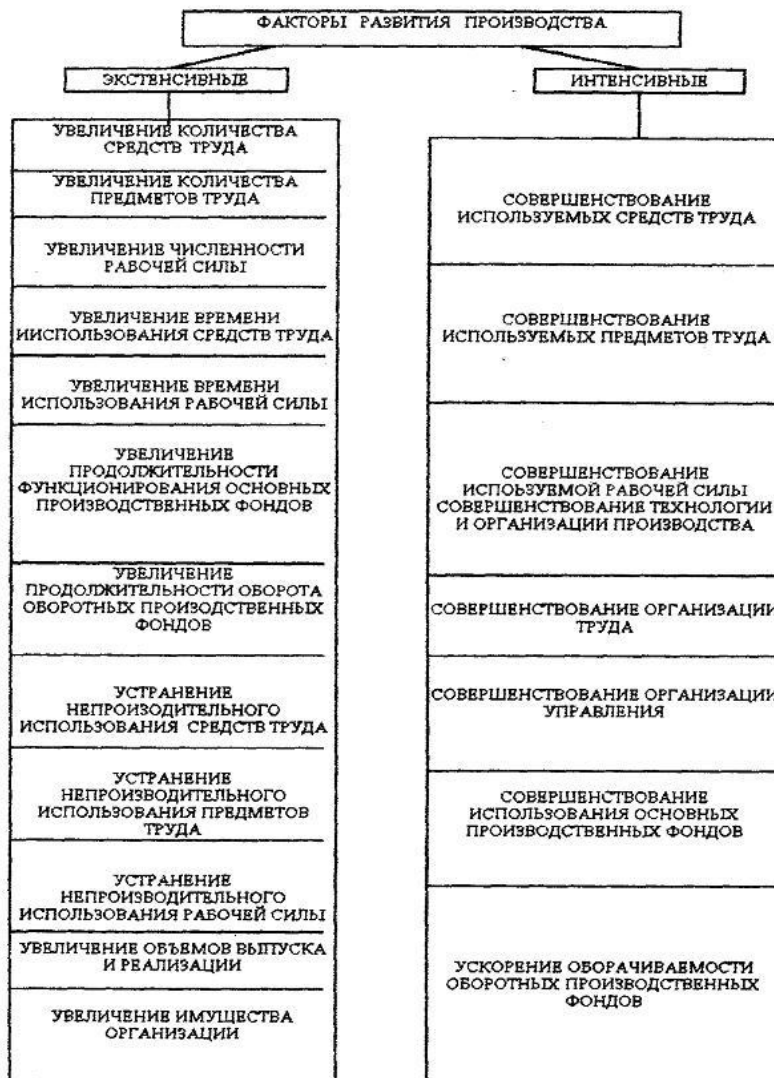


Рис. 1.2. Факторы развития производства на предприятии

Классификация факторов, определяющих хозяйственные показатели, является основой классификации резервов. Различают два понятия резервов: во-первых, резервные запасы (например, сырья, материалов), наличие которых необходимо для непрерывной ритмичной деятельности предприятия; во-вторых, резервы как еще не использованные возможности

роста производства, улучшения его количественных показателей [41; с. 63].

Профессиональный рост персонала также является важным фактором, влияющим на эффективность деятельности предприятия, в виду того, что он повышает трудовой потенциал предприятия, эффективность его деятельности, представляет собой совокупность трудоспособных работников, которые способны решать поставленные задачи при определенных организационно-технических условиях.

Трудовой потенциал предприятия можно охарактеризовать структурой, которая представляет собой соотношение психофизических, демографических и других характеристик групп работников и отношений между ними. Количественные показатели трудового потенциала отражают, как правило, совокупный фонд рабочего времени.

Основу управления предприятием в целом составляет теоретическое и практическое знание в области управления, а также методы и приемы, обеспечивающие совместную эффективную деятельность людей, работающих в организации [28; с. 12].

Состояние персонала предприятия, уровень его квалификации и профессионализма, способность наемных сотрудников оптимально решать стоящие перед ними производственные задачи и приносить прибыль предприятию напрямую зависят от тех теоретических подходов и практических методов работы с людьми [41; с. 70]. Данные факторы, безусловно, оказывают влияние на эффективность деятельности предприятия.

Высокое качество продукции обеспечивает экономное использование материальных и трудовых ресурсов, стабилизацию воспроизводственного процесса, экономический рост, пропорциональность и конкурентоспособность, в том числе и на мировом рынке и влияет на эффективность деятельности конкретно взятого предприятия.

Наряду с качеством продукции для потребителя имеет значение и цена этих благ. Поэтому для предпринимателей, чтобы добиться успеха в своей

деятельности, необходимо обеспечивать конкурентоспособное качество и конкурентоспособные цены своих товаров и услуг [6; с. 118].

Социальная эффективность деятельности предприятия характеризуется уровнем удовлетворения всей совокупности потребностей человека. Это, прежде всего, проявляется через объемы производства и потребления различных видов благ и услуг, приходящихся на душу населения, и их соответствие научно обоснованным нормам.

Социальная эффективность экономики, кроме того, связана со степенью удовлетворения особой группы социальных потребностей людей – содержанием и безопасными условиями труда, занятости, состоянием среды обитания, количеством свободного времени, обеспеченностью населения услугами в образовании, здравоохранении и др.

Все это, вместе взятое, называют качеством жизни. Качество жизни охватывает и характеризует весь диапазон ее свойств, распространяется на все ее стороны, отражает удовлетворенность людей предоставленными им материальными и духовными благами, отражает обеспеченность, комфортность, удобство жизненных условий, их приспособленность к современным требованиям, состояние здоровья и продолжительность жизни.

Экономическая и социальная эффективность взаимодействуют и обуславливают друг друга. Повышение экономической эффективности лежит в основе повышения жизненного уровня народа, удовлетворения его социальных потребностей. В свою очередь решение социальных проблем положительно сказывается на активизации человеческого фактора и повышении экономической эффективности» [4; с. 16].

1.3 Пути повышения эффективности производства на предприятии

Конечной целью работы любого предприятия является предоставление качественного, конкурентоспособного, гибко реагирующего на требования и пожелания клиентов продукта.

Выполнение этой задачи возможно лишь в целенаправленно и согласованно работающем коллективе, что отражено в следующих типичных основополагающих принципах деятельности предприятия:

- постоянная, систематическая и продуманная работа по развитию предприятия на всех уровнях;

- взаимодействие на разных уровнях, как между отделами самой фирмы, так и с предприятиями и организациями на региональном и международном уровне;

- создание и сохранение заинтересованного и компетентного коллектива, применение таких принципов управления, которые высоко ценят людские ресурсы;

- современная, отвечающая международным требованиям инфраструктура организации деятельности и вспомогательных технологических систем.

Сравнительно небольшой штат предприятий позволяет на деле пользоваться преимуществами принципов демократии участия, предлагая каждому работнику право внести свой личный вклад в общий процесс производства. Становятся также возможными постоянный диалог и прямая связь между работником и руководством. Деятельности же на предприятии с большим штатом усложняется за счет

Рыночная экономика ставит ряд принципиальных задач, важнейшей из которых является максимально эффективное использование кадрового потенциала [18; с. 187].

Не мало важным принципом деятельности предприятия является принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию можно выделить открытую и закрытую кадровую политику предприятия.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, организация

готова принять на работу любого специалиста соответствующей квалификации без учета опыта работы в других организациях.

Такая кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную кадровую политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентирована на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации.

Такая кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности.

Разработка кадровой политики является ключевым элементом деятельности предприятия и повышения ее эффективности [14; с. 30].

В широком смысле слова кадровая политика – это система правил и норм (осознанных и определенным образом сформулированных), которые приводят человеческие ресурсы в соответствии со стратегией компании. Отсюда следует, что все мероприятия по работе с человеческими ресурсами – отбор, адаптация, составление штатного расписания, аттестация, развитие, продвижение и другое – заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации.

В узком смысле слова кадровая политика – это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации.

В нормальных условиях кадровая политика ориентирована на достижение основных целей предприятия: поддержание его устойчивого функционирования, повышение конкурентоспособности, достижение лидерства в отрасли [43; с. 53].

Для достижения поставленных целей особенно важно обеспечить

требуемое организацией производственное поведение каждого из ее сотрудников. Как и стратегия развития организации в целом, принципы деятельности разрабатываются с учетом внутренних ресурсов и традиций организации и возможностей, предоставляемых внешней средой. Кадровая политика является частью политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития [19; с. 189].

Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (в области управления человеческими ресурсами), а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу. Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления.

Главная цель деятельности предприятия – обеспечение его функциональных подсистем, системы управления и производственной системы организации необходимыми работниками, оборудованием и клиентской базой.

Также предприятие должно решать следующие вопросы: найма, оценки, трудовой адаптации, стимулирования и мотивации, обучения, аттестации, организации труда и рабочего места, использования персонала, планирования продвижения по службе, управления кадровым резервом, управления нововведениями в кадровой работе, безопасности и здоровья, высвобождения персонала, определения стиля руководства и т.п. [19; с. 192].

Все виды деятельности организации должны способствовать достижению этой цели. Из главной цели можно вывести подцели деятельности организации, например, предоставить трудовые ресурсы определенного качества и количества к конкретному сроку, на установленный период, на определенные рабочие места.

Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности организации (например, увеличение объемов производства) при ограниченности соответствующих организации

трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников организации [19; с. 194].

Организация деятельности предприятия, как стратегическая функция должна быть нацелена, скорее, на предупреждение проблем, чем на их оперативное решение.

Например, говоря об организации, из которой «бегут» люди, можно все силы бросить на работу по поиску и подбору новых кадров, а можно пойти путем предупреждения текучести и усиления работы по закреплению работников на предприятии. При этом и издержки предприятия в целом будут намного меньше.

Основными направлениями деятельности организации являются:

- проведение маркетинговой деятельности;
- планирование потребности организации в персонале;
- прогнозирование создания новых рабочих мест;
- прогнозирование внедрения новых технологий;
- организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров,
- профориентация и трудовая адаптация персонала;
- подбор и расстановка персонала;
- разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, оплаты труда;
- рационализация затрат предприятия;
- разработка программ развития деятельности предприятия и повышения ее эффективности;
- служебное продвижение работников и подготовка резерва;
- организация труда и рабочего места;
- разработка программ занятости и социальных программ;

- эффективное распределение и использование занятых в организации работников, рационализация их численности;
- управление нововведениями в деятельности организации;
- обеспечение безопасности деятельности;
- обеспечение охраны здоровья персонала;
- обеспечение высокого уровня качества услуг, продукции и иного результата деятельности предприятия;
- обеспечение клиентской базы [19; с. 195].

На уровне предприятия система показателей общей экономической эффективности включает показатели как по видам используемых ресурсов, так и оценочные.

Главным оценочным показателем деятельности предприятия является прибыль. К оценочным показателям эффективности традиционно относят:

- рентабельность продукции;
- рентабельность производственных фондов;
- производство продукции на 1 руб. затрат;
- относительную экономию основных и оборотных фондов, а также материальных, трудовых затрат и фонда оплаты труда.

Итогом хозяйственной деятельности фирмы выступает ее доход.

Доход – определенная денежная сумма, получаемая фирмой в результате производства и реализации благ или услуг за определенный период времени. В категории дохода отражается экономическая результативность деятельности фирмы, ее хозяйственной политики, выбора стратегических и тактических решений.

Динамика дохода, его величина свидетельствуют о степени эффективности деятельности фирмы, общественном признании производимой ею продукции, наконец, о месте и роли фирмы на соответствующем рынке.

От величины дохода в значительной степени зависит и прибыль фирмы. Нынешняя экономическая теория трактует прибыль как доход от использования факторов производства – труда, земли, капитала и предпринимательства.

В количественном отношении прибыль представляет собой разность между общей выручкой и издержками, но если существуют два подхода к определению и измерению издержек, то и содержание понятия «прибыль» следует рассматривать в двух аспектах – бухгалтерском и экономическом.

Бухгалтерская прибыль предприятия есть разность между общей выручкой и внешними издержками.

Совокупные хозяйственные издержки вместе с нормальной прибылью составляют экономические затраты (издержки). Разность между общей выручкой и экономическими издержками образует экономическую, или чистую, прибыль.

Для предприятия важен вопрос размера прибыли. Существуют абсолютный и относительный показатели прибыли. Относительным показателем прибыли является норма прибыли (рентабельность), демонстрирующая степень отдачи производственных факторов, применяемых в производстве.

«Эффективность применительно к отдельно взятой хозяйственной единице не тождественна эффективности в масштабах общества. Если предприятие осуществляет свою деятельность с минимальными затратами всех факторов производства, в этом случае мы говорим о производственной эффективности или эффективности производства отдельной хозяйственной единицы.

Система показателей эффективности процессов и предприятия должна учитывать три основных потока информации:

- информация о качестве продукции или услуги, о степени соответствия требованиям клиента, стабильности и воспроизводимости параметров продукта;

- информация о качестве процесса, его эффективности и ресурсоемкости, стабильности и воспроизводимости параметров процесса;
- информация о степени удовлетворенности клиента, возможности и выполнимости предвидимых потребностей клиента» [23, с. 16].

Обобщая мировой опыт, экономисты создали портрет эффективно функционирующей фирмы.

1) Фирма имеет листинг своих акций на одной из зарубежных фондовых бирж. Тем самым она расширяет возможности мобилизации капитала. Фирма ищет необходимый ей капитал не только на национальном рынке, но и в глобальном масштабе.

2) Уровень прибыли фирмы может колебаться под воздействием тех или иных факторов. Отклонения от намеченных величин прибыли означает, что фирма слабо контролирует окружающую среду и можно ожидать как взлетов, так и падения нормы прибыли в будущем. Достижение запланированного уровня прибыли имеет большое значение для взаимоотношений фирмы с банками. Последние предпочитают иметь дело с фирмами, деятельность которых предсказуема.

3) Фирма должна быть способной эффективно защищать себя.

4) Фирма постоянно занимается реструктурированием. Освобождаясь от убыточных и низкоприбыльных предприятий и подразделений, фирма повышает свою эффективность.

5) Эффективное функционирование фирмы предполагает оживление активности акционеров. Последние должны контролировать деятельность управляющих. Данная проблема актуальна не только для западных, но и для российских фирм. Приватизация в России привела к исчезновению государственного контроля над предприятиями [37, с. 176].

В современных условиях повышения эффективности деятельности предприятия можно достичь преимущественно за счет развития инновационных процессов, получающих конечное выражение в новых технологиях, новых видах конкурентоспособной продукции.

Поиск и использование инноваций непосредственно на предприятиях является актуальной проблемой. Развитие новых технических и организационно-технологических решений, совершенствование основных принципов управления применительно к специфике отечественного рынка создают условия для обновления процессов воспроизводства на предприятиях и дают дополнительный импульс для экономического роста.

По своей природе инновации включают в себя не только технические или технологические разработки, но и любые изменения в лучшую сторону во всех сферах научно-производственной деятельности. Постоянное обновление техники и технологий делает инновационный процесс основным условием производства конкурентоспособной продукции, завоевания и сохранения позиций предприятий на рынке и повышения производительности, а также эффективности предприятия.

2. ЭКОНОМИКО - ЭМПИРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ АО «Арконик СМЗ»

1.1 Современное состояние производственного предприятия АО «Арконик СМЗ»

АО «Арконик СМЗ» - одно из крупнейших в России предприятий по производству алюминиевых полуфабрикатов.

Завод производит широкий ассортимент листопрокатной, прессовой и кузнечно-штампованной продукции из всех видов алюминиевых сплавов в соответствии с требованиями международных и российских стандартов. Потребителями продукции завода являются предприятия аэрокосмической, судостроительной, упаковочной, нефтегазодобывающей промышленности, транспортного машиностроения. Завод на своей территории имеет развитую электрическую сеть и оказывает услуги по передаче электроэнергии сетевым организациям, конечным потребителям и имеет статус территориальной сетевой организации.

Акционерное общество "Арконик СМЗ", учреждено в соответствии с Законом РФ "О приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации", Указом президента Российской Федерации № 721 от 01.07.92 г. и Решением Комитета по управлению имуществом Самарской области № 628 от 30.06.93 г.

Общество зарегистрировано постановлением главы администрации Промышленного района г. Самары № 4546 от 08.07.93 г.

Полное фирменное наименование Общества на русском языке – Акционерное общество "Арконик СМЗ". Было переименовано 23 августа 2016 года, в соответствии с решением внеочередного Общего собрания акционеров ЗАО "Алкоа СМЗ" (далее - "Общество") переименовано в АО «Арконик СМЗ».

Место нахождения – Российская Федерация, 443011, Самарская область, г. Самара, ул. Алмаатинская д 39, корпус 33/34.

Организационно-правовая форма: акционерные общества

Органами управления являются:

-Совет директоров;

-Исполнительные органы:

-Генеральный директор;

-Правление.

Основная продукция АО «Аркиник СМЗ»

1. кузнечно – прессовая продукция

2. Листопрокатная продукция

3. Легкосплавные бурильные трубы высокой надежности

Предметом деятельности Акционерного Общества «Аркиник СМЗ» является производство алюминиевых полуфабрикатов.

Миссией выбранного предприятия является: служить надежным партнером для предприятий, предпринимателей и частных лиц, своевременно осуществлять изготовление запчастей проверенного качества для автомобилей российского производства.

Основная цель «Аркиник СМЗ» - увеличение объема рынка и удовлетворенности потребителей как залог благополучия всего коллектива и отдельно каждого сотрудника.

К преимуществам «Аркиник СМЗ» следует отнести:

- обеспеченность квалифицированным персоналом;
- наличие реальных заказов от потребителей в России, странах СНГ и других странах;
- высокий уровень разработки конструкций генераторов, стартеров и технологии их производства.

Технологический процесс производства новых видов изделий основан на применении высокоточного и высокопроизводительного отечественного и

импортного оборудования, деталей, изготовленных методом прессования из порошков, постоянных магнитов и замены литых деталей на штампованные.

Рассмотрим организационную структуру АО «Аркиник СМЗ».

Общее руководство предприятием осуществляет генеральный директор, которому подчинены все службы и цехи предприятия (через соответствующих директоров по направлениям, помощника, главных специалистов, руководителей служб и подразделений).

В непосредственном подчинении генерального директора находятся:

- главный бухгалтер, осуществляющий организацию централизованного бухгалтерского учета, совершенствование методов и форм учета на основе использования средств вычислительной техники посредством отделов главной бухгалтерии;

- директор по производству;

- руководитель инженерного центра;

- директор по экономике и финансам;

- главный инженер;

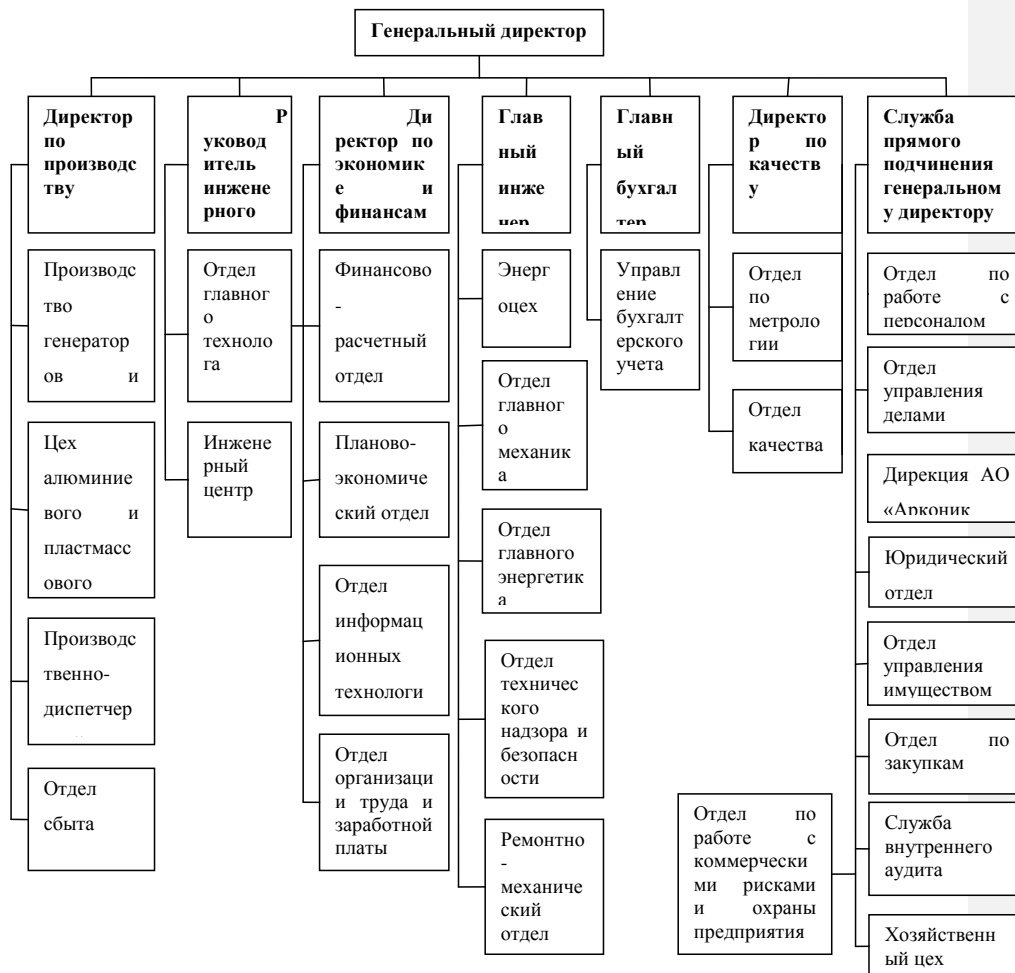


Рис. 1.1- Организационная структура АО «Арконик СМЗ»

-директор по качеству;

-служба прямого подчинения генеральному директору.

Организационная структура АО «Арконик СМЗ» представлена на рисунке 1.1

АО «Арконик СМЗ» имеет линейно-функциональный вид организационной структуры. *Линейно-функциональная структура* основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределение функций управления между ними.

АО «АркониК СМЗ» возглавляет генеральный директор. В общем виде организационная структура управления имеет 3 уровня: верхний уровень управления представлен такой должностью как генеральный директор; среднее звено – это руководители подразделений и низший уровень, в который входят специалисты, выполняющие оперативную работу. Такая структура эффективна так ,как:

- Структура повышает ответственность руководителя организации за конечный результат деятельности;

- Способствует повышению эффективности использования рабочей силы всех видов;

- Упрощает профессиональную подготовку;

- Создает возможности для карьерного роста сотрудников;

- Позволяет легче контролировать деятельность каждого подразделения и исполнителя.

