



**НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
«СИНЕРГИЯ»**

Направление	38.03.02 Менеджмент _____ (код)	Кафедра	ОМ _____ (аббревиатура)
--------------------	---------------------------------------	----------------	----------------------------

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА – БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему _____

Обучающийся	_____ (Ф.И.О. полностью)	_____ подпись
Руководитель	_____ (Ф.И.О. полностью)	_____ подпись

МОСКВА 2022г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу – бакалаврскую работу обучающегося

(Ф.И.О. обучающегося полностью)

1. Тема ВКР: _____

2. Структура ВКР

Введение

Глава 1. Теоретические основы методов принятия управленческих решений по совершенствованию производственно-отраслевой структуры

- a. Основные понятия **связанные с совершенствованием производственно-отраслевой структуры предприятий**
- b. Основные цели и задачи использования **принятие управленческих решений для решения задачи**
- c. Основные направления используемые для **совершенствования производственно-отраслевой структуры.**

Выводы по Главе 1

Глава 2. Диагностика хозяйственной деятельности компании «_____»

- 2.1. Ситуационный анализ
- 2.2. Организационно-управленческий анализ
- 2.3. Финансово-экономический анализ
- 2.4. Производственно-хозяйственный анализ

Выводы по главе 2

Глава 3. Разработка проекта по разработке управленческих решений для совершенствования производственно-отраслевой структуры компании

- 3.1. Резюме проекта
- 3.2. Состав команды проекта
- 3.3. Планирование времени реализации проекта
- 3.4. Планирование бюджета проекта
- 3.5. Анализ рисков проекта

Выводы по главе 3.

Заключение

Список использованной литературы

3 Основные вопросы, подлежащие разработке.

Во введении необходимо сформулировать и определить:

- актуальность темы;
- цель и задачи исследования;
- предмет и объект исследования (указывается конкретная организация и исследуемый проект);
- информационная база исследования (источники информации: от нормативных до интернет-ресурсов);
- методы исследования (общенаучные и методы проектного менеджмента);
- практическое использование рекомендаций автора в деятельности исследуемой организации.

В главе 1 студенту необходимо рассмотреть теоретические основы решаемой в рамках ВКР задачи. В частности, целесообразно проанализировать понятийный аппарат, на котором будет базироваться работа. Определить цели, задачи и основные направления совершенствования.

В главе 2 проводится диагностика предприятия. **В разделе 2.1.** следует провести SWOT-

анализ компании, проанализировать сегменты рынка, стратегическую позицию, конкурентов компании. В разделе 2.2. анализируется организационная структура и культура компании, моделируются процессы управления и разрабатывается информационная модель. В разделе 2.3. анализируется движение денежных средств и проводится оценка финансового состояния компании. В разделе 2.4. проводится анализ использования основных средств, а так же материальных и трудовых ресурсов.

Глава 3 посвящена разработке проекта, который направлен на совершенствование производственно-отраслевой структуры компании. В разделе 3.1. Разрабатывается резюме проекта, в котором необходимо отразить цель проекта, описать продукт и участников проекта, предпосылки к реализации проекта, построить дерево целей проекта. В разделе 3.2. Формируется команда проекта, описываются функциональные обязанности каждого члена и строится матрица ответственности. В разделе 3.3. Планируется время реализации проекта, для этого необходимо описать основные этапы проекта, построить иерархическую структуру работ провести календарное и сетевое планирование проекта, построить его ресурсный профиль. В разделе 3.4. Планируется бюджет проекта. В данном пункте целесообразно сформировать смету проекта, провести анализ расхода финансовых ресурсов на каждом этапе проекта, снабдив данный анализ соответствующим графическим материалом. В разделе 3.5. Проводится анализ рисков проекта, для этого происходит идентификация рисков, оценка рисков, а так же анализ влияния рисков на один из параметров проекта.

Заключение. В «Заключении» необходимо подвести итоги выпускной квалификационной работы. Раскрыть содержание основных выводов, сделанных в процессе проведенного исследования, представить краткую характеристику результатов, полученных в ходе решения поставленных во «Введении» задач и, тем самым, ответить на основной вопрос работы: о степени достижимости поставленной в выпускной квалификационной работе цели.

4 Исходные данные по ВКР:

Основная литература:

1. Голов, Р. С. Организация производства, экономика и управление в промышленности : учебник / Р. С. Голов, А. П. Агарков, А. В. Мыльник. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 858 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru>

2. Управление машиностроительным предприятием : учебное пособие / С. Г. Баранчикова, Т. Е. Дашкова, А. М. Андрианов [и др.] ; под ред. И. В. Ершовой. – Москва : Юнити, 2016. – 263 с. : табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

Дополнительная литература:

1. Фещенко, В. Н. Обеспечение качества продукции в машиностроении : учебник : [16+] / В. Н. Фещенко. – Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2019. – 789 с. : ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru>

2. Белых, Л. П. Реструктуризация предприятия : учебное пособие / Л. П. Белых. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 512 с. : ил., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru>

3. Берновский, Ю. Н. Стандарты и качество продукции: учебно-практическое пособие : практическое пособие : [16+] / Ю. Н. Берновский ; Академия стандартизации, метрологии и сертификации. – Москва : Академия стандартизации, метрологии и сертификации, 2014. – 257 с. : ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>.

4. Чапкина, Е. Г. Теоретические основы реструктуризации предприятий: учебно-практическое пособие : учебное пособие / Е. Г. Чапкина. – Москва : Евразийский открытый институт, 2011. – 231 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

5. Антикризисное управление : учебник / И. К. Ларионов, Н. И. Брагин, А. Н. Герасин [и др.] ; под ред. И. К. Ларионова. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 380 с. : ил., табл. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

6. Гореликов, К. А. Антикризисное управление : учебник / К. А. Гореликов. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 216 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

Интернет-ресурсы

1. <https://npo-to.ru/>
2. <https://minpromtorg.gov.ru/>
3. <https://proektoria.online/>
4. <https://www.mashin.ru/>

Руководитель: _____
подпись _____ расшифровка _____

Обучающийся задание получил: «__» _____ 20__г.

Обучающийся _____
подпись _____ расшифровка _____

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
Глава 1. Теоретические основы методов принятия управленческих решений по совершенствованию производственно-отраслевой структуры	9
1.1. Основные понятия, связанные с совершенствованием производственно-отраслевой структуры предприятий.....	9
1.2. Основные цели и задачи использования принятия управленческих решений	14
1.3. Основные направления, используемые для совершенствования производственно-отраслевой структуры	20
Выводы по Главе 1	30
Глава 2. Диагностика хозяйственной деятельности компании ООО «Венткомплекс»	30
2.1. Ситуационный анализ	32
2.2. Организационно-управленческий анализ	33
2.3. Финансово-экономический анализ.....	34
2.4. Производственно-хозяйственный анализ	39
Выводы по главе 2.....	49
Глава 3. Разработка проекта по разработке управленческих решений для совершенствования производственно-отраслевой структуры компании ООО «Венткомплекс»	49
3.1. Резюме проекта.....	51
3.2. Состав команды проекта	61
3.3. Планирование времени реализации проекта	71
3.4. Планирование бюджета проекта.....	75
3.5. Анализ рисков проекта.....	83
Выводы по главе 3.....	87
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	87
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	93
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	97

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы данной выпускной квалификационной работы обоснована тем, что современные рыночные условия характеризуются высокой конкуренцией, быстрым развитием технологий, изменением потребительских предпочтений и усилением глобализации экономики. В таких условиях предприятия должны постоянно адаптироваться, чтобы оставаться конкурентоспособными и успешными на рынке.

Одним из важных аспектов адаптации предприятия к новым условиям является оптимизация производственно-отраслевой структуры. Это означает, что предприятие должно постоянно анализировать свою структуру, выявлять слабые места и проблемы, а затем принимать управленческие решения по их устранению и совершенствованию структуры в целом.

Принятие таких решений требует от руководства предприятия компетенций в области анализа данных, стратегического планирования и управления проектами. Кроме того, важными факторами для успешного совершенствования производственно-отраслевой структуры являются коммуникация и сотрудничество между различными отделами и сотрудниками предприятия.

Производственная стратегия предприятия является одной из важнейших функциональных стратегий. Формирование производственной стратегии необходимо согласовывать с генеральной (основной) стратегией развития предприятия, при этом успешная реализация производственной стратегии означает:

- полное достижение установленных стратегических целей;
- обеспечение устойчивого функционирования и развития в долгосрочной перспективе;
- сохранение и приумножение конкурентоспособности.

Формирование производственной стратегии предприятия должно быть направлено как на выработку решений традиционной микроэкономической концепции (что производить, для кого производить, как производить), так и на

выработку решений по материально-техническому (инфраструктурному) обеспечению деятельности хозяйствующих субъектов. При этом необходимо понимать, что успешная реализация производственной стратегии предприятия невозможна без проведения модернизации и обновления основной деятельности. Модернизационные мероприятия необходимы для обеспечения роста качества продукции, а также для оптимизации товарного портфеля предприятия в соответствии с изменениями в требованиях рынка.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий, направленных на совершенствование производственной стратегии предприятия ООО «Венткомплекс», и обоснование эффективности предложенных решений.

Для достижения указанной цели в работе были поставлены следующие задачи:

- исследовать теоретические основы методов принятия управленческих решений по совершенствованию производственно-отраслевой структуры;
- провести диагностику хозяйственной деятельности компании ООО «Венткомплекс»;
- разработать проект по разработке управленческих решений для совершенствования производственно-отраслевой структуры компании ООО «Венткомплекс».

Объектом исследования в данной работе является ООО «Венткомплекс».

Предметом исследования в данной работе является разработка и реализация производственной стратегии в рассматриваемом предприятии, а также меры и направления совершенствования данной стратегии.

Теоретическую базу исследования составили труды российских и зарубежных авторов, раскрывающие сущность и специфику формирования и реализации производственных стратегий предприятия. В том числе были использованы труды: Дудина М.Н., И. Ансоффа, Д. Аакера, М. Портера, Г.В.

Савицкой, К.В. Рогаль и других.

Методологическую основу представленной дипломной работы составляют:

- общенаучные методы, включающие анализ и синтез, индукцию и дедукцию. Использование данных методов позволяет сформировать общую концептуальную логику построения и ведения дипломного исследования;
- специальные методы исследования, включающие: финансово-экономический анализ, функциональный, ресурсный и организационный анализ. Использование данных методов позволяет получить необходимые данные и информацию для проведения исследования, а также информацию, необходимую для выработки мер, направленных на оптимизацию производственной стратегии предприятия.

В качестве информационной базы исследования были использованы законы, инструкции и другие нормативно-правовые акты, регулирующие сферу промышленно-производственной деятельности. Кроме этого, в работе была использована управленческая отчетность исследуемого предприятия ООО «Венткомплекс».

Глава 1. Теоретические основы методов принятия управленческих решений по совершенствованию производственно-отраслевой структуры

1.1. Основные понятия, связанные с совершенствованием производственно-отраслевой структуры предприятий

Производственная структура предприятия – это совокупность элементов и отношений между ними, обеспечивающих осуществление производственных процессов и достижение поставленных целей. В современных условиях производственно-отраслевая структура является одним из основных факторов, определяющих конкурентоспособность предприятия на рынке.

Основными целями совершенствования производственно-отраслевой структуры предприятий являются увеличение эффективности производства, снижение затрат на производство, повышение качества продукции и укрепление конкурентоспособности предприятия на рынке.

Рассмотрим основные понятия, связанные с совершенствованием производственно-отраслевой структуры предприятий.

Производственный процесс – это совокупность действий, направленных на создание продукции или оказание услуги. Он включает в себя все этапы, начиная от разработки проекта и заканчивая отгрузкой готовой продукции потребителю. Производственный процесс включает в себя следующие основные этапы: подготовка производства, производство, контроль качества, упаковка и отгрузка продукции.¹

Производственная структура – это совокупность элементов, организационных форм и методов управления производством, обеспечивающих реализацию производственных процессов и достижение

¹ Шлычков В.В., Нестулаева Д.Р. Современные концепции оценки эффективности управления промышленным предприятием // Вестник Казанского государственного энергетического университета. – 2019. – №2 (2). – С. 41 – 50.

целей предприятия. Производственная структура включает в себя следующие элементы: технологический процесс, производственные мощности, персонал, организационные формы и методы управления.

Технологический процесс – это совокупность технических и технологических операций, необходимых для производства продукции или оказания услуги. Технологический процесс включает в себя следующие основные этапы: подготовительный, технологический, контрольно-измерительный и регулировочный. Он может быть представлен в виде технологической карты или схемы, которая описывает последовательность операций, используемое оборудование и материалы, а также способы контроля качества продукции.

Производственные мощности – это совокупность оборудования, техники и других материальных ресурсов, используемых для производства продукции или оказания услуги. Производственные мощности могут быть различных типов и форм, включая здания и сооружения, машины и оборудование, транспортные средства и т.д. Они должны соответствовать объему производства и технологическим требованиям производственного процесса.²

Персонал – это сотрудники предприятия, занятые в производственном процессе. Они выполняют различные функции, связанные с подготовкой производства, выполнением технологических операций, контролем качества продукции и т.д. Персонал должен иметь соответствующую квалификацию и опыт работы, чтобы обеспечить эффективность производственного процесса.

Организационные формы и методы управления – это система управления, которая определяет структуру предприятия, роли и ответственность руководителей и персонала, процессы принятия решений и т.д. Она включает в себя такие элементы, как организационные структуры, управленческие процессы, системы мотивации и контроля.

² Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. – М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 2020. – 640 с.

Совершенствование производственно-отраслевой структуры предприятия – это комплекс мер, направленных на улучшение эффективности производственных процессов, снижение затрат на производство, повышение качества продукции и укрепление конкурентоспособности предприятия на рынке.

Ключевые аспекты совершенствования производственно-отраслевой структуры включают в себя следующие:

1. Анализ текущей структуры производства и определение проблемных зон.
2. Оптимизация производственных процессов, включая рационализацию технологических процессов, улучшение качества продукции, снижение затрат на производство и т.д.
3. Улучшение производственной инфраструктуры, включая модернизацию оборудования, замену устаревшей техники, улучшение складских условий и т.д.
4. Развитие новых направлений производства и расширение производственных мощностей, чтобы удовлетворить растущий спрос на продукцию и оказание услуг.
5. Развитие человеческого потенциала предприятия, включая обучение и повышение квалификации персонала, создание условий для мотивации сотрудников, развитие корпоративной культуры и т.д.
6. Развитие сотрудничества с другими предприятиями и организациями, включая создание совместных производственных проектов, обмен технологиями и опытом, участие в инвестиционных программах и т.д.

Таблица 1.1

Пример структуры производственно-отраслевой структуры предприятия

Название элемента	Описание
Продукция/услуги	Основной продукт или услуга, которые предоставляет предприятие
Технологический процесс	Последовательность операций, используемых для производства продукции или оказания услуги
Производственные	Совокупность оборудования, техники и других

мощности	материальных ресурсов, используемых для производства продукции или оказания услуги
Персонал	Сотрудники предприятия, занятые в производственном процессе
Организационные формы и методы управления	Система управления, которая определяет структуру предприятия, роли и ответственность руководителей и персонала, процессы принятия решений и т.д.

Таблица 1.2

Пример анализа производственной структуры предприятия

Проблема	Описание	Предложение решения
Низкая эффективность производственных процессов	Производственные процессы не оптимизированы, что приводит к низкой производительности и высоким затратам на производство	Осуществить аудит производственных процессов, выявить узкие места и оптимизировать технологические процессы. Внедрить новые технологии и методы производства, которые могут повысить эффективность производственных процессов
Устаревшее оборудование	Оборудование устарело и не соответствует современным требованиям к качеству и эффективности производства	Обновить и модернизировать оборудование, чтобы повысить эффективность производства и улучшить качество продукции
Недостаточное развитие новых направлений производства	Предприятие не имеет достаточных возможностей для развития новых направлений производства, что приводит к ограничению возможностей для роста	Исследовать новые направления производства и рынки, участвовать в инвестиционных программах для расширения производственных мощностей
Недостаточно квалифицированный персонал	Персонал не имеет достаточных знаний и навыков, чтобы эффективно работать в современных условиях	Повышать квалификацию персонала, создавать условия для мотивации сотрудников, привлекать новых квалифицированных специалистов
Недостаточно развитая инфраструктура	Проблемы со складскими условиями, доставкой и транспортировкой продукции	Развивать и модернизировать инфраструктуру предприятия, включая складские условия, транспортную логистику и др.

Таким образом, совершенствование производственно-отраслевой структуры предприятий является важным процессом, который помогает улучшить эффективность производства, повысить качество продукции и улучшить условия работы сотрудников. Для этого необходимо проводить анализ производственной структуры предприятия и определять проблемные зоны, а также принимать меры для их устранения. Важно также учитывать новые технологии и методы производства, чтобы не отставать от конкурентов и оставаться на рынке.

Важную роль в совершенствовании производственно-отраслевой структуры играет автоматизация производства. Автоматизация производства позволяет ускорить и оптимизировать производственные процессы, уменьшить ручной труд и улучшить качество продукции. Современные технологии автоматизации включают в себя использование роботов, систем управления производством, машинного обучения и искусственного интеллекта. Однако, внедрение автоматизации также требует значительных инвестиций и обучения персонала, поэтому перед решением о внедрении автоматизации необходимо провести тщательный анализ и оценку экономической целесообразности.³

Кроме того, одной из важных задач совершенствования производственно-отраслевой структуры является развитие новых продуктов и направлений производства. Для этого необходимо проводить исследования рынка и анализ потребностей потребителей, а также разрабатывать и внедрять новые технологии и методы производства. Развитие новых продуктов и направлений производства позволяет расширять ассортимент продукции, повышать конкурентоспособность предприятия и увеличивать его прибыль.

В заключение, совершенствование производственно-отраслевой структуры является важным процессом для любого предприятия. Это

³ Селюков М.В., Шалыгина Н.П., Савенкова И.В. Исследование подходов к классификации конкурентных преимуществ рыночных субъектов хозяйствования // *Фундаментальные исследования*. – 2022. – №8. – С. 449 – 454.

позволяет повысить эффективность производства, улучшить качество продукции и условия работы сотрудников, а также расширить ассортимент продукции и развить новые направления производства. Для этого необходимо проводить анализ производственной структуры предприятия и определять проблемные зоны, а также принимать меры для их устранения, учитывая новые технологии и методы производства.

1.2. Основные цели и задачи использования принятия управленческих решений

Принятие управленческих решений является одной из наиболее важных функций управления любым предприятием. Управленческие решения помогают руководству предприятия определять цели и задачи, разрабатывать планы и стратегии, а также управлять ресурсами предприятия. Цели и задачи использования принятия управленческих решений могут быть различными, но в целом они направлены на обеспечение эффективности и успешности работы предприятия.

Одной из главных целей использования принятия управленческих решений является обеспечение эффективности работы предприятия. Эффективность работы может быть определена различными способами, например, снижением издержек производства, повышением качества продукции, увеличением объемов производства и т.д. В каждом конкретном случае необходимо определить, какой именно вид эффективности является наиболее важным для данного предприятия.

Еще одной целью использования принятия управленческих решений является улучшение финансовых показателей предприятия. Это может быть достигнуто путем оптимизации расходов, увеличения прибыли, повышения рентабельности и т.д. Однако, необходимо учитывать, что улучшение финансовых показателей не является самоцелью и должно быть направлено на достижение более общих целей предприятия.

Еще одной целью использования принятия управленческих решений является укрепление конкурентной позиции предприятия. Для этого необходимо проводить анализ конкурентной среды, выявлять сильные и слабые стороны конкурентов, а также определять способы повышения конкурентоспособности собственного предприятия. Это может быть достигнуто путем улучшения качества продукции, сокращения времени производства, снижения цен и т.д.

Кроме того, одной из целей использования принятия управленческих решений является улучшение коммуникации и сотрудничества между различными отделами предприятия. Это может быть достигнуто путем оптимизации процессов взаимодействия, улучшения коммуникационной культуры и т.д. В итоге, это может привести к более эффективной работе всего предприятия в целом.

Одной из главных задач использования принятия управленческих решений является определение стратегических и тактических целей предприятия. Стратегические цели предприятия определяют общее направление его развития на длительный период времени, а тактические цели – это конкретные шаги, которые необходимо предпринимать для достижения стратегических целей.⁴

Еще одной задачей использования принятия управленческих решений является разработка планов и программ деятельности предприятия. Это может быть, например, план производства, план маркетинга, план рекламной кампании и т.д. Разработка планов и программ позволяет управлять ресурсами предприятия более эффективно и достигать поставленных целей.

Кроме того, одной из задач использования принятия управленческих решений является проведение анализа текущей деятельности предприятия и выявление проблемных мест. Анализ может быть проведен в различных

⁴ Рогаль К.В., Соболев А.С. Управление стратегической конкурентоспособностью предприятия в условиях инновационной экономики // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 2020. – С. 134 – 140.