Для анализа деятельности территориальной сетевой компании, хотелось бы отметить территорию обслуживания ТСО АО «АркониК СМЗ»:

1. Территория, примыкающая к забору охранного периметра завода по улице

Олимпийской, от пересечения с улицей Алма-Атинской до ж/д переезда

2. Территория, примыкающая к забору охранного периметра завода по улице

Алма-Атинской, от пересечения с улицей Олимпийской до пересечения с улицей Черемшанской

На карте это выглядит следующим образом:



Рис. 1.2 Территория обслуживания АО «Арконик СМЗ»

Анализ основных показателей деятельности предприятия

Рассмотрим основные показатели производственно – экономической деятельности предприятия АО «Арконик СМЗ».

Таблица 1.1 - Основные показатели производственно – экономической деятельности предприятия

пп	Показатели	Годы	
		2015	2016
	А	1	2
	Товарная продукция, млн. руб.	1944,1	1353,7
	Выручка от продаж, тыс. руб.	1454,7	1040,1
	Среднесписочная численность, чел.	1305	997
	Производительность труда, тыс. р.	1114,7	1043,2

Используя данные таблицы 2 составим график основных показателей производственно-экономической деятельности АО «Арконик СМЗ».

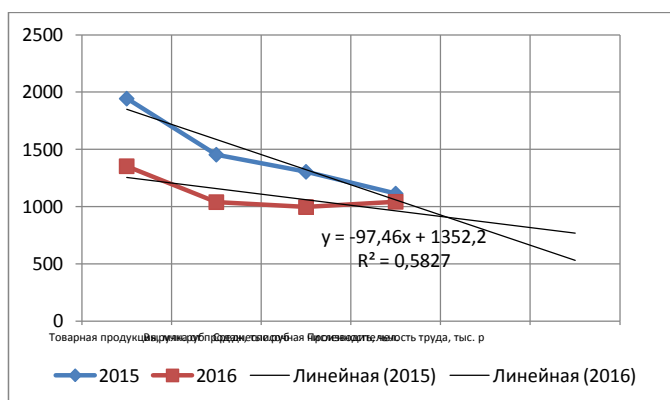


Рис. 1.2– Основные показатели производственно – экономической деятельности предприятия

На графике видно, что все показатели, характеризующие основную производственно – экономическую деятельность предприятия падают. Объем товарной продукции в 2016 году сократился на 30,4% в сравнении с 2015 годом. Выручка предприятия уменьшилась на 28,6%. Так же произошло значительное сокращение персонала, и среднесписочная численность сократилась на 23,7%. Производительность труда упала на 6,5 %.

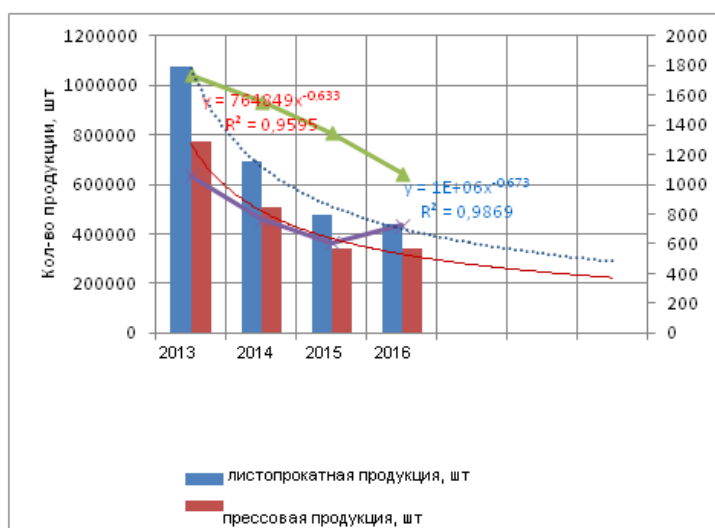


Рис. -1.3 – Падение всех показателей

2.2 Анализ бухгалтерской отчетности АО «Арконик СМЗ»

Анализ бухгалтерской отчетности позволит оценить нам общую картину экономического и имущественного положения предприятия.

Анализ бухгалтерской отчетности на предприятии следует начать с изучения бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах предприятия за последние годы.

Цель горизонтального анализа состоит в том, чтобы выявить абсолютные и относительные изменения величин различных статей баланса за определенный период, дать оценку этим изменениям.

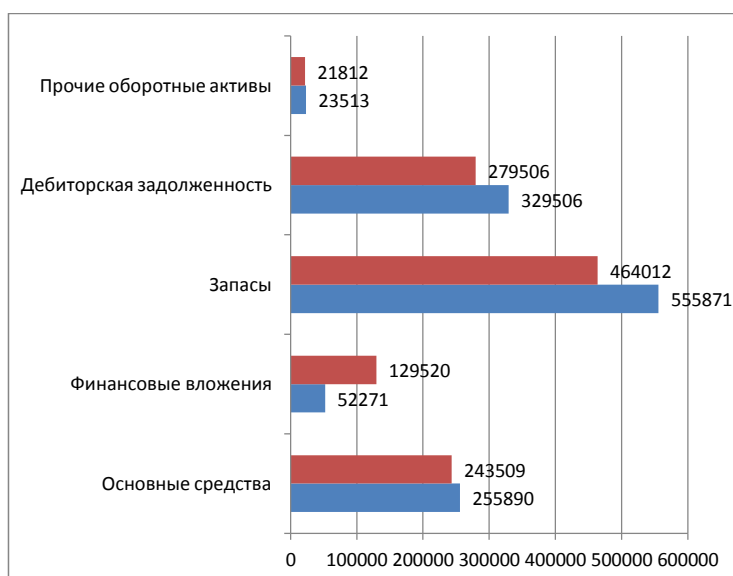


Рис.1.4-Горизонтальный анализ активов

Горизонтальный анализ активов АО «Арконик СМЗ» показывает, что абсолютная их сумма за 2016 г уменьшилась на 81855 тыс. руб., или на 0,93 %. Можно сделать вывод, что у организации снижается экономический потенциал.

С точки зрения структуры активов наблюдаемое уменьшение произошло в основном за счет снижения оборотных активов – на 146889 тыс.

руб. В тоже время происходит увеличение внеоборотных активов на 65034 тыс. руб.

Уменьшение оборотных активов произошло за счет уменьшения денежных средств организации на 26456 тыс. руб. Рассматривая уменьшение товарных запасов на (-91859 тыс. руб.) и снижение такого показателя как денежные средства на (+26456 тыс. руб.), можно предположить, что организация испытывает финансовых затруднений. За рассматриваемый период дебиторская задолженность АО «Аркиник СМЗ» снизилась на 50000 тыс.руб. что улучшает ликвидность текущих активов. Анализируя состав внеоборотных активов можно отметить, что увеличение на 65034 тыс. руб. произошло за счет изменения в составе основных средств (-12381 тыс. руб.): и увеличения финансовых вложений на 77249 руб.

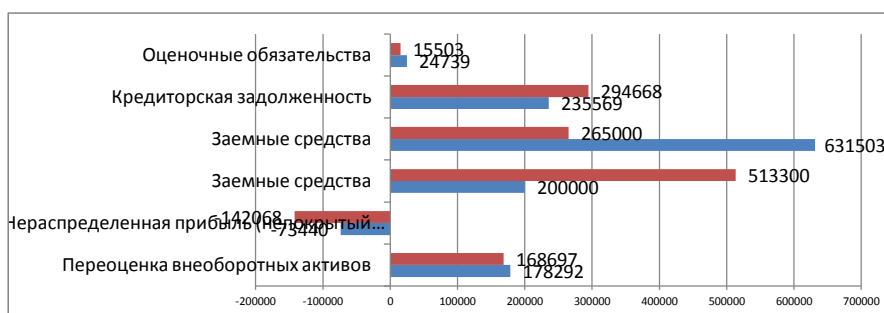


Рис. 1.5 – Горизонтальный анализ пассивов

Уменьшение пассивов АО «Аркиник СЗМ» произошло на -81855 тыс. руб. На конец анализируемого периода обязательства АО «Аркиник СЗМ» полностью состоят из краткосрочных и долгосрочных кредитов и займов. За анализируемый период отмечается тенденция снижения краткосрочных заёмных средств на -366503.; и повышение долгосрочных заёмных средств на 313300. Уставный капитал остался неизменным, нераспределенная прибыль уменьшилась на -68628.

Таким образом, на основании проведенного горизонтального анализа можно сделать вывод о том, что финансово-хозяйственная деятельность АО

«Аркони́к СЗМ» не способствовала увеличению его собственного капитала, испытывает недостаток в собственных оборотных средствах.

Вертикальный анализ дополняет горизонтальный анализ.

Вертикальный анализ позволяет сделать вывод о структуре баланса и отчета о прибыли в текущем состоянии, а также проанализировать динамику этой структуры. Технология вертикального анализа состоит в том, что общую сумму активов предприятия (при анализе баланса) и выручку (при анализе отчета о прибыли) принимают за сто процентов, и каждую статью финансового отчета представляют в виде процентной доли от принятого базового значения.

На основании проведенного анализа сделаем следующие выводы: в структуре активов баланса АО «Аркони́к СЗМ» значительная доля принадлежит оборотным активам. На начало года величина оборотных активов составила 74,81% от их общей величины, а на конец года – 67,33%. Прослеживается тенденция уменьшения доли этого вида активов.

В структуре оборотных активов АО «Аркони́к СЗМ» доля денежных средств на начало года составляла 0,49%. В течение года произошло уменьшение денежных средств и их доля на конец года составила 0,30%. Снижение доли денежных средств свидетельствует об ухудшении ликвидности в АО «Аркони́к СЗМ» .

Следующим видом оборотных активов со значительным удельным весом была дебиторская задолженность .На начало года удельный вес этого вида активов составлял 26,24%, к концу года удельный вес снизился до на 24.41%.

Таким образом, оборотные активы организации АО «Аркони́к СЗМ» характеризуются большой долей запасов, незначительной долей денежных средств и наличием дебиторской задолженности, что ухудшает ликвидность текущих активов.

Доля внеоборотных активов АО «Аркони́к СЗМ» на начало года составляла 25,19, а на конец года 32,67%. Прослеживается тенденция

увеличения доли этого вида актива. Основное увеличение удельного веса этого вида активов произошло в части увеличения удельного веса основных средств и увеличения доли финансовых вложений на 7,05%.

За анализируемый период в АО «Аркиник СЗМ» происходило уменьшение доли собственного капитала с 11,01% до 4,94%. Следует отметить, что содержание доли собственного капитала намного меньше 50% что означает, что организация будет в большей степени зависеть от лиц, предоставивших ему займы, ссуды и кредиты.

Удельный вес краткосрочных обязательств в анализируемом периоде снизился на 22,49% в общем объеме пассивов АО «Аркиник СЗМ». На начало 2014 г. кредиторская задолженность составляла 25,73% от суммарных обязательств организации. Это на 6,53% больше удельного веса данного вида пассивов в кредиторской задолженности на начало анализируемого периода (19,20%).

2.1. SWOT анализ

SWOT-анализ - один из самых распространенных методов, оценивающих в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие компании. Это анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды. «S» и «W» относятся к состоянию компании, а «O» и «T» к внешнему окружению организации.

2.1.1 Анализ внешней среды

МАКРОСРЕДА

К факторам влияющим на макросреду организации относят:

1. Политические
2. Экономические
3. Социальные

4. Технологические

Рассмотрим эти факторы и проведем PEST-анализ ОАО «ЗиТ» в таблице 2.1:

Таблица 2.1. PEST-анализ АО «Аркиник СЗМ»

Факторы	Влияние факторов
Проведенная государственная программа утилизации	В связи со складывавшейся ситуацией в отрасли, на первичном рынке возможен риск снижения объемов производства своей продукции.
Поддержка деятельности предприятия Правительством области	
Высокий уровень коррупции	Высокий уровень коррупции, характерный для экономики страны в целом, повышает риски, связанные с некачественным выполнением работы, недополучением средств, некачественным исполнением работ подрядчиками.
Изменения политико-экономической ситуации в России	АО «Аркиник СЗМ» осуществляет свою деятельность в Российской Федерации. Мировой кризис оказал влияние на экономику РФ и региона. По причине банкротства отдельных предприятий и сокращения объемов продаж, произошло сокращение персонала. Реальные доходы населения снизились. Многие инвестиционные программы закрыты. Все это оказывает негативное влияние на ВВП страны. В настоящее время экономическую ситуацию в стране можно оценить, как нестабильную. Изменения политико-экономической ситуации в России, могут негативно повлиять на экономическое положение АО «Аркиник СЗМ»

	Изменение процентных ставок	<p>Финансовые риски возникают в сфере отношений с банками и другими финансовыми институтами. Чем выше отношение заемных средств к собственным средствам, тем больше зависимость от кредиторов, тем серьезнее и финансовые риски, поскольку ограничение или прекращение кредитования, ужесточение условий кредитования влечет за собой трудности в финансировании хозяйственной деятельности. Финансирование деятельности АО «Арконик СЗМ» осуществляется за счет собственных и заемных средств, следовательно, на финансово-хозяйственную деятельность общества оказывает влияние риск изменения процентных ставок</p>
	Рост инфляции, снижение покупательской способности	<p>Предприятие подвержено инфляционному риску, так как цены на основную продукцию не могут изменяться одновременно с увеличением стоимости материальной составляющей производства. Кроме того, инфляционные процессы могут привести к обесцениванию дебиторской задолженности. Поскольку предприятие получает все доходы в рублях, в условиях инфляции он неминуемо сталкивается с обесцениванием реальной стоимости ожидаемых доходов. Инфляционным рискам подвержены все виды активов предприятия.</p>
	Рост курса доллара и евро, падение курса рубля	
	Рост спроса на новые автомобили	<p>Наблюдается медленный рост уровня жизни населения, рост темпов инфляции, обесценивание рубля вынуждают население тратить большее количество средств на товары первой необходимости.</p>
	Риски, связанные с потребителями производимой продукции	<p>Уведомление потребителей заказываемой продукции об изменении объема и номенклатуры первоначальных заявок в течение месяца приводит к несбалансированности планов материально-технического снабжения и производства продукции</p>

	Рост мобильности населения	Существует угроза потери ценных кадров на предприятии.
	Внедрение новых технологий	За счет внедрения новых технологий повышаются конкурентные преимущества, а также упорядочивается деятельность внутри организации. Так же на рост конкуренции и на рост производительности повлияет внедрение высокотехнического оборудования.
	Внедрение высокотехнологичного оборудования	

Факторы косвенного воздействия оказывают как положительное, так и отрицательное влияние на предприятие. Для оценки благоприятных факторов составим таблицу 2.2. «Матрица благоприятных для АО «Арконик СЗМ» факторов макросреды»

Таблица 2.2-«Матрица благоприятных для АО «Арконик СЗМ» факторов макросреды»

Вероятность благоприятной ситуации	Ожидаемое позитивное влияние		
	Сильное(I)	Умеренное (II)	Малое(III)
Высокая(1)	Рост спроса на новые автомобили	Внедрение новых технологий	
Средняя (2)	Внедрение высокотехнологичного оборудования		Поддержка деятельности предприятия Правительством области
Низкая (3)	Изменение процентных ставок	Изменения политико-экономической ситуации в России	

Факторы, располагающиеся в полях I -1 , I -2 , II -1 имеют большое значение для организации, и при разработке стратегии нужно брать их во внимание.

Факторы, располагающиеся в полях I -3, II -3, III -2 менее важны для организации.

Рассмотрев, благоприятные факторы макросреды организации можно сделать вывод, что внедрение высокотехнического оборудования и новых технологий повысит конкурентоспособность, и так же повысит качество производимой продукции. А изменение политико-экономической ситуации в стране, повысит рост на новые автомобили.

Для оценки неблагоприятных факторов составим таблицу 2.3

Таблица 2.3.-«Матрица неблагоприятных для АО «Арконик СЗМ» факторов макросреды»

Оценка вероятности угрозы	Возможные последствия			
	Разрушение (I)	Критическое состояние (II)	Тяжелое состояние (III)	Легкие ушибы (IV)
Высокая(1)	Риски, связанные с потребителями производимой продукции	Рост курса доллара и евро, падение курса рубля	Рост мобильности населения	
Средняя (2)		Рост инфляции, снижение покупательской способности	Высокий уровень коррупции	
Низкая (3)				

Факторы, располагающиеся в полях I -1 нуждаются в скорейшем устранении, так как являются самыми опасными для организации.

Остальные факторы не менее важны, но меньше зависят от усилий организации.

Рассмотрев неблагоприятные факторы макросреды организации, мы пришли к выводу, что угрозу для предприятия представляет любой из этих факторов. В основном, угрозы связаны с потребителями производимой продукции, на что влияют конкуренты данной отрасли и кризис в стране.

Микросреда предприятия состоит из субъектов, с которыми компании приходится взаимодействовать в процессе своей работы, и факторов, которые непосредственно связаны с самой компанией и оказывают влияние на ее способность эффективно действовать на рынке.

Рассмотрим один из основных факторов микросреды - конкуренция. В качестве основных конкурентов АО «АркониК СМЗ» выделяются следующие организации:

Название	Объём продаж	Доля рынка
1. ПАО "МОЭК"	2'520'171'835 руб.	6.18%
2. ПАО "Т ПЛЮС"	2'491'648'497 руб.	6.11%
3. АО "КРАСЭКО"	1'895'878'999 руб.	4.65%
4. АО "ДГК"	1'316'353'159 руб.	3.23%
5. ПАО "ТГК-1"	1'237'562'122 руб.	3.03%
6. ПАО "ИРКУТСКЭНЕРГО" Иркутская Область	1'184'537'891 руб.	2.90%
7. ГУП "ТЭК СПБ"	1'048'198'338 руб.	2.57%
8. АО "СИБЭКО"	1'042'712'659 руб.	2.56%
9. ООО "СИБИРСКАЯ ТЕПЛОСБЫТОВАЯ КОМПАНИЯ"	987'293'126 руб.	2.42%
10. ПАО "ТГК-14"	964'601'202 руб.	2.36%
11. ПАО "КВАДРА"	937'460'999 руб.	2.30%

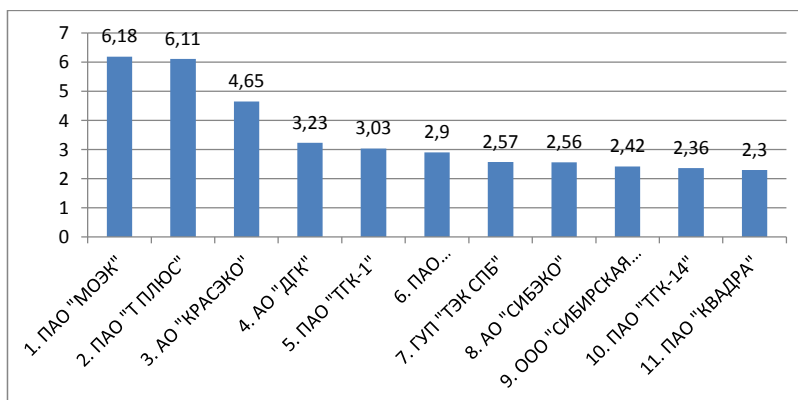


Рис. 1.6 Основные конкуренты АО «Арконик СМЗ»

Результаты в соотношении цены и качества видны в Таблице 2.4.

Таблица 2.4- «Сравнение марок КЗАТЭ и СтартВОЛЬТ».

	марка КЗАТЭ (ОАО «ЗиТ»)	марка СтартВОЛЬТ ООО «Карвиль»
Цена, руб	3305	3300
	<p>«+» Штатный генератор, стабильная работа, стандартная работа, никаких нареканий.</p> <p>«-» Не соответствует требованиям современной эксплуатации.</p>	<p>«+» Самый мощный из тестируемых генераторов.</p> <p>«-» Из-за задней пластмассовой крышки, может быстро потребоваться ремонт</p>

Из Таблицы 2.4. видно, что и по цене (хотя и незначительная разница) и по качеству выигрывает марка СтартВОЛЬТ ООО «Карвиль». Но несмотря на это большей популярностью пользуется марка КЗАТЭ (ОАО «ЗиТ»).

Проанализировав данную статью, можно сделать вывод по исследуемому предприятию: ОАО «ЗиТ» превосходит своих конкурентов за счет стабильности производства, высокого уровня производства и качества

производимой продукции, но проигрывает в современности эксплуатации. Следовательно, для повышения конкурентоспособности предприятию следует обратить внимание на внедрение новых технологий.

Основными потребителями продукции ОАО «ЗиТ» являются автомобильные, моторостроительные и тракторные предприятия, среди которых такие крупные как:

- Волжский автомобильный завод («АвтоВАЗ»)
- Горьковский автомобильный завод («ГАЗ»)
- Ульяновский автомобильный завод («УАЗ»)
- Камский автомобильный завод («КамАЗ»)
- Павловский автобусный завод («ПАЗ»)
- Уральский автомобильный завод («Урал»)
- Минский автомобильный завод («МАЗ»)
- Заволжский моторный завод («ЗМЗ»)
- Ульяновский моторный завод «Волжские моторы»
- Минский тракторный завод
- Владимирский тракторный завод

Основными поставщиками сырья и материалов для выпуска генераторов и стартеров являются:

-по цветным материальным ресурсам – ЗАО «САМЗАС», ООО «Микрон», ООО «Самарапромснаб» г. Самара;

-по черным металлам – Омутнинский металлургический завод г. Омутнинск, ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» г. Магнитогорск, ОАО «Магнитогорский калибровочный комбинат» г. Магнитогорск, ОАО «ЧСПЗ» г. Череповец;

-по покупным полуфабрикатам – ОАО «Электромодуль» г. Молодечно, ОАО «Орбита» г. Саранск, ОАО «Машиностроительный завод» г. Электросталь, ООО «ЭнергоСтройКонтракт +» г. Электроугли.

Отличительными особенностями предприятия ОАО «ЗиТ» является то, что оно имеет весь технологический комплекс, обеспечивающий выпуск

генераторов и стартеров: заготовительное, литейное, механообрабатывающее, сборочное, термогальваническое производства. К преимуществам ОАО «ЗиТ» следует отнести: обеспеченность квалифицированным персоналом, наличие реальных заказов от потребителей в России, странах СНГ и других странах, высокий уровень разработки конструкций генераторов, стартеров и технологии их производства.