областях, например, в производственной, финансовой, маркетинговой и т.д. Выявление проблемных мест позволяет руководству предприятия принимать решения, направленные на улучшение ситуации и предотвращение возможных негативных последствий.

Еще одной задачей использования принятия управленческих решений является определение и использование ресурсов предприятия. Ресурсы могут быть различными, например, финансовыми, трудовыми, материальными и т.д. Определение и использование ресурсов позволяет руководству предприятия эффективно распределять ресурсы, что в свою очередь способствует достижению поставленных целей и повышению эффективности деятельности предприятия.

Еще одной задачей использования принятия управленческих решений является оценка результатов деятельности предприятия. Оценка результатов может быть проведена в различных областях, например, в производственной, финансовой, маркетинговой и т.д. Оценка результатов позволяет руководству предприятия определить эффективность предпринятых мер и решений и внести соответствующие корректировки.

Принятие управленческих решений – это процесс, который должен основываться на определенных принципах. Рассмотрим основные из них:

1. **Объективность.** Решение должно основываться на объективных фактах и данных, а не на личных предпочтениях и убеждениях.
2. **Рациональность.** Решение должно быть рациональным и соответствовать целям и задачам предприятия.
3. **Комплексный подход.** Решение должно учитывать все аспекты проблемы и не ограничиваться только одним аспектом.
4. **Альтернативность.** Необходимо рассмотреть все возможные альтернативы решения проблемы и выбрать наиболее эффективное.
5. **Готовность к риску.** Решение может быть связано с определенными рисками, но необходимо готовиться к ним и предусматривать меры по их снижению.

6. **Ответственность.** Руководство предприятия должно нести ответственность за принятые решения и их результаты.

Таблица 1.3

Принципы принятия управленческих решений

Принцип	Описание
Объективность	Решение должно основываться на объективных фактах и данных, а не на личных предпочтениях и убеждениях.
Рациональность	Решение должно быть рациональным и соответствовать целям и задачам предприятия.
Комплексный подход	Решение должно учитывать все аспекты проблемы и не ограничиваться только одним аспектом.
Альтернативность	Необходимо рассмотреть все возможные альтернативы решения проблемы и выбрать наиболее эффективное
Готовность к риску	Решение может быть связано с определенными рисками, но необходимо готовиться к ним и предусматривать меры по их снижению
Ответственность	Руководство предприятия должно нести ответственность за принятые решения и их результаты

Существует несколько методов принятия управленческих решений, каждый из которых имеет свои преимущества и недостатки. Рассмотрим основные из них:

1. **Интуитивный метод.** Этот метод основывается на интуиции и опыте руководителя. Преимуществом этого метода является быстрота принятия решения, недостатком – отсутствие объективной оценки ситуации.

2. **Экспертный метод.** Этот метод предполагает привлечение специалистов для анализа ситуации и принятия решения. Преимуществом этого метода является профессиональный подход к проблеме, недостатком – высокая стоимость.

3. **Метод анализа иерархий (АИЗ).** Этот метод основывается на принципе иерархической декомпозиции цели на более мелкие части и их последующего сравнения. Преимуществом этого метода является системный подход к проблеме, недостатком – сложность применения.

4. **Метод SWOT-анализа.** Этот метод предполагает анализ сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, связанных с внешней средой. Преимуществом этого метода является учет внешних факторов, недостатком – возможность искажения результатов.

Таблица 1.4**Методы принятия управленческих решений**

Метод	Описание
Интуитивный метод	Основывается на интуиции и опыте руководителя.
Экспертный метод	Предполагает привлечение специалистов для анализа ситуации и принятия решения.
Метод анализа иерархий (АИЗ)	Основывается на принципе иерархической декомпозиции

Метод дерева решений. Этот метод представляет собой графическое представление проблемы и возможных вариантов ее решения. Преимуществом этого метода является наглядность и легкость восприятия, недостатком – сложность применения в больших компаниях.

Метод матрицы приоритетов. Этот метод основывается на оценке факторов по различным критериям и их последующем ранжировании. Преимуществом этого метода является объективность оценки, недостатком – сложность в использовании при большом количестве факторов.

Метод статистического анализа. Этот метод предполагает использование статистических методов для анализа данных и принятия решений. Преимуществом этого метода является объективность оценки, недостатком – сложность в применении.⁵

Эффективность принятия управленческих решений зависит от их качества и времени реализации. Рассмотрим основные критерии эффективности принятия управленческих решений:

1. Оптимальность решения. Решение должно быть наиболее эффективным в достижении поставленных целей.
2. Сроки реализации. Решение должно быть реализовано в определенные сроки.
3. Качество реализации. Решение должно быть реализовано с высоким качеством.
4. Снижение рисков. Решение должно учитывать и снижать риски, связанные с его реализацией.

⁵ Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб: ИД СПбГУ, 2018. – 548 с.

5. Экономическая эффективность. Решение должно привести к экономической эффективности.

6. Социальная эффективность. Решение должно учитывать социальную эффективность и удовлетворение интересов всех заинтересованных сторон.

Таблица 1.5

Критерии эффективности принятия управленческих решений

Критерий	Описание
Оптимальность решения	Решение должно быть наиболее эффективным в достижении поставленных целей.
Сроки реализации	Решение должно быть реализовано в определенные сроки.
Качество реализации	Решение должно быть реализовано с высоким качеством
Снижение рисков	Решение должно учитывать и снижать риски, связанные с его реализацией
Экономическая эффективность	Решение должно привести к экономической эффективности
Социальная эффективность	Решение должно учитывать социальную эффективность и удовлетворение интересов всех заинтересованных сторон

Оценка эффективности принятия управленческих решений производится с помощью различных методов, таких как:

1. Анализ рисков. Этот метод позволяет определить вероятность возникновения негативных последствий решения и разработать меры по их снижению.

2. Анализ затрат. Этот метод позволяет определить стоимость решения и его влияние на финансовое состояние предприятия.

3. Анализ эффективности. Этот метод позволяет определить экономическую и социальную эффективность решения.

4. Анализ качества. Этот метод позволяет определить соответствие решения установленным требованиям качества.

5. Анализ времени. Этот метод позволяет определить сроки реализации решения и его влияние на производственный процесс.

Кроме того, эффективность принятия управленческих решений можно оценивать с помощью сравнения показателей до и после введения решения.

Принятие управленческих решений является важным этапом управления предприятием. Для достижения максимальной эффективности принятия решений необходимо использовать различные методы и критерии, а также оценивать их эффективность. В процессе принятия решений необходимо учитывать все факторы, которые могут повлиять на их реализацию, и разрабатывать меры по снижению рисков. Также необходимо учитывать экономическую и социальную эффективность решения, а также интересы всех заинтересованных сторон.

1.3. Основные направления, используемые для совершенствования производственно-отраслевой структуры

Производственно-отраслевая структура предприятия является одним из важнейших элементов его организации. Она определяет соотношение между производственными отделами, их взаимодействие и зависимость друг от друга. Совершенствование производственно-отраслевой структуры является ключевым фактором в повышении эффективности работы предприятия. В данном тексте мы рассмотрим основные направления, используемые для совершенствования производственно-отраслевой структуры предприятия.

Прежде чем приступить к совершенствованию производственной структуры, необходимо провести анализ существующей структуры предприятия. Анализ производственной структуры позволит выявить проблемные зоны и определить возможные направления для совершенствования.

Для проведения анализа производственной структуры предприятия могут быть использованы различные методы, такие как матрица Бостонской консалтинговой группы (BCG), анализ SWOT и др.

Оптимизация производственной структуры предприятия является одним из основных направлений для ее совершенствования. Оптимизация производственной структуры предприятия заключается в рациональном

сочетании и размещении производственных мощностей, оптимизации пропускной способности, улучшении логистики и др.

Оптимизация производственной структуры может включать в себя следующие мероприятия:

1. Рациональное использование производственных мощностей. Необходимо определить оптимальное соотношение между объемом производства и числом производственных мощностей.

2. Увеличение пропускной способности. Необходимо проанализировать узкие места в производственном процессе и определить способы увеличения пропускной способности.

3. Улучшение логистики. Необходимо оптимизировать процесс доставки материалов и готовой продукции с целью снижения времени и затрат.

4. Интеграция производственных отделов. Необходимо рассмотреть возможность интеграции производственных отделов для уменьшения издержек и повышения эффективности.

5. Автоматизация производственных процессов. Необходимо проанализировать возможности автоматизации производственных процессов с целью повышения производительности и снижения затрат на рабочую силу.

Предприятие в условиях рыночной конкурентной среды сталкивается с проблемой обеспечения устойчивости функционирования и необходимости адаптации к внешней среде путем выстраивания эффективных взаимоотношений с потенциальным потребителем. Процесс рыночной адаптации предприятия – процесс двусторонний: с одной стороны предприятие должно проводить маркетинговую политику по изучению рыночного спроса и оценку поведения конкурентов, с другой стороны – проводить постоянные изменения внутри компании, адекватные требованиям спроса и условиям внешней среды.

Особенности производственного процесса накладывают специфические ограничения на решения, связанные с реакцией предприятия на изменения

спроса. На уровне решения задач планирования бизнеса все факторы производства являются переменными, на уровне же управления балансом производственного потенциала принимаются решения, покрывающие условно-переменные факторы производства, такие как рабочая сила, закупки, то есть факторы, не влияющие на характер бизнеса предприятия, его профиль, состав основных средств. Предприятие как производственная система в действии может быть представлена следующей моделью (рис. 1.1).

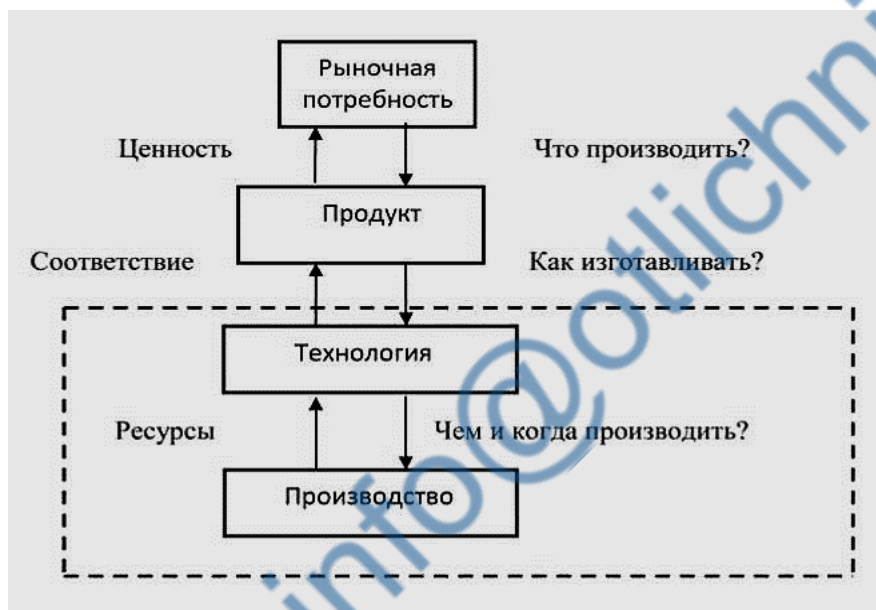


Рисунок 1.1. – Модель «предприятие – производственная система»⁶

Из данной модели видно, во-первых, каким образом связаны основные процессы производства продукции и, во-вторых, что весь производственный цикл создания продукта определяется рынком, и, следовательно, производственный процесс должен быть частью стратегии предприятия. И, в-третьих, модель отражает необходимость постоянных операционных изменений, вытекающих из обеспечения требований рынка (потребителя).

Предприятие должно оценивать собственный потенциал и возможности привлечения соответствующих ресурсов и технологий. Основная задача

⁶ Погонев С.В., Шендо М.В. Формирование и реализация механизма управления конкурентоспособностью предприятия // Вестник АГТУ. Серия «Экономика». – 2020. – № 2. – С. 81 – 88.

управления предприятием как целостной системой в рамках текущего функционирования состоит в поддержании такого поведения всех ее элементов и подсистем в рамках организационной структуры, которое обеспечивало бы максимально возможное и стабильное достижение конечных целей за счет механизма отрицательной обратной связи.

Однако сохранение равновесия между предприятием и средой в течение длительного периода возможно лишь при достаточно устойчивом внешнем окружении, что в условиях рыночной конкуренции обеспечить крайне сложно и требует стратегических решений. Компенсировать качественные изменения предприятия только путем корректировки поведения его отдельных элементов и подсистем не всегда представляется возможным.

Адаптивность предприятия к таким воздействиям обеспечивается наличием контура обратной связи. При этом происходит корректировка параметров предприятия в соответствии с изменившимся состоянием среды и приведение характеристик реагирующей части к новому качественному уровню. Процесс принятия решений о значениях параметров предприятия является стратегическим выбором, а процесс приведения характеристик реагирующей части в соответствие со значениями параметров – стратегическим управлением.

При разработке производственной стратегии предприятия принято выделять такие целевые подсистемы как финансовая (инвестиционная) и экономическая подсистемы, инженерное (технологическое) обеспечение, производство, управление качеством, управление персоналом, информационное обеспечение, безопасность. Все стороны деятельности предприятия взаимосвязаны, и стратегическое управление ими в целом носит комплексный характер. В системе управления предприятием выделяют наиболее общие и универсальные компоненты. Такими ключевыми компонентами считают: управление качеством; управление информацией; управление затратами; управление модернизацией. Этот комплекс компонент управления определяет важнейшие аспекты производственной стратегии

предприятия и создает основу для его устойчивого функционирования в условиях рыночного окружения.

Диверсификация производственной структуры является еще одним важным направлением для совершенствования производственной структуры предприятия. Диверсификация производственной структуры заключается в расширении ассортимента выпускаемой продукции и введении новых видов продукции.

Диверсификация производственной структуры может привести к следующим преимуществам:

- увеличение объема продаж: расширение ассортимента может привести к увеличению числа клиентов и объема продаж;
- снижение зависимости от отдельных видов продукции: диверсификация производственной структуры позволяет снизить зависимость от отдельных видов продукции и рынков сбыта;
- увеличение конкурентоспособности: расширение ассортимента может привести к улучшению качества продукции и увеличению конкурентоспособности на рынке.

Внедрение новых технологий является важным направлением для совершенствования производственной структуры предприятия. Внедрение новых технологий позволяет повысить эффективность производственных процессов, увеличить производительность и снизить издержки.

Примеры новых технологий, которые могут быть внедрены на предприятии, включают в себя:

- интернет вещей (IoT) для мониторинга производственных процессов и оптимизации производственной структуры;
- искусственный интеллект (AI) для анализа данных и прогнозирования производственных процессов;
- робототехника для автоматизации производственных процессов и увеличения производительности.

Внедрение новых технологий может привести к следующим

преимуществам:

– повышение эффективности производственных процессов: новые технологии могут помочь улучшить производственные процессы и повысить эффективность работы предприятия;

– снижение затрат: некоторые новые технологии могут помочь снизить затраты на производство, такие как затраты на трудовые ресурсы и энергопотребление;

– улучшение качества продукции: новые технологии могут помочь улучшить качество продукции и повысить удовлетворенность клиентов.

Таблица 1.6

Пример плана диверсификации производственной структуры

Вид продукции	Текущая доля продаж, %	Предполагаемая доля продаж, %
Продукт А	50	35
Продукт Б	30	25
Продукт В	20	40

Как видно из таблицы 6, план диверсификации производственной структуры предполагает увеличение доли продаж продукта В с 20% до 40%, а также снижение доли продаж продукта А с 50% до 35%. Это позволит предприятию снизить зависимость от отдельных видов продукции и увеличить объем продаж.

Таблица 1.7

Пример плана внедрения новых технологий

Технология	Цель	Ожидаемые результаты
Интернет вещей (IoT)	Мониторинг производственных процессов и оптимизация производственной структуры	Оптимизация производственных процессов и уменьшение времени наладки оборудования
Искусственный интеллект (AI)	Анализ данных и прогнозирование производственных процессов	Улучшение планирования производственных процессов, снижение затрат на производство
Робототехника	Автоматизация производственных	Сокращение трудозатрат, увеличение

	процессов и повышение качества продукции	производительности и точности производственных процессов
--	--	--

Как видно из таблицы 7, план внедрения новых технологий предполагает использование технологий IoT, AI и робототехники для улучшения производственных процессов и повышения эффективности работы предприятия.

Оптимизация логистических процессов также является важным направлением для совершенствования производственно-отраслевой структуры предприятия. Логистика – это система управления потоками материальных, информационных и финансовых ресурсов в процессе производства и реализации продукции. Эффективность логистических процессов напрямую влияет на удовлетворенность клиентов, сроки поставок и затраты на логистику.

Оптимизация логистических процессов может быть достигнута с помощью следующих методов:

- Внедрение системы управления логистическими потоками. Это позволит предприятию контролировать логистические потоки, оптимизировать процессы и снизить затраты на логистику.
- Автоматизация логистических процессов. Автоматизация может снизить вероятность ошибок и ускорить процессы.
- Оптимизация транспортировки. Это может включать в себя уменьшение количества транспортных средств, оптимизацию маршрутов и использование более эффективных видов транспорта.

Таблица 1.8

Пример плана оптимизации логистических процессов

Метод оптимизации	Цель	Ожидаемые результаты
Система управления логистическими потоками	Контроль логистических потоков и снижение затрат на логистику	Оптимизация логистических процессов, снижение затрат на логистику
Автоматизация логистических	Снижение вероятности ошибок, ускорение	Ускорение процессов, более точный контроль

процессов	процессов	
Оптимизация транспортировки	Уменьшение количества транспортных средств, оптимизация маршрутов, использование более эффективных видов транспорта	Сокращение затрат на логистику, уменьшение времени доставки, более точный контроль

Как показывает таблица 1.8, оптимизация логистических процессов может привести к значительному снижению затрат на логистику, сокращению времени доставки и повышению точности контроля.

Внедрение системы управления качеством (СУК) является еще одним важным направлением для совершенствования производственно-отраслевой структуры предприятия. СУК – это система управления, которая позволяет предприятию контролировать и управлять процессом производства и обеспечивать соответствие продукции требованиям стандартов качества.

Внедрение СУК может привести к следующим результатам:

- Повышение качества продукции. Внедрение СУК позволяет контролировать и улучшать процессы производства, что приводит к повышению качества продукции.
- Сокращение затрат на производство. Внедрение СУК может помочь в оптимизации процессов производства и сокращении затрат на производство.
- Улучшение репутации предприятия. Высокое качество продукции и соответствие требованиям стандартов качества могут помочь в улучшении репутации предприятия и привлечении новых клиентов.

Внедрение системы управления качеством может быть разделено на несколько этапов, начиная с оценки текущего состояния процессов и заканчивая анализом результатов и оптимизацией процессов.

Внедрение лучших практик также может помочь предприятию улучшить производственно-отраслевую структуру. Лучшие практики могут быть определены путем анализа работы успешных предприятий в отрасли или отраслей с высокими показателями эффективности.

Примеры лучших практик, которые могут быть применены в производственном секторе, включают в себя:

- Lean-производство основывается на устранении из процессов производства всего, что не является необходимым. Это помогает предприятию повысить эффективность производства и уменьшить затраты.

- Six Sigma — это методология управления качеством, которая помогает предприятию снизить количество дефектов и ошибок в процессах производства.

- Теория ограничений — это методология управления производством, которая помогает предприятию выявить и устранить узкие места в производственных процессах.

Повышение эффективности использования ресурсов может помочь предприятию улучшить свою производственно-отраслевую структуру. Это может включать в себя использование более эффективных процессов производства, а также повышение эффективности использования материалов, энергии и других ресурсов.

Примеры методов повышения эффективности использования ресурсов в производственном секторе:

- улучшение процессов производства: процессы производства могут быть оптимизированы, чтобы уменьшить количество отходов, сократить время производства и повысить производительность;

- внедрение зеленых технологий: зеленые технологии могут помочь предприятию сократить потребление энергии и воды, а также уменьшить количество выбросов и отходов;

- внедрение современного оборудования: современное оборудование может быть более эффективным по использованию энергии и других ресурсов, что может помочь предприятию сократить затраты на производство.

В современных условиях основную роль в успешной реализации производственной стратегии предприятия играет управление модернизацией.

Модернизация предприятия, его основных средств – объектов инфраструктурного обеспечения, представляет собой многогранный процесс нововведений комплексного характера, осуществляемых субъектами экономики, что обеспечивает переход промышленного производства на новый уровень.

Основные средства (объекты инфраструктурного обеспечения) предприятия подвержены износу, при этом, как правило, принято выделять три основных вида износа:

- экономический износ объектов инфраструктурного обеспечения (основных средств);
- моральный износ объектов инфраструктурного обеспечения (основных средств);
- физический износ объектов инфраструктурного обеспечения (основных средств).

Программа обновления объектов инфраструктурного обеспечения может быть рассчитана на кратко- и среднесрочную перспективу в зависимости от уровня глубины износа объектов, а также в зависимости от физических способностей предприятия профинансировать указанную программу.