На ОАО «ЗиТ» освоено производство нетрадиционной для предприятия продукции - компонентов электронной системы управления двигателем автомобиля - датчик детонации двух типов: узкополосный и широкополосный; датчик контрольной лампы давления масла, датчик температуры и т.д.

Технологический процесс производства новых видов изделий основан на применении высокоточного и высокопроизводительного отечественного и импортного оборудования, деталей, изготовленных методом прессования из порошков, постоянных магнитов и замены литых деталей на штампованные.

Чтобы занять желаемую конкурентную позицию, прежде всего, нужно начать с оценки отрасли, к которой он принадлежит. Для выполнения этой задачи, мы должны понять основополагающие факторы, определяющие прибыльность отрасли в долгосрочной перспективе, потому что именно прибыльность является наиболее важным показателем привлекательности отрасли.

Наиболее известной и широко используемой моделью оценки привлекательности отрасли является модель пяти сил конкуренции Портера. В модели Портера предполагается, что существует пять основных сил, которые формируют структуру отрасли: интенсивность соперничества среди конкурентов, находящихся внутри отрасли, угроза со стороны потенциально-возможных конкурентов, которые находятся вне отрасли, но собираются туда войти, угроза со стороны товаров заменителей, переговорная сила

покупателей и переговорная сила поставщиков. Эти пять сил определяют границы цен, издержек, инвестиционных требований, которые являются основными факторами для определения прибыльности отрасли в долгосрочном периоде, и, следовательно, для привлекательности отрасли.

Проанализируем действия пяти конкурентных сил, составив для этого Таблицу 2.5.

Таблица 2.5- «Анализ микросреды ОАО «ЗиТ» с помощью модели пяти сил Портера».

1. **Угроза появления услуг-заменителей**

В данной отрасли появление услуг-заменителей скорее отсутствует, чем существует, т.к. ОАО «ЗиТ» занимается производством электрооборудования и запчастей для автомобильных, моторостроительных и тракторных заводов. Работу любого автомобиля нельзя представить без генератора, стартера, датчика и свечей, замену которым еще не придумали.

В Угроза появления товара-заменителя отсутствует.

ывод:

2. **Угроза появления новых конкурентов**

Спрос на автомобили с каждым днем растет всё больше и больше, следовательно, и спрос на услуги предприятий данной отрасли тоже возрастает. Вероятность вхождения новых организаций в данную отрасль возможна, но занять определенную нишу, будет достаточно сложно. ОАО «ЗиТ» — один из крупнейших предприятий в Европе по производству запчастей, с потребителями которых ОАО «ЗиТ» связывают многолетние и устойчивые взаимоотношения, и к тому же имеет сильных конкурентов. Данная отрасль имеет высокий порог вхождения, поэтому угроза появления новых конкурентов невысока.

В Угроза появления новых конкурентов существует, но на данный момент времени маловероятна, поэтому, этот фактор оказывает незначительное влияние на силу конкуренции на местном сегменте рынка.

ывод:

3. **Рычаги воздействия поставщиков**

Поставщиками ОАО «ЗиТ» являются достаточно крупные заводы и комбинаты, услугами которых пользуются и другие производители данной

отрасли.

В Конкурентное влияние со стороны поставщиков существует, но оно не
ывод: высоко.

4. **Рычаги воздействия покупателей**

В данной отрасли потребители имеют значительное влияние на предприятие, так как клиентами являются крупные потребители, а не индивидуальные, которые имеют возможности влиять на цены, качество и другие условия продаж. Среди потребителей ОАО «ЗиТ» — гигант автомобилестроения Волжский автомобильный завод («АвтоВАЗ»), для которого изготавливаются все типы генераторов и стартеров, а также Горьковский («ГАЗ»), Ульяновский («УАЗ»), Камский («КамАЗ»), Павловский («ПАЗ»), Уральский («Урал») и Минский («МАЗ») автомобильные заводы, Заволжский моторный завод («ЗМЗ»), Ульяновский моторный завод «Волжские моторы», Минский и Владимирский тракторные заводы и т.д., с которыми ОАО «Завод им. А.М. Тарасова» связывают многолетние и устойчивые взаимоотношения. Каждый потребитель особенно ценен для предприятия, так как существует угроза ухода потребителя к предприятию-конкуренту. Перспектива утраты клиентов, особенно постоянных, может побудить предприятие пойти на дополнительные уступки.

В Данный фактор оказывает сильное давление на конкурентоспособность
ывод:

5. **Анализ уровня конкурентной борьбы**

Среди основных конкурентов ОАО «ЗиТ», предприятия специализированные только на выпуске запчастей и оборудования для автомобилей, (за исключением фирмы Bosch), следовательно, конкуренция достаточно высока. Основными критериями при выборе запчастей для автомобиля является цена и качество. Из таблицы 4. видно, что качество продукции производимой ОАО «ЗиТ», превосходит конкурентов. Так же как и в ценовой категории продукция нашего предприятия не является самой дорогой. Но настораживает тот факт, что среди тестируемых марок, марка *КЗАТЭ (ОАО «ЗиТ»)* заняла второе место.

В Фактор конкуренции в отрасли особенно значим.
ывод:

								ТИКИ		ТИКИ	
1.О АО «ЗиТ»											
2.Во sch											
3. ЗАО «Концерн «ПРАМО»											
4. ООО «КАРВИЛЬ»											

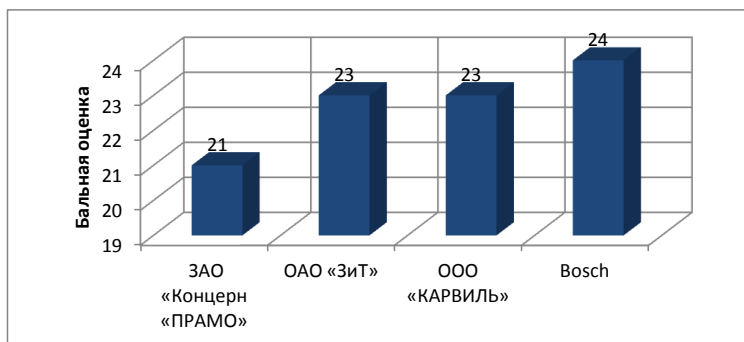


Рисунок 2.1 – Бальная оценка конкурентов ОАО «ЗиТ»

Вычислим значение интегрального показателя конкурентоспособности S_j для каждого товара - конкурента j .

Для ОАО «ЗиТ»:

$$S_j = 4*5+4*5+5*5+3*3+3*3+4*3=95$$

Для Bosch:

$$S_j = 5*5+4*5+4*5+4*2+3*3+4*3=94$$

Для ЗАО «Концерн «ПРАМО»:

$$S_j = 4*4 + 4*4 + 4*5 + 3*4 + 3*3 + 3*4 = 85$$

Для ООО «КАРВИЛЬ»:

$$S_j = 5*5 + 4*5 + 4*5 + 4*4 + 2*3 + 4*3 = 99$$

По данным расчета видно, что ОАО «ЗиТ» по значению интегрального показателя конкурентоспособности, уступает ООО «КАРВИЛЬ», показатель S_j которого имеет максимальное значение.

На основе проведенного анализа внешней среды организации формируем список возможностей организации и формируем таблицу 2.7.

Возможности внешней среды:

1. Рост доли рынка
2. Рост спроса на продукцию
3. Сотрудничество с новыми предприятиями
4. Уход с рынка основных конкурентов
5. Расширение производства
6. Снижение затрат, за счет рационального использования ресурсов
7. Появление новых рынков сбыта
8. Рост квалификации работников
9. Увеличение производительности труда
10. Развитие системы менеджмента качества
11. Снижение уровня внутренней дефектности

Таблица 2.7-Возможности внешней среды организации

Вероятность/ воздействие	Высокая (1 – 0,7)	Средняя (0,69 – 0,4)	Слабая (0,39 – 0)
Сильное (1-0,7)	Увеличение производительности труда (0,9 * 0,8 = 0,72) Развитие системы	Рост доли рынка (0,9*0,6=0,54) Рост спроса на продукцию (0,7*0,7=0,49)	Сотрудничество с новыми предприятиями (0,7*0,3=0,21)

	менеджмента качества $(0,8*0,8=0,64)$		
Умеренное (0,69 – 0,4)	Снижение уровня внутренней дефектности $(0,6*0,9=0,54)$ Рост квалификации работников $(0,5*0,8=0,40)$	Появление новых рынков сбыта $(0,69*0,5=0,345)$	Снижение затрат, за счет рационального использования ресурсов $(0,6*0,3=0,18)$
Слабое (0,39 – 0)	Расширение производства $(0,1*0,7=0,07)$ 8)	Снижение цен на сырье и материалы $(0,3*0,5=0,15)$	Уход с рынка основных конкурентов $(0,3*0,3=0,09)$

На основе проведенного анализа внешней среды организации формируем список угроз внешней среды организации и формируем таблицу 2.8.

Угрозы внешней среды организации:

1. Скачки курса валют/
2. Нестабильное финансовое положение
3. Рост налогов и пошлин
4. Снижение потребности потребителей в услугах предприятия
5. Нестабильная политическая ситуация в стране
6. Усиление конкуренции
7. Нестабильная экономическая ситуация
8. Ухудшение финансового состояния потребителя
9. Появление новых крупных конкурентов

Таблица 2.8-Угрозы внешней среды организации

Вероятность/в оздействие	Высокая (1 – 0,7)	Средняя (0,69 – 0,4)	Слабая (0,39 – 0)
Сильное (1-0,7)	Нестабильная политическая ситуация в стране (-0,9 * 0,8 = -0,72)	Усиление конкуренции (-0,6*0,5=-0,35)	Снижение потребности потребителей в услугах предприятия (-0,7*0,3=-0,21)
Умеренное (0,69 – 0,4)	Скачки курса валют (-0,6*0,8=-0,48)	Нестабильная экономическая ситуация (-0,5*0,6=-0,3)	Появление новых крупных конкурентов (-0,6*0,3=-0,18)
Слабое (0,39 – 0)	Нестабильное финансовое положение (-0,3*0,9=-0,27)	Ухудшение финансового состояния потребителя (-0,3*0,5=-0,15)	Рост налогов и пошлин (-0,3*0,3=-0,09)

В таблицах 2.7 и 2.8 дана количественная оценка показателей, по степени влияния данного показателя на деятельность организации. Проанализировав данные, получим таблицу 2.9, в которой показатели проранжированы от большего значения, к меньшему.

Таблица 2.9 - Результаты ранжирования показателей возможностей и угроз предприятия

№ п/п	Возможности	V	Угрозы	R
1	Увеличение производительности труда	0,72	Нестабильная политическая ситуация в стране	-0,72
2	Развитие системы менеджмента качества	0,64	Скачки курса валют	-0,48
3	Снижение уровня внутренней дефектности	0,54	Усиление конкуренции	-0,35

4	Рост доли рынка	0,54	Нестабильное финансовое положение	-0,27
5	Рост спроса на продукцию	0,49	Снижение потребности потребителей в услугах предприятия	-0,21
6	Рост квалификации работников	0,40	Появление новых крупных конкурентов	-0,18
7	Появление новых рынков сбыта	0,345	Ухудшение финансового состояния потребителя	-0,15
8	Сотрудничество с новыми предприятиями	0,21	Нестабильная экономическая ситуация	-0,3
9	Снижение затрат, за счет рационального использования ресурсов	0,18	Рост налогов и пошлин	-0,09
10	Снижение цен на сырье и материалы	0,15		
11	Уход с рынка основных конкурентов	0,09		

2.1.2 Анализ внутренней среды

Для анализа внутренней среды организации нужно, проанализировать деятельность компании по следующим направлениям:

- организационное
- производственное
- маркетинговое
- финансовое
- кадровое

Как говорилось в пункте 1.1 ОАО «ЗИТ» имеет линейно-функциональный вид организационной структуры. *Линейно-функциональная структура* основана на соблюдении единоначалия, линейного построения

структурных подразделений и распределение функций управления между ними.

ОАО «ЗиТ» возглавляет генеральный директор. В общем виде организационная структура управления имеет 3 уровня: верхний уровень управления представлен такой должностью как генеральный директор; среднее звено – это руководители подразделений и низший уровень, в который входят специалисты, выполняющие оперативную работу.

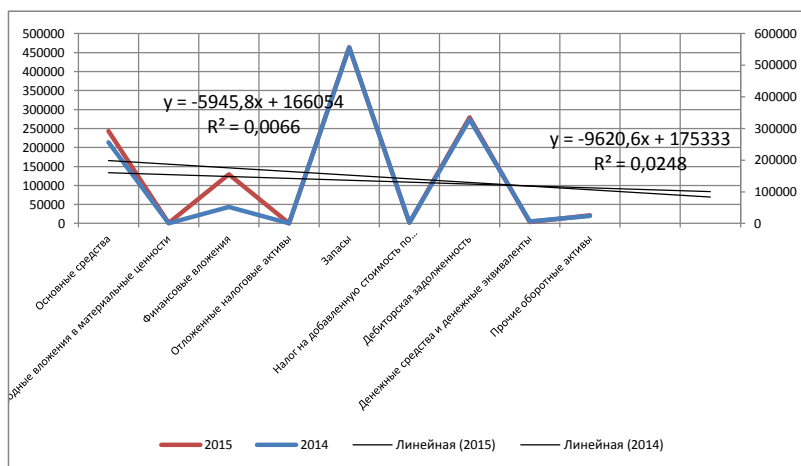


Рисунок 2.2 – Анализ активов

Анализ активов ОАО «ЗиТ» показывает, что абсолютная их сумма за 2014г уменьшилась на 81855 тыс. руб., или на 0,93 %. Можно сделать вывод, что у организации снижается экономический потенциал.

С точки зрения структуры активов наблюдаемое уменьшение произошло в основном за счет снижения оборотных активов – на 146889 тыс. руб. В тоже время происходит увеличение внеоборотных активов на 65034 тыс. руб.

Уменьшение оборотных активов произошло за счет уменьшения денежных средств организации на 26456 тыс. руб. Рассматривая уменьшение товарных запасов на (-91859тыс. руб.) и снижение такого показателя как денежные средства на (+26456 тыс. руб.), можно предположить, что организация испытывает финансовых затруднений. За рассматриваемый

период дебиторская задолженность ОАО «ЗиТ» снизилась на 50000 тыс.руб. что улучшает ликвидность текущих активов. Анализируя состав внеоборотных активов можно отметить, что увеличение на 65034 тыс. руб. произошло за счет изменения в составе основных средств (-12381 тыс. руб.): и увеличения финансовых вложений на 77249 руб.

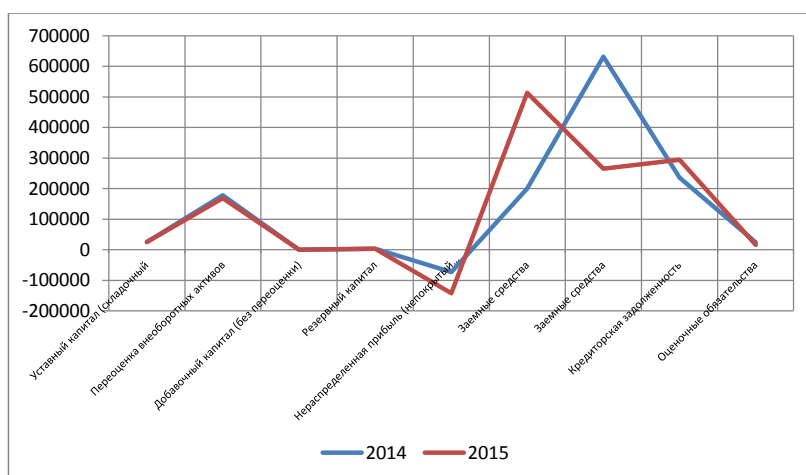


Рисунок 2.3 – Анализ пассивов

Уменьшение пассивов ОАО «ЗиТ» произошло на -81855 тыс. руб. На конец анализируемого периода обязательства ОАО «ЗиТ» полностью состоят из краткосрочных и долгосрочных кредитов и займов. За анализируемый период отмечается тенденция снижения краткосрочных заёмных средств на -366503.; и повышение долгосрочных заёмных средств на 313300. Уставный капитал остался неизменным, нераспределенная прибыль уменьшилась на -68628.

Таким образом, на основании проведенного горизонтального анализа можно сделать вывод о том, что финансово-хозяйственная деятельность ОАО «ЗиТ» не способствовала увеличению его собственного капитала. ОАО «ЗиТ» испытывает недостаток в собственных оборотных средствах.

Производственный анализ

В отчётном году предприятие осуществляло техническое перевооружение цехов основного производства. В 2014г. приобретено 2 ед. высокопроизводительного оборудования. Введено в эксплуатацию 9 ед. оборудования. Списано 12 ед. морально устаревшего и физически изношенного оборудования. По состоянию на 01.01.14г. удельный вес оборудования со сроком службы до 10 лет составил 25,3%. Данный показатель увеличился по сравнению с предыдущим годом, который на 01.01.11г. составлял 24,2% от общего количества оборудования.

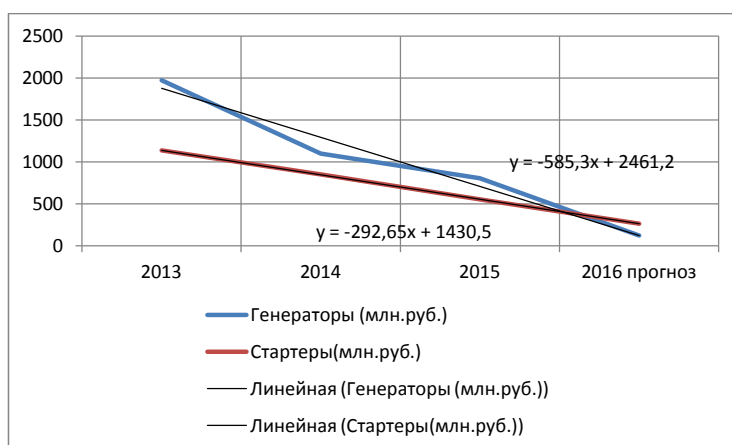


Рисунок 2.4 – Падение объёмов производства генераторов и стартеров

На рисунке 2.4 видно, что объёмы производства генераторов и стартеров значительно сократились. В целях совершенствования технологии и увеличения объёма выпускаемых изделий проводились организационно-технические мероприятия. Введённое в эксплуатацию новое оборудование позволило повысить качество, снизить трудоёмкость изготовления выпускаемых изделий, а также высвободить производственные площади для организации участков по обработке и сборке новых изделий.

Кадровый анализ

Таблица 2.10 – Численность персонала ОАО «ЗиТ»

Численность персонала на ОАО "ЗиТ"					Прогноз		
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018

Рабочие	4 67	42 1	3 74	3 06	3 06	06	06
Вспомогательные рабочие	7 38	65 7	5 55	4 30	4 30	30	30
Руководители и специалисты	5 32	48 2	4 18	3 40	3 40	40	40
Итого	1 737	15 60	1 347	1 076	1 076	076	076

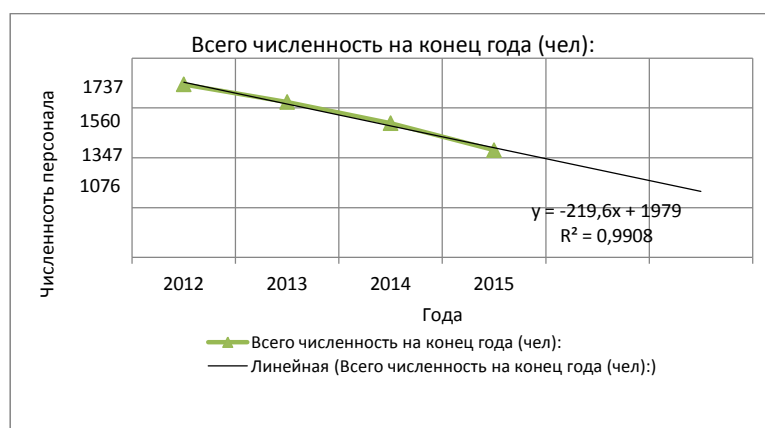


Рисунок 2.5 -Диagramma снижения численности персонала- прогноз и добавить тренд

Наличие и структуру трудовых ресурсов рассмотрим в таблице 2.11.

Таблица 2.11 - Наличие и структура трудовых ресурсов на ОАО «ЗиТ»- столбичная диаграмма

Категории работающих	Отклонение		Удельный вес		Δ Уд. в ес
	Абсол.	Относит.	2014	2015	
Персонал	1 347	1 076	- 271	79, 9	00 00
ППП всего	9	-	-	-	-
Из них	29	36	146	193	8,9 8,4 0,5

-рабочие	3	0	-	81,	0	0	0
	74	06	68	8	7,7	8,4	,7
-	5	0	-	77,	0	0	-
вспомогательные рабочие	55	30	125	4	1,2	9,9	1,3
Руководители и специалисты	4	0	-	81,	0	0	0
	18	40	78	3	1	1,5	,5
Удельный вес всех рабочих в численности персонала	6	0	-	99,	0	0	-
	8,9	8,4	0,5	2			

За анализируемый период произошло уменьшение численности работающих, по всем категориям. В следствии этого, численность ОАО «ЗиТ» в 2015 году сократилась на 271 рабочего или на 21,1 %. Наибольшее изменение наблюдается среди вспомогательных рабочих, за счёт уменьшения численности на 125 человек .

Кроме изменения в численности рабочих, следует рассчитать коэффициент товарной продукции, который показывает изменение объёмов выпуска товарной продукции.

На основании изложенных данных формируем контрольный лист SWOT-анализа предприятия (таблица 2.12).