Инфраструктурное обеспечение деятельности предприятия является основным условием успешной реализации производственной стратегии. Поэтому каждое предприятие вне зависимости от формы собственности и сегмента деятельности должно проводить регулярный мониторинг и оценивать текущее состояние материально-технической базы на предмет соответствия целям текущего функционирования и стратегического развития. Данный процесс необходимо осуществлять на постоянной основе. Это позволит своевременно выявлять объекты инфраструктурного обеспечения, которые уже обладают высоким уровнем износа (морального, физического и экономического). Кроме этого, регулярная оценка состояния объектов инфраструктурного обеспечения принимать обоснованные решения в рамках

производственной стратегии по обновлению этих объектов за счет проведения ремонтных работ, либо за счет приобретения новых аналогичных объектов инфраструктурного обеспечения.

Выводы по Главе 1

Принятие управленческих решений по совершенствованию производственно-отраслевой структуры предприятия имеет огромное значение для успешной работы предприятия и его конкурентоспособности на рынке.

Во-первых, такие решения позволяют оптимизировать производственные процессы, улучшить качество продукции и снизить издержки, что ведет к повышению эффективности работы предприятия.

Во-вторых, совершенствование производственно-отраслевой структуры позволяет предприятию более точно настроить свою деятельность на потребности рынка и изменения потребительских предпочтений. Это позволяет увеличивать объемы производства и реализации продукции, а также расширять сферу деятельности предприятия.

В-третьих, совершенствование производственно-отраслевой структуры предприятия может способствовать укреплению его позиций на рынке и повышению конкурентоспособности, поскольку предприятие может производить качественную и востребованную продукцию по более низким ценам, чем его конкуренты.

В-четвертых, принятие управленческих решений по совершенствованию производственно-отраслевой структуры предприятия может повысить мотивацию сотрудников и улучшить внутренние коммуникации, поскольку в процессе принятия решений участвуют различные отделы и сотрудники предприятия, что способствует развитию сотрудничества и командного духа.

Таким образом, принятие управленческих решений по совершенствованию производственно-отраслевой структуры предприятия

имеет большое значение для его успешной работы и развития, поскольку позволяет повысить эффективность производства, адаптировать деятельность к потребностям рынка, укрепить позиции на рынке и повысить мотивацию сотрудников.

otlichnici.ru / info@otlichnici.ru

Глава 2. Диагностика хозяйственной деятельности компании ООО «Венткомплекс»

2.1. Ситуационный анализ

ООО «Венткомплекс» является эксклюзивным разработчиком и производителем запатентованного технического энергосберегающего решения для промышленных систем вентиляции. С целью оптимизации энергетической нагрузки на промышленных предприятиях, ООО «Венткомплекс» проводит мероприятия по внедрению новейших видов энергосберегающего оборудования в системы вентиляции и воздушного отопления.

ООО «Венткомплекс» выполняет проектные оптовые поставки энергосберегающего оборудования отечественных, европейских и азиатских производителей. Качество оборудования подтверждено сертификатами, в том числе престижными TÜV SÜD, и сертификатами и декларациями о соответствии Таможенного союза. Для розничных покупателей ООО «Венткомплекс» предлагает воспользоваться услугами нашего интернет-магазина. Наш каталог товаров включает в себя широчайший ассортимент оборудования и материалов климатической техники. Налаженная логистика позволяет нам обеспечивать отгрузки оборудования во все регионы России.

ООО «Венткомплекс» выполняет полный комплекс работ под ключ по климатическим системам: от проектирования, монтажа и пуско-наладки до ввода систем в эксплуатацию. В нашей команде работают специалисты, накопившие большой профессиональный опыт работы в своих направлениях, сдавшие все необходимые экзамены и аттестации. Профессионализм наших специалистов позволяет эффективно выполнять договорные обязательства перед нашими клиентами.

ООО «Венткомплекс» образован командой профессионалов, работающих на строительном рынке уже более 10 лет. Команда специалистов слаженно выполняет комплекс услуг по системам вентиляции и кондиционированию:

- проектирование, монтаж и сервисное обслуживание систем вентиляции, кондиционирования и дымоудаления;
- разработка и производство энергоэффективных решений климатических систем;
- поставка оборудования;
- обследование и паспортизация систем вентиляции.

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Венткомплекс» регистрируется, функционирует и ликвидируется в соответствии с отдельными положениями Гражданского Кодекса Российской Федерации, Законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

В соответствие с положениями Федерального Закона «О техническом регулировании» продукция, реализуемая в ООО «Венткомплекс» подлежит обязательной сертификации и стандартизации, в этом аспекте исследуемая организация работает непосредственно с производителями продукции, специальные службы ООО «Венткомплекс» контролируют качество продукции, а также поступление всех необходимых сопроводительных документов технико-технического характера.

2.2. Организационно-управленческий анализ

Организационная структура управления ООО «Венткомплекс» представлена в приложении 1.

Очевидно, что организационная структура рассматриваемого предприятия является линейно-функциональной или согласно классификации представленной Дафтом Р.Л.⁷, данная организационная структура является высокой вертикальной функциональной структурой. Принято считать, что такие вертикальные структуры являются неэффективными. Стоит отметить, что в настоящее время в научно-исследовательской среде не имеется

⁷ Дафт Р.Л. Менеджмент. Классика МВА: 6-е изд. – СПб: Питер, 2018. – 863 с.

объективно обоснованных концепций, свидетельствующих о неэффективности высоких вертикальных структур. Поэтому целесообразность использования того или иного типа/вида организационной структуры в первую очередь определяется спецификой деятельности предприятия. В данном случае, учитывая, что ООО «Венткомплекс» ведет диверсифицированную производственно-сервисную деятельность, использование вертикальной функциональной структуры, в которой четко определены принципы подотчетности и соподчинения, является в достаточной мере обоснованным.

Права и обязанности генерального директора по осуществлению руководства текущей деятельностью предприятия, а также его права и обязанности в области трудовых отношений, определяются федеральными законами, Трудовым Кодексом РФ, другими законами и иными нормативными правовыми актами, Уставом предприятия и трудовым договором, заключаемым им с Обществом. В свою очередь генеральный директор назначает на должности руководителей департаментов коммерческой, финансовой, административной, основных производственных служб, которые несут ответственность за деятельность подчиненных им подразделений и организуют ее в соответствии с генеральной стратегией развития предприятия.

2.3. Финансово-экономический анализ

Финансовая (бухгалтерская) отчетность предприятия формируется по российским стандартам бухгалтерского учета (РСБУ). Предприятие формирует промежуточную и итоговую финансовую отчетность, состоящую из бухгалтерского баланса (форма № 1) и отчета о финансовых результатах (форма № 2), приложений к отчетности (формы №3 – 5). Финансовый (бухгалтерский), управленческий учет реализован в корпоративной информационной системе (КИС) на базе программного продукта SAP ERP. Основные технико-экономические показатели Генеральный директор

является единоличным исполнительным органом ООО «Венткомплекс»
представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

**Основные технико-экономические показатели ООО
«Венткомплекс» за 2020 – 2022 гг.**

Показатели	2020 г	2021 г	Динамика		2022 г	Динамика	
			(+,-)	в %		(+,-)	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от продаж, тыс. руб.	309106	377542	68436	22,1	470982	93440	24,7
Себестоимость, тыс. руб. в том числе	223999	280076	56077	25,0	363153	83076	29,7
Материалы	57896	72880	14984	25,9	105900	33020	45,3
Заработанная плата, в том числе:	75981	87391	11410	15,0	100599	13208	15,1
зарплата осн. произв. рабочих	45589	53309	7720	16,9	61365	8057	15,1
Отчисления на социальные нужды	22794	26217	3423	15,0	30180	3962	15,1
Амортизация	29674	38132	8458	28,5	56518	18386	48,2
Прочие расходы	37654	55456	17802	47,3	69956	14500	26,1
Прибыль от продаж	85107	97466	12359	14,5	107829	10364	10,6
Рентабельность продаж, %	27,5	25,8	-1,7		22,9	-2,9	
Рентабельность полигр. работ, %	53,7	54,9	1,1		54,6	-0,3	
Прочие доходы	11900	5453	-6447	54,2	2658	-2795	51,3
Прочие расходы	13865	16100	2235	16,1	20738	4638,0	28,8
Прибыль до налогообложения	83142	86819	3677	4,4	89749	2930,5	3,4
Налог на прибыль	16628	17624	996	6,0	18040	415,4	2,4
Чистая прибыль	66513	69195	2681	4,0	71710	2515,1	3,6
Совокупный капитал, тыс. руб.	772765	921202	148437	19,2	989062	67860	7,4
Чистый Доход	96187	107326	11139	11,6	128228	20901	19,5
Доходность капитала, %	12,4	11,7	-0,8	---	13,0	1,3	---
Доля материалов в себестоимости, %	25,8	26,0	0,2	---	29,2	3,1	---
Материалоемкость продукции, коэфф.	0,19	0,19	0,01	---	0,22	0,03	---
Затраты на 1 рубль продукции, коэфф.	0,72	0,74	0,02	---	0,77	0,03	---

Как видно из представленных данных, за анализируемый период ООО

«Венткомплекс» показывает достаточно высокие темпы развития. В частности, физические объемы производства продукции и тиражей показывают прирост соответственно более 67% и 38% в 2021 году и более 56% и 37% в 2022 году.

Выручка рассматриваемого предприятия также показывает постоянную тенденцию к росту. За 2021 год прирост выручки составил порядка 22%, за 2022 год выручка предприятия увеличилась более чем на 24% к уровню предыдущего года. При этом, стоит отметить, что показатели прибыли в результате деятельности ООО «Венткомплекс» за 2020 – 2022 гг. также показывают постоянный прирост:

- более чем на 14% и 10% соответственно в 2021 и в 2022 году увеличилась прибыль от продаж;
- более чем на 4% и 3% соответственно в 2021 и в 2022 году увеличилась прибыль до налогообложения, аналогичный прирост наблюдается и по уровню чистой прибыли.

Совокупный капитал рассматриваемого предприятия также показывает прирост в 2021 и в 2022 годах (соответственно на 19,2% и 7,4%). При этом доходность капитала несколько снизилась в 2021 году (с 12,4% до 11,7%) и показала прирост в 2022 году (с 11,7% до 13%).

Важно отметить, что в ООО «Венткомплекс» имеется постоянная тенденция к увеличению численности промышленно-производственного персонала (соответственно на 2,8% и 4,5% в 2021 и в 2022 году). Это указывает на то, что данное предприятие постоянно развивается и создает новые рабочие места, что важно для реализации социальной миссии рассматриваемого предприятия. Показатели производительности труда как рабочих и так и служащих за анализируемый период также показывают прирост.

Так в 2021 году производительность труда промышленно-производственного персонала ООО «Венткомплекс» увеличилась на 18,8%, в 2022 году производительность труда персонала совокупно увеличилась на

19,4% к уровню предыдущего года.

Но стоит выделить отрицательные моменты в деятельности рассматриваемого предприятия. За анализируемый период у предприятия существенно увеличились показатели материалоемкости и затраты на один рубль реализованной продукции (см. рисунок 2.1).

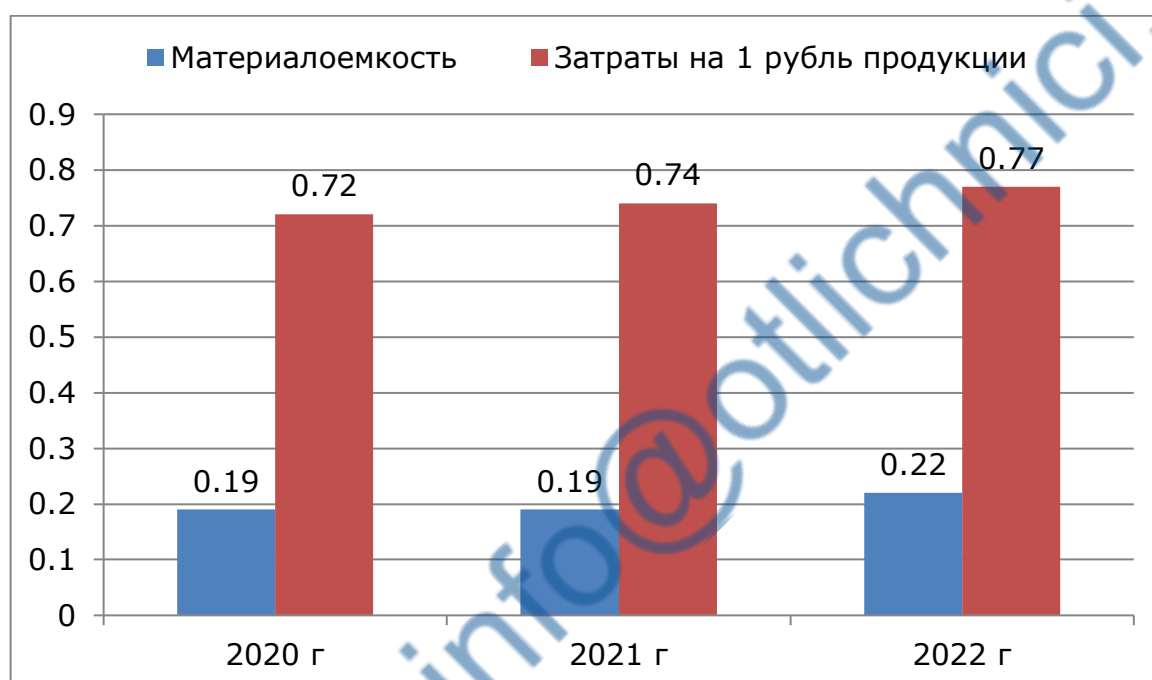


Рисунок 2.1. – Динамика показателей материалоемкости и затрат на 1 рубль произведенной продукции в ООО «Венткомплекс» за 2020 – 2022 гг.

По состоянию на начало 2023 года совокупные затраты на 1 рубль произведенной продукции составляют 77 коп. (в 2020 году – порядка 72 коп, в 2021 году – порядка 74 коп.). Это является основной причиной того, что за анализируемый период в ООО «Венткомплекс» темпы прироста различных видов прибыли. Динамика прироста показателей прибыли отражена на рис. 2.2.

На основании проведенного выше анализа можно заключить, что с одной стороны в ООО «Венткомплекс» созданы системные организационные основы для устойчивого и планомерного развития. При этом деятельность предприятия в полной мере соответствует действующему нормативно-

законодательному регулированию, непредусмотренных законодательством видов деятельности ООО «Венткомплекс» не осуществляет.

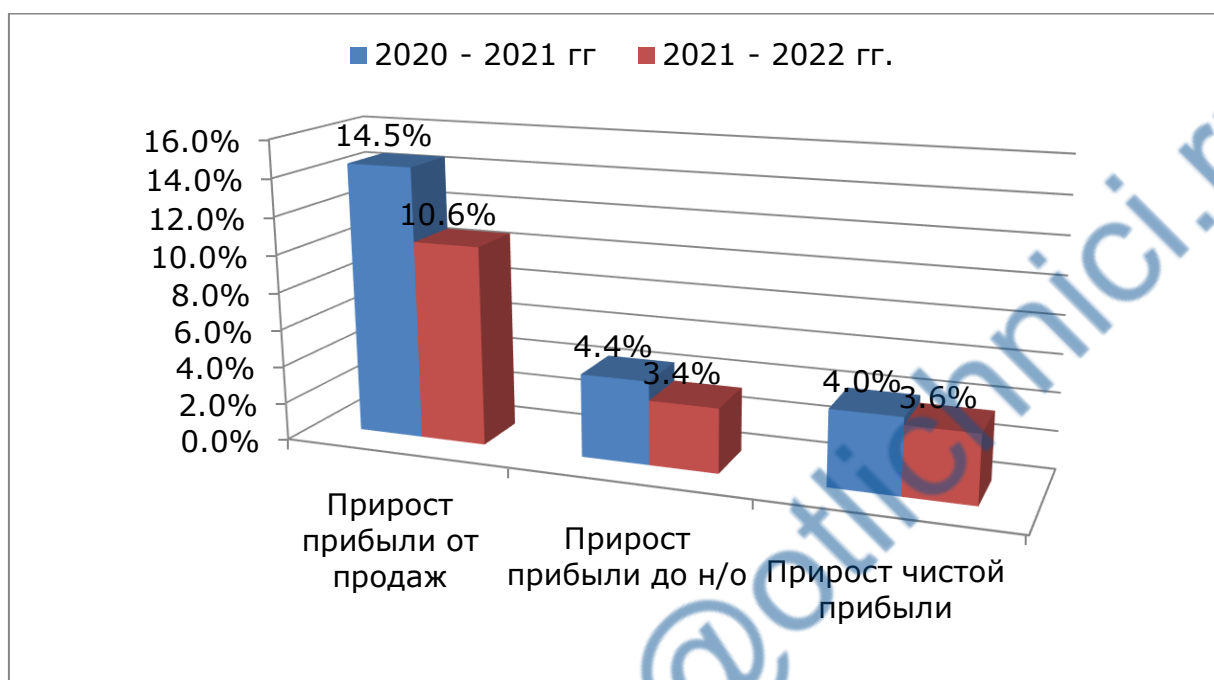


Рисунок 2.2. – Динамика темпов прироста прибылей в ООО «Венткомплекс» за 2020 – 2022 гг.

Но, с другой стороны, очевидно, что эффективность функционирования и развития рассматриваемого предприятия неуклонно снижается. Преимущественно снижение эффективности деятельности предприятия связано с опережающим ростом расходов по сравнению с доходами, что отражается на темпах прироста различных видов прибыли. Полученные в ходе анализа данные позволяют говорить о необходимости совершенствования стратегического развития ООО «Венткомплекс».

Но также необходимо выявить основные проблемные моменты в деятельности рассматриваемого предприятия с тем, чтобы четко сформулировать основные предложения по совершенствованию. Поэтому далее необходимо рассмотреть производительность ООО «Венткомплекс», а также исследовать эффективность использования ресурсов.

2.4. Производственно-хозяйственный анализ

В ООО «Венткомплекс» можно выделить четыре ключевых структурных подразделения согласно приложению 1:

1) финансово-экономический департамент: генерирует прибыль, не участвует в создании дохода от основной деятельности, является центром затрат и центром прибыли;

2) административный департамент: не генерирует прибыль, не участвует в создании дохода от основной деятельности, является центром затрат;

3) производственный департамент: не генерирует прибыль, формирует доход от основной деятельности, является центром доходов и центром затрат;

4) коммерческий департамент: не генерирует прибыль, формирует доход от основной деятельности, является центром доходов и центром затрат.

Очевидно, что первые два структурных подразделения ООО «Венткомплекс» можно считать *нон-профитными* (они не генерируют доходы от основной деятельности).

Поэтому пропорциональность производительности в рассматриваемом предприятии будет рассмотрена только по двум структурным подразделениям: производственный департамент и коммерческий департамент. При этом по производственному департаменту необходимо рассмотреть как *планово-фактическую* производительность, так и производительность по установленной мощности оборудования. Ниже в таблице 2.2 дан анализ *планово-фактической* производительности производственного департамента ООО «Венткомплекс».

Таблица 2.2
Анализ производительности в производственном департаменте
ООО «Венткомплекс» за 2020 – 2022 гг., тыс. руб.

Показатель	2020 г	2021 г	Динамика		2022 г	Динамика	
			(+,-)	в %		(+,-)	в %
1	2	3	4	5	6	7	8

План производства продукции	162600	206500	43900	27,0	279350	72850	35,3
Фактическое производство продукции	158728	200414	41686	26,3	265867	65453	32,7
Установленная производственная мощность оборудования	150940	184870	33930	22,5	230400	45530	24,6
Коэффициент выполнения плана ($KV_{NORM} \geq 0,95$)	0,98	0,97	-0,01	---	0,95	-0,02	---
Коэффициент освоения производственной мощности ($KO_{NORM} \approx 0,9$)	1,05	1,08	0,03	--	1,15	0,07	---

Итак, согласно полученным расчетным данным, очевидно, что темпы прироста плана производства продукции в производственном департаменте ООО «Венткомплекс» практически равнозначны фактическому объему производства. Это указывает на то, что планирование деятельности производственного департамента осуществляется правильно, в соответствие с теми совокупными возможностями, которыми обладает данный департамент.

Но с другой стороны стоит обратить внимание на то, что коэффициент выполнения плана в производственном департаменте ООО «Венткомплекс» за рассматриваемый период снизился до минимально установленного значения. Динамика данного коэффициента представлена ниже на рисунке 2.4.

Очевидно, что если в 2020 – 2022 гг. план производства продукции в ООО «Венткомплекс» выполнялся на 97 – 98%, то уже в 2022 году план производства продукции выполняется не более чем на 95% к установленному уровню.

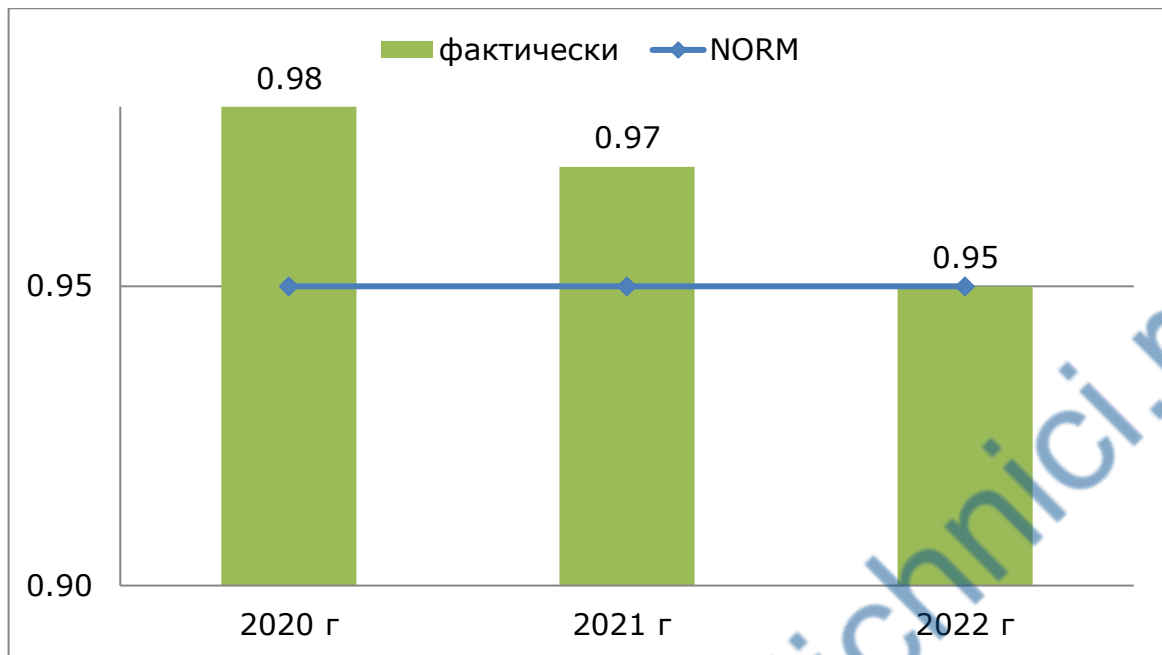


Рисунок 2.3. – Динамика коэффициента выполнения плана в производственном департаменте ООО «Венткомплекс» за 2020 – 2022 гг.

Кроме этого, стоит обратить внимание на то, что темпы прироста производственной мощности оборудования, установленного в производственном департаменте ООО «Венткомплекс», значительно ниже планово установленных и фактических значений. Так, по сравнению с приростом плана производства прирост мощности ниже на 4,5% в 2021 году и более чем на 10% ниже в 2022 году. За счет этого коэффициент освоения производственной мощности оборудования, установленного в производственном департаменте ООО «Венткомплекс», на протяжении всего анализируемого периода превышает нормируемое значение (см. ниже рисунок 2.4).

Как видно из представленных расчетных данных оборудование производственного департамента эксплуатируется с постоянным превышением предельно допустимой нагрузки.

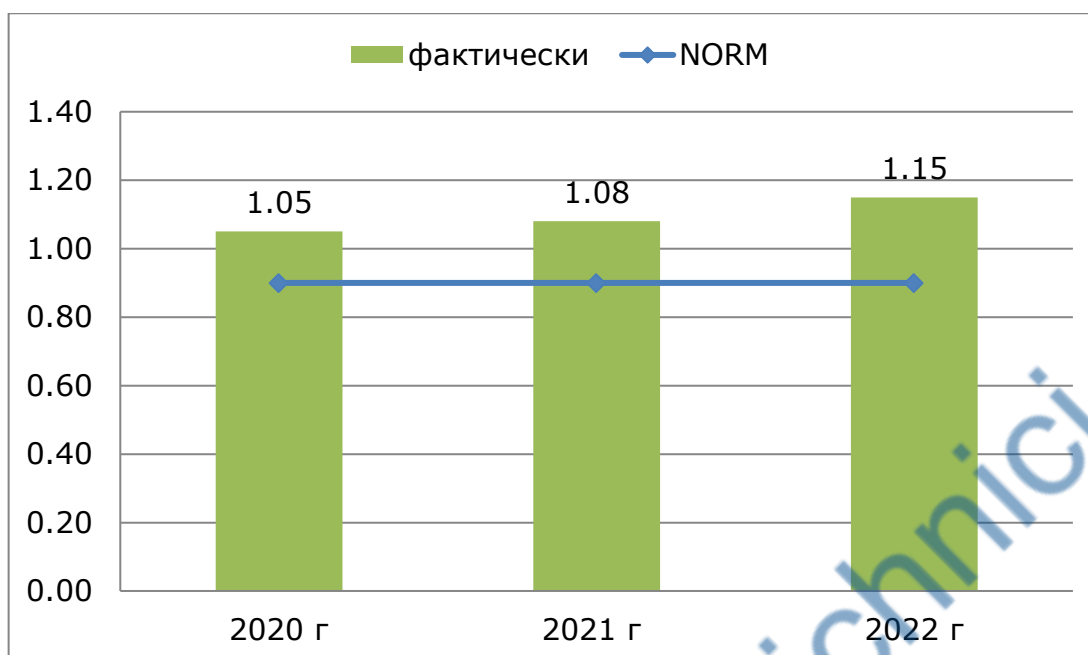


Рисунок 2.4. – Динамика коэффициента освоения мощности оборудования в производственном департаменте ООО «Венткомплекс» за 2020 – 2022 гг.

При этом если в 2020 – 2021 уровень превышения предельно допустимой нагрузки на оборудование составлял порядка 5 – 8% от максимально установленной мощности, то уже в 2022 году превышение составляет порядка 15%.

Таким образом, очевидно, что снижение коэффициента выполнения плана в производственном департаменте ООО «Венткомплекс» связано с недостатком существующих мощностей оборудования. Это может быть в том числе одной из причин роста материалоемкости и роста затрат, связанных с обслуживанием оборудования, которое эксплуатируется с превышением установленной мощности.

Далее рассмотрим и проанализируем производительность в коммерческом департаменте ООО «Венткомплекс» за рассматриваемый в данной работе период (см. таблицу 2.3, рисунок 2.5).

**Таблица 2.3
Анализ производительности в коммерческом департаменте ООО «Венткомплекс» за 2020 – 2022 гг., тыс. руб.**

Показатель	2020 г	2021 г	Динамика		2022 г	Динамика	
			(+,-)	в %		(+,-)	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
План реализации продукции	313500	366430	52930	16,9	441840	75410	20,6
Фактическая реализация продукции	309106	377542	68436	22,1	470982	93440	24,7
Коэффициент выполнения плана ($K_{\text{ВНОРМ}} \geq 0,98$)	0,99	1,03	0,04		1,07	0,04	

Итак, имеющиеся данные позволяют заключить, что в коммерческом департаменте ООО «Венткомплекс» планирование деятельности осуществляется в соответствии с реальными возможностями данного подразделения.

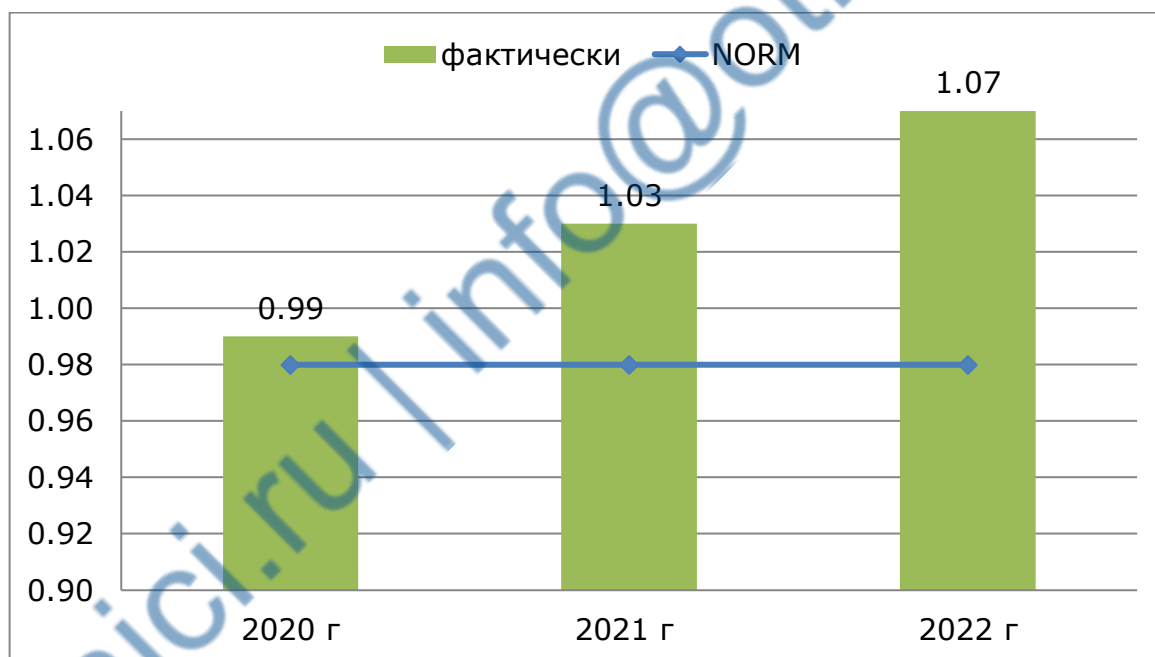


Рисунок 2.5. – Динамика коэффициента выполнения плана в коммерческом департаменте ООО «Венткомплекс» за 2020 – 2022 гг.

При этом темпы прироста объемов сбыта ранее изготовленной продукции на всем протяжении анализируемого периода в среднем на 4 – 5% темпов прироста планов реализации продукции. За счет этого уровень выполнения плана в коммерческом департамент рассматриваемого предприятия в 2021 и в 2022 году выше соответственно на 5% и 9% от нормируемого (требуемого) уровня. Это позволяет предприятию

нивелировать влияние опережающего роста расходов и получать необходимый уровень прибыли (от продаж и чистой прибыли).

Если рассматривать пропорциональность вклада каждого из указанных выше департаментов, которые генерируют доход ООО «Венткомплекс», то можно отметить, что в планах предприятия было снижение уровня вклада коммерческого департамента в создание дохода (в среднем до 37%), и увеличение уровня вклада производственного департамента (до 63%) за счет увеличения объемов производства. На рисунке 2.6 представлена динамика пропорциональности вклада производственного и коммерческого департамента ООО «Венткомплекс» в создание дохода.



Рисунок 2.6. – Динамика пропорциональности вклада производственного и коммерческого департамента ООО «Венткомплекс» в создание дохода

Очевидно, что основная нагрузка по обеспечению оптимального прироста доходов и обеспечению должного уровня производительности лежит на коммерческом департаменте ООО «Венткомплекс».

В то время как в стратегических планах рассматриваемого предприятия было снижение уровня нагрузки на коммерческий департамент за счет увеличения объемов производства продукции и реализации их напрямую ключевым контрагентам.

На основании проведенных расчетов можно заключить, что обеспечение должной производительности в ООО «Венткомплекс» распределено между коммерческим и производственным департаментом не оптимально. Это является одной из основных причин снижения уровня прибыльности и увеличения уровня расходов предприятия. Далее рассмотрим использование ресурсов в ООО «Венткомплекс».

Ресурсы предприятия – их эффективное и рациональное использование, - играют важнейшую роль в обеспечении достижения целей функционирования и развития. Для достижения стратегических целей предприятие должно обладать всеми необходимыми видами ресурсов: материальными, нематериальными, финансовыми, трудовыми. Эффективность и рациональность использования ресурсов выражается через получение предприятием целевого (планового) дохода, поскольку выручка от реализации – это ключевой стратегический показатель деятельности. Кроме этого, эффективность и рациональность использования ресурсов выражается в уровне расходования средств (собственного и заемного капитала) на ресурсное обеспечение.

Выше было установлено, что ООО «Венткомплекс» регулярно выполняет поставленные стратегические задачи функционирования и развития, поскольку фактически получаемый объем доходов равен или превышает планово установленные значения. Но также в процессе анализа было выявлено, что прибыльность деятельности ООО «Венткомплекс» снижается, что может быть связано с непроизводительным и нерациональным расходованием средств и использованием ресурсов.

Для оценки ресурсной составляющей функционирования и развития ООО «Венткомплекс» необходимо сопоставить плановые расходы на ресурсное обеспечение и фактические их значения по каждому центру затрат (структурным подразделениям данного предприятия). В таблице 2.4 представлен анализ расходования средств на ресурсное обеспечение по ключевым подразделениям, а также рассчитан уровень освоения плановых

расходов и рационализация использования ресурсов (сокращения затрат).

Таблица 2.4

Анализ динамики расходования средств на ресурсное обеспечение деятельности ООО «Венткомплекс» за 2020 – 2022 гг., тыс. руб.

Показатель	2020 г	2021 г	2022 г
1	2	3	4
Коммерческий департамент			
Плановые расходы на ресурсное обеспечение	42776	45600	57665
Фактические расходы по департаменту	40890	44793	56439
Коэффициент освоения расходов на ресурсное обеспечение	0,96	0,98	0,98
Коэффициент рационализации использования ресурсов (сокращения затрат)	0,04	0,02	0,02
Производственный департамент			
Плановые расходы на ресурсное обеспечение	107650	122435	164537
Фактические расходы по департаменту	110873	137745	196801
Коэффициент освоения расходов на ресурсное обеспечение	1,03	1,13	1,20
Коэффициент рационализации использования ресурсов (сокращения затрат)	-0,03	-0,13	-0,20
Финансово-экономический департамент			
Плановые расходы на ресурсное обеспечение	37000	39800	45300
Фактические расходы по департаменту	36700	38700	45000
Коэффициент освоения расходов на ресурсное обеспечение	0,99	0,97	0,99
Коэффициент рационализации использования ресурсов (сокращения затрат)	0,01	0,03	0,01
Административный департамент			
Плановые расходы на ресурсное обеспечение	35630	45900	66654
Фактические расходы по департаменту	35536	45500	64913
Коэффициент освоения расходов на ресурсное обеспечение	1,00	0,99	0,97
Коэффициент рационализации использования ресурсов (сокращения затрат)	0,00	0,01	0,03
Итого по всем департаментам			
Плановые расходы на ресурсное обеспечение	223056	253735	334156
Фактические расходы по предприятию	223999	266738	363153
Коэффициент освоения расходов на ресурсное обеспечение	1,00	1,05	1,09
Коэффициент рационализации использования ресурсов (сокращения затрат)	0,00	-0,05	-0,09

На рисунке 2.7 представлена динамика коэффициента освоения расходов на ресурсное обеспечение в ООО «Венткомплекс» за анализируемый

в работе период.

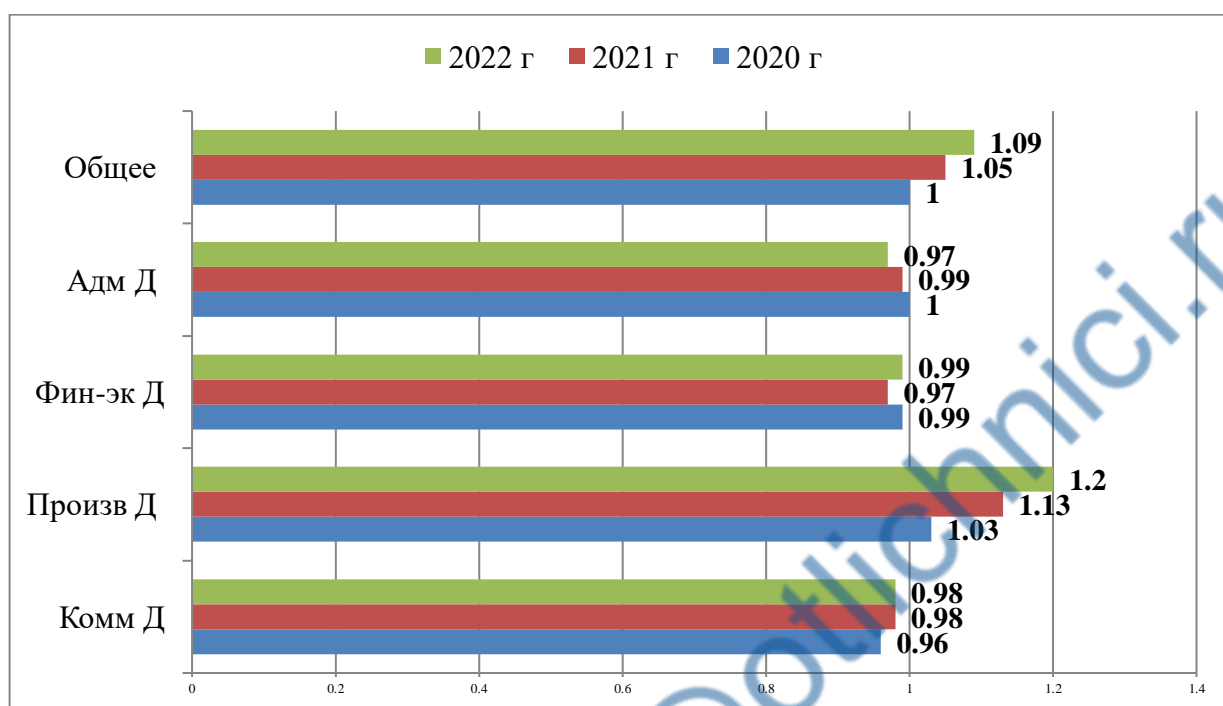


Рисунок 2.7. – Динамика коэффициента освоения расходов на ресурсное обеспечение в ООО «Венткомплекс» за 2020 – 2022 гг.

Как видно из представленных данных, практически во всех департаментах рассматриваемого предприятия прослеживается оптимальный уровень расходования средств на ресурсное обеспечение.

Так, например, в коммерческом, финансово-экономическом, административном департаментах ООО «Венткомплекс» уровень освоения средств, выделенных на ресурсное обеспечение, варьирует от 96% до 100% от планово установленного значения.

В производственном департаменте данного предприятия, напротив, имеется постоянное превышение уровня расходования средств на ресурсное обеспечение от планово установленных значений. В 2020 году превышение расходов на ресурсное обеспечение в производственном департаменте составило порядка 3%, но уже в 2021 – 2022 гг. этот показатель увеличился до 13% и 20% соответственно от планово установленных значений. Таким образом, если в иных департаментах имеется рационализация использования ресурсов, то в производственном департаменте, напротив, наблюдается

нерациональное и неэффективное расходование средств на ресурсное обеспечение (см. рисунок 2.8).

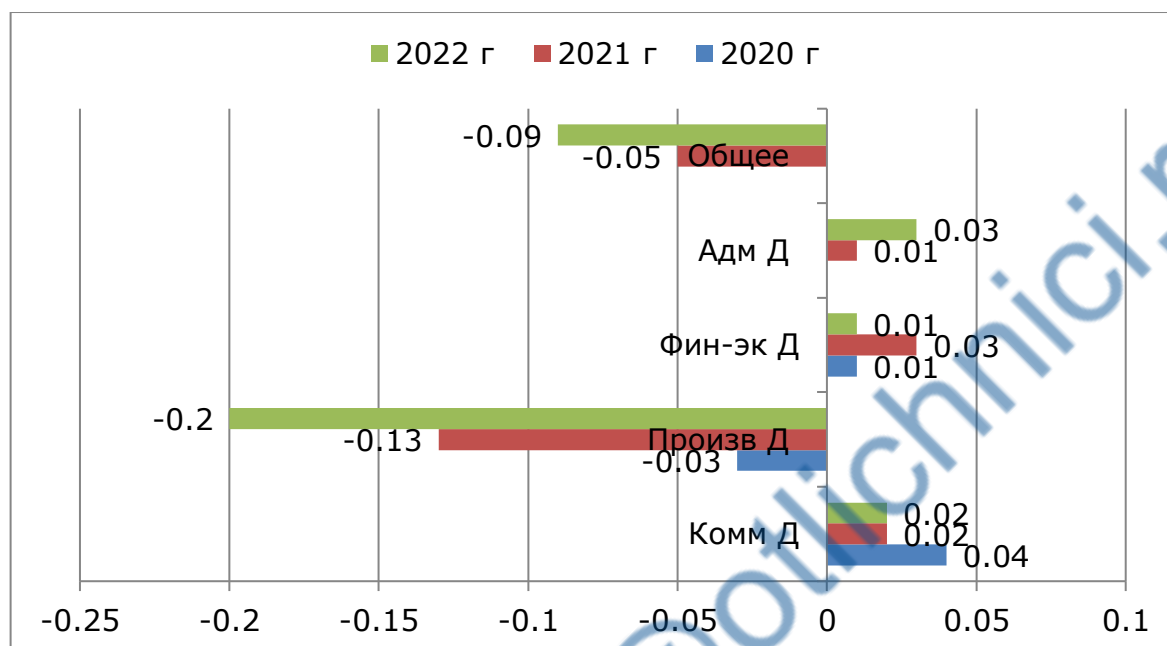


Рисунок 2.8. – Динамика коэффициента рационализации использования ресурсов в ООО «Венткомплекс» за 2020 – 2022 гг.