Таблица 2.12 - SWOT-анализ предприятия

Уровни оценки	амый высокий	ыше реднего	редний	иже среднего	оложе ние тревож ное	Важ ность, вес)	=Возм ожнос ти =P*O
Показатели оценки (O)							

1. Финансы								
1. Оценка структуры активов (по финансовым коэффициентам)								
2. Финансовая стабильность в регионе		0,5				,8	,40	
3. Доход на активы				,3		,6	,18	
4. Норма прибыли		,5				,9	,45	
5. Доход на вложенный капитал								
2. Производство								
1. Использование оборудования		0,7				,7	,49	
2. Производственные мощности/ пропускная способность оборудования		,6				,8	,48	
3. Численность занятых		0,7				,8	,56	
4. Системы контроля качества		0,6				,8	,48	
5. Производительность труда				0,4		,8	,32	
6. Возможности расширения производства/ сохранение долей рынка		,6				,9	,54	
7. Устаревшее оборудование		0,5				,8	,40	
3. Организация и управление								
1. Численность инженерно-технологического и управленческого персонала								
2. Скорость реакции управления на изменения во внутренней/внешней среде				0,3		,8	,24	
3. Четкость разделения полномочий и функций		0,5				,8	,40	
4. Тип организационной структуры управления								
5. Качество используемой в управлении информации		0,5				,7	,35	
6. Степень гибкости оргструктуры управления		0,5				,8	,40	
4. Маркетинг								
1. Доля рынка		0,5				,9		
2. Репутация фирмы		0,8				,9	,72	
3. Престиж торговой марки		0,8				,9	,72	
4. Расходы/мероприятия по стимулированию сбыта				0,3		,8	,24	
5. Численность сбытового персонала								
6. Ценовая политика/ уровень цен		0,7				,9	,63	
7. Организационные и технические средства для сбыта								
8. Уровень/ качество обслуживания								
9. Число клиентов		0,8				,8	,64	
10. Качество/количество поступающей информации о предприятии на рынок				0,3		,9	,27	
5. Кадровый состав								
1. Уровень квалификации производственного персонала		,6				,9	,54	
2. Расходы по подготовке и переподготовке персонала		,7				,8	,56	

3. Уровень подготовки управленческого персонала (Высшее обр.)		0,8				0,8	0,64
6. Технология							
1. Применяемые стандарты и степень их совместимости	0,9					,9	,81
2. Новые продукты							
3. Расходы на НИОКР		0,7				,9	,63

На основании контрольного листа анализа опишем основные сильные и слабые стороны предприятия (таблица 2.11).

Таблица 2.13 - Сильные и слабые стороны предприятия

	Сильные стороны	Слабые стороны
1	Применяемые стандарты качества (показатель 6.1 из таблицы 10) 0,81	Необходимо обновление парка оборудования (показатель 2.7 из таблицы 10) = -0,40
2	Хорошая репутация фирмы у потребителей (показатель 4.2, 4.3 из таблицы 4) 0,72	Недостаточно высокое качество управления(показатель 3.5 из таблицы 10) = -0,35
3	Особое внимание уделяется квалификации и подготовке кадров (показатель 5.2 из таблицы 10) 0,64	Низкая производительность труда (показатель 2.5 из таблицы 10)= -0,32
4	Надежные постоянные потребители (показатель 4.9 из таблицы 10) 0,64	Недостаточная маркетинговая политика(показатель 4.4 и 4.10 из таблицы 10) = -0,24 ; -0,27
6	Постоянное получение новых знаний и их применение (показатель 6.3 из таблицы 10) 0,63	Слабая реакция на изменения внешней среды(показатель 3.2 из таблицы 10) = 0,24
7	Соответствие цены и качества(показатель 4.6 из таблицы 10) 0,63	Несвоевременные расчеты по долгам. Недостаток оборотных средств (показатель 1.3 из таблицы 10) = -0,18

На основе проведенного анализа внешней и внутренней среды формируем матрицу SWOT-анализа (таблица 2.14). Основой таблицы являются данные, изложенные в таблице 2.9 и 2.11.

Таблица 2.14 - Силы/Слабости и Возможности/Угрозы

Сильные стороны	Слабые стороны
Применяемые стандарты качества V= 0,81 Хорошая репутация фирмы у потребителей V=0,72 Особое внимание уделяется квалификации и подготовке кадров V=0,64 Надежные постоянные потребители V=0,64 Постоянное получение новых знаний и их применение V=0,63 Соответствие цены и качества V=0,63	Необходимо обновление парка оборудования R = -0,40 Недостаточно высокое качество управления R= -0,35 Низкая производительность труда R =-0,32 Недостаточная маркетинговая политика R= -0,24 ; -0,27 Слабая реакция на изменения внешней среды R=0,24 Несвоевременные расчеты по долгам. Недостаток оборотных средств R= -0,18
Возможности	Угрозы
Увеличение производительности труда V=0,72 Развитие системы менеджмента качества V=0,64 Снижение уровня внутренней дефектности V=0,54 Рост доли рынка V=0,54 Рост спроса на продукцию V=0,49 Рост квалификации работников V=0,40 Появление новых рынков сбыта V=0,345 Сотрудничество с новыми предприятиями V=0,21 Снижение затрат, за счет рационального использования ресурсов V=0,18 Снижение цен на сырье и материалы V=0,15 Уход с рынка основных конкурентов V=0,09	Нестабильная политическая ситуация в стране R=-0,72 Скачки курса валют R=-0,48 Усиление конкуренции R=-0,35 Нестабильное финансовое положение R=-0,27 Снижение потребности потребителей в услугах предприятия R=-0,21 Появление новых крупных конкурентов R=-0,18 Ухудшение финансового состояния потребителя R=-0,15 Нестабильная экономическая ситуация R=-0,03 Рост налогов и пошлин R=-0,09

По результатам оценки составляем обобщенную матрицу SWOT-анализа (таблица 2.14) , где по вертикальной оси располагаются сильные и слабые стороны внутренней среды предприятия, по горизонтальной — возможности и угрозы внешней среды.

Таблица 2.15 - Обобщенная матрица SWOT-анализа

	Возможности						Угрозы						того	
	Увеличение производительности труда V=0,72	Развитие системы менеджмента качества V=0,64	Снижение уровня внутренней дефектности V=0,54	Рост доли рынка V=0,54	Рост спроса на продукцию V=0,49	Рост квалификации работников V=0,40	Нестабильная политическая ситуация в стране R=-0,72	Скачки курса валют R=-0,48	Усиление конкуренции R=-0,35	Нестабильное финансовое положение R=-0,27	Снижение потребности потребителей в услугах предприятия R=-0,21	Появление новых крупных конкурентов R=-0,18		
Сильные стороны	Применяемые стандарты качества V= 0,81	6	5	4	4	4	3	6	4	3	2	2	1	62
	Хорошая репутация фирмы у потребителей V=0,72	5	5	4	4	4	3	5	4	3	2	2	1	42
	Особое внимание уделяется квалификации и подготовке кадров V=0,64	5	4	3	3	3	3	5	3	2	2	1	1	35
	Надежные постоянные потребители V=0,64	5	4	3	3	3	3	5	3	2	2	1	1	35
	Постоянное получение новых знаний и их применение V=0,63	5	4	3	3	3	3	5	3	2	2	1	1	35
	Соответствие цены и качества V=0,63	5	4	3	3	3	3	5	3	2	2	1	1	35

	Необходимо обновление парка оборудования R = -0,40	3	3	2	2	2	2	3	2	1	1	1	1	25
Слабые стороны	Недостаточно высокое качество управления R= -0,35	3	3	2	2	2	2	3	2	1	1	1	1	25
	Низкая производительность труда R =-0,32	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	19
	Недостаточная маркетинговая политика R= -0,24 ; -0,27	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	15
	Слабая реакция на изменения внешней среды R=0,24	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	0	14
	Несвоевременные расчеты по долгам. Недостаток оборотных средств R=-0,18	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	0	0	12
	50	3	2	2	2	9	0	2	6	0	4	1		

Анализ таблицы обобщенной матрицы SWOT-анализа позволяет сделать следующие выводы:

- **главные угрозы для предприятия** - нестабильная политическая ситуация в стране, скачки курса валют и усиление конкуренции;

- **основные возможности** –увеличение производительности труда, развитие системы менеджмента качества, снижение уровня внутренней дефектности;

- **основные сильные стороны** - Применяемые стандарты качества, хорошая репутация фирмы у потребителей, особое внимание уделяется квалификации и подготовке кадров;

- **основные слабые стороны** - необходимо обновление парка оборудования, недостаточно высокое качество управления, низкая производительность труда.

Выводы, которые можно сделать на основании матрицы SWOT представлены в таблице 2.16.

Таблица 2.16 - Матрица SWOT-анализа

«Сила и возможности»	«Сила и угрозы»
<ul style="list-style-type: none"> - применяемые стандарты качества помогут снизить уровень дефектности ($V*V=4$) - Хорошая репутация фирмы у потребителей будет способствовать росту доли рынка($V*V=4$) - Постоянное обучение работников ,будет способствовать наличию в организации высококвалифицированного персонала и повышению производительности труда($V*V=3$) 	<ul style="list-style-type: none"> - нестабильная политическая ситуация в стране может привести к потере потребителей, в том числе постоянных ($V*R=5$) - так же появление новых конкурентов может привести к потере потребителей($V*R=1$)
«Слабость и возможность»	«Слабость и угрозы»
<ul style="list-style-type: none"> -недостаточная маркетинговая политика оставит спрос на продукцию на том же уровне($R*V=1$) - устаревшее оборудование будет замедлять процесс повышения производительности труда ($R*V=1$) - мероприятия по повышению производительности труда улучшат ситуацию на предприятии($R*V=3$) 	<ul style="list-style-type: none"> -низкая производительность труда, может привести к разорению организации, падению долей рынка ($R*R=1$) - недостаточная маркетинговая политика может привести к увяданию предприятия, недостаточному интересу к продукции данного предприятия ($R*R=1$) - нестабильная политическая ситуация в стране будет мешать развитию предприятия $R*R=3$

2.2. Анализ финансовой деятельности предприятия

Еще одним необходимым анализом производственно-хозяйственной деятельности ОАО «ЗиТ» является анализ ликвидности.

Ликвидность предприятия — это показатель его финансовой стабильности.

К ликвидным средствам относят все активы, которые могут быть преобразованы в деньги и использованы для погашения долгов предприятия: наличные деньги, вклады на банковских счетах, различные виды ценных бумаг, а также элементы оборотных средств, поддающиеся быстрой реализации.

Для анализа ликвидности баланса построим аналитическую таблицу 2.17

Таблица 2.17- Группировка активов и пассивов баланса для проведения анализа ликвидности

Наименование	Показатель	Формула по балансу	2014	2015
Наиболее ликвидные активы	A1	стр. 1250 + 1240	607 1	3426
Быстро реализуемые активы	A2	стр. 1230	329 506	2795 06
Медленно реализуемые активы	A3	стр. 1210 + 1220 + 1260 - 12605	582 245	4880 01
Трудно реализуемые активы	A4	стр. 1100	309 106	3741 40
Итого активы	ВА		125 3399	1145 073
Наиболее срочные обязательства	П1	стр. 1520	235 569	2946 68
Краткосрочные пассивы	П2	стр. 1510 + 1540 + 1550	656 242	2805 03
Долгосрочные пассивы	П3	стр. 1400	200 000	5133 00
Постоянные пассивы	П4	стр. 1300 + 1530 - 12605	135 117	5660 2
Итого пассивы	ВР		125 3399	1145 073

Сравним полученные показатели с нормативными значениями в таблице 2.18

Таблица 2.18- Нормативные значения ликвидности баланса

Нормативные показатели	Соотношение активов и пассивов баланса	
	2014	2015
A1=>П1	A1<П1	A1<П1
A2=>П2	A2<П2	A2<П2

A3=>П3	A3>П3	A3<П3
A4<П4	A4>П4	A4>П4

Исходя из полученных данных, можно охарактеризовать ликвидность бухгалтерского баланса ОАО «ЗиТ» как недостаточную, так как соотношение активов и пассивов не соответствует нормативным значениям.

Показатель A1 < П1 в 2014 и 2015 годах не соответствует нормативным значениям, что говорит о недостаточности средств для покрытия наиболее срочных обязательств. Краткосрочные пассивы превышают быстро реализуемые активы организации A2 < П2.

Сравнение значений статей A3 и П3 (т.е. активов и пассивов со сроками более 1 года) соответствует нормативным значениям только в 2014 году. Соотношение A4 и П4 – отражает финансовую устойчивость, т.е. наличие у предприятия собственных оборотных средств, т.к A4>П4 можно сделать вывод что предприятие финансово неустойчиво.

Формулы для расчета показателей ликвидности:

Общий показатель ликвидности баланса предприятия рассчитаем по формуле (1):

$$K_{ол} = \frac{A1 + A2 + A3}{П1 + П2 + П3} \quad (1)$$

$$K_{ол2014} = \frac{1,03 + 1,34 + 0,58}{0,55 + 0,58 + 0,58} = 0,55$$

$$K_{ол2015} = \frac{1,03 + 1,34 + 0,58}{0,55 + 0,58 + 0,58} = 0,58$$

Для расчета коэффициента текущей ликвидности используем формулу(2):

$$K_{тл} = \frac{A3 + A4}{П3 + П4} \quad (2)$$

$$K_{тл2014} = \frac{0,58 + 0,58}{0,58 + 0,58} = 1,03$$

$$K_{тл2015} = \frac{0,58 + 0,58}{0,58 + 0,58} = 1,34$$

Коэффициент критической ликвидности рассчитаем по формуле (3):

$$K_{кл} = \frac{A_{10}}{A_{10} + A_{11}} \quad (3)$$

$$K_{кл2014} = \frac{100}{150} = 0,66$$

$$K_{кл2015} = \frac{100}{118} = 0,85$$

Для коэффициент абсолютной ликвидности используем формулу(4):

$$K_{ал} = \frac{A_{10}}{A_{10} + A_{11} + A_{12}} \quad (4)$$

$$K_{ал2014} = \frac{100}{10000} = 0,01$$

$$K_{ал2015} = \frac{100}{10000} = 0,01$$

Запишем показатели ликвидности бухгалтерского баланса в таблицу 2.19.

Таблица 2.19 - Анализ показателей ликвидности

Коэффициенты	2014	2015	Норматив
Общий показатель ликвидности баланса предприятия	0,55	0,58	≥ 1
Коэффициент текущей ликвидности	1,03	1,34	≥ 2
Коэффициент критической ликвидности	0,66	0,85	$> 0,7$
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,01	0,01	$> 0,2$

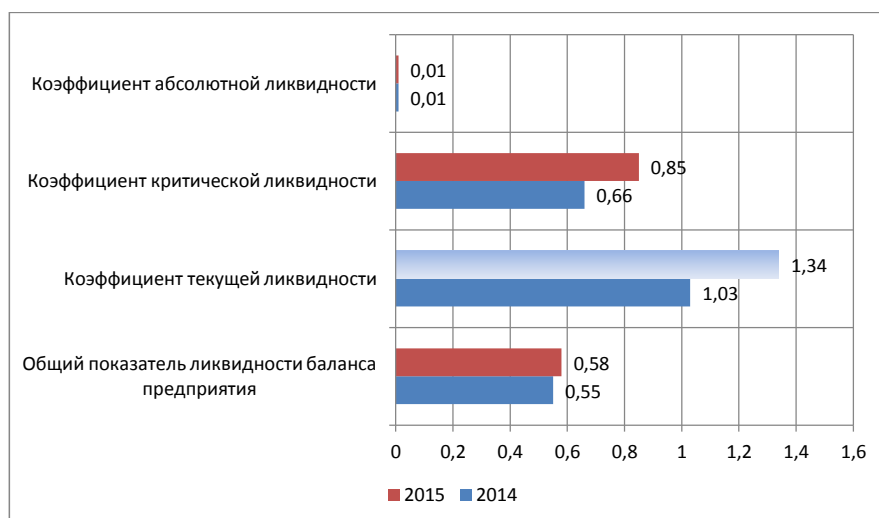


Рисунок 2.7 – Показатели ликвидности

По рисунку 2.7 видно что, коэффициент текущей ликвидности вырос в 2014 г. по сравнению 2013 г. и составил 1,34, что ниже нормативного значения (≥ 2) ; коэффициент критической ликвидности также вырос, и в 2014 является достаточным для покрытия предприятием срочных обязательств, коэффициент абсолютной ликвидности составляет 0,01, что характеризует недостаточность платежных средств для уплаты обязательств компании. Общий показатель ликвидности баланса в 2015 году незначительно увеличился.

Финансовая устойчивость предприятия характеризуется стабильным превышением доходов над расходами, возможностью свободного маневра денежными средствами, эффективностью использования денежных средств в процессе текущей (операционной) деятельности. Финансовая устойчивость - это результат рационального управления собственными и заемными средствами.

Коэффициенты финансовой устойчивости рассчитаем по следующим формулам.

Коэффициент автономии:

$$K_{\text{авт}} = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Средства к оплате}} \quad (6)$$

$$K_{\text{авт}2014} = 0,11$$

$$K_{\text{авт}2015} = 0,05$$

Коэффициент финансовой зависимости:

$$K_{\text{фин.зав}} = \frac{\text{Заемные средства}}{\text{Средства к оплате}} \quad (7)$$

$$K_{\text{фин.зав}2014} = 0,89$$

$$K_{\text{фин.зав}2015} = 0,95$$

Коэффициент финансовой устойчивости:

$$K_{\text{фин.уст}} = \frac{\text{Собственный капитал} + \text{Заемные средства}}{\text{Средства к оплате}} \quad (8)$$

$$K_{\text{фин.уст}2014} = 0,27$$

$$K_{\text{фин.уст}2015} = 0,5$$

Коэффициент маневренности собственного капитала :

$$K_{\text{мск}} = \frac{\text{Собственный капитал} - \text{Заемные средства}}{\text{Средства к оплате}} \quad (9)$$

$$K_{\text{мск}2014} = 0,19$$

$$K_{\text{мск}2015} = 0,3$$

Коэффициент обеспеченности собственными средствами:

$$K_{\text{осс}} = \frac{\text{Собственные средства}}{\text{Средства к оплате}} \quad (10)$$

$$K_{\text{осс}2014} = 0,02$$

$$K_{\text{осс}2015} = 0,17$$

Коэффициент обеспеченности запасов собственными средствами:

$$K_{\text{обз}} = \frac{\text{Собственные средства}}{\text{Запасы}} \quad (11)$$

$$K_{обз2014} = \text{---} = 0,04$$

$$K_{обз2015} = \text{---} = 0,42$$

Результаты расчета данных коэффициентов представлены в таблице 2.20.

Таблица 2.20 - Коэффициенты финансовой устойчивости предприятия

Коэффициенты	2014	2015	Норматив
К автономии	0,11	0,05	>0,5
К финансовой зависимости	0,89	0,95	<0,7
К финансовой устойчивости	0,27	0,5	>0,8-0,9
К маневренности собств.капит.	0,19	0,3	>0,3
К обеспеч.об.акт.собств.средств	0,02	0,17	<0,1
К обеспеч.запасов собств.средствами	0,04	0,42	> 0,6-0,8

Отообразим полученные данные на рисунке 2.8.

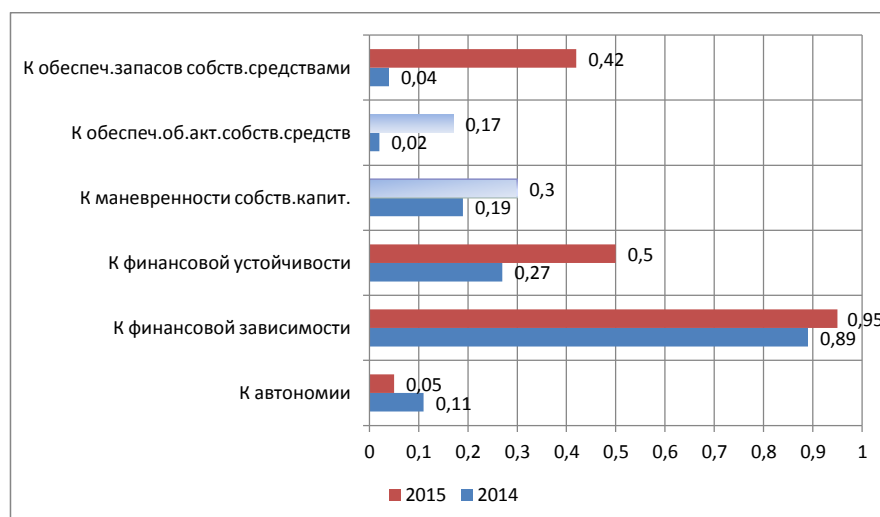


Рисунок 2.8 – Показатели финансовой устойчивости

Коэффициент автономии в двух анализируемых годах намного ниже нормы, это означает что производственное предприятие сильно зависимо от заемных источников финансирования, следовательно, у него неустойчивое финансовое положение.

Коэффициент финансовой зависимости выше нормы $=0,7$, это свидетельствует о сильной зависимости организации от кредиторов.

Коэффициент финансовой устойчивости не превышает нормативное значение. Данная тенденция является достаточно неблагоприятной, поскольку это важнейший коэффициент, и он показывает, что в 2015 г. только 50 % активов баланса сформировано за счет устойчивых источников. Но следует отметить, что в 2014 году данный коэффициент приблизительно в 2 раза ниже по сравнению с 2015 годом. Следовательно, на 2015 год ОАО «ЗиТ» стало наиболее финансово устойчиво.

Коэффициент маневренности собственного капитала показывает, насколько мобильны собственные источники средств с финансовой точки зрения. В 2015 году коэффициент равен нормативному значению, и эта тенденция позитивная, обеспечивающая улучшение финансового состояния предприятия.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает: насколько компания способна профинансировать свою текущую деятельность. В 2014 году значение данного показателя находится ниже, нормативного значения. Это говорит о том, что большая часть оборотных активов сформирована из кредитов, и других форм заемных средств. В 2015 году коэффициент выше нормы, это говорит о повышении доли активов, сформированных за счет собственного капитала.

Коэффициент обеспеченности запасов собственными средствами ниже нормативного значения показателя, это означает что зависимость

предприятия от заемного капитала в части формирования запасов больше и, следовательно, ниже финансовая устойчивость организации.

Рассчитаем вероятность банкротства ОАО «ЗиТ» с помощью популярной модели прогнозирования банкротства предприятия **«Пятифакторной модели Альтмана (Z-score)»**.