Представленные данные показывают, что три из четырех департаментов ООО «Венткомплекс» рационализируют свою деятельность за счет регулярного сокращения расходов на ресурсное обеспечение на уровне от 1% до 4% в год. Таким образом, очевидно, что в целом по ООО «Венткомплекс» не наблюдается рационализации и эффективности использования ресурсов за счет постоянного и опережающего роста расходов на обеспечение деятельности производственного департамента.

Как было показано выше, основная проблема производственного департамента заключается в том, что установленное оборудование эксплуатируется с превышением предельной мощности, за счет этого постоянно увеличиваются расходы на ремонт оборудования и материалы. По состоянию на начало 2023 года порядка 75% непроизводительных расходов в производственном департаменте связано с ремонтом основных средств и устранением брака, образующегося за счет чрезмерной эксплуатации

оборудования (см. рисунок 2.9).



Рисунок 2.9. – Структура непроизводительных расходов в производственном департаменте ООО «Венткомплекс» по состоянию на начало 2022 г.

Итак, на основании представленных выше данных можно заключить, что в производственном департаменте сложилась критическая ситуация, связанная с чрезмерной эксплуатацией мощностей оборудования, что ведет к постоянному росту непроизводительных расходов на ресурсное обеспечение.

Таким образом, анализ выявил необходимость совершенствования производственной стратегии ООО «Венткомплекс». Основное направление совершенствования – разработка программы модернизации материально-технической базы (обновления объектов инфраструктурного обеспечения) в рамках реализуемой в настоящее время производственной стратегии.

Выводы по главе 2

По итогам изложения второй главы было установлено, что в исследуемом предприятии созданы системные организационные основы для устойчивого и планомерного развития. При этом деятельность филиала в

полной мере соответствует действующему нормативно-законодательному регулированию, непредусмотренных законодательством видов деятельности ООО «Венткомплекс» не осуществляет. Но очевидно, что эффективность функционирования и развития рассматриваемого предприятия неуклонно снижается. Преимущественно снижение эффективности деятельности предприятия связано с опережающим ростом расходов по сравнению с доходами, что отражается на темпах прироста различных видов прибыли. Полученные в ходе анализа данные позволяют говорить о необходимости совершенствования стратегического развития ООО «Венткомплекс».

Основная нагрузка по обеспечению оптимального прироста доходов и обеспечению должного уровня производительности лежит на коммерческом департаменте ООО «Венткомплекс». В то время как в стратегических планах рассматриваемого предприятия было снижение уровня нагрузки на коммерческий департамент (в среднем до 36%) за счет увеличения объемов производства продукции и реализации их напрямую ключевым контрагентам (т.е. увеличение вклада производственного департамента в среднем до 64%).

На основании проведенных расчетов можно заключить, что обеспечение должной производительности в ООО «Венткомплекс» распределено между коммерческим и производственным департаментом не оптимально. Это является одной из основных причин снижения уровня прибыльности и увеличения уровня расходов предприятия.

Анализ показал, что если в иных департаментах ООО «Венткомплекс» имеется рационализация использования ресурсов, то в производственном департаменте, напротив, наблюдается нерациональное и неэффективное расходование средств на ресурсное обеспечение. В частности, непроизводительные расходы в производственном департаменте составляют порядка 13 – 20% от планово установленного уровня. При этом порядка 75% непроизводительных расходов связано с ремонтом основных средств и устранением брака, образующегося за счет чрезмерной эксплуатации оборудования.

Глава 3. Разработка проекта по разработке управленческих решений для совершенствования производственно-отраслевой структуры компании ООО «Венткомплекс»

3.1. Резюме проекта

В рамках главы второй данной дипломной работы было установлено, что исследуемое предприятие ООО «Венткомплекс» нуждается в модернизации материально-технической базы (в обновлении объектов инфраструктурного обеспечения) для оптимизации реализуемой производственной стратегии.

Но, прежде чем непосредственно перейти к мероприятиям, направленным на модернизацию и обновление материально-технической базы ООО «Венткомплекс» первоначально необходимо рассмотреть состояние инфраструктурного обеспечения. Обследование инфраструктурного обеспечения необходимо начать с общих показателей состояния и движения основных производственных фондов.

Ниже в таблице 3.1, представлен анализ динамики объектов инфраструктурного обеспечения ООО «Венткомплекс» за 2021 – 2022 гг.

Таблица 3.1
Анализ динамики инфраструктурного обеспечения ООО «Венткомплекс» за 2020 – 2021 гг., тыс. руб.

Группа объектов инфраструктурного обеспечения	Период		Динамика	
	2021 г	2022 г	(+,-)	в %
1	2	3	4	5
передаточные устройства	85540	87900	2360	2,8
машины (силовые и прочие), станки	65410	48420	-16990	-26,0
приборы, устройства и лабораторное оборудование	38970	31540	-7430	-19,1
вычислительная техника	45020	45300	280	0,6
транспортные средства	19320	21610	2290	11,9
здания и сооружения	85660	97650	11990	14,0
Итого, стоимость инфраструктурного обеспечения	339920	332420	-7500	-15,8

Представленные данные показывают, что за анализируемый период общая сумма инфраструктурного обеспечения ООО «Венткомплекс»

сократилась практически на 16% (к уровню 2021 года). При этом если рассматривать динамику групп объектов инфраструктурного обеспечения указанного предприятия за анализируемый период, то можно отметить следующее:

- во-первых, существенно более чем на 19% и 26% сократилась стоимость двух основных групп: машины и станки, а так же приборы, устройства, лабораторное оборудование;

- во-вторых, прослеживается значительный прирост стоимости зданий и сооружений (на 14% за 2022 год) и транспортных средств (практически на 12% за год).

Указанные тенденции позволяют нам заключить, что ООО «Венткомплекс» с одной стороны активно инвестирует средства в развитие материально-технической базы. Но, с другой стороны, очевидно, что инвестирование в увеличение стоимости объектов инфраструктурного обеспечения неравномерное. Так за 2022 год филиал активно развивал логистику, что потребовало увеличение стоимости транспортных средств и активно расширяло площади для увеличения объемов основной производственной деятельности. Это в свою очередь потребовало инвестиций в территориальные объекты (здания и сооружения).

Но при этом в совокупности за 2022 год ООО «Венткомплекс» получено существенно снижение стоимости объектов инфраструктурного обеспечения, что оказало влияние на структуру материально-технической базы предприятия. Ниже на рисунке 3.1 представлен анализ структуры материально-технической базы ООО «Венткомплекс».

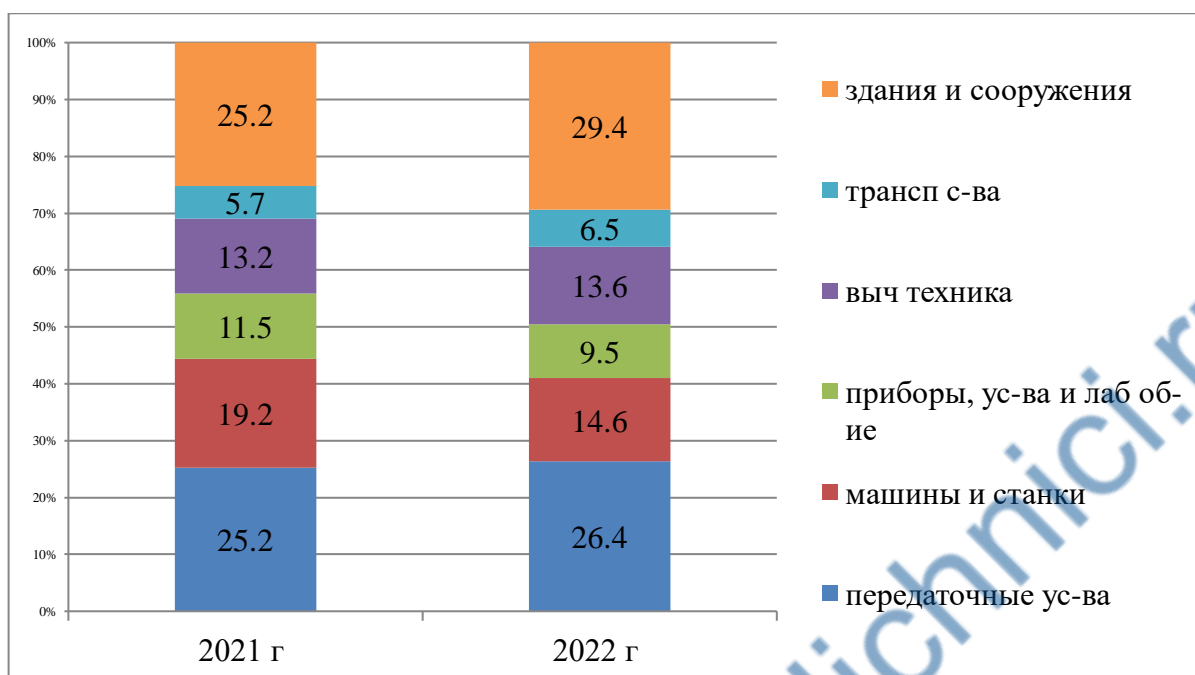


Рисунок 3.1. – Структура материально-технической базы ООО «Венткомплекс» за 2021 – 2022 гг., в %

Как видно из представленных данных, в структуре материально-технической базы предприятия за 2021 – 2022 произошли существенные сдвиги:

- во-первых, на 4,7% за анализируемый период сократилась доля группы объектов «машины и станки»;
- во-вторых, на 2% за анализируемый период сократилась доля группы объектов «приборы, устройства и лабораторное оборудование»;
- в-третьих, по иным группам объектов инфраструктурного обеспечения предприятия наблюдается прирост от 0,5% до 4,2%.

Стоит отметить, что прирост удельного веса отдельных объектов инфраструктурного обеспечения ООО «Венткомплекс» потенцирован и увеличением стоимости этих объектов (т.е. обновлением), и снижением удельного веса двух основных групп оборудования «машины и станки»; «приборы, устройства и лабораторное оборудование». За анализируемый период указанные группы оборудования в предприятии не обновлялись, не восполнялись и не подвергались модернизации.

Итак, динамический и структурный анализ состояния и изменения

материально-технической базы ООО «Венткомплекс» показал, что с одной стороны предприятие активно инвестирует средства в развитие производства. Но, с другой стороны, инвестирование средств в развитие материально-технической базы нельзя признать равномерным: часть объектов не подверглась обновлению, восполнению или модернизации.

При этом стоит отметить, что для специализации предприятия те объекты инфраструктурного обеспечения, которые не были обновлены в течение 2021 – 2022 гг. являются наиболее важными, поскольку составляют основу производственного процесса.

Поэтому представляется необходимым провести анализ износа и определить потребность ООО «Венткомплекс» в обновлении двух групп объектов инфраструктурного обеспечения:

1. машины и станки»;
2. «приборы, устройства и лабораторное оборудование».

В таблице 3.2 представлены данные для расчета износа указанных объектов инфраструктурного обеспечения исследуемого предприятия по состоянию на начало 2023 года.

Таблица 3.2

**Исходные данные для расчета видов износа объектов инфраструктурного обеспечения ООО
«Венткомплекс» за 2021 – 2022 гг., тыс. руб.**

Объекты инфраструктурного обеспечения	Первоначальная стоимость	Начисленный износ	Восстановительная стоимость	Текущая (максимальная) производительность	Производительность лучшего образца	Текущий спрос на продукт	Спрос на продукт, выпускаемый с использованием лучшего образца
1	2	3	4	5	6	7	8
Производственные линии	23890	12170	30080	431000	508580	370660	452210
Автоматическое оборудование	33220	19950	40490	548760	674970	460960	590030
Производственные системы	54890	27860	71360	652280	750120	521820	652280
Вычислительные машины	54310	19980	66750	413200	545420	359480	445760
Итого	166310	79960	208670	2045240	2479100	1712930	2140270

На основании выше представленных данных был проведен расчет основных видов износа по объектам инфраструктурного обеспечения ООО «Венткомплекс», которые в 2021 – 2022 гг. не подвергались обновлению. Данные о полученных значениях износа (по видам) представлены ниже в таблице 3.3, рисунок 3.2.

Таблица 3.3

**Показатели износа объектов инфраструктурного обеспечения
ООО «Венткомплекс» за 2021 – 2022 гг.**

Объекты	Физический износ	Моральный износ	Экономический износ
1	2	3	4
Производственные линии	0,51	1,49	0,22
Автоматическое оборудование	0,61	1,50	0,28
Производственные системы	0,51	1,50	0,25
Вычислительные машины	0,37	1,62	0,24
Итого	0,49	1,52	0,25

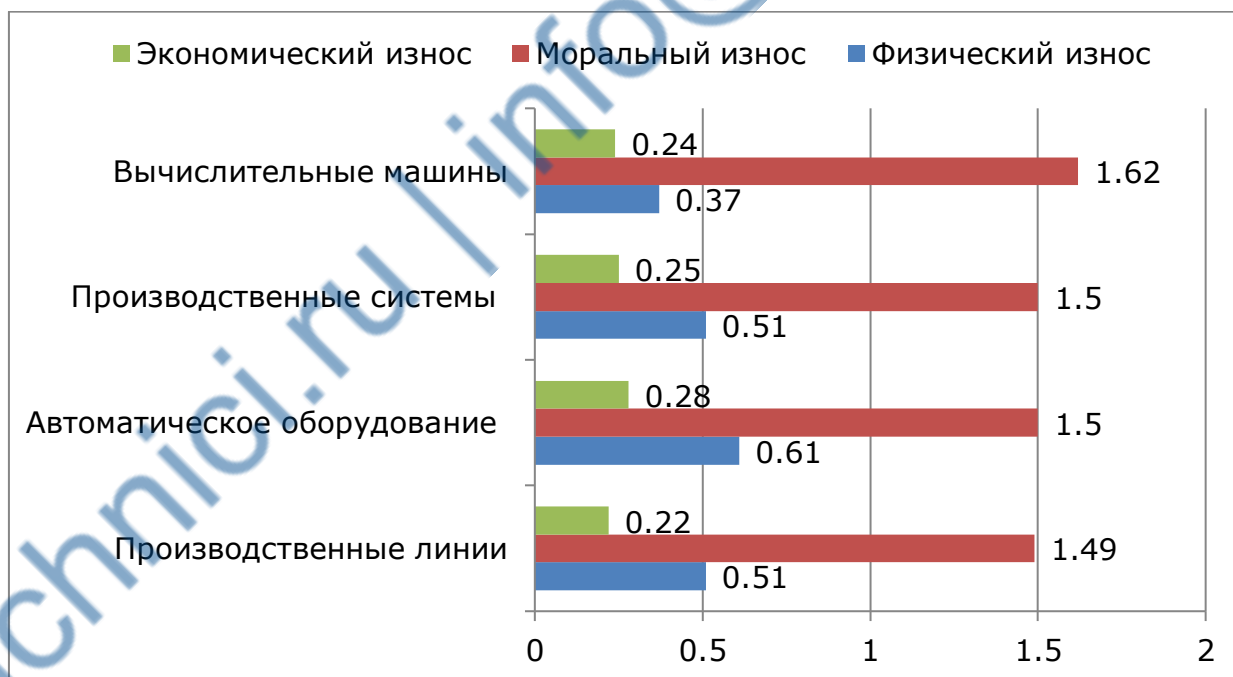


Рисунок 3.2. – Динамика показателей износа объектов инфраструктурного обеспечения ООО «Венткомплекс» за 2021 – 2022 гг.

Рассмотрим данные об износе отдельных объектов инфраструктурного обеспечения предприятия более подробно. В первую очередь обращает на себя

внимание факт значительного физического износа объектов инфраструктурного обеспечения предприятия. Совокупный физический износ составил 49% от общей стоимости оборудования, при этом по отдельным позициям наблюдается более высокий уровень физического износа (порядка 61% по автоматическому оборудованию твердого переплета, порядка 51% по подборочно-брошюровальным линиям, производственным). Моральный износ совокупности объектов инфраструктурного обеспечения ООО «Венткомплекс» превышает значение 1,52 п.п., при этом очевидно, что по отдельным фондам моральный износ наиболее высокий – значение коэффициента морального износа отдельных видов оборудования составляет 1,62 п.п. (автоматические машины). Совокупный экономический износ рассматриваемых объектов инфраструктурного обеспечения предприятия составляет порядка 25%, но при этом важно обратить внимание на то, что по автоматическому оборудованию твердого переплета экономический износ достигает практически 30%.

Представленные выше расчеты позволяют перейти к определению основных направлений решения, связанных с необходимостью модернизации материально-технической базы ООО «Венткомплекс» в рамках реализуемой производственной стратегии. Первоначально необходимо принять решение об очередности обновления фондов и провести сопоставление морального и физического износа. Эти решения, а также расчет соотношения морального и физического износа фондов ООО «Венткомплекс» представлено в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Данные о решении по очередности обновления объектов инфраструктурного обеспечения ООО «Венткомплекс» и расчет соотношения морального и физического износа объектов

Объекты инфраструктурного обеспечения	Решение по экономическому износу	Соотношение морального и физического износа (+, -)
1	2	3
Производственные линии	Обновление первой очереди	0,97
Автоматическое	Обновление	0,89

оборудование	первой очереди	
Производственные системы	Обновление первой очереди	0,98
Вычислительные машины	Обновление первой очереди	1,25
Итого	---	1,04

Итак, согласно ранее представленным подходам к оценке видов износа объектов инфраструктурного обеспечения, в ООО «Венткомплекс» исследованные основные фонды нуждаются в первоочередном обновлении. Такой тезис исходит из того, что экономический износ исследованных объектов инфраструктурного обеспечения предприятия является положительной величиной (т.е. превышает нулевое значение).

Кроме этого, необходимо отметить, что во всех случаях (по всем позициям исследованных объектов инфраструктурного обеспечения) моральный износ превышает физический износ в среднем на 1,04 п.п. Это указывает на необходимость определения вида обновления (текущий, капитальный, срочный ремонт или замена объекта инфраструктурного обеспечения). Для этого необходимо сопоставить данные о затратах (стоимости) видов обновления исследованных объектов инфраструктурного обеспечения ООО «Венткомплекс». Эти данные представлены ниже в таблице 3.5.

Таблица 3.5

**Обоснование решений по обновлению объектов инфраструктурного обеспечения ООО
«Венткомплекс» тыс. руб.**

Объекты инфраструктурного обеспечения	Цена ремонта ед.	Цена приобретения ед.	Кол-во ед., требующих обновления	Стоимость ремонта	Стоимость приобретения	Соотношение ремонта и приобретения	Решение
1	2	3	4	5	6	7	8
Производственные линии	12820,3	11980,6	5	64110,5	59930,0	1,07	Замена
Автоматическое оборудование	16890,4	20000,0	2	33780,8	40000,0	0,84	Ремонт
Производственные системы	24110,9	21850,6	2	48230,8	43710,2	1,10	Замена
Вычислительные машины	29650,8	27940,3	2	59310,6	55880,6	1,06	Замена
Итого	83490,4	81780,5	11,0	205450,7	199520,8	1,03	Замена
Итого, стоимость объектов инфраструктурного обеспечения, подлежащих замене					159520,8		

Проведенный расчет показывает, что трех случаях из четырех данному предприятию требуется замена объектов инфраструктурного обеспечения, поскольку стоимость их приобретения вновь ниже стоимости ремонта. Общая сумма объектов инфраструктурного обеспечения подлежащих замене составляет для ООО «Венткомплекс» порядка 159,52 млн. рублей.

Далее необходимо оценить способность ООО «Венткомплекс» к финансированию объектов инфраструктурного обеспечения за счет собственных и при необходимости заемных источников финансирования. В таблице 3.6 представлен расчет потребности в финансировании деятельности предприятия за счет внешних и внутренних источников на 2023 год.

Таблица 3.6

Расчет потребности ООО «Венткомплекс» в финансировании, тыс. руб.

Показатель	Значение на 2023 год
1	2
Стоимость чистых активов предприятия	445450
Часть краткосрочных пассивов, зависящих от выручки	214120
Прирост чистых активов предприятия	231330
Чистая прибыль	95920
Сумма дивидендов, подлежащих выплате	67150
Величина внутреннего финансирования	28780
Потребность во внешнем финансировании	202550

Итак, как видно из проведенных расчетов, предприятие за счет внутренних источников обеспечивает сумму финансирования на уровне не более 29 млн. рублей, при этом потребность во внешнем финансировании составит порядка 200 млн. рублей.

Стоит отметить, что за счет величины внутреннего финансирования ООО «Венткомплекс» имеет возможность покрыть не более 14,4% потребности в обновлении объектов инфраструктурного обеспечения.

Таким образом, на основании совокупности представленных выше аналитико-оценочных процедур можно заключить, что ООО «Венткомплекс»

нуждается в обновлении объектов инфраструктурного обеспечения, при этом возможности внутреннего финансирования не превышают 15% от общего объема потребностей в обновлении. Следовательно, предприятию в рамках реализуемой производственной стратегии необходимо рассмотреть возможности привлечения заемных источников финансирования.

3.2. Состав команды проекта

Соответственно далее необходимо рассмотреть организационно-экономический инструментарий обновления объектов инфраструктурного обеспечения. Данный организационно-экономический инструментарий можно представить в соответствие с рисунком 3.3.

Итак, как видно из представленного рисунка, организация обновления инфраструктурного обеспечения предприятий в рамках реализации производственной стратегии состоит из пяти основных этапов. Стоит обратить внимание на то, что с I по IV этап проводятся оценочно-аналитические процедуры, которые к пятому этапу должны быть воплощены в конкретный план действий (проект).

Экономическую основу данного инструментария составляет специфика выбора способа обновления объектов инфраструктурного обеспечения – это могут быть собственные средства предприятия, заемные источники, либо смешанное финансирование. Как правило, выбор заключается в определении наилучшего способа. И поскольку ООО «Венткомплекс» не обладает достаточными способностями к финансированию обновления объектов инфраструктурного обеспечения в рамках реализации производственной стратегии, то соответственно выбор способа будет рассматриваться в контексте заемного финансирования.

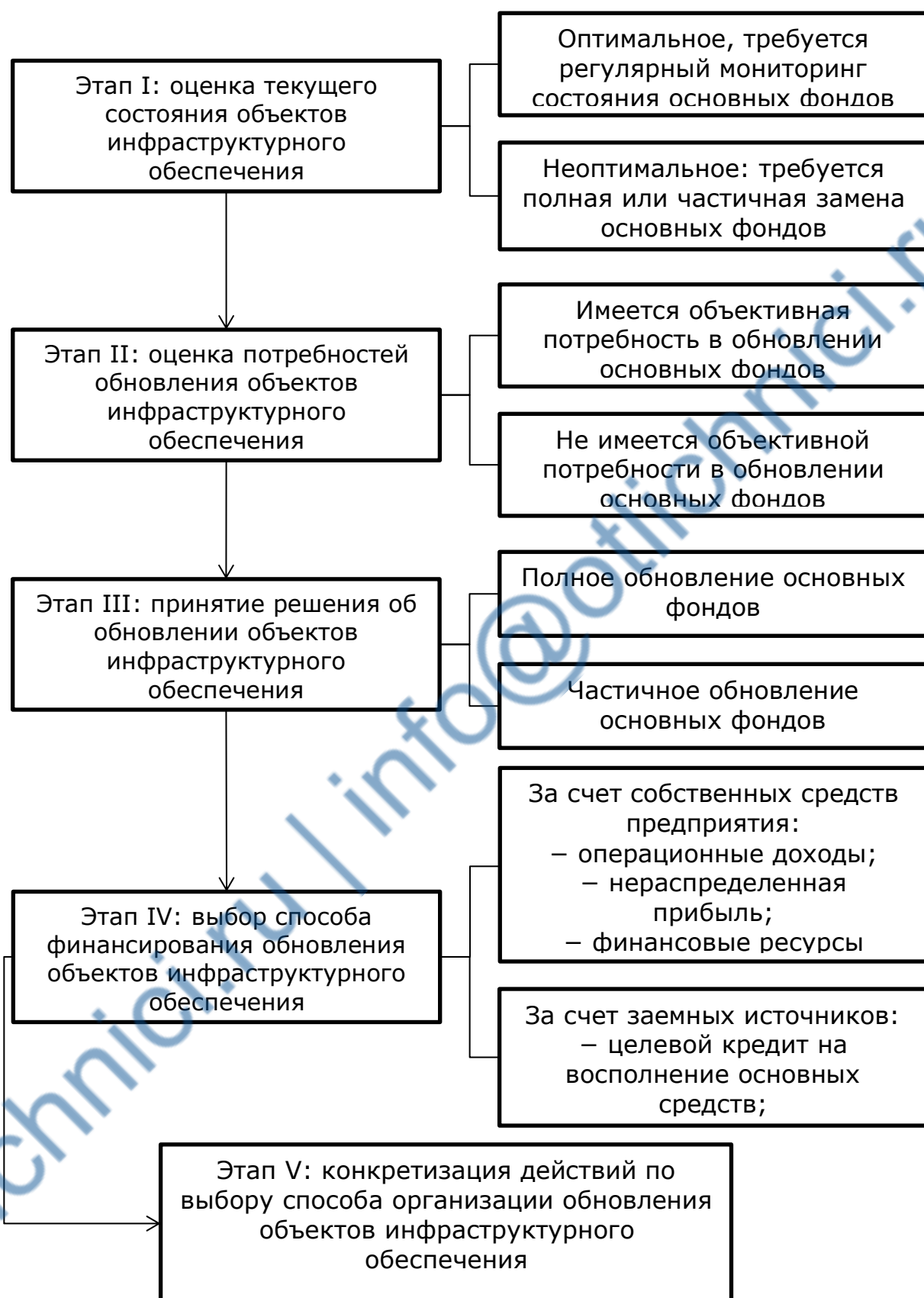


Рисунок 3.3. – Организационно-экономический инструментарий обновления объектов инфраструктурного обеспечения предприятий в рамках реализации производственной стратегии

В современной практике имеется два основных подхода заемному финансированию обновления объектов инфраструктурного обеспечения предприятий – это финансовый лизинг и целевой кредит. Соответственно кредитные ресурсы привлекаются от коммерческого банка, договор лизинга заключается с лизинговой компанией. Каждый из представленных способов имеет свои положительные и отрицательные моменты. Для качественной оценки преимуществ и недостатков каждого в приложении 2 представлен анализ двух основных инструментов обновления объектов инфраструктурного обеспечения: кредит на пополнение основных средств от коммерческого банка и договор финансового лизинга от лизинговой компании. Каждое преимущество оценивается как (+1) балл, каждый недостаток оценивается как (-1) балл. Итоговая сумма баллов покажет наиболее выгодный вариант финансирования основных средств.

Проведенный анализ качественного сравнения показывает, что финансовый лизинг при прочих равных условиях (процентная ставка, срок, стоимость объектов приобретения основных средств) выгоднее кредита коммерческого банка для обновления объектов инфраструктурного обеспечения в рамках реализации производственной стратегии предприятия.

Чтобы определить кадровое и организационное обеспечение проекта, необходимо выстроить иерархию проекта в процессе его реализации (рис. 3.4).

Представленная архитектура проекта показывает, что макроструктуру проекта можно разбить по трем основным этапам:

- I. предпроектный этап,
- II. собственно проектирование и опытная эксплуатация,
- III. запуск проекта в полную (промышленную) эксплуатацию и собственно окончание проекта.

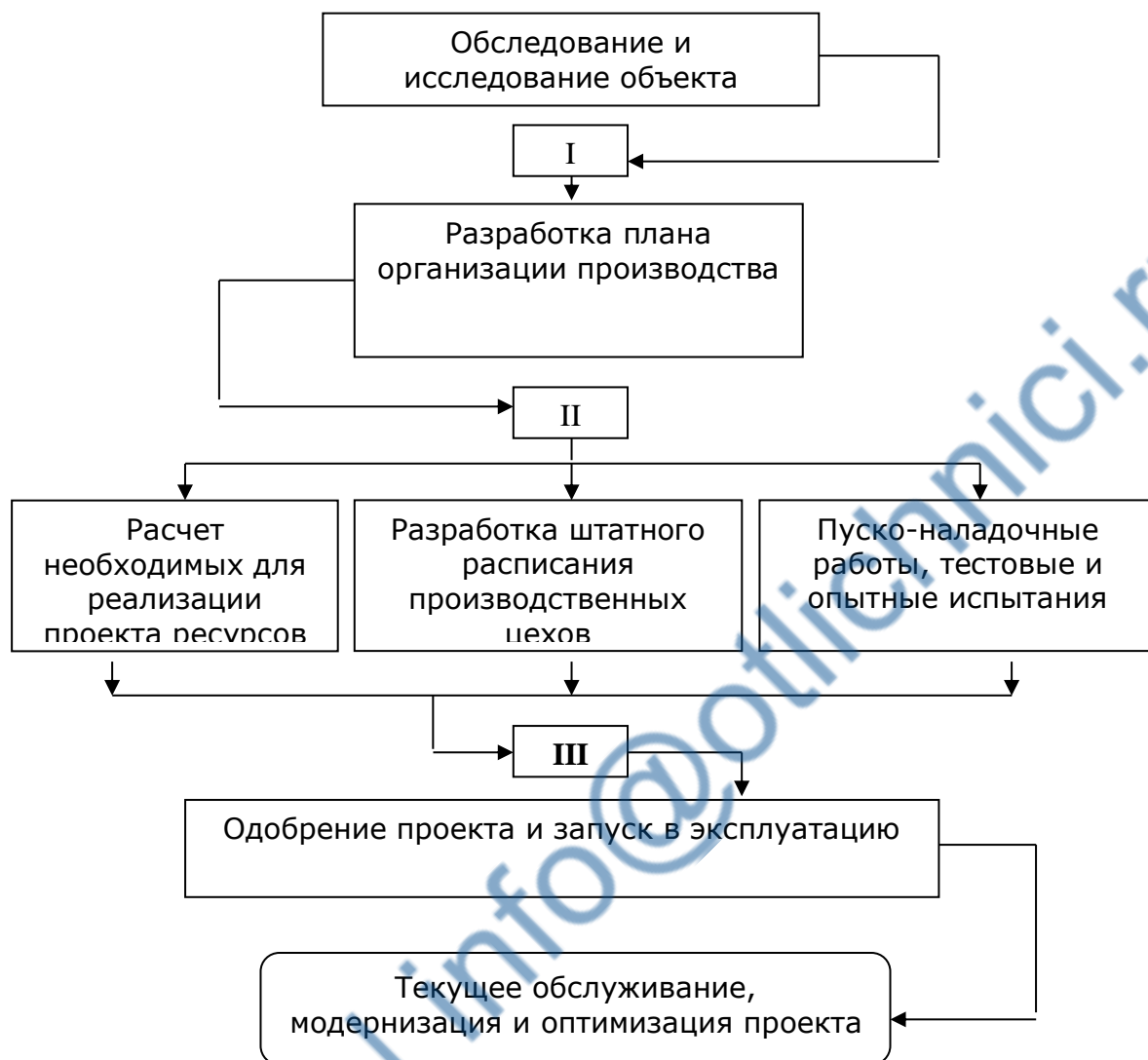


Рисунок 3.4. – Иерархическая структура проекта

При формировании иерархии проекта необходимо обращать пристальное внимание на последовательность этапов выполнения работ по проекту, поэтому в дальнейшем для каждого этапа проекта разрабатываются сроки и назначаются ресурсы.

Организационная структура данного проекта представлена на рис. 3.5.

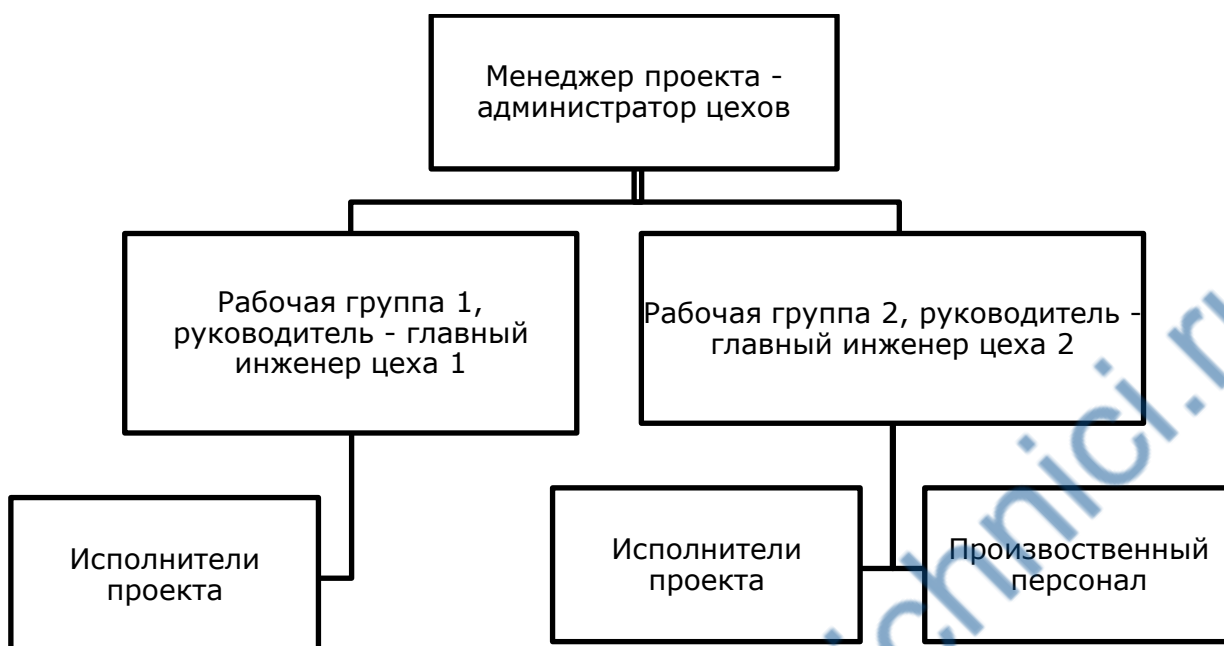


Рисунок 3.5 – Организационная структура проекта

После того, как составлена организационная структура формируется матрица ответственности по проекту (таблица 3.7).

Таблица 3.7

Матрица ответственности по проекту

	Руководство ООО «Венткомплекс»	Менеджер проекта	Руководители рабочих групп	Команда проекта
Планирование работ по организации проекта	У	С		
Разработка положений по проекту, утверждение планирования, сроков реализации и бюджета проекта	У	О, И	И	
Приказ о запуске проекта и создании команды проекта	У	О, С	И	С
Разработка собственно программы проекта (цели, задачи, структура, планируемый результат)	У	О, С	С, И	С
Подготовительный этап реализации проекта		О, И	С, И	И

Непосредственная реализация проекта и запуск в промышленную эксплуатацию		О, И	С, И	И
Завершение проекта	У	О	С	И

Примечание к таблице:

Обозначения в таблице:

У – утверждающий

О – ответственный

С – согласующий

И – исполнитель

Представленная матрица ответственности по проекту показывает, что с одной стороны руководство ООО «Венткомплекс» не принимает непосредственного участия в проекте, с другой стороны без утверждения плана, сроков и стоимости проекта со стороны руководства исследуемого предприятия, проект не может быть запущен в исполнение и реализован.

Далее обосновывается необходимость разработки мер по обучению персонала исследуемой компании работе на новом оборудовании.

Система обучения должна учитывать различные аспекты трудового процесса, которые могут оказать воздействие не только на сам процесс обучения, но и на работу компании.

Анализ и оценку подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в ООО «Венткомплекс» необходимо начать со динамических и структурных показателей. В таблице 3.8, рисунок 3.4 представлены данные о динамике и структуре персонала, прошедшего подготовку и переподготовку в 2022 г и в плановом периоде (2023 г).

Таблица 3.8

Динамика и структура персонала ООО «Венткомплекс» (АО "Первая образцовая типография"), прошедшего подготовку и переподготовку в 2022 и в плановом периоде 2023 гг.

Показатель	2022 г		2023 г		Динамика за период	
	чел.	в %	чел.	в %	(+,-)	в %
Кол-во сотрудников, всего в том числе:	84	22,7	98	26,5	14	16,7
Руководители	8	2,2	11	3,0	3	37,5

Специалисты и служащие	10	2,7	12	3,2	2	20,0
Операционный персонал	54	14,6	62	16,8	8	14,8
Вспомогательный медперсонал	12	3,2	13	3,5	1	8,3

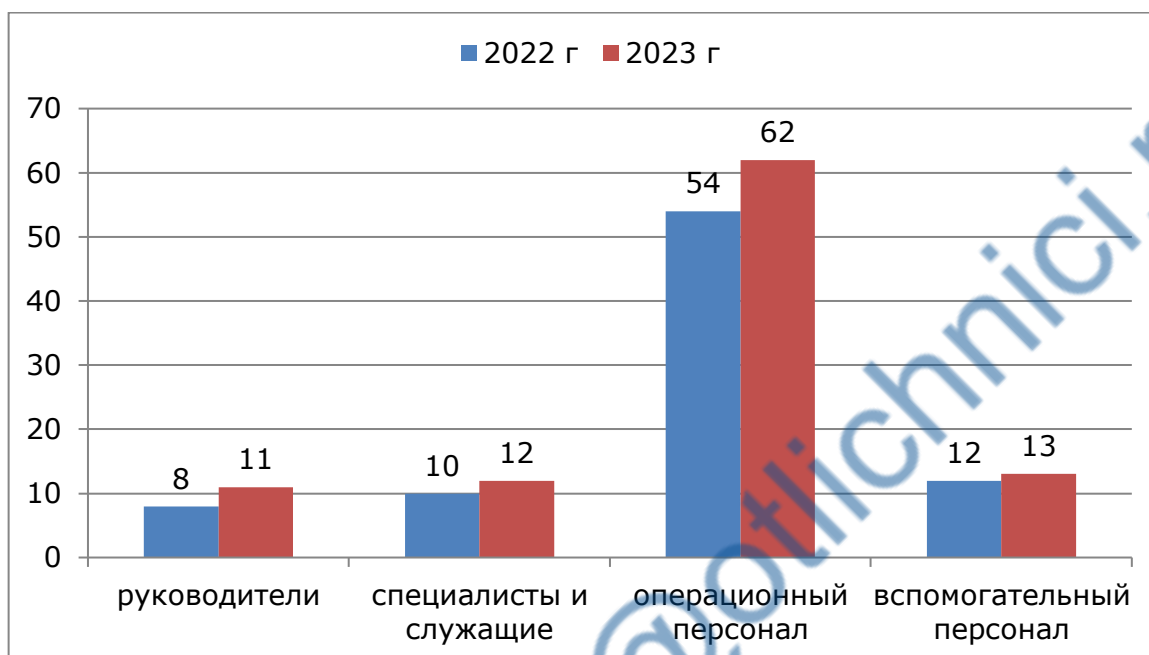


Рисунок 3.6 – Динамика численности персонала ООО «Венткомплекс», прошедшего подготовку и переподготовку в 2022 – 2023 гг.

За анализируемый период общая численность персонала ООО «Венткомплекс», которая прошла дополнительную профессиональную подготовку и переподготовку, увеличилась на 16,7% или на 14 чел. При этом обращает на себя внимание, что основной прирост общей численности персонала, прошедшего профессиональную подготовку и переподготовку, сформирован за счет категории «руководители». Темп прироста сотрудников, прошедших подготовку и переподготовку в указанной категории, составляет более 37%. Учитывая, что общая доля руководящего состава в общей численности персонала составляет всего 4,3%, то становится, очевидно, что все практически руководители исследуемой компании проходят ежегодную профессиональную подготовку и переподготовку. Темпы прироста численности специалистов и операционного персонала, которые должны будут пройти профессиональную подготовку и переподготовку, составят в

2022 году соответственно 20% и 14,8%. При этом доля специалистов, прошедшего подготовку в общей численности сотрудников исследуемой компании составляет 2,7% и 3,2% соответственно в 2021 году и в 2022 году. В своей кадровой категории доля специалистов, прошедшего подготовку и переподготовку в плановом периоде составит порядка 14%.

Общая доля операционного и вспомогательного персонала, прошедшего профессиональную подготовку и переподготовку в 2021 – 2022 гг., в общей численности персонала составляет всего порядка 18 – 20%. При этом доля операционного и вспомогательного персонала, прошедшего подготовку и переподготовку, в своей категории составляет порядка 24 – 27%.

Агрегированная структура персонала исследуемого учреждения по уровню прохождения профессиональной подготовки и переподготовки представлена на рис. 3.5.

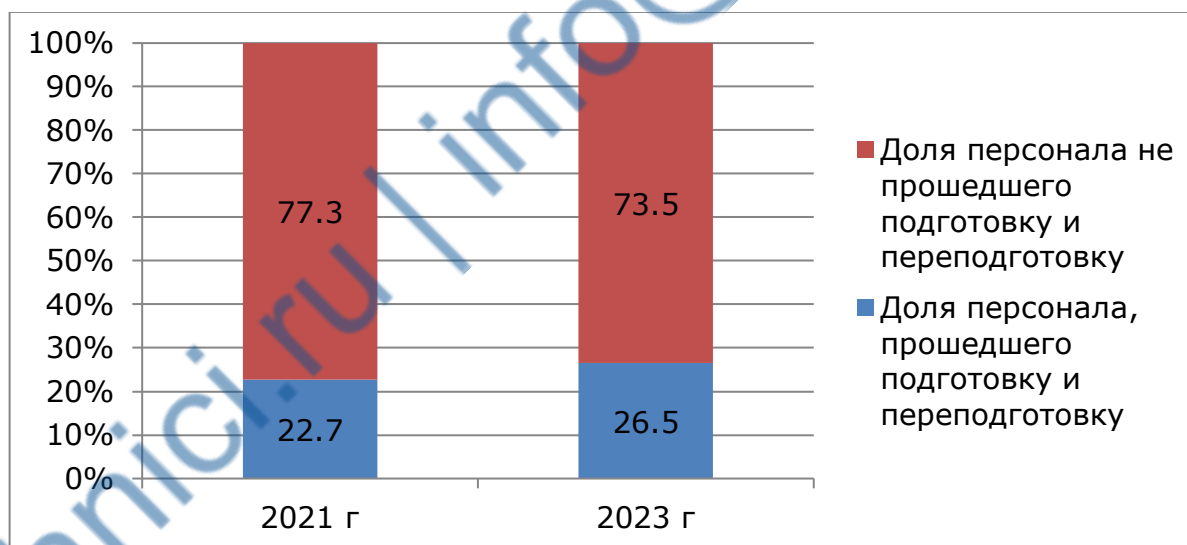


Рис. 3.7 – Агрегированная структура персонала ООО «Венткомплекс», прошедшего подготовку и переподготовку в 2021 – 2022 гг.