Вероятность банкротства определим по следующей формуле:

(12)

A - _____

B - _____

C - _____

D - _____

E - _____

$$Z_{2014} = 1,2 * 0,04 + 1,4 * (-0,059) + 3,3 * (-0,039) + 0,6 * 0,12 + 0,99 * 1,18 = 1,076$$

$$Z_{2015} = 1,2 * 0,184 + 1,4 * (-0,124) + 3,3 * (-0,094) + 0,6 * 0,052 + 0,99 * 0,908 = 0,665$$

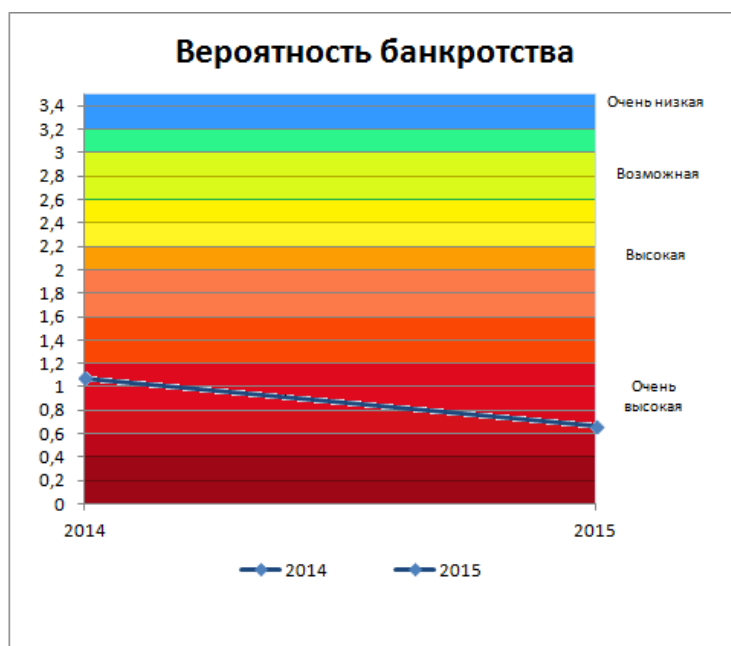


Рисунок-2.9- Вероятность банкротства ОАО «ЗиТ»

На рисунке видно, что показатель Z находится в зоне высокой вероятности банкротства. Показатель предприятия $Z < 1,8$ это это говорит о его финансовой неустойчивости.

2.3 Анализ труда и заработной платы

Достаточная обеспеченность трудовыми ресурсами, их рациональное использование и высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объёма продукции и повышения прибыли предприятия. От обеспеченности трудовыми ресурсами зависит объём и своевременность выполнения всех работ, эффективность выполнения и как результат объём производства, себестоимость продукции, прибыль и другие показатели.

Анализ использования трудовых ресурсов начинается с изучения обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами, к которым относят: ССЧ (среднесписочную численность работников); явочная численность; структура

персонала; абсолютное и относительное отклонение в численности рабочих и служащих; текучесть кадров.

Важнейшей внутренней переменной организации является персонал.

Персонал – это личный состав или работники учреждения, предприятия, составляющие группу по профессиональным или служебным признакам.

Структура персонала – это качественный состав работников предприятия. Персонал может характеризоваться уровнем образования, степенью квалификации, профессионализмом.

Численность персонала – это количество занятых на предприятии людей. Численность персонала в период с 2012-2015гг. представлена в таблице 2.21.

Таблица 2.21 – Численность персонала ОАО «ЗиТ»

	Численность персонала на ОАО "ЗиТ"				Прогноз		
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Рабочие	674	421	743	603	606	606	606
Вспомогательные рабочие	387	657	555	304	304	303	303
Руководители и специалисты	325	482	184	403	403	404	404
Итого	7371	6015	3471	6761	6761	6761	6761



Рисунок 2.10 - Диаграмма снижения численности персонала

Наличие и структуру трудовых ресурсов рассмотрим в таблице 2.22.

Таблица 2.22 - Наличие и структура трудовых ресурсов на ОАО «ЗиТ»- столбичная диаграмма

Категории	Отклонение		Удельный вес		Δ
	А	От	А	От	
работавших	014	015	бсол.	носит.	Уд. в ес
Персонал	1347	076	-271	79,9	-
ППП всего	9	-	-	-	-
Из них	29	36	146	193	0,5
-рабочие	374	06	-68	81,8	0,7
вспомогательные рабочие	555	30	-125	77,4	-1,3
Руководители и специалисты	418	40	-78	81,3	0,5

Удельный вес	6	0	-	99,	-
всех рабочих в	8,9	8,4	0,5	2	-
численности персонала					

За анализируемый период произошло уменьшение численности работающих, по всем категориям. В следствии, этого, численность ОАО «ЗиТ» в 2015 году сократилась на 271 рабочего или на 21,1 %. Наибольшее изменение наблюдается среди вспомогательных рабочих, за счёт уменьшения численности на 125 человек .

Кроме изменения в численности рабочих, следует рассчитать коэффициент товарной продукции, который показывает изменение объёмов выпуска товарной продукции.

Для расчета нам понадобятся данные объёма продаж за последний год и на планируемый период.

$$ТП_{2015}=1353,7 \text{ млн.руб.}$$

$$ТП_{\text{план}}=1667,6 \text{ млн.руб.}$$

Для расчета $K_{\text{тп}}$ воспользуемся формулой (3):

$$K_{\text{тп}} = \frac{ТП_{\text{план}}}{ТП_{2015}} \quad (13)$$

$$K_{\text{тп}} = \frac{1667,6}{1353,7} = 1,23$$

Далее рассчитаем необходимую численность рабочих для выпуска данного объёма продукции. Воспользуемся следующей формулой (4):

$$Ч_{\text{раб}} = \frac{Ч_{\text{ППП}} \cdot K_{\text{тп}}}{100} \quad (14)$$

-численность ППП за 2015г.

- численность ППП за 2014г.

$K_{\text{тп}}$ - коэффициент товарной продукции

$$Ч_{\text{раб}} = 736 \cdot 929 \cdot 1,23 = 929 \cdot 1,23 = 1142,57$$

Полученное значение показывает, что при данной динамике объемов производства относительный недостаток рабочей силы на предприятии составляет 237 человек.

Далее рассчитаем показатели движения персонала. К этим показателям относят :

Коэффициент оборота по приёму – показывает какая часть работников принята вновь за период.

$$K_{об.пр.} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{счч}} \quad , \text{где} \quad (15)$$

$Ч_{пр}$ - число принятых работников за отчетный период;

$Ч_{счч}$ - среднесписочная численность работников.

Коэффициент оборота по увольнению – показывает какая часть работников уволена за отчетный период.

$$K_{об.ув.} = \frac{Ч_{ув.}}{Ч_{счч}} \quad , \text{где} \quad (16)$$

$Ч_{ув.}$ - число уволенных работников за отчетный период;

$Ч_{счч}$ - среднесписочная численность работников.

Коэффициент текучести кадров – показывает какая часть работников уволена по собственному желанию.

$$K_{тек.кадр.} = \frac{Ч_{ув.собств.}}{Ч_{счч}} \quad , \text{где} \quad (17)$$

$Ч_{ув.собств.}$ - число уволенных по собственному желанию работников за отчетный период;

$Ч_{счч}$ - среднесписочная численность работников.

Коэффициент сменяемости кадров – определяется как отношение наименьшего из двух чисел принятых или уволенных к среднесписочному числу.

$$K_{смен.} = \frac{\min Ч_{ув(прин)}}{Ч_{счч}} \quad , \text{где} \quad (18)$$

$\min Ч_{ув(прин)}$ - наименьшее из двух чисел принятых или уволенных к среднесписочному числу.

$Ч_{счч}$ - среднесписочная численность работников.

Расчёт данных показателей представлен в таблице 2.23.

Таблица 2.23 – Показатели движения персонала ОАО «ЗиТ»

Показатель	2014	2015	Отклонение	
			Абсолютное	Относительное
ССЧ	1305	997	-308	76,3
Принято	74	50	-24	67,5
Уволено	102	131	29	128,4
Уволено по собств.	166	192	26	115,6
К _{об.пр.} %	5,6	5	-0,6	89,2
К _{об.ув.} %	7,8	13,1	5,3	167,9
К _{тек.кадр.} %	12,7	19,2	6,5	151,1
К _{смен.} %	5,6	5	-0,6	89,2

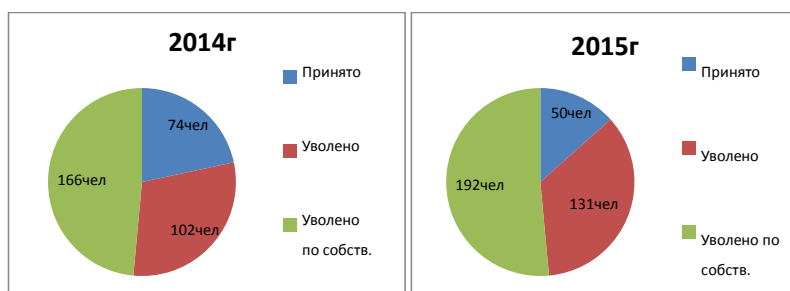


Рисунок 2.11 - Движение персонала

По данным таблицы 2.23 можно сделать следующие выводы: Количество уволенных в 2015 году на 28,4% больше, чем в предыдущем, в то время как принятых на 32,5 % меньше. Уволенных по собственному желанию так же чем в 2014 году на 26 человек или 15,6% больше. Эти изменения повлияли на среднесписочную численность работников, которая снизилась до 997 человек.

Произошло незначительное уменьшение коэффициента по приёму и коэффициента сменяемости на 0,6%. Коэффициент оборота по увольнению

увеличился на 5,3%. Самое большое изменение произошло с коэффициентом текучести кадров, он увеличился на 6,5%.

Далее проведём анализ производительности труда.

Производительность труда характеризуется следующими показателями:

1. Выработка ;
2. Трудоёмкость.

Выработка измеряется количеством продукции в единицах рабочего времени. Трудоёмкость показывает затраты рабочего времени на единицу продукции.

Таблица 2.24 - Анализ производительности труда

Показатель	2014	2015	Отклонение	
			Абсолютное	Относительное
Товарная продукция млн.р.	1944100	1353700	-590400	69,6
Численность всего	1347	1076	-271	79,8
Численность рабочих	374	306	-68	81,8
Выработка 1 рабочего руб/чел	5200	4400	-800	84,6
Трудоёмкость на ед.продукции,н/ч	0,8	1,2	0,4	
Средняя заработная плата рабочих	16864	16921	57	100,3
Средняя заработная плата сотрудников	17990,1	18112,4	122,3	100,6

По данным таблицы 2.24 построим корреляционное поле зависимости выработки от числа рабочих.

Коэффициент корреляции — это показатель взаимного вероятностного влияния двух случайных величин. Коэффициент корреляции R может принимать значения от -1 до +1. Если абсолютное значение находится ближе к 1, то это свидетельство сильной связи между величинами, а если ближе к 0 — то, это говорит о слабой связи или ее отсутствии.

Вычислить коэффициент корреляции можно по следующей формуле 16:

$$R_{x,y} = \frac{\sum_{k=1}^n x_k y_k - n \bar{x} \bar{y}}{\sqrt{(\sum_{k=1}^n x_k^2 - n \bar{x}^2)(\sum_{k=1}^n y_k^2 - n \bar{y}^2)}}, \text{ где} \quad (16)$$

$$x = \frac{\sum_{k=1}^n x_k}{n}, \quad y = \frac{\sum_{k=1}^n y_k}{n}, \quad x_k y_k = \frac{\sum_{k=1}^n x_k y_k}{n} \quad (17)$$

$$x^2 = \frac{\sum_{k=1}^n x_k^2}{n}, \quad y^2 = \frac{\sum_{k=1}^n y_k^2}{n}, \quad y_k^2 - M_y^2 \quad (18)$$

Вычислим коэффициент корреляции по формуле (16), для этого вычислим значения x_k^2 , y_k^2 и $x_k y_k$ и занесем их в таблицу 2.25.

Таблица 2.25-Вычисление коэффициента корреляции

k	x_k	y_k	x_k^2	y_k^2	$x_k y_k$
			4	5	6
1	5200	374	270400 00.00000	1398 76.00000	19448 00.00000
2	5100	370	260100 00.00000	1369 00.00000	18870 00.00000
3	5050	368	255025 00.00000	1354 24.00000	18584 00.00000
4	5000	364	250000 00.00000	1324 96.00000	18200 00.00000
5	4950	358	245025 00.00000	1281 64.00000	17721 00.00000
6	4900	350	240100 00.00000	1225 00.00000	17150 00.00000
7	4850	345	235225 00.00000	1190 25.00000	16732 50.00000
8	4800	340	230400 00.00000	1156 00.00000	16320 00.00000
9	4750	337	225625 00.00000	1135 69.00000	16007 50.00000
10	4700	330	220900 00.00000	1089 00.00000	15510 00.00000
11	4650	326	216225 00.00000	1062 76.00000	15159 00.00000

12	4600	320	211600 00.00000	1024 00.00000	14720 00.00000
13	4550	318	207025 00.00000	1011 24.00000	14469 00.00000
14	4500	312	202500 00.00000	9734 4.00000	14040 00.00000
15	4450	309	198025 00.00000	9548 1.00000	13750 50.00000
16	4400	306	193600 00.00000	9363 6.00000	13464 00.00000

Вычислим M_x ; M_y и M_{xy} по формуле 17:

Сложим последовательно все элементы x_k

$$x_1 + x_2 + \dots + x_{16} = 5200.00000 + 5100.00000 + \dots + 4400.00000 = 76450.000000$$

Разделим полученную сумму на число элементов

$$76450.00000 / 16 = 4778.12500$$

$$M_x = 4778.125000$$

Сложим последовательно все элементы y_k

$$y_1 + y_2 + \dots + y_{16} = 374.00000 + 370.00000 + \dots + 306.00000 = 5427.000000$$

Разделим полученную сумму на число элементов выборки

$$5427.00000 / 16 = 339.18750$$

$$M_y = 339.187500$$

Сложим последовательно все элементы 6-го столбца таблицы 2.25.

$$1944800.00000 + 1887000.00000 + \dots + 1346400.00000 = 26014550.000000$$

Разделим полученную сумму на число элементов

$$26014550.00000 / 16 = 1625909.37500$$

$$M_{xy} = 1625909.375000$$

Вычислим значение S_x^2 ; S_y^2 по формуле 18.

Сложим последовательно все элементы 4-го столбца таблицы 2.25.

$$27040000.00000 + 26010000.00000 + \dots + 19360000.00000 = 366177500.000000$$

Разделим полученную сумму на число элементов

$$366177500.00000 / 16 = 22886093.75000$$

Вычтем из последнего числа квадрат величины M_x получим значение для S_x^2

$$S_x^2 = 22886093.75000 - 4778.12500^2 = 22886093.75000 - 22830478.51562 = 55615.23438$$

Сложим последовательно все элементы 5-го столбца таблицы 2.25.

$$139876.00000 + 136900.00000 + \dots + 93636.00000 = 1848715.000000$$

Разделим полученную сумму на число элементов

$$1848715.00000 / 16 = 115544.68750$$

Вычтем из последнего числа квадрат величины M_y получим значение для S_y^2

$$S_y^2 = 115544.68750 - 339.18750^2 = 115544.68750 - 115048.16016 = 496.52734$$

Вычислим произведение величин S_x^2 и S_y^2 .

$$S_x^2 S_y^2 = 55615.23438 \cdot 496.52734 = 27614484.596252$$

Извлечем из последнего числа квадратный корень, получим значение $S_x S_y$.

$$S_x S_y = 5254.94858$$

Вычислим значение коэффициента корреляции по формуле 16.

$$R = (1625909.37500 - 4778.12500 \cdot 339.18750) / 5254.94858 = (1625909.37500 - 1620680.27344) / 5254.94858 = 0.99508$$

Полученная величина $R_{x,y} = 0.995081$ свидетельствует о том, что фактор х-численность рабочих существенно влияет на у-выработку.

Строим корреляционное поле зависимости выработки от численности персонала.

1. Находим минимальный и максимальный элемент выборки X это 16-й и 1-й элементы соответственно, $x_{\min} = 4400.00000$ и $x_{\max} = 5200.00000$.

2. Находим минимальный и максимальный элемент выборки Y это 16-й и 1-й элементы соответственно, $y_{\min} = 306.00000$ и $y_{\max} = 374.00000$.

3. На оси абсцисс выбираем начальную точку чуть левее точки $x_{16} = 4400.00000$, и такой масштаб, чтобы на оси поместилась точка $x_1 = 5200.00000$ и отчетливо различались остальные точки.

4. На оси ординат выбираем начальную точку чуть левее точки $y_{16} = 306.00000$, и такой масштаб, чтобы на оси поместилась точка $y_1 = 374.00000$ и отчетливо различались остальные точки.

5. На оси абсцисс размещаем значения x_k , а на оси ординат значения y_k .

6. Наносим точки (x_1, y_1) , (x_2, y_2) , ..., (x_{16}, y_{16}) на координатную плоскость.

Получаем диаграмму рассеяния (корреляционное поле), изображенное на рисунке 2.12.

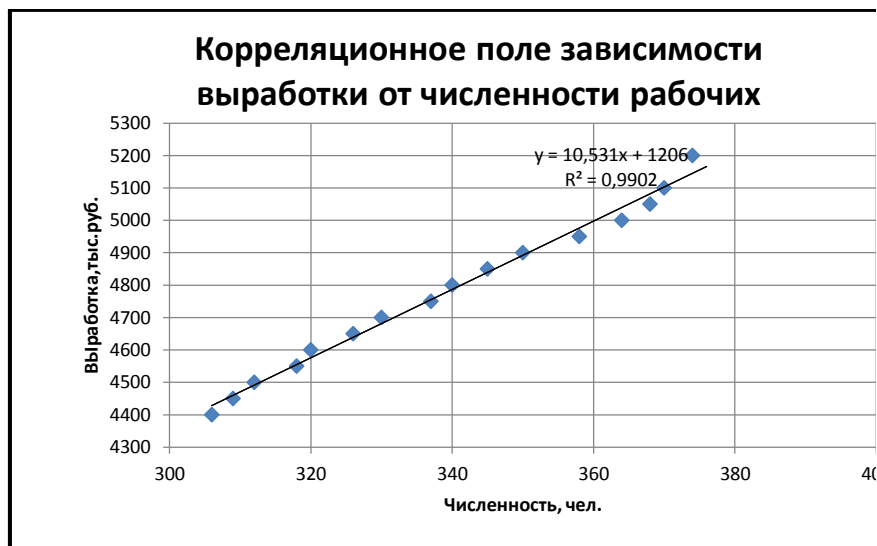


Рисунок 2.12- Корреляционное поле зависимости выработки от

численности рабочих

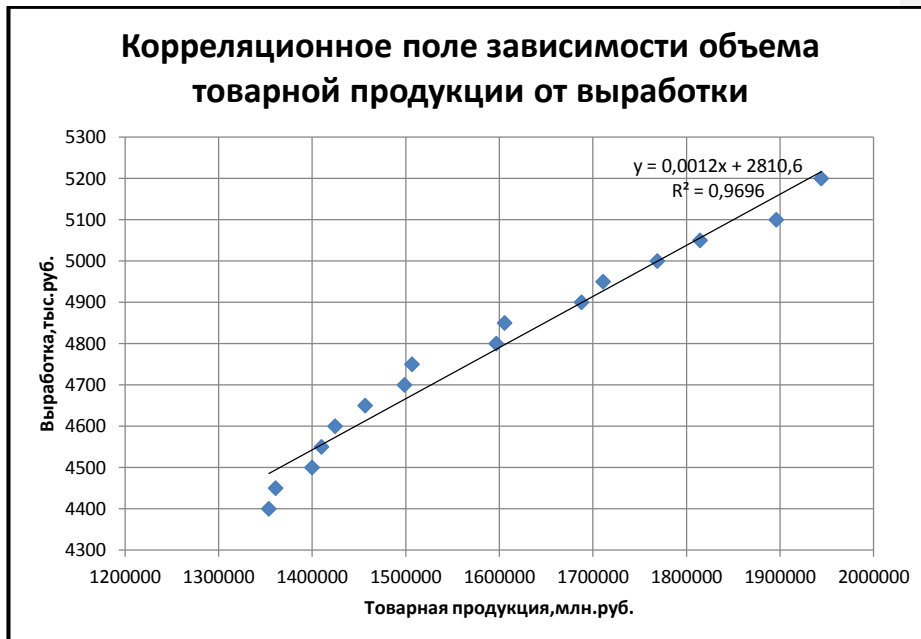


Рисунок 2.13 - Корреляционное поле зависимости товарной продукции от выработки

Снижение выработки на 1 сотрудника на 250 тыс.руб. произошло за счет уменьшения объемов товарной продукции на 590400 тыс.руб. или на 30,4%, а так же за счет сокращения численности на 271 чел. или 16,7 %. Трудоёмкость увеличилась на 43,6 % что говорит о снижении роста производительности труда. Средняя заработная плата незначительно повысилась на 57 руб. или 3%.

Выработка 1 рабочего уменьшилась на 800тыс.руб., на что повлияло сокращение рабочих на 68 человек или на 18,2 %.

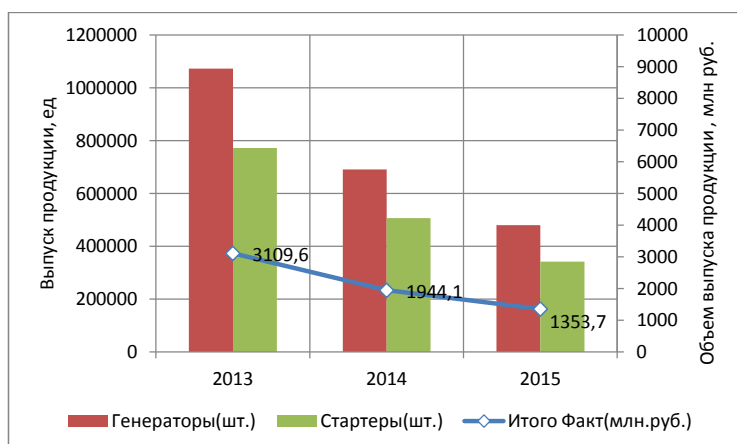


Рисунок 2.15 -Объем товарной продукции

Анализ труда ОАО «ЗиТ» показал, что предприятие на 2015 год имеет недостаточную обеспеченность трудовыми ресурсами, что влияет на объём и сроки выполнения всех работ. Так же наблюдается снижение производительности труда

Анализ трудоёмкости работ

Проанализируем динамику трудоёмкости работ в ОАО «ЗиТ». Исходные данные для расчета трудоёмкости приведены в таблице и 2.25. Информация об отработанном времени взята из данных оперативного учета рабочего времени сотрудников.

Таблица 2.25- Фонд рабочего времени персонала ОАО «ЗиТ» за 2014-2015 гг.