Очевидно, что общий уровень подготовки и переподготовки кадров в исследуемой компании достаточно низкий, в течение каждого года дополнительную профессиональную подготовку и переподготовку проходит порядка 22,7% и 26,5% соответственно в 2021 году и в 2022 году.

С учетом того, что операционный и вспомогательный персонал в динамике численности задействованных в профессиональном дополнительном обучении, показывает минимальные темпы прироста, такой подход в организации подготовки и переподготовки кадров нельзя признать эффективным и результативным.

Далее в таблице 3.9 представлена динамика и структура персонала ООО «Венткомплекс» по повышению квалификации за анализируемый период.

Таблица 3.9
Динамика и структура персонала ООО «Венткомплекс»,
прошедшего повышение квалификации в 2021 – 2022 гг.

Показатель	2021 г		2022 г		Динамика за период	
	чел.	в %	чел.	в %	(+, -)	в %
Кол-во сотрудников, повысивших свою квалификацию, всего в том числе:	36	9,7	50	13,5	14	38,9
руководители	5	1,4	9	2,4	4	80,0
специалисты	9	2,4	13	3,5	4	44,4
вспомогательный персонал	22	5,9	28	7,6	6	27,3

Проведенный расчет показывает, что за 2022 год общая численность персонала, исследуемой компании, повысившего свою квалификацию, увеличилась на 38,9%. Необходимо обратить внимание, что максимальный прирост повысивших свою квалификацию сотрудников приходится также на категорию «руководители». Темп прироста численности сотрудников категории «специалисты» и «вспомогательный персонал», повысивших свою квалификацию, составляет соответственно 44,4% и 27,3%.

Динамика численности персонала ООО «Венткомплекс», повысившего свою квалификацию, по указанным категориям в 2021 – 2022 гг. представлена на рис. 3.8.



Рисунок 3.8 – Динамика персонала ООО «Венткомплекс», прошедшего повышение квалификации в 2021 – 2022 гг.

Стоит также обратить внимание на то, что в исследуемой компании повышением квалификации охвачены только три категории персонала (руководители, специалисты и операционный персонал). Вспомогательный персонал не проходит повышение квалификации, поскольку для данной категории сотрудников это не является обязательной процедурой в рамках профессиональной деятельности.

Кроме этого, общая доля сотрудников, повысивших квалификацию в общей численности сотрудников ООО «Венткомплекс» составляет всего 9,7% и 13,5% соответственно в 2021 году и в 2022 году (данные представлены на рис. 3.9).

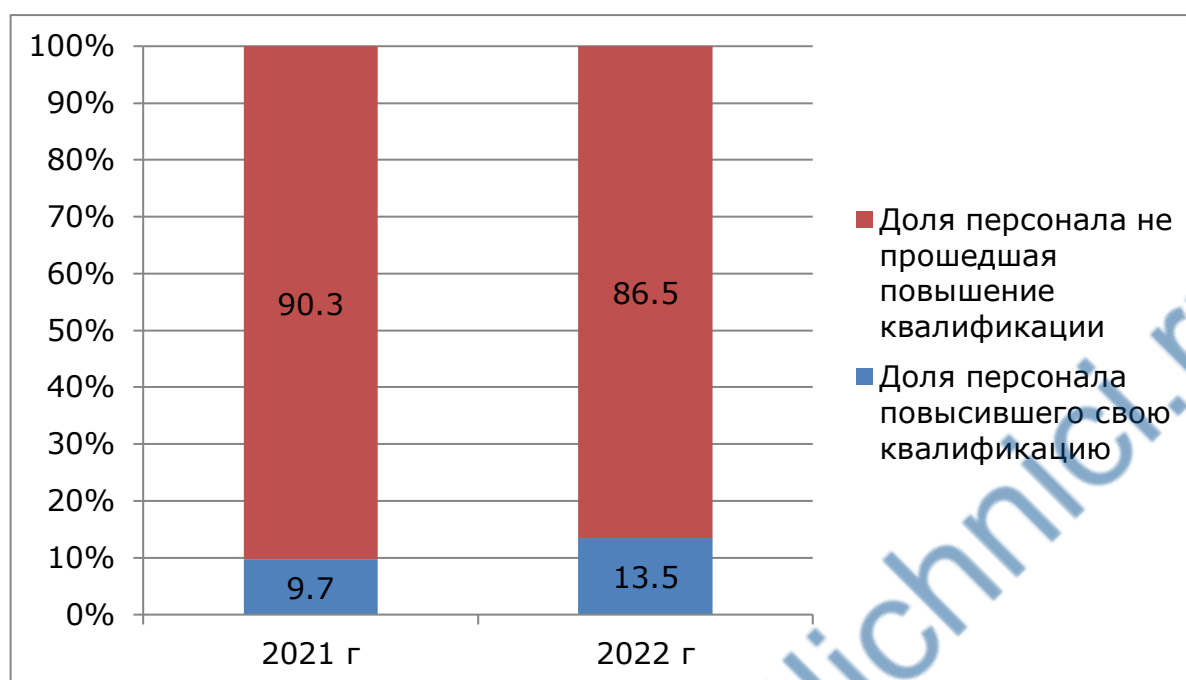


Рисунок 3.9 – Агрегированная структура персонала ООО «Венткомплекс», прошедшего повышение квалификации в 2021 – 2022 гг.

Итак, согласно представленным данным суммарная доля персонала прошедшего подготовку, переподготовку и повышение квалификации в общей численности сотрудников исследуемой компании составляет всего 32,4% в 2021 году и 40% в 2022 году.

Не в последнюю очередь снижение качества и результативности подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, обусловлено объективными причинами физиологического старения персонала, однако, как показывает практика, это не должно стать действительным препятствием. И может быть решено с помощью методов моральной и материальной мотивации, в том числе за счет дополнительных поощрений сотрудников, успешно прошедших подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров. Фонд дополнительных поощрений может быть сформирован за счет деятельности, приносящей доход.

3.3. Планирование времени реализации проекта

На основании ресурсной диаграммы можно судить о загруженности ресурсов при выполнении работ проекта.

По результатам работы в программе составляем сетевой график работ. Третьим методом, который мы определили, является использование сетевого графика.

Таблица 3.10

Исходные данные

Работы	События		Длительность работы, ч
	Исходное	Завершающее	
1	1	2	173
2	1	3	123
3	1	4	163
4	2	5	143
5	3	4	133
6	3	6	153
7	4	5	113
8	4	6	183
9	4	7	193
10	5	7	203
11	6	7	213

События:

1 – Техническое задание, определение потребности в количестве и качестве оборудования, помещений, других ресурсов

2 – Определение потребности в количестве персонала

3 – Ремонт помещений

4 – Закуп оборудования

5 – Обучение персонал: работа на новом оборудовании, обучение новым видам производства

6 – Установка оборудования

7 – Тестирование готового производства

С использованием исходных данных проведем дальнейшую работу по плану разработки проекта. Сформируем взаимосвязи работ, обозначим их последовательность (рис. 2.6).

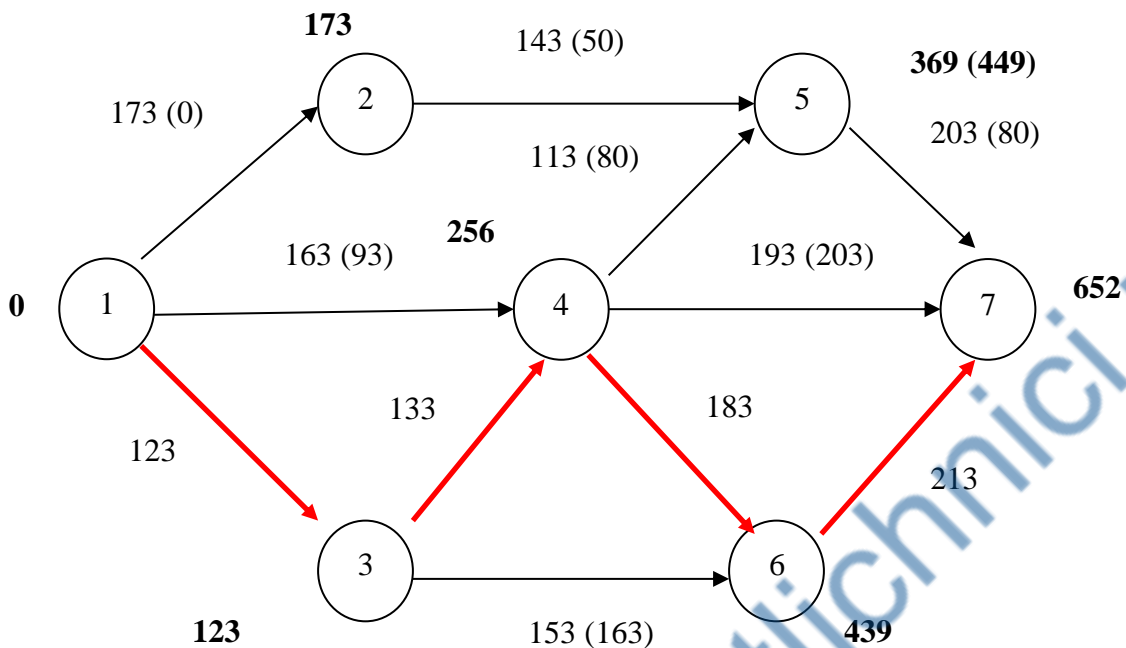


Рисунок 3.10 – Сетевой график проекта

Таким образом, мы определили резервы времени выполнения не критических работ.

Далее составляем план работ и планируем ресурсы по времени.

**Таблица 3.11
Расписание календарного графика работ по организации проекта по производству наручных часов (диаграмма Ганта)**

	2023 год									2024 год											
	5	6	7	8	9	10	11	12		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Техническое задание, определение потребности в количестве и качестве оборудования, помещений и других ресурсов																					
2 Определение потребности																					

в количестве персонала																				
3 Ремонт помещений																				
4 Закуп оборудования																				
5 Обучение персонала: работа на новом оборудовании, обучение новым видам производства																				
6 Установка оборудования																				
7 Тестирование готового производства																				

Далее представляем планирование ресурсов на основе плана реализации проекта.

Таблица 3.12

Ресурсная диаграмма (планирование ресурсов)

	Сроки реализации	Ресурсы	Объем ресурсов
1 Техническое задание, определение потребности в количестве и качестве оборудования, персонала, помещений, других ресурсов.	Май – июнь 2023	Кадровое и организационное обеспечение	Руководство, менеджер проекта, руководители рабочих групп, команда проекта
2 Формирование команды проекта	Август – ноябрь 2023	Кадровое обеспечение	Администраторы цехов, основной производственный персонал, вспомогательный персонал
3 Ремонт помещений	Июль – ноябрь 2023	Производственные площади, финансовые ресурсы	Арендная плата, затраты на ремонт помещений

4 Закуп оборудования	Август – ноябрь 2023	Финансовые ресурсы в соответствии с планом закупа оборудования	торговое оборудование (витрины, стеллажи, полки), вспомогательное оборудование, кассовое оборудование, компьютер офисная мебель, производственные станки – общая стоимость 21167 тыс. руб.
5 Обучение персонал: работа на новом оборудовании, обучение новым видам производства	Декабрь 2023 – март 2024	Кадровое, организационное обеспечение	Менеджер проекта, руководители рабочих групп
6 Установка оборудования	Декабрь 2023 – май 2024	Производственные площади, оборудование	150 кв.м. (2 цеха), перечисленное выше оборудование (уже приобретено ранее)
7 Тестирование готового производства	Июнь – декабрь 2023	Производственные площади, финансовые ресурсы, кадровое и организационное обеспечение	- 150 кв.м. (2 цеха), - кадры – 16 сотрудников, - затраты: аренда, з/п сотрудников, сырье и материалы

Далее разработаем финансовый план и произведем экономическую оценку проекта.

3.4. Планирование бюджета проекта

Для обоснования экономической эффективности предложенных выше решений по совершенствованию производственной стратегии исследуемого предприятия необходимо рассчитать и представить исходные данные в соответствии с основными существенными условиями лизинговой сделки. Методика обоснования экономической эффективности инфраструктурного обеспечения деятельности предприятий на основе лизинга дана в приложении 3.

Для ООО «Венткомплекс» эти существенные условия представлены в таблице 3.13.

Таблица 3.13

**Основные существенные условия для обоснования
эффективности использования лизинга в обновлении объектов
инфраструктурного обеспечения в ООО «Венткомплекс»**

Показатель	Ед. измерения	Значение
1	2	3
Стоимость приобретаемого оборудования	тыс. руб.	159520,8
Лизинговый платеж квартальный	тыс. руб.	13290,4
Квартальная амортизация с коэффициентом 3	тыс. руб.	19940,1
Сумма страховки лизингового имущества в год	тыс. руб.	1320,94
Квартальная сумма процентов за кредит, привлеченный лизингодателем	тыс. руб.	1230,8
Вознаграждение лизингодателю в месяц	тыс. руб.	390,882
Квартальная сумма процентов за пользование кредитом	тыс. руб.	7570,6
Квартальная сумма погашения основного долга	тыс. руб.	13290,4
Квартальный налог на имущество	тыс. руб.	790,8
Срок договора лизинга (кредита)	лет/мес.	3 / 36
Среднесрочная процентная ставка по кредиту	%	19
Метод начисления процентов по кредиту	---	Аннуитет
Метод начисления амортизации при кредите	---	Линейный

Расчет и обоснование экономической эффективности использования лизинговых схем для модернизации материально-технической базы и соответственно для совершенствования производственной стратегии ООО «Венткомплекс» будет проведено с учетом четырех возможных вариантов финансирования. Два из которых представляют собой кредитование в коммерческом банке, а два – финансовую аренду (лизинг) с постановкой имущества на балансе лизингодателя или лизингополучателя.

В таблице 3.14 представлен расчет стоимости финансирования объектов инфраструктурного обеспечения ООО «Венткомплекс» за счет привлечения банковского кредита с равномерным погашением процентов по кредиту в течение всего периода и погашением основной суммы кредита в конце периода.

Таблица 3.14

Расчет стоимости финансирования объектов инфраструктурного обеспечения ООО «Венткомплекс» за счет кредита с погашением основной суммы в конце срока, тыс. руб.

Период	Проценты по кредиту (% кр.)	Стоимость оборудования (СО)	Амортизация (А)	Налог на имущество (НИ)	Экономия налога на приб. (Энп)	Экономия НДС (Эндс)	Стоимость (С _{сф})	Приведенная стоимость ОС
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 год	30300,3	0,00	26580,8	2920,4	11960,3	24330,4	-5990,4	-5030,7
2 год	30300,3	0,00	26580,8	2390,2	11850,7	0,00	18440,70	13020,6
3 год	30300,3	159520,8	26580,8	1860,1	11750,0	0,00	178080,1	105670,6
Итого	90910,1	159520,8	79760,4	7170,8	35570,0	24330,4	190530,4	113660,5

Расчет показывает, что при привлечении кредита на приобретение новых объектов инфраструктурного обеспечения деятельности исследуемого предприятия от коммерческого банка приведенная стоимость оборудования в конце срока кредитного договора составит 113660,5 тыс. руб., при этом общая стоимость данного способа финансирования составит порядка 190,5 млн. руб.

Далее в таблице 3.15 представлен расчет стоимости финансирования объектов инфраструктурного обеспечения деятельности ООО «Венткомплекс» за счет привлечения банковского кредита с равномерным погашением процентов и основной суммы кредита в течение всего срока действия кредитного договора. Очевидно, что способ финансирования за счет кредита с равномерным погашением основной суммы и суммы процентов более затратный, поскольку приведенная стоимость объектов инфраструктурного обеспечения в конце действия кредитного договора составляет более 139 млн. рублей.

Однако у данного способа имеется преимущество – его общая стоимость финансирования ниже, чем при использовании кредита коммерческого банка

с погашением основной суммы в конце срока кредитного договора.

Таблица 3.15

Расчет стоимости финансирования объектов инфраструктурного обеспечения ООО «Венткомплекс» за счет кредита с равномерным погашением основной суммы и суммы процентов, тыс. руб.

Период	Проценты по кредиту (% кр.)	Стоимость оборудования (СО)	Амортизация (А)	Налог на имущество (НИ)	Экономия налога на приб. (Энп)	Экономия НДС (Эндс)	Стоимость (С _{соф})	Приведенная стоимость ОС
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 год	30300,3	110780,3	26580,8	2920,4	11960,3	24330,4	112310,2	94370,9
2 год	30300,3	57600,8	26580,8	2390,2	11850,7	0,00	59140,5	41760,6
3 год	30300,3	4430,2	26580,8	1860,1	11750,0	0,00	5970,8	3540,7
Итого	90910,1	172820,4	79760,4	7170,8	35570,0	24330,4	177430,6	139690,4

Итак, сравнение двух способов кредитного финансирования объектов инфраструктурного обеспечения ООО «Венткомплекс», показывает, что в первом случае приведенная стоимость оборудования ниже, а общая стоимость способа финансирования выше, во втором обратная ситуация – стоимость способа финансирования ниже, но приведенная стоимость оборудования в конце срока выше.

Далее сравним оба указанных выше способа кредитного финансирования с финансовой арендой (лизингом). В таблице 3.16 представлен расчет стоимости способа финансирования объектов инфраструктурного обеспечения деятельности предприятия с нахождением на балансе лизингодателя.

Таблица 3.16

Расчет стоимости финансирования объектов инфраструктурного обеспечения ООО «Венткомплекс» за счет лизинга с

нахождением оборудования на балансе лизингодателя, тыс. руб.

Период	Лизинговый платеж (ЛП)	Амортизация (А)	Налог на имущество (НИ)	Экономия налога на приб. (Энп)	Экономия налога на имущ. (Эни)	Экономия НДС (Эндс)	Стоимость (Ссф)	Приведенная стоимость ОС
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 год	90560,5	79760,4	2920,4	18110,3	2920,4	13810,5	55710,2	46810,7
2 год	90560,5	79760,4	2390,2	18110,3	2390,2	13810,5	14060,1	9920,9
3 год	10800,1	0,00	1390,5	14120,4	1390,5	10770,3	14190,4	8420,3
Итого	191930,2	159520,8	6710,3	50350,1	6710,3	38400,3	83960,7	65160,9

Итак, расчет показывает, что стоимость способа финансирования за счет лизинга с нахождением оборудования на балансе лизингодателя составляет порядка 84 млн. руб., что на 55,9% и 52,7% соответственно ниже стоимости кредитного финансирования по первому и второму способу. При этом остаточная стоимость оборудования ООО «Венткомплекс» в конце срока договора лизинга составляет порядка 6,5 млн. руб., что на 42,7% и 53,3% соответственно ниже остаточной стоимости при кредитном финансировании с погашением основной суммы в конце периода и с равномерным погашением кредита. Стоит обратить внимание на то, что экономия налога на прибыль и экономия НДС при лизинговом финансировании объектов инфраструктурного обеспечения ООО «Венткомплекс» выше, чем при кредитном финансировании в среднем на 41,5%.

Таким образом, на данном этапе можно отметить, что за счет использования лизинга для финансирования инфраструктурного обеспечения исследуемое предприятие имеет возможность оптимизировать инвестиционные расходы на приобретение необходимого оборудования и получить дополнительную экономию по налогу на прибыль, что повышает общую эффективность производственной и корпоративной стратегии предприятия.

Далее в таблице 3.17 представлен расчет стоимости способа

финансирования за счёт финансовой аренды объектов инфраструктурного обеспечения ООО «Венткомплекс» с нахождением их на балансе лизингополучателя.

Таблица 3.17

Расчет стоимости финансирования объектов инфраструктурного обеспечения ООО «Венткомплекс» за счет лизинга с нахождением оборудования на балансе лизингополучателя, тыс. руб.

Период	Лизинговый платеж (ЛП)	Амортизация (А)	Налог на имущество (НИ)	Экономия налога на приб. (Э _{нп})	Экономия налога на имущ. (Э _{ни})	Экономия НДС (Э _{ндс})	Стоимость (С _{сф})	Приведенная стоимость ОС
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 год	90830,1	79760,4	2920,4	34110,9	0,00	13850,5	42850,6	36010,3
2 год	90830,1	79760,4	2390,2	34110,9	0,00	13850,5	10710,4	7560,6
3 год	90830,1	0,00	1390,5	18160,6	0,00	13850,5	14700,2	8720,4
Итого	272490,3	159520,8	6710,3	86400,4	0,00	41560,6	68270,3	52300,4

При финансировании объектов инфраструктурного обеспечения в рамках совершенствования производственной стратегии исследуемого предприятия за счет лизинга с нахождением оборудования на балансе лизингополучателя стоимость способа финансирования более низкая за счет того, что у предприятия возникает в данном способе наибольшая сумма экономии по налогу на прибыль. В частности, по отношению к кредитным способам финансирования, налоговая экономия в лизинге с нахождением оборудования на балансе лизингополучателя в среднем в 1,4 раза выше.

При этом стоимость способа финансирования ниже на 64,2% и 61,5% соответственно по сравнению с кредитом с погашением основной суммы в конце срока и кредита с равномерным погашением. Важно также отметить, что экономия по НДС в среднем на 71% выше по сравнению с кредитными

способами финансирования.

Кроме этого, за срок лизингового договора при использовании коэффициента 3 для амортизации оборудования, стоимость оборудования полностью амортизируется и, следовательно, ООО «Венткомплекс» имеет возможность продолжить обновление объектов инфраструктурного обеспечения, т.е. и далее совершенствовать свою производственную стратегию. Сравнительная динамика приведенной стоимости объектов инфраструктурного обеспечения ООО «Венткомплекс» в конце периода представлена на рисунке 3.11.

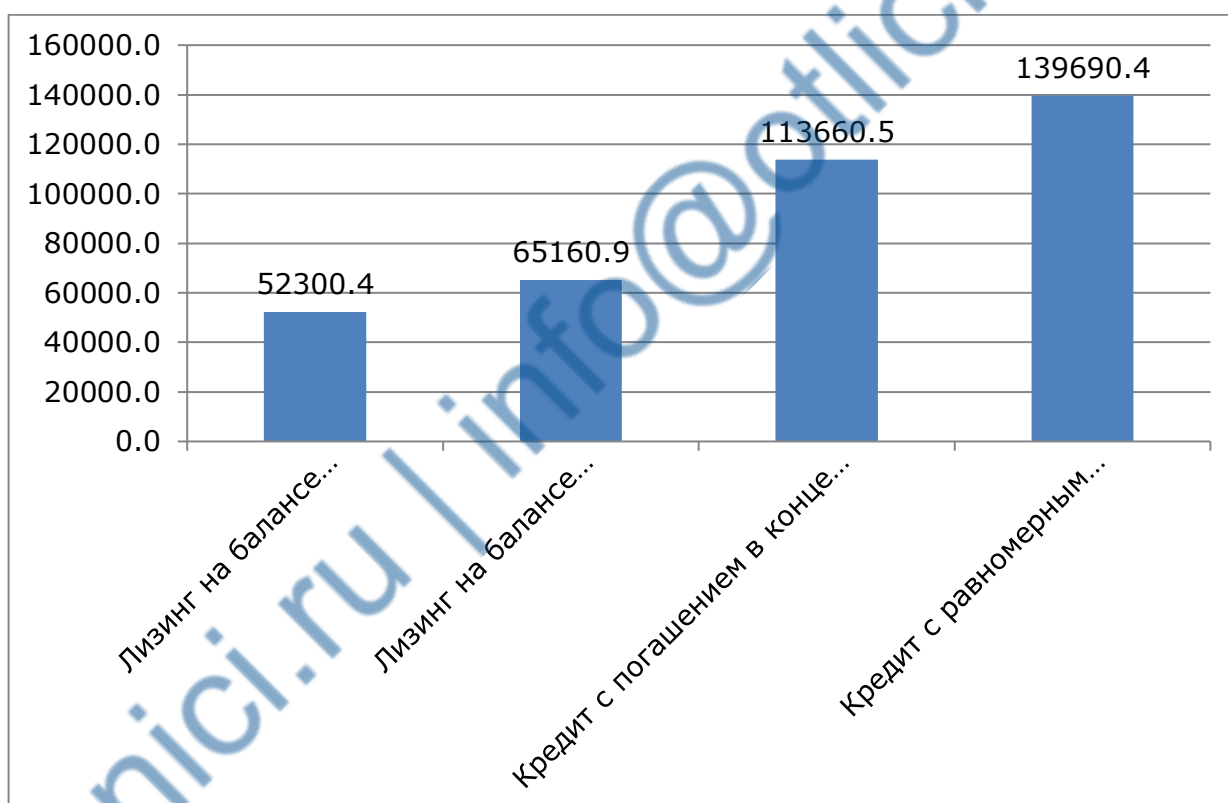


Рисунок 3.11. – Динамика приведенной стоимости объектов инфраструктурного обеспечения ООО «Венткомплекс» за счет финансирования с помощью кредита/лизинга, тыс. руб.

Таким образом, на основании выше сказанного можно заключить, что использование лизинга для обновления материально-технической базы и совершенствования производственной стратегии ООО «Венткомплекс» обоснована и доказана. Лизинговая форма финансирования совершенствования производственной стратегии позволяет предприятию не

только оптимизировать привлечение заемных средств по стоимости, но и обеспечивает более существенную налоговую экономию, которая в свою очередь может быть перенаправлена на другие аспекты совершенствования производства.

Предложенные мероприятия по обучению персонала принесет ООО «Венткомплекс» социальный эффект. Система обучения персонала неразрывно связана с внутренним климатом организации, поэтому любые средства, используемые при управлении персоналом, могут оказать как негативный, так и положительный эффект на трудовой коллектив.

Предложенные для ООО «Венткомплекс» мероприятия могут повлечь за собой ряд положительно сказывающихся на социальной стороне работы сотрудников особенностей.

Таблица 3.18

Социальный эффект внедрения рекомендаций по внедрению новых способов обучения персонала ООО «Венткомплекс»

Область формирования	Социальный эффект	Показатель социальной эффективности
Развитие работников	Повышение содержательности труда	Увеличение удельного веса работников, владеющих смежными профессиями
	Обеспечение согласованности целей работников и администрации	Снижение уровня текучести кадров
Мотивация поведения работников	Обеспечение возможностей личного развития работников	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение трудом
	Формирование чувства причастности у работников	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение условиями для самовыражения
Социальное развитие работников	Повышение разнообразия удовлетворенных потребностей работников Формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение социально-психологическим

	Обеспечение механизма обратной связи с потребителями и обществом	климатом
	Улучшение бытовых условий	

Следовательно, можно говорить о проявлении социально-экономического эффекта внедрения предложенных мероприятий.

Экономическая эффективность обучения определена отношением между общими затратами на организации и выполнении образовательного процесса и финансовых результатов обучения, выраженного как излишек полезных результатов операций предприятия, увеличения его потенциала, снижения затрат при обеспечении функционирования. Существует целый ряд переменных, которые можно включить в оценку:

- применение полученных знаний в ежедневной работе;
- соответствие полученных знаний выполняемой работе;
- востребованность полученных знаний в гостинице;
- конкретные преимущества, например, лучшее владение данными;
- определение соответствующих требований к обучению;
- необходимость проведения в будущем курса повышения квалификации.

Внедрение новых способов обучения персонала оказывает воздействие на эффективность труда сотрудников ООО «Венткомплекс», что, в конечном счете, находит отражение в росте выручки. По оценкам специалистов в сфере управления персоналом и при определенных допущениях инвестиции в человеческий капитал, в частности, в обучение персонала позволяют добиться роста выручки в среднем на 15-20%.

3.5. Анализ рисков проекта

Оценка рисков проекта ООО «Венткомплекс» необходима по двум основным причинам:

– во-первых, риски в инноватике, поскольку создаются новые и уникальные предложения (товарные или сервисные), особенно высоки и могут потенцировать синергию негативных эффектов;

– во-вторых, оценка рисков необходима для расчета ставки дисконтирования по проекту методом кумулятивного построения.

Анализ рисков, как правило, начинается с обобщения всех возможных рисков, которые имеют место быть при запуске любого проекта с учетом специфики инновационного предложения. К основным рискам, которые могут возникнуть при создании и дальнейшей эксплуатации ООО «Венткомплекс», относятся:

1. макроэкономические риски, включая риски политической нестабильности, которые могут возникнуть на фоне экспансии иностранных компаний или в результате вступления Российской Федерации в ВТО;

2. проектные и производственные риски, связанные с организацией инновационного центра, закупкой, установкой оборудования, созданием необходимой инфраструктуры поддержки, риски могут проявляться в виде увеличенного времени выполнения проекта;

3. нормативные и законодательные риски, связанные с ненадлежащим оформлением документов, наличием неучтенных нормативных документов для ведения инновационной и инвестиционной деятельности, в том числе риски, связанные с потерей конфиденциальной информации или права на использование инновационных технологий;

4. финансовые риски, связанные с недостаточностью финансовых ресурсов как на этапе запуска проекта, так и на этапе его реализации, а также с отсутствием необходимых резервов финансовых ресурсов у инвесторов проекта;

5. рыночные риски, связанные с возможным отсутствием эффективного масштабного спроса на инновационные услуги, а также с тем,

что эффективность этой услуги может быть поставлена под сомнение потребителем;

б. риски, связанные с ресурсами (или риски, связанные с оптимальным предоставлением ресурсов проекту), которые связаны с тем фактом, что проект может быть недостаточно обеспечен необходимыми ресурсами (кроме финансовых, человеческих, материальных, энергетических и т. д.).

Итак, выше нами были выделены пять типов рисков, которые присущи инновационно-инвестиционным проектам, в том числе и проекту ООО «Венткомплекс». Данные виды риска были исследованы экспертами (руководством ООО «Венткомплекс») на основании экспертного исследования были сформулированы основные виды рисков, которые будут присущи проекту ООО «Венткомплекс» (таблица 3.19).

Эксперты оценивали каждый отдельный риск следующим образом:

- от 0 до 30% низкая вероятность наступления рискового события;
- от 31 до 50% средняя вероятность наступления рискового события;
- от 51 до 100% высокая вероятность наступления рискового события.

Таблица 3.19
Экспертные оценки рисков проекта ООО «Венткомплекс»

Фактор риска	Эксперты			V _i
	I	II	III	
Макроэкономическая нестабильность	25	21	24	23,3
Экспансия иностранных компаний	34	37	35	35,3
Увеличение сроков реализации проекта	19	23	23	21,7
Увеличение стоимости реализации проекта и/или недостаточность средств для финансирования	54	60	65	59,7
Утрата конфиденциальной информации по проекту	21	16	20	19,0
Отсутствие спроса на результаты проекта	45	55	59	53,0

Суммарная оценка вероятности наступления рисковогo события рассчитывается по формуле средней арифметической. Далее необходимо определить окончательный уровень рисков, путем формирования значений их весомости.

Весовые значения каждому риску проставлены согласно рейтингу от 1 до 6 (рейтинг риска ÷ 100%), где 1 – наименьший рейтинг (риск минимален), 6 – наибольший рейтинг (риск максимален). Подсчет риска по каждой группе производится по формуле:

$$R_i = \sum_{i=1}^N W_i * V_i \quad (1)$$

Где:

W_i – вес фактора риска;

V_i – средняя оценка риска.

Расчет вероятности возникновения рисковогo события на основании экспертного мнения по проекту ООО «Венткомплекс» представлен ниже в таблице 3.20.

Очевидно, что в нашем случае совокупный риск по проекту ООО «Венткомплекс» составляет 8,97%.

Таблица 3.20
Окончательная оценка рисков по проекту ООО «Венткомплекс»

Фактор риска	Вес W_i	Средняя оценка V_i	Вероятность
			$W_i * V_i$
Макроэкономическая нестабильность	0,03	23,3	0,7
Экспансия иностранных компаний	0,04	35,3	1,4
Увеличение сроков реализации проекта	0,02	21,7	0,4
Увеличение стоимости реализации проекта и/или недостаточность средств для финансирования	0,06	59,7	3,6
Утрата конфиденциальной информации по проекту	0,01	19,0	0,2
Отсутствие спроса на результаты проекта	0,05	53,0	2,7
Итого			8,97

При этом стоит обратить внимание на то, что два риска из шести возможных согласно экспертному мнению имеют высокую вероятность

возникновения – это увеличение стоимости проекта и отсутствие спроса на результаты проекта. Поэтому маркетинговая активность в данном проекте должна быть особенно высокой, поскольку отсутствие спроса на результаты проекта может стать основной причиной увеличения стоимости проекта.

С одной стороны, вышеуказанное расчетное значение риска по проекту ООО «Венткомплекс» относительно невысокое, с другой стороны, выше мы уже говорили о том, что для расчета ставки дисконтирования необходимо использовать метод кумулятивного построения. При этом, в обычных проектах метод кумулятивного построения предполагает суммирование ставки рисков по проекту и ставки безрискового (альтернативного) вложения капитала. В инновационных проектах наиболее оптимально использовать три компоненты для расчета ставки дисконтирования:

- во-первых, расчетную ставку рисков по проекту;
- во-вторых, ставку альтернативного безрискового вложения капитала;
- в-третьих, ставку требуемой доходности инвесторов.

Ставка минимальной требуемой доходности инвесторов составляет двукратное превышение уровня инфляции на момент формирования проекта.

В целом такое значение ставки дисконтирования является характерным для инновационных инвестиционных проектов. Далее представляется необходимым сформировать финансовый план и провести технико-экономическое обоснование эффективности предложенных решений проекта ООО «Венткомплекс».

Выводы по главе 3

Таким образом, была проведена разработка мер по совершенствованию производственной стратегии ООО «Венткомплекс». Первоначально были реализованы основные аналитические процедуры, направленные на выявление уровня морального износа материально-технической базы

производства. На основании совокупности представленных выше аналитико-оценочных процедур можно заключить, что ООО «Венткомплекс» нуждается в обновлении объектов инфраструктурного обеспечения, при этом возможности внутреннего финансирования не превышают 15% от общего объема потребностей в обновлении. Следовательно, предприятию в рамках реализуемой производственной стратегии необходимо рассмотреть возможности привлечения заемных источников финансирования в виде кредита на восполнение основных средств, либо в виде финансовой аренды (лизинга).

Проведенный анализ показал, что использование лизинга для совершенствования производственной стратегии предприятия посредством модернизации инфраструктурного обеспечения наиболее целесообразно и экономически эффективно. Стоимость лизинга с нахождением оборудования на балансе лизингодателя составляет порядка 84 млн. руб., что на 55,9% и 52,7% соответственно ниже стоимости кредитного финансирования (с погашением кредита в конце срока и с равномерным погашением кредита). Кроме этого, налоговая экономия в лизинге с нахождением оборудования на балансе лизингополучателя в среднем в 1,4 раза выше, чем при кредитном финансировании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам изложения данной работы необходимо обобщить и структурировать основные выводы, полученные в ходе проведенного исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты формирования производственных стратегий современных предприятий. По итогам изложения первой главы были получены следующие выводы. Стратегия, в том числе и производственная, может быть определена как установление основных долгосрочных целей, задач предприятия и выработка программы действий и распределения ресурсов необходимых для достижения этих целей.

Производственная стратегия предприятия и есть не только формализованное представление целей и направлений развития предприятия, стратегическое управление производственной деятельностью – есть планомерный и непрерывный процесс реализации собственно стратегии развития предприятия с учетом состояния внутренней и наличия возможностей внешней среды. Производственная стратегия предприятия строится с учетом общей стратегии и тесно связана со стратегиями других функциональных подразделений, поэтому элементы производственной стратегии должны это учитывать.

В системе управления предприятием выделяют наиболее общие и универсальные компоненты. Такими ключевыми компонентами считают: управление качеством; управление информацией; управление затратами; управление модернизацией. Этот комплекс компонент управления определяет важнейшие аспекты производственной стратегии предприятия и создает основу для его устойчивого функционирования в условиях рыночного окружения.

В современных условиях основную роль в успешной реализации производственной стратегии предприятия играет управление модернизацией. Модернизация предприятия, его основных средств – объектов

инфраструктурного обеспечения, представляет собой многогранный процесс нововведений комплексного характера, осуществляемых субъектами экономики, что обеспечивает переход промышленного производства на новый уровень.

Инфраструктурное обеспечение деятельности предприятия является основным условием успешной реализации производственной стратегии. Поэтому каждое предприятие вне зависимости от формы собственности и сегмента деятельности должно проводить регулярный мониторинг и оценивать текущее состояние материально-технической базы на предмет соответствия целям текущего функционирования и стратегического развития. Данный процесс необходимо осуществлять на постоянной основе. Это позволит своевременно выявлять объекты инфраструктурного обеспечения, которые уже обладают высоким уровнем износа (морального, физического и экономического). Кроме этого, регулярная оценка состояния объектов инфраструктурного обеспечения принимать обоснованные решения в рамках производственной стратегии по обновлению этих объектов за счет проведения ремонтных работ, либо за счет приобретения новых аналогичных объектов инфраструктурного обеспечения.

В главе второй проведен анализ и дана оценка реализации производственной стратегии в ООО «Венткомплекс». По итогам изложения второй главы было установлено, что в исследуемом предприятии созданы системные организационные основы для устойчивого и планомерного развития. При этом деятельность филиала в полной мере соответствует действующему нормативно-законодательному регулированию, непредусмотренных законодательством видов деятельности ООО «Венткомплекс» не осуществляет. Но очевидно, что эффективность функционирования и развития рассматриваемого предприятия неуклонно снижается. Преимущественно снижение эффективности деятельности предприятия связано с опережающим ростом расходов по сравнению с доходами, что отражается на темпах прироста различных видов прибыли.

Полученные в ходе анализа данные позволяют говорить о необходимости совершенствования стратегического развития ООО «Венткомплекс».

Основная нагрузка по обеспечению оптимального прироста доходов и обеспечению должного уровня производительности лежит на коммерческом департаменте ООО «Венткомплекс». В то время как в стратегических планах рассматриваемого предприятия было снижение уровня нагрузки на коммерческий департамент (в среднем до 36%) за счет увеличения объемов производства продукции и реализации их напрямую ключевым контрагентам (т.е. увеличение вклада производственного департамента в среднем до 64%).

На основании проведенных расчетов можно заключить, что обеспечение должной производительности в ООО «Венткомплекс» распределено между коммерческим и производственным департаментом не оптимально. Это является одной из основных причин снижения уровня прибыльности и увеличения уровня расходов предприятия.

Анализ показал, что если в иных департаментах ООО «Венткомплекс» имеется рационализация использования ресурсов, то в производственном департаменте, напротив, наблюдается нерациональное и неэффективное расходование средств на ресурсное обеспечение. В частности, непроизводительные расходы в производственном департаменте составляют порядка 13 – 20% от планово установленного уровня. При этом порядка 75% непроизводительных расходов связано с ремонтом основных средств и устранением брака, образующегося за счет чрезмерной эксплуатации оборудования.

Таким образом, анализ выявил необходимость совершенствования производственной стратегии ООО «Венткомплекс». Основное направление совершенствования – разработка программы модернизации материально-технической базы (обновления инфраструктурного обеспечения основной деятельности) в рамках реализуемой в настоящее время производственной стратегии.

В главе третьей представленного исследования была проведена

разработка мер по совершенствованию производственной стратегии ООО «Венткомплекс». Первоначально были реализованы основные аналитические процедуры, направленные на выявление уровня морального износа материально-технической базы производства. На основании совокупности представленных выше аналитико-оценочных процедур можно заключить, что ООО «Венткомплекс» нуждается в обновлении объектов инфраструктурного обеспечения, при этом возможности внутреннего финансирования не превышают 15% от общего объема потребностей в обновлении. Следовательно, предприятию в рамках реализуемой производственной стратегии необходимо рассмотреть возможности привлечения заемных источников финансирования в виде кредита на восполнение основных средств, либо в виде финансовой аренды (лизинга).

Проведенный анализ показал, что использование лизинга для совершенствования производственной стратегии предприятия посредством модернизации инфраструктурного обеспечения наиболее целесообразно и экономически эффективно. Стоимость лизинга с нахождением оборудования на балансе лизингодателя составляет порядка 84 млн. руб., что на 55,9% и 52,7% соответственно ниже стоимости кредитного финансирования (с погашением кредита в конце срока и с равномерным погашением кредита). Кроме этого, налоговая экономия в лизинге с нахождением оборудования на балансе лизингополучателя в среднем в 1,4 раза выше, чем при кредитном финансировании.

Таким образом, можно резюмировать, что лизинговая форма финансирования совершенствования производственной стратегии позволяет предприятию не только оптимизировать привлечение заемных средств по стоимости, но и обеспечивает более существенную налоговую экономию, которая в свою очередь может быть перенаправлена на другие аспекты совершенствования производства.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс РФ (ГК РФ) от 30.11.1994 N 51-ФЗ - Часть 1 [в редакции 25.02.2022 N 20-ФЗ] / Информационно-справочная система «Консультант-Плюс».
2. Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ [в редакции от 02.07.2021 N 311-ФЗ] / Информационно-справочная система «Консультант-Плюс