Показатели	Категории персонала			
	Управ ленческий персонал	Работн ики основного производства	Вспом огательные рабочие	И того
2014 г.				
Среднесписочная численность, чел.	403	364	538	1305
Отработано дней всеми работниками за год	82615	72800	103296	258711

Отработано дней одним работникам за год	205	200	192	19 9
Отработано часов всем работниками за год	660920	553280	743516	19 57716
Отработано часов одним работником за год	1640	1520	1382	15 11
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	8	7.6	7.2	7. 6
2015 г.				
Среднесписочная численность, чел.	314	281	402	99 7
Отработано дней всеми работниками за год	64056	56481	78390	19 8927
Отработано дней одним работникам за год	204	201	195	20 0
Отработано часов всем работниками за год	512448	434988	580086	26 0022
Отработано часов одним работником за год	1632	1548	1443	15 39
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	8	7.7	7.4	7. 7

Для наглядности перенесём полученные данные на рисунок 2.16.

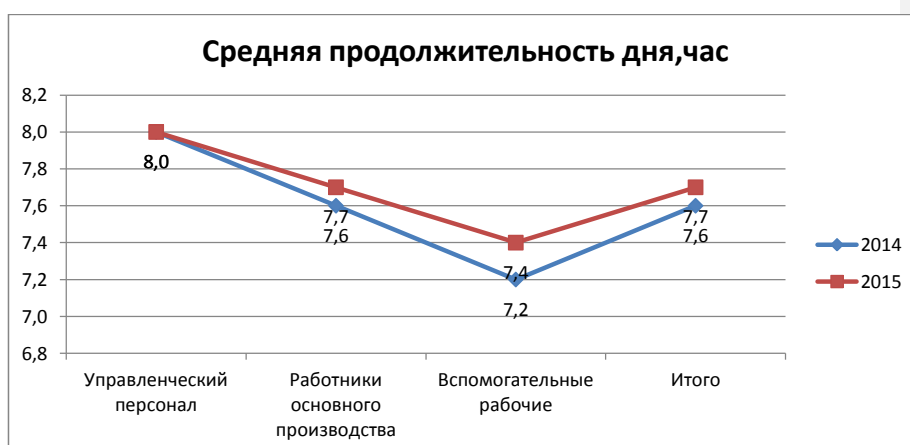


Рисунок 2.16- Средняя продолжительность рабочего дня всех рабочих

По рисунку 2.16 видно, что средняя продолжительность дня всех рабочих увеличилась на 0,1 час. Рабочее время управленческого персонала не изменилось и составляет в 2014 и 2015 годах 8 часов. Работники основного производства в 2015 году работают на 0,1 часа больше чем в 2014 году. Время работы вспомогательного персонала увеличилось на 0,2 часа.

Зная среднюю продолжительность и отработанное за год время одного работника, рассчитаем трудоёмкость работ по формуле 19.

$$\text{Трудоёмкость} = \frac{\text{Время работы}}{\text{Средняя продолжительность рабочего дня}} \quad (19)$$

$$T_{2014} = \frac{0,5677}{0,8} = 0,71$$

$$T_{2015} = \frac{1,36}{1,13} = 1,2$$

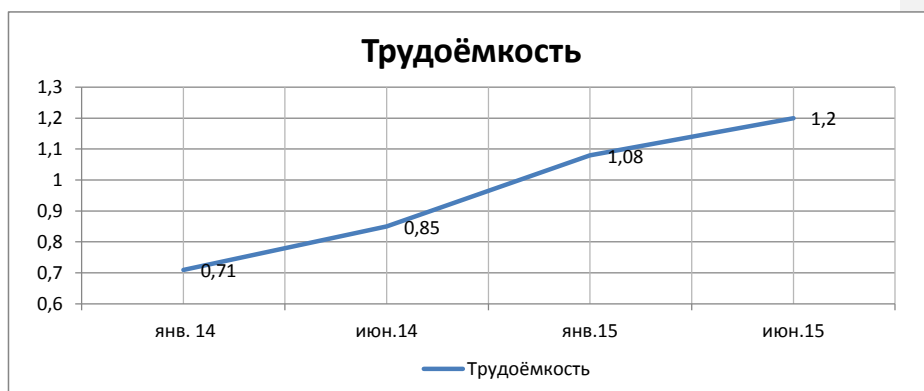


Рисунок 2.17 – динамика трудоёмкости работ

На начало 2014 года трудоёмкость составляла 0,71 норма-часа. На конец 2015 года трудоёмкость составляет 1,2 норма-часа, это означает что затраты по времени на производство единицы продукции увеличились на 0,49 н-ч. Трудоёмкость работ увеличилась на 43,6 %, что говорит о снижении роста производительности труда.

ВЫВОДЫ ПО 2 ГЛАВЕ

Проведенный SWOT-анализ деятельности предприятия показал, что главной угрозой для предприятия является низкая производительность труда, которая влияет на снижение остальных показателей. Это может привести предприятие к разорению, поскольку анализ финансовой деятельности показал что ОАО «ЗиТ» уже находится на стадии банкротства. Повысить производительность можно за счет обучения и повышения квалификации работников .

Анализ труда и заработной платы показал, что предприятие имеет недостаток рабочей силы, что тоже значительно влияет на производительность труда, это мы доказали построив корреляционное поле зависимости выработки от численности рабочих.

При планировании производительности труда в любой отрасли производства важнейшей задачей является выявление и использование резервов ее роста, то есть конкретных возможностей повышения производительности труда.

Повышение производительности труда на предприятии - залог его успешного развития. Оно способствует повышению прибыли, затем появляется возможность расширения производства, возможность набора новых сотрудников и вновь увеличения производительности. Рост производительности и расширение производства укрепляет положение предприятия на рынке, повышает его ликвидность и как следствие растет стоимость его акций и других активов.

3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И УВЕЛИЧЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ОАО «ЗИТ»

3.1 Сохранение численности персонала за счёт увеличения заработной платы

Для оптимизации системы управления необходимо сохранить численность персонала, или сохранить то количество персонала, которое есть на данный момент.

Таблица 3.1- Динамика численности персонала на ОАО "ЗиТ"

Численность персонала на ОАО "ЗиТ"				
	2012	2013	2014	2015
Рабочие	46	421	374	306
Вспомогательные рабочие	73	657	555	430
Руководители и специалисты	53	482	418	340
Производительность труда (ед/чел)	5,7	429,2	490,5	983,3
Производительность труда (руб/чел)	0,8	0,69	0,809	2,10
Итого	173	1560	1347	1076

Корреляционный анализ. Уравнение парной регрессии. На основании поля корреляции можно выдвинуть гипотезу (для генеральной по совокупности) о том, что связь между всеми возможными значениями X и Y носит линейный характер. Линейное уравнение регрессии имеет вид $y = bx + a$

Оценочное уравнение регрессии (построенное по выборочным данным) будет иметь вид $y = bx + a + \epsilon$, где ϵ_i – наблюдаемые значения (оценки) ошибок ϵ_i , а и b соответственно оценки параметров α и β регрессионной

модели, которые следует найти. Для оценки параметров α и β - используют МНК (метод наименьших квадратов). Система нормальных уравнений. $a \cdot n + b \sum x = \sum y a \sum x + b \sum x^2 = \sum y \cdot x$ Для расчета параметров регрессии построим расчетную таблицу (табл.3.2)

Таблица 3.2-Расчетная таблица параметров регрессии

x	y	x^2	y^2	
1737	1061.9	3017169	1127631.61	1844520.3
1678	1002.5	2815684	1005006.25	1682195
1603	965.3	2569609	931804.09	1547375.9
1560	921.8	2433600	849715.24	1438008
1502	879.1	2256004	772816.81	1320408.2
1472	838.3	2166784	702746.89	1233977.6
1410	797.4	1988100	635846.76	1124334
1381	767.4	1907161	588902.76	1059779.4
1347	749.8	1814409	562200.04	1009980.6
1293	723.8	1671849	523886.44	935873.4

1208	694.1	1459264	481774.81	838472.8
1147	644.9	1315609	415896.01	739700.3
1105	609.6	1221025	371612.16	673608
1076	603.9	1157776	364695.21	649796.4
19519	11259.8	27794043	9334535.08	16098029.9

Для наших данных система уравнений имеет вид $14a + 19519b = 11259.8$ и $19519a + 27794043b = 16098029.9$. Получаем эмпирические коэффициенты регрессии: $b = 0.6883$, $a = -155.3283$. Уравнение регрессии (эмпирическое уравнение регрессии): $y = 0.6883x - 155.3283$

1. Параметры уравнения регрессии.

Выборочные средние.

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n} = \frac{19519}{14} = 1394.21 \quad \bar{y} = \frac{\sum y_i}{n} = \frac{11259.8}{14} = 804.27$$

$$\overline{xy} = \frac{\sum x_i y_i}{n} = \frac{16098029.9}{14} = 1149859.28$$

Выборочные дисперсии:

$$S^2(x) = \frac{\sum x_i^2}{n} - \bar{x}^2 = \frac{27794043}{14} - 1394.21^2 = 41455.31$$

$$S^2(y) = \frac{\sum y_i^2}{n} - \bar{y}^2 = \frac{9334535.08}{14} - 804.27^2 = 19899.97$$

Среднеквадратическое отклонение

$$S(x) = \sqrt{S^2(x)} = \sqrt{41455.31} = 203.606$$

$$S(y) = \sqrt{S^2(y)} = \sqrt{19899.97} = 141.067$$

Коэффициент корреляции b можно находить по формуле, не решая систему непосредственно:

$$b = \frac{\bar{x} \cdot \bar{y} - \bar{x} \cdot \bar{y}}{S^2(x)} = \frac{1149859.28 - 1394.21 \cdot 804.27}{41455.31} = 0.6883$$

$$a = \bar{y} - b\bar{x} = 804.27 - 0.6883 \cdot 1394.21 = -155.3283$$

1.1. Коэффициент корреляции

$$\text{Ковариация. } cov(x, y) = \bar{x} \cdot \bar{y} - \bar{x} \cdot \bar{y} = 1149859.28 - 1394.21 \cdot 804.27 = 28532.56$$

Рассчитываем показатель тесноты связи. Таким показателем является выборочный линейный коэффициент корреляции, который рассчитывается по формуле: Линейный коэффициент корреляции принимает значения от -1 до $+1$. Связи между признаками могут быть слабыми и сильными (тесными). Их критерии оцениваются по шкале Чеддока: $0.1 < r_{xy} < 0.3$: слабая; $0.3 < r_{xy} < 0.5$: умеренная; $0.5 < r_{xy} < 0.7$: заметная; $0.7 < r_{xy} < 0.9$: высокая; $0.9 < r_{xy} < 1$: весьма высокая; В нашем примере связь между признаком Y фактором X весьма высокая и прямая. Кроме того, коэффициент линейной парной корреляции может быть определен через коэффициент регрессии b :

$$r_{x,y} = b \frac{S(x)}{S(y)} = 0.69 \frac{203.606}{141.067} = 0.993$$

2.1. Значимость коэффициента корреляции.

Выдвигаем гипотезы: $H_0: r_{xy} = 0$, нет линейной взаимосвязи между переменными; $H_1: r_{xy} \neq 0$, есть линейная взаимосвязь между переменными; Для того чтобы при уровне значимости α проверить нулевую гипотезу о равенстве нулю генерального коэффициента корреляции нормальной двумерной случайной величины при конкурирующей гипотезе $H_1 \neq 0$, надо вычислить наблюдаемое значение критерия (величина случайной ошибки)

$t_{набл} = r_{xy} \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{xy}^2}}$ и по таблице критических точек распределения Стьюдента, по заданному уровню значимости α и числу степеней свободы $k = n - 2$ найти критическую точку $t_{крит}$ двусторонней критической области. Если $t_{набл} < t_{крит}$ оснований отвергнуть нулевую гипотезу. Если $|t_{набл}| > t_{крит}$ — нулевую

$$t_{набл} = 0.993 \frac{\sqrt{12}}{\sqrt{1-0.993^2}} = 30$$

гипотезу отвергают.

По таблице Стьюдента с уровнем значимости $\alpha=0.05$ и степенями свободы $k=12$ находим $t_{\text{крит}}:t_{\text{крит}}(n-m-1;\alpha/2) = (12;0.025) = 2.179$ где $m = 1$ - количество объясняющих переменных. Если $|t_{\text{набл}}| > t_{\text{критич}}$, то полученное значение коэффициента корреляции признается значимым (нулевая гипотеза, утверждающая равенство нулю коэффициента корреляции, отвергается). Поскольку $|t_{\text{набл}}| > t_{\text{крит}}$, то отклоняем гипотезу о равенстве 0 коэффициента корреляции. Другими словами, коэффициент корреляции статистически – значим. Отметим значения на числовой оси.

Таблица 3.3- Значения числовой оси

Принятие H_0	Отклонение H_0 , принятие H_1
95%	5%
2.179	30

В парной линейной регрессии $t_r^2 = t_b^2$ и тогда проверка гипотез о значимости коэффициентов регрессии и корреляции равносильна проверке гипотезы о существенности линейного уравнения регрессии.

2.2. Интервальная оценка для коэффициента корреляции

(доверительный интервал). $(r - t_{\text{крит}} \sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}; r + t_{\text{крит}} \sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}})$

Доверительный интервал для коэффициента корреляции.

$$(0.993 - 2.179 \sqrt{\frac{1-0.993^2}{14-2}}; 0.993 + 2.179 \sqrt{\frac{1-0.993^2}{14-2}}) \quad r(0.921; 1)$$

1.2. Уравнение регрессии (оценка уравнения регрессии).

Линейное уравнение регрессии имеет вид $y = 0.69x - 155.33$. Коэффициентам уравнения линейной регрессии можно придать экономический смысл. Коэффициент регрессии $b = 0.69$ показывает среднее изменение результирующего показателя (в единицах измерения y) с повышением или понижением величины фактора x на единицу его измерения. В данном примере с

увеличением на 1 единицу y повышается в среднем на 0.69. Коэффициент $a = -155.33$ формально показывает прогнозируемый уровень y , но только в том случае, если $x=0$ находится близко к выборочным значениям. Но если $x=0$ находится далеко от выборочных значений x , то буквальная интерпретация может привести к неверным результатам, и даже если линия регрессии довольно точно описывает значения наблюдаемой выборки, нет гарантий, что также будет при экстраполяции влево или вправо. Подставив в уравнение регрессии соответствующие значения x , можно определить выровненные (предсказанные) значения результативного показателя $y(x)$ для каждого наблюдения.

Связь между y и x определяет знак коэффициента регрессии b (если > 0 – прямая связь, иначе – обратная). В нашем примере связь прямая.

1.5. Эмпирическое корреляционное отношение.

$$\eta = \sqrt{\frac{\sum(\bar{y} - y_x)^2}{\sum(y_i - \bar{y})^2}} = \sqrt{\frac{274934.622}{278599.65}} = 0.993$$

где

$$(\bar{y} - y_x)^2 = 278599.65 - 3665.03 = 274934.622$$

Индекс корреляции.

Для линейной регрессии индекс корреляции равен коэффициенту корреляции $r_{xy} = 0.993$. Полученная величина свидетельствует о том, что фактор x существенно влияет на y .

Для любой формы зависимости теснота связи определяется с помощью **множественного коэффициента корреляции:**

$$R = \sqrt{1 - \frac{\sum(y_i - y_x)^2}{\sum(y_i - \bar{y})^2}}$$

Данный коэффициент является универсальным, так как отражает тесноту связи и точность модели, а также может использоваться при любой форме связи переменных. При построении однофакторной корреляционной модели коэффициент множественной корреляции равен коэффициенту парной корреляции r_{xy} . В отличие от линейного коэффициента корреляции он

характеризует тесноту нелинейной связи и не характеризует ее направление. Изменяется в пределах [0;1].

Теоретическое корреляционное отношение для линейной связи равно коэффициенту корреляции r_{xy} . Для оценки качества параметров регрессии построим расчетную таблицу (табл.3.4)

Таблица 3.4-Расчётная таблица оценки качества параметров регрессии

x	y	y(x)	$(y_i - y_{cp})^2$	$(y - y(x))^2$
17 37	106 1.9	104 0.2	66372.48	470.82
16 78	100 2.5	99. 59	39294.57	8.45
16 03	965. 3	947. 97	25930.2	300.23
15 60	921. 8	918. 38	13812.97	11.72
15 02	879. 1	878. 46	5599.32	0.41
14 72	838. 3	857. 81	1157.94	380.61
14 10	797. 4	815. 14	47.22	314.58
13 81	767. 4	795. 18	1359.5	771.53

13 47	749. 8	771. 78	2967.14	482.91
12 93	723. 8	734. 61	6475.65	116.82
12 08	694. 1	676. 11	12137.74	323.81
11 47	644. 9	634. 12	25399.25	116.2
11 05	609. 6	605. 21	37896.97	19.24
10 76	603. 9	585. 25	40148.71	347.7
19 519	112 59.8	112 59.8	278599.6 5	3665.03

Построим корреляционное поле зависимости производительности труда от численности персонала на рисунке 1.

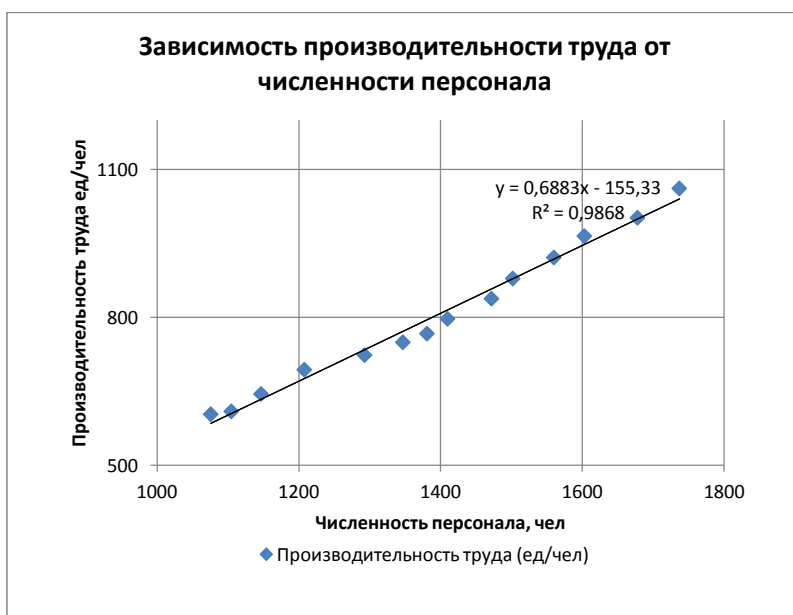


Рисунок 1- Корреляционное поле зависимости производительности труда от численности персонала

По данным корреляционного анализа делаем вывод, что численность персонала существенно влияет на производительность труда. При сокращении рабочих производительность труда значительно снижается. Следовательно, для роста производительности труда требуется сохранить и в последующих годах увеличить численность персонала.

Анализ численности персонала показал, что при данной динамике объемов производства относительный недостаток рабочей силы на предприятии составляет 237 человек. Делаем прогноз, что увеличив к 2018 году численность персонала на 237 человек, ожидаем рост производительности труда. Составим таблицу прогноза увеличения численности персонала на ОАО «Завод имени Тарасова».

Таблица 3.5 – Прогноз увеличения численности

Численность персонала на ОАО "ЗиТ"					Прогноз		
	2				2	2	2
	012	013	014	015	016	017	018
Рабочие	4				3	3	4

	67	21	74	06	06	58	25
Вспомогательные рабочие	38	57	55	30	30	63	01
Руководители и специалисты	32	82	18	40	40	50	87
Итого	737	560	347	076	076	171	313

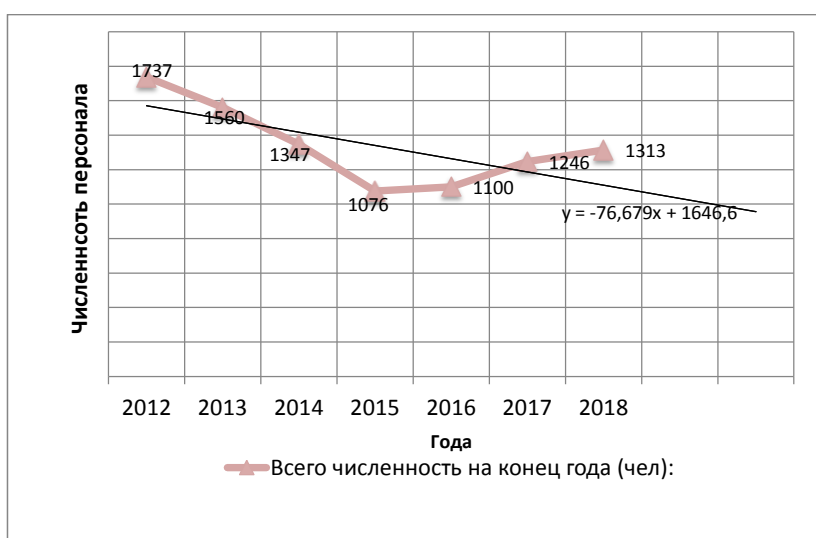


Рисунок 2- Прогноз увеличения численности персонала

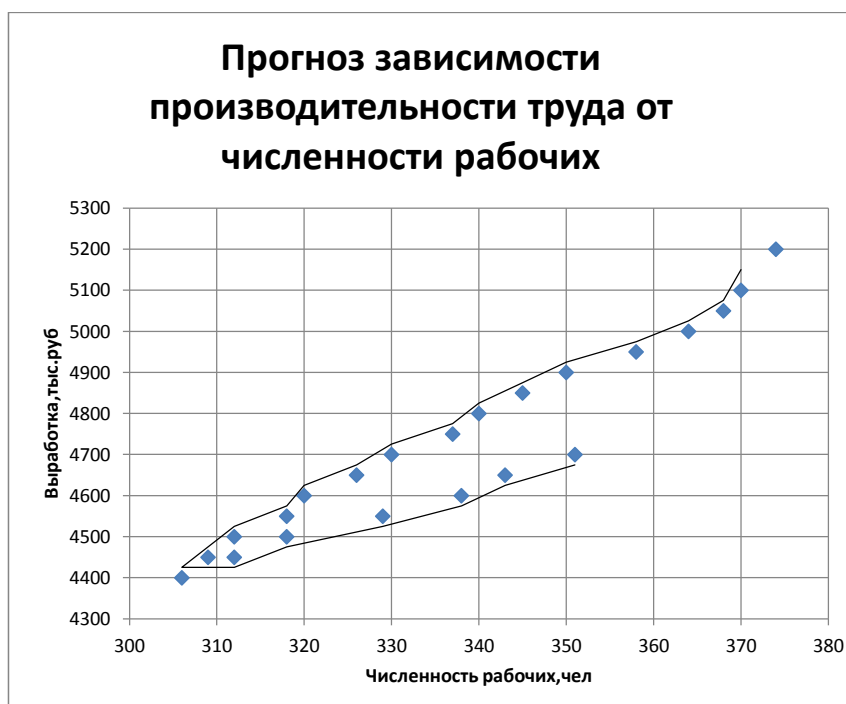


Рисунок 3 – Корреляционное поле прогноза зависимости производительности труда от численности рабочих

Производительность напрямую зависит от качественных и количественных характеристик рабочих. На рисунке 3 показано, что при увеличении рабочих наблюдается увеличение производительности.

Мероприятие по увеличению недостающего количества рабочих оказывает положительное влияние на рост производительности. Но при анализе движения персонала (Рис.2.11) мы выявили, что большая часть рабочих увольняется по собственному желанию. Одна из причин это низкая заработная плата. Составим и рассчитаем таблицу 3.6 и сравним заработную плату ОАО «ЗиТ» с другими промышленными предприятиями нашего региона.

Таблица 3.6 – Сравнение средней заработной платы ОАО «ЗиТ» и других промышленных предприятий по региону

	Разница ЗП				Прогноз		
	012	013	014	015	016	017	018
Средняя ЗП пром. Предпр. По региону	8088	2770	5489	6979	7434,42	9287,4	0893,91
Средняя ЗП на ОАО "ЗиТ" на 1 сотрудника	7387	7990	8112,4	0160	2210,7	3054,8	5587,1
Разница по ЗП	00,72	779	376,6	818	223,721	232,595	306,814
Разница по ЗП в %	,9%	1,0%	8,9%	5,3%	9,0%	1,3%	7,2%
Прирост ЗП по региону		5,9%	1,9%	,8%	,7%	,8%	,5%
Прирост ЗП по ОАО "ЗИТ"		,5%	,7%	1,3%	2,6%	4,4%	5,2%

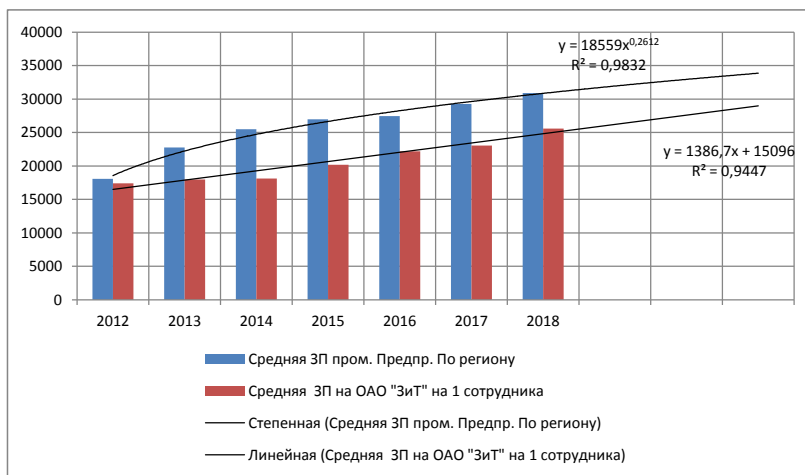


Рисунок 4 – Средняя заработная плата промышленных предприятий по сравнению с ОАО «ЗиТ»

По данным [таблицы](#) видно, что заработная плата на ОАО «ЗиТ» в 2012 году была незначительно меньше на 3,9%. Но в последующие годы разница увеличилась и составляет на конец 2015 года 25,3%.

Примечание [p1]: Обрати внимание

Прогноз заработной платы на последующие три года на ОАО «ЗиТ» рассчитали используя уравнение $y=844,1x+16302$, для промышленных предприятий $y=18279x^{0,2929}$.

Прирост рассчитали по формуле(1):

Прирост=————— (1)

Для привлечения и удержания рабочего персонала на предприятии необходимо внести изменения в условия труда, а именно заработной платы.

Увеличив среднюю ЗП на ОАО «ЗиТ» в 2016 году на 11,5 % мы сократили разницу в заработной плате с 25,3% до 19%.

3.2 Снижение трудоёмкости за счёт повышения квалификации персонала

Важным резервом увеличения производительности труда является качественный уровень персонала. С этой целью рекомендуется повышение квалификации труда основных производственных работников. Для определения целесообразности обучения работников, по данным за 2015 год, анализируем, как влияет разряд работников на производительность их труда.

Анализируем динамику трудоемкости работ в ОАО «ЗиТ». Исходные данные для расчета трудоемкости приведены в таблице и 2.25. Информация об отработанном времени взята из данных оперативного учета рабочего времени сотрудников.

Таблица 3.7- Фонд рабочего времени персонала ОАО «ЗиТ» за 2014-2015 гг.

Показатели	Категории персонала			
	Уп равленчес кий персонал	Работ ники основного производства	Вспом огательные рабочие	И того
2014 г.				
Среднесписочная численность, чел.	403	364	538	1

				305
Отработано дней всеми работниками за год	826 15	72800	10329 6	2 58711
Отработано дней одним работником за год	205	200	192	1 99
Отработано часов всем работниками за год	660 920	55328 0	74351 6	1 957716
Отработано часов одним работником за год	164 0	1520	1382	1 511
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	8	7.6	7.2	7 .6
2015 г.				
Среднесписочная численность, чел.	314	281	402	9 97
Отработано дней всеми работниками за год	640 56	56481	78390	1 98927
Отработано дней одним работником за год	204	201	195	2 00
Отработано часов всем работниками за год	512 448	43498 8	58008 6	2 60022
Отработано часов одним работником за год	163 2	1548	1443	1 539
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	8	7.7	7.4	7 .7

Средняя продолжительность рабочего дня в 2015 году увеличилась на 0,1 и составляет 7,7 часа.

По формулам (2) и (3) рассчитаем выработку рабочих и полученные данные запишем в таблицу3...

Среднегодовая выработка 1 работника

$$= \frac{\quad}{\quad} \quad (2)$$

Среднечасовая выработка 1 работника

$$= \frac{\text{Годовая выработка всех работников}}{\text{Количество работников}} \quad (3)$$

Таблица 3.8 - Производительность труда в зависимости от квалификации основных производственных работников ОАО «ЗиТ»

Разряд рабочих	Количество работников	Годовая выработка всех работников	Среднегодовая выработка одного работника (стр. 3 : стр. 2)	Среднечасовая выработка одного работника (стр. 4 : 201 дней : 7.7 час.)
1	2	3	4	5
1	112	83545	745,9	0,4819
3	65	89646	1379,2	0,8911
5	72	30310	4209,9	2,7201
8	57	34476	6048,5	3,9080
Итого	306	82106	2683,2	1,7336

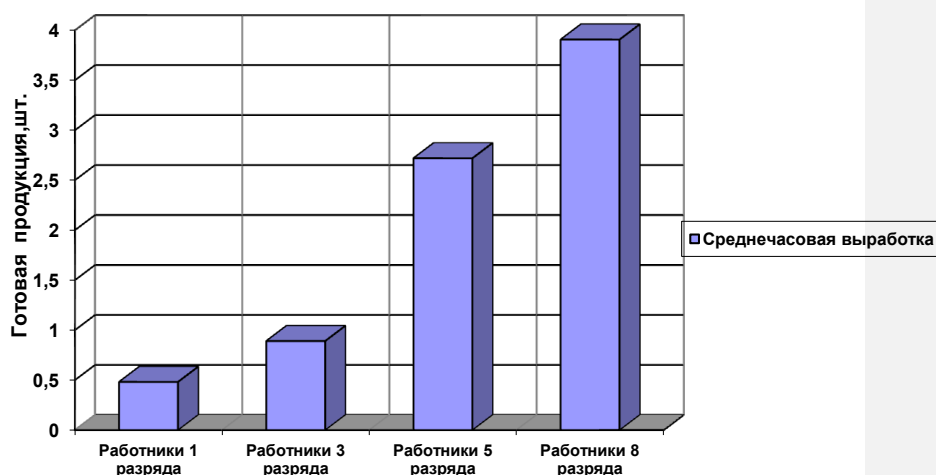


Рисунок 3.5- Производительность труда в зависимости от квалификации основных производственных работников ОАО «ЗиТ»

По данным таблицы видно, что на производстве преобладает количество работников 1 разряда. Их годовая выработка составляет 83545 штук, что меньше выработки работников 8 разряда в 4,1 раза. В среднем выработка одного работника за час составляет 1,7336 штуки. Предполагается, что повысив квалификацию работникам 1-3 разрядов, тем самым сократив их

численность, среднечасовая выработка 1 работника увеличится примерно в 1,5 раза.

Рассчитаем производительность труда при повышении квалификации работников 1-3 разрядов в таблице 3.9.

Таблица 3.9 - Прогноз увеличения производительности труда

Ра зряд рабочих	Колич ество работников	Годов ая выработка всех работников	Среднегодова я выработка одного работника (стр. 3 : стр. 2)	Среднечасовая выработка одного работника (стр. 4 : 201 дней : 7.7 час.)
1	2	3	4	5
1	72	65921	784,7	0,5070
3	60	83201,6	1386,7	0,9088
5	88	411508,8	4676,2	3,0214
8	74	486737,6	6577,5	4,2498
И того	306	1047369	2683,2	2,1717

Результаты увеличения выработки представлены на рисунке 3.6

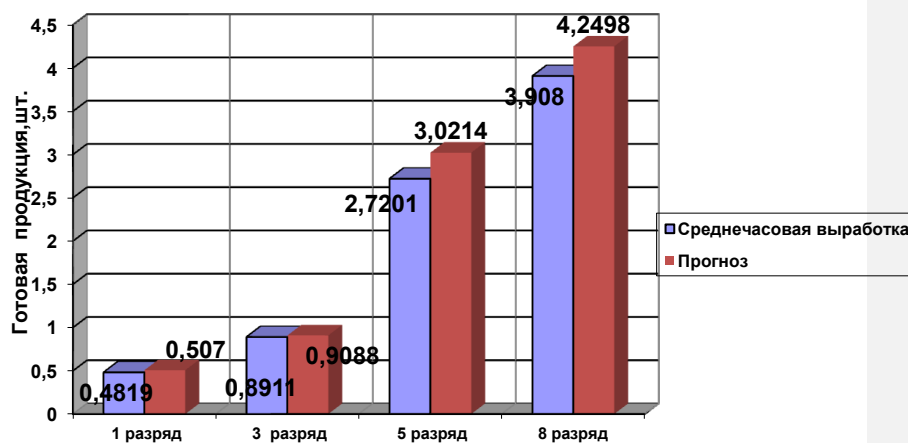


Рисунок 3.6 – Сравнение среднечасовой выработки при повышении квалификации рабочих

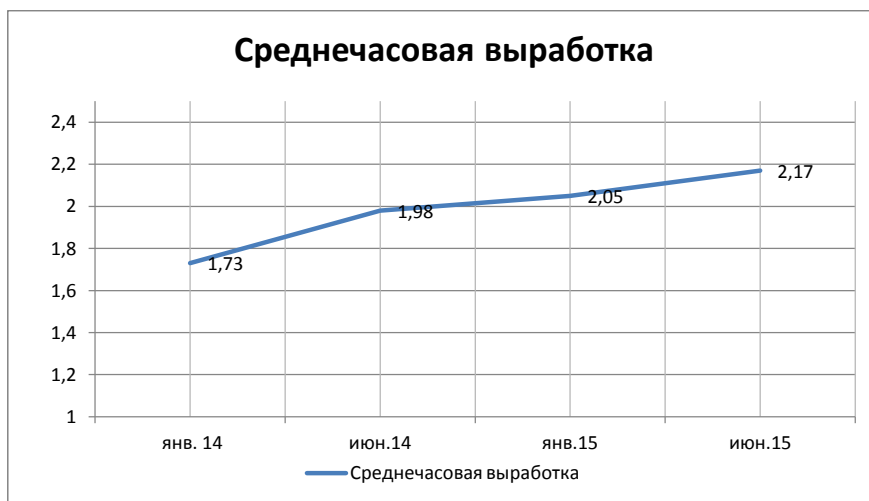


Рисунок 3.7 – Увеличение выработки за счёт повышения квалификации рабочих

Повысив квалификацию 33 рабочим 1 и 3 разряда, квалифицированных специалистов 5 разряда увеличилось на 16 человек, их число составляет 88 человек. Рабочих 8 разряда стало больше на 17 человек за счёт повышения квалификации производственных рабочих 3 и 5 разрядов. Данное мероприятия увеличило среднечасовую выработку 1 рабочего в 1,25 раза, т.е. при внедрении данного мероприятия за час рабочий сможет изготавливать 2,17 изделия ,вместо 1,73.

3.3 Рационализация ассортимента

Рационализация существующего ассортимента предполагает: снятие с производства изделий, не пользующихся спросом или приносящих малую прибыль. При производстве данной продукции мы затрачиваем средства на рабочую силу, сырье и основные материалы, производственные накладные расходы, несём потери от брака но в итоге не получаем от данных изделий желаемой прибыли.

Рационализировать ассортимент можно с помощью ABC-анализа. ABC-анализ — метод, позволяющий классифицировать [ресурсы](#) фирмы по степени их важности. Этот анализ является одним из методов рационализации и может применяться в сфере деятельности любого предприятия. В его основе лежит [принцип Парето](#) — 20 % ассортимента дают 80 % продаж. К категории А относят продукцию приносящую большую прибыль предприятию, к категории В приносящую меньшую прибыль но пользующейся спросом. Категория С – приносящая незначительную прибыль.

Проведем ABC-анализ ассортимента производимой продукции на ОАО «ЗиТ». Основную прибыль предприятию приносят производимые на заводе генераторы и стартеры марки КЗАТЭ. Целью анализа ассортимента предприятия является выявление наиболее прибыльной продукции и выработка рекомендаций для более эффективной работы с различными категориями продукции.

Критерий ранжирования –прибыль от продаж. Рассматриваемый период –год. Ранжирование продукции проведем по убыванию значения прибыли от продаж. Данные представлены в таблице 3.

Таблица 3.10 - Ранжирование генераторов по убыванию прибыли от продаж

	Обозначение продукции (Генератор)	Цена (руб. за шт.)	План в шт.	Сумма на план (тыс.руб.)	Направление поставки
	9402.3701000 &B	1 870,11	8220	12247 ,8	ООО"Автоформ"
	9402.3701000 -14	1 485	5800	8613	ОАО"АВТОВАЗ"
	9402.3701000 -14&B	1 485	1095	1626, 075	ООО"Автоформ"
	9402.3701000 -06&B	1 788,38	730	1305, 517	ООО"Автоформ"
	9402.3701000 -03&B	1 541,78	660	1017, 575	ООО"Автоформ"
	9402.3701000 -04&B	1 746,06	500	873,0 3	ООО"Автоформ"
	9402.3701000 -17&B	1 870,11	305	570,3 84	ООО"Автоформ"
	9402.3701000 -01&B	1 902,16	175	332,8 78	ООО"Автоформ"
	7712.3701000 -01	2 363,71	60	141,8	ООО"Автоформ"
0	7702.3701000 -01	2 180,54	55	119,9 3	ООО"Автоформ"
1	9402.3701000 &B	1 870,11	80	119,2	ООО"Автоформ"
2	9402.3701000 -14&B	1 485	45	66,82 5	ООО"РАБОТЭК-2"
3	9402.3701000 -01&B	1 902,16	25	47,55 4	ООО"РАБОТЭК-2"
4	7762.3701000 -12	2 350	20	47	ООО"РАБОТЭК-2"
	9402.3701000	1	25	46,75	ООО"РАБОТЭК-2"

5	-17&B	870,11		3	ЭК-2"
6	7762.3701000 -12	2 350	10	23,5	ООО"Автоформ"
	Итого по группе:		1780 5	27198 ,844	

Таблица 3.11- Ранжирование стартеров по убыванию прибыли от продаж

	Обозначение продукции (Стартер)	Цена (руб. за шт.)	План в шт.	Сумма на план (тыс.руб.)	Направление поставки
	5722.370800 0&B	11 10,73	82 60	9174, 63	ООО"Автоформ"
	5712.370800 0&B	12 84,82	58 55	7522, 621	ООО"Автоформ"
	5702.370800 0&B	12 84,82	39 90	5126, 432	ООО"Автоформ"
	5722.370800 0	11 10,73	44 00	4887, 212	ОАО"АВТО ВАЗ"
	7102.370800 0-01&B	11 74,42	21 00	2466, 282	ООО"Автоформ"
	5732.370800 0&B	11 15	76 0	847,4	ООО"Автоформ"
	5702.370800 0-10&B	12 84,82	60 0	770,8 92	ООО"Автоформ"
	5702.370800 0-15&B	11 69,19	58 0	678,1 3	ООО"Автоформ"
	5742.370800 0&B	15 06,87	36 0	542,4 73	ООО"Автоформ"
0	5722.370800 0&B	11 10,73	34 0	377,6 48	ООО"РАБО ТЭК-2"
1	5702.370800 0-10	12 84,82	18 8	241,5 46	ОАО"АВТО ВАЗ"

2	5712.370800 0&B	12 84,82	45	57,81 7	ООО"РАБО ТЭК-2"
3	5702.370800 0-10&B	12 84,82	20	25,69 6	ООО"РАБО ТЭК-2"
4	5702.370800 0&B	12 84,82	10	12,84 8	ООО"РАБО ТЭК-2"
Итого по группе:			508	32731 ,627	

Построим диаграмму распределения данных параметров (рис.3.8)

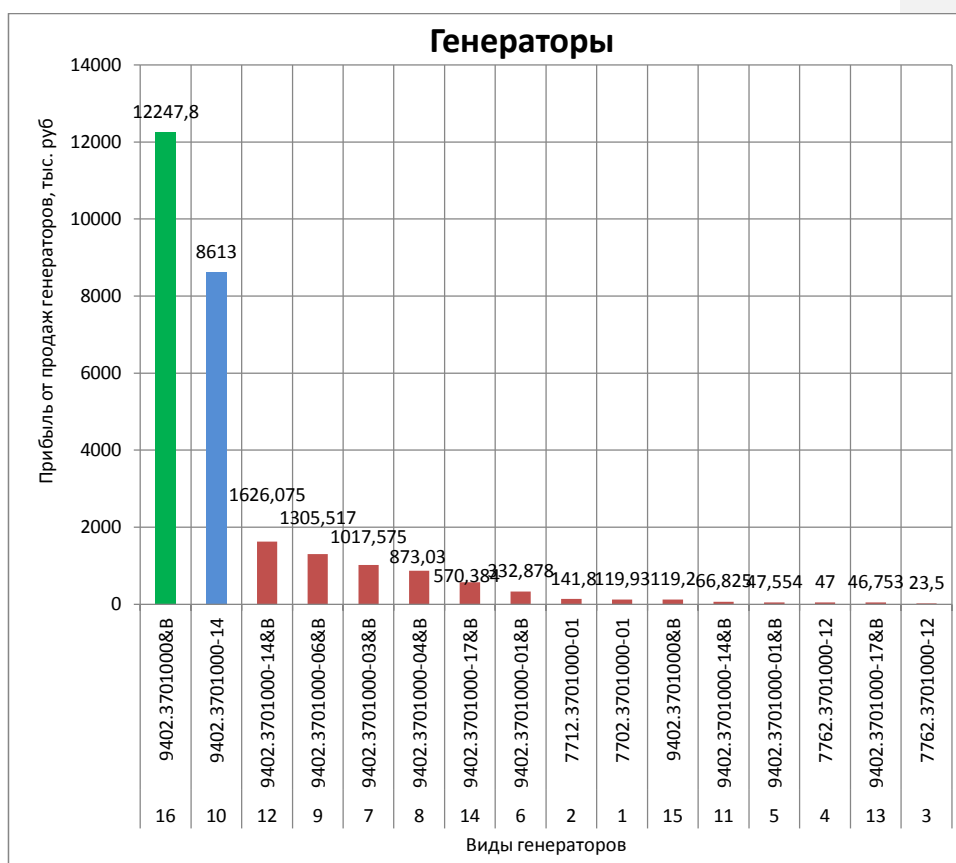


Рисунок 3.8- Распределение прибыли от продаж генераторов

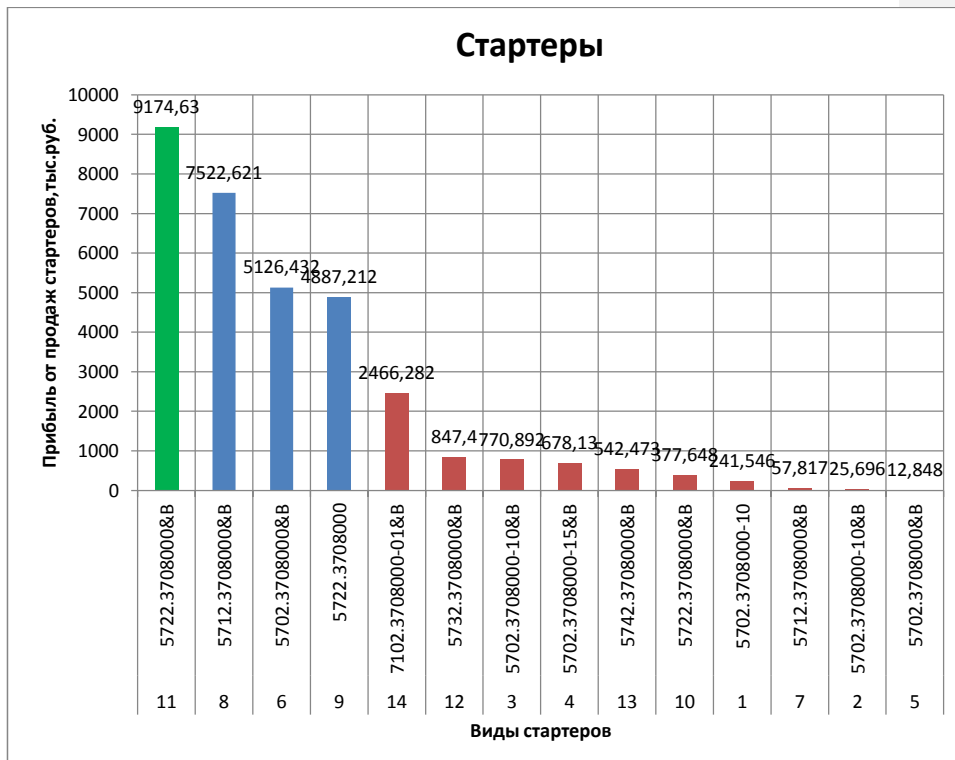


Рисунок 3.9 - Распределение прибыли от продаж стартеров

На рисунках видно какие виды продукции приносят предприятию наибольшую прибыль.

По формуле 3... посчитаем процентную долю каждого вида генератора и стартера.

$$\text{Доля} = \frac{\text{Прибыль от продаж вида}}{\text{Общая прибыль}} \quad ()$$

Долю с нарастающим итогом рассчитаем по формуле ():

Полученные данные запишем в таблицы 3.12 и 3.13.

Таблица 3.12 - Определение процентной доли каждого вида генератора

	Обозначение продукции (Генератор)	Ц ена (руб.за шт.)	П лан в шт.	Сум ма на план (тыс.руб.)	Дол я в %	До ля в % нараст итогом
	9402.3701000&B	1 870,11	8 220	1224 7,8	45,0 3%	4 5%
	9402.3701000-14	1 485	5 800	8613	31,6 7%	7 7%
	9402.3701000-14&B	1 485	1 095	1626 ,075	5,98 %	8 3%
	9402.3701000-06&B	1 788,38	7 30	1305 ,517	4,80 %	8 7%
	9402.3701000-03&B	1 541,78	6 60	1017 ,575	3,74 %	9 1%
	9402.3701000-04&B	1 746,06	5 00	873, 03	3,21 %	9 4%
	9402.3701000-17&B	1 870,11	3 05	570, 384	2,10 %	9 7%
	9402.3701000-01&B	1 902,16	1 75	332, 878	1,22 %	9 8%
	7712.3701000-01	2 363,71	6 0	141, 8	0,52 %	9 8%
0	7702.3701000-01	2 180,54	5 5	119, 93	0,44 %	9 9%
1	9402.3701000&B	1 870,11	8 0	119, 2	0,44 %	9 9%
2	9402.3701000-14&B	1 485	4 5	66,8 25	0,25 %	9 9%
3	9402.3701000-01&B	1 902,16	2 5	47,5 54	0,17 %	1 00%
4	7762.3701000-12	2 350	2 0	47	0,17 %	1 00%
5	9402.3701000-17&B	1 870,11	2 5	46,7 53	0,17 %	1 00%
6	7762.3701000-12	2 350	1 0	23,5	0,09 %	1 00%
Итого по группе:			1 7805	2719 8,844		

Таблица 3.13 - Определение процентной доли каждого вида стартера

	Обозначение продукции (Стартер)	Ц ена (руб. за шт.)	П лан в шт.	Су мма на план (тыс.руб.)	Доля в %	До ля в % на раст итоге
	5722.3708000&B	110,73	8260	9174,63	28,03%	28%
	5712.3708000&B	1284,82	5855	7522,621	22,98%	51%
	5702.3708000&B	1284,82	3990	5126,432	15,66%	67%
	5722.3708000	1110,73	4400	4887,212	14,93%	82%
	7102.3708000-01&B	1174,42	2100	2466,282	7,53%	89%
	5732.3708000&B	1115	760	847,4	2,59%	92%
	5702.3708000-10&B	1284,82	600	770,892	2,36%	94%
	5702.3708000-15&B	1169,19	580	678,13	2,07%	96%
	5742.3708000&B	1506,87	360	542,473	1,66%	98%
0	5722.3708000&B	1110,73	340	377,648	1,15%	99%
1	5702.3708000-10	1284,82	188	241,546	0,74%	100%
2	5712.3708000&B	1284,82	45	57,817	0,18%	100%
3	5702.3708000-10&B	1284,82	20	25,696	0,08%	100%
4	5702.3708000&B	1284,82	10	12,848	0,04%	100%
Итого по группе:			27508	32731,627		

Используя полученные данные таблицы 3.10 и 3.11 построим диаграмму Паретто.

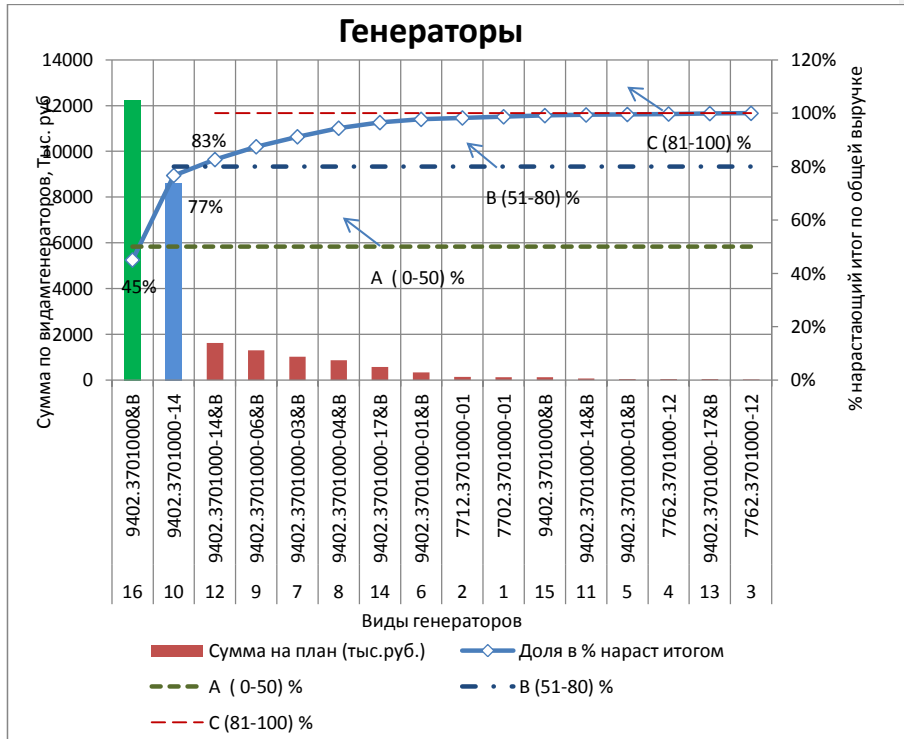


Рисунок 3.10 - Диаграмма Паретто по генераторам

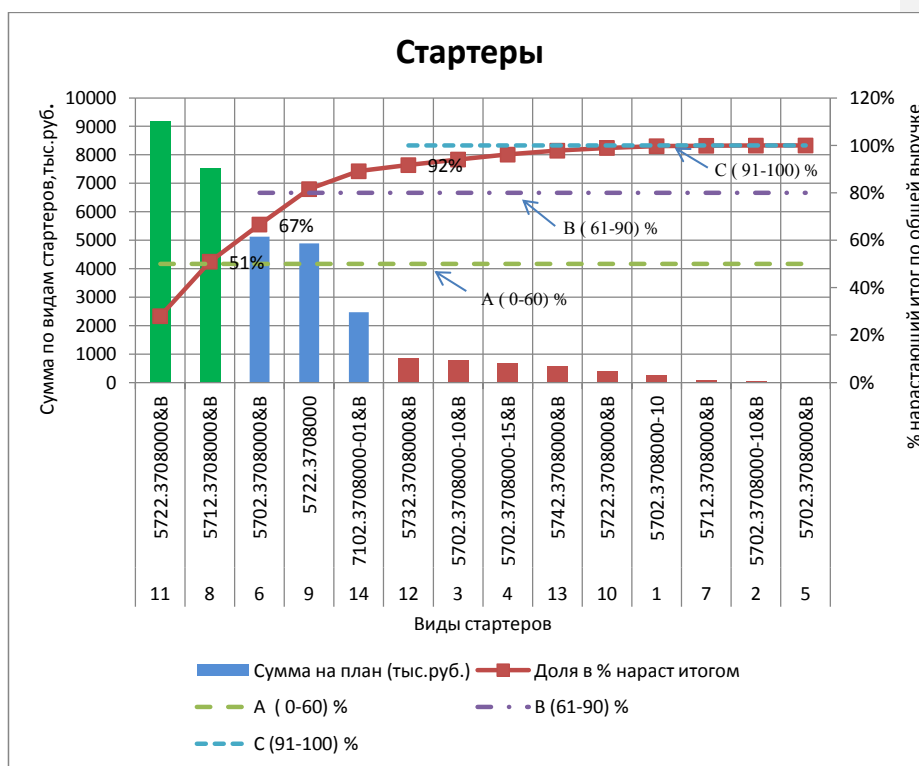


Рисунок 3.11 - Диаграмма Паретто по стартерам

Таким образом, при делении ассортимента генераторов производимых ОАО «ЗиТ» категория А даёт 50% прибыли от продаж ассортимента, категория В – 30%, а категория С – 20% ассортимента.

Рассматривая ассортимент стартеров по их видам, к категории А мы относим 2 вида стартера дающих предприятию в год 60% прибыли. К категории В относятся 3 вида стартера, приносящих 30% прибыли. Остальные 9 видов стартеров относятся к категории С, они приносят предприятию лишь 10% прибыли.

ВЫВОДЫ ПО 3 ГЛАВЕ

В третьем разделе предложены пути совершенствования производительности труда, позволяющие сделать прогноз на увеличение производительности труда на предприятии за счет проведения тех или иных мероприятий. По результатам расчетов выявлено, что наибольшее увеличение производительности возможно при обеспечении потребности предприятия ОАО «ЗиТ» в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации.

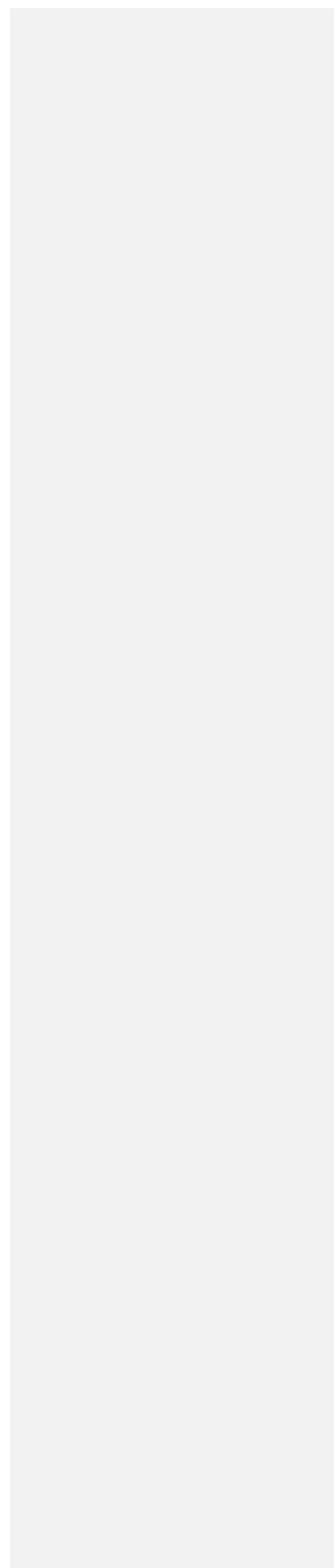
Нами было предложено 3 мероприятия по повышению производительности труда на предприятии. Первое заключается в наборе недостающего числа работников. Так же используя факторы роста производительности труда мы выявили что важным резервом увеличения производительности труда является качественный уровень персонала. С этой целью было предложено второе мероприятие повышение квалификации труда основных производственных работников. Третье мероприятие предполагает снятие с производства товара группы С, т.е. не пользующегося спросом.

Первое и второе мероприятия принесут предприятию затраты на обучение и на заработную плату, но т.к. рабочие являются основным наиболее важным фактором влияющим на производительность труда, а производительность труда важнейшим экономическим показателем, данные мероприятия помогут повысить эффективность деятельности всего предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате выполнения работы цель, поставленная в выпускной квалификационной работе, выполнена в полном объеме. О достижении указанной цели свидетельствуют следующие выводы и результаты, полученные в ходе решения задач исследования:

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК



Декану факультета «Управление»
МБОУ ВО «САГМУ»
к.э.н., доценту А.В.Балановская
от обучающегося
Мироновой М.Д.
Направление подготовки 38.03.02
«Менеджмент», профиль
«Производственный менеджмент»

Заявление

Прошу утвердить мне тему ВКР: «Совершенствование системы управления и повышение производительности труда(на примере производственного предприятия ОАО «Завод имени Тарасова»)»

"Improvement of management system and productivity enhancement(for example, the production enterprise JSC "plant of a name of Tarasova")"

и назначить моим научным руководителем Хмельёву К.Э.,ст.преп. кафедры «Менеджмент»

« ____ » _____ 20 ____ г.

Согласовано:

Научный руководитель

ст.преп. _____

К.Э.Хмельёва

и.о.Заведующий кафедрой «Менеджмент»,

ст.преп. _____

К.Э.Хмельёва

МБОУ ВО «САГМУ»

**Бланк оценки научным руководителем, рецензентом, членом ГЭК
положениям разделов ВКР по специальности 080507.65 «Менеджмент
организации» специализации «Производственный менеджмент»,**

обучающегося: Миронову Марину Дмитриевну, группа: 10.21-Д

Таблица 1 – Критерии оценки качества ВКР обучающегося Миронову

М.Д..

№ положения	Наименование положения	Уровень освоения положений разделов ВКР				
		Продвинутый	Продвинутый	Пороговый	Ниже	порогового
		5	4	3	2	1
	Актуальность темы ВКР	5				
	Корректность и четкость постановки цели и задач ВКР	5				
	Корректность формулировок объекта и предмета исследования, соответствия направлениям и видам профессиональной деятельности	5				
	Степень и глубина методов исследования. Научный аппарат, в т.ч. библиографическая база (не менее 45 источников)	4				
	Степень новизны в разделах работы при решении проблемы, оригинальность суждений, оценок, выводов, наличие инноваций	4				
	Практическая значимость для народного хозяйства, возможность широкого применения на объектах исследования	4				

Качество <i>первого раздела</i> : Анализ современного состояния и теоретические решения проблемы исследования (<i>теоретический раздел</i>)	5
Качество <i>второго раздела</i> : Аналитико-эмпирические решения проблемы исследования (<i>Эмпирический раздел</i>)	5
Качество <i>третьего раздела</i> : Проектные и внедренческие решения проблемы исследования (<i>научно-прикладной раздел</i>)	5
0. Качество и обоснованность <i>заключительных выводов</i> и рекомендаций	5
Логическая <i>завершенность</i> ВКР:	
1. наличие взаимосвязи между темой, разделами, выводами ВКР	5
<i>Самостоятельность</i> выполнения работы и личный вклад при написании ВКР.	5
Оригинальность материала работы (антиплагиат >60%)	
Качество <i>оформления</i> ВКР (стиль, грамматика, качество иллюстраций и др.)	5
3.	
Наличие документально-подтвержденного внедрения результатов ВКР	5
4.	
Средний балл	4,8

Бланк

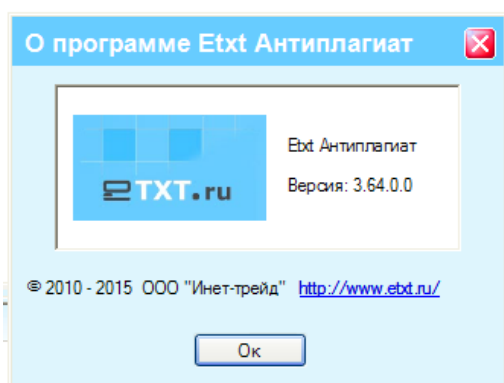
заполнил:

Научный руководитель к.н.э., доцент _____

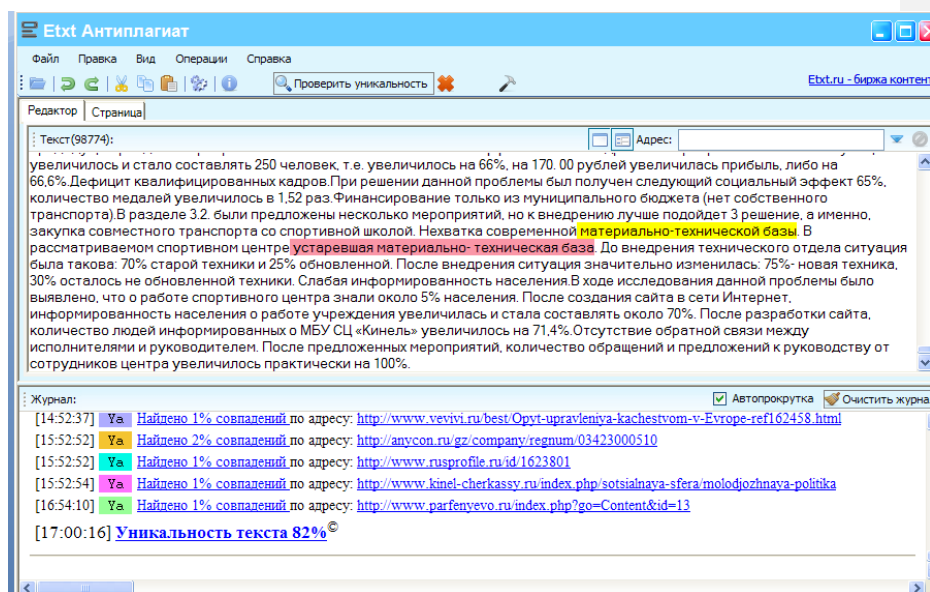
Н.Ю.Просвиркин

Сведения об отчете на уникальность материала ВКР (антиплагиат)

а) сведения о сайте программы «Etxt Антиплагиат» версии, используемой в 2015 году.



б) листинг об уникальности текста настоящего учебно-методического пособия из программы «Etxt Антиплагиат».



Приложение 1.

Горизонтальный анализ активов

Наименование показателя	2013	2014	Изменение	
			Абс.	Тнос.
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы				
Результаты исследований и разработок				
Нематериальные поисковые активы				
Материальные поисковые активы				
Основные средства	255890	243509	-12381	,95
Доходные вложения в материальные ценности	920	881	-39	,96
Финансовые вложения	52271	129520	77249	,48
Отложенные налоговые активы	25	230	205	,2
Прочие внеоборотные активы			0	
Итого по разделу I	309106	374140	65034	,21
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			0	
Запасы	555871	464012	-91859	,83
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	2861	2177	-684	,76
Дебиторская задолженность	329506	279506	-50000	,85
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)			0	
Денежные средства и денежные эквиваленты	6071	3426	-2645	,56
Прочие оборотные активы	23513	21812	-1701	,93
Итого по разделу II	917822	770933	-146889	,84
БАЛАНС	1226928	1145073	-	0

			81855	,93
--	--	--	-------	-----

Приложение 2.

Горизонтальный анализ пассивов ОАО «ЗиТ»

ПАССИВ	2013	2014	Изменение	
			Абс.	Относит.
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	25748	25748	0	1
Собственные акции, выкупленные у акционеров			0	
Переоценка внеоборотных активов	178292	168697	-9595	0,95
Добавочный капитал (без переоценки)	655	363	-292	0,55
Резервный капитал	3862	3862	0	1
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	-73440	-142068	-68628	1,93
Итого по разделу III	135117	56602	-78515	0,42
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			0	
Заемные средства	200000	513300	313300	2,57
Отложенные налоговые обязательства			0	
Оценочные обязательства			0	
Прочие обязательства			0	
Итого по разделу IV	200000	513300	313300	2,57
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			0	
Заемные средства	631503	265000	-366503	0,42
Кредиторская задолженность	235569	294668	59099	1,25
Доходы будущих периодов			0	
Оценочные обязательства	24739	15503	-9236	0,63

Прочие обязательства			0	
Итого по разделу V	8918 11	57 5171	- 316640	0, 64
БАЛАНС	1226 928	11 45073	- 81855	0, 93

Приложение 3.

Таблица 5– Вертикальный анализ пассивов ОАО «ЗиТ»

Наименование показателя	2013	2014	Удельный вес		Удельный вес
			2013	2014	
АКТИВ					
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Нематериальные активы					
Результаты исследований и разработок					
Нематериальные поисковые активы					
Материальные поисковые активы					
Основные средства	25589 0	243509	20,86	21,27	20,41
Доходные вложения в материальные ценности	920	881	0,07	0,08	0,00
Финансовые вложения	52271	129520	4,26	4,31	7,05
Отложенные налоговые активы	25	230	0,00	0,02	0,02
Прочие внеоборотные активы			-	-	-
Итого по разделу I	30910	343509	20,86	21,31	27,05

	6	74140	5,19	2,67	,48
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			-	-	-
Запасы	55587 1	4 64012	4 5,31	4 0,52	4 4,78
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	2861	2 177	0 ,23	0 ,19	0 0,04
Дебиторская задолженность	32950 6	2 79506	2 6,86	2 4,41	2 2,45
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)			-	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	6071	3 426	0 ,49	0 ,30	0 0,20
Прочие оборотные активы	23513	2 1812	1 ,92	1 ,90	1 0,01
Итого по разделу II	91782 2	7 70933	7 4,81	6 7,33	6 7,48
БАЛАНС	12269 28	1 145073			

Приложение 4.

Вертикальный анализ пассивов ОАО «ЗиТ»

ПАССИВ			2 013	2 014	У д.в.ес
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	2 5748	2 5748	2 ,10	2 ,25	0 ,15
Собственные акции, выкупленные у акционеров			-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	1 78292	1 68697	1 4,53	1 4,73	0 ,20
Добавочный капитал (без переоценки)	6 55	3 63	0 ,05	0 ,03	0 ,02
Резервный капитал	3	3	0	0	0

	862	862	,31	,34	,02
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	- 73440	- 142068	- 5,99	- 12,41	- 6,42
Итого по разделу III	1 35117	5 6602	1 1,01	4 ,94	6 ,07
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			-	-	-
Заемные средства	2 00000	5 13300	1 6,30	4 4,83	2 8,53
Отложенные налоговые обязательства			-	-	-
Оценочные обязательства			-	-	-
Прочие обязательства			-	-	-
Итого по разделу IV	2 00000	5 13300	1 6,30	4 4,83	2 8,53
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			-	-	-
Заемные средства	6 31503	2 65000	5 1,47	2 3,14	2 8,33
Кредиторская задолженность	2 35569	2 94668	1 9,20	2 5,73	6 ,53
Доходы будущих периодов			-	-	-
Оценочные обязательства	2 4739	1 5503	2 ,02	1 ,35	- 0,66
Прочие обязательства			-	-	-
Итого по разделу V	8 91811	5 75171	7 2,69	5 0,23	2 2,46
БАЛАНС	1 226928	1 145073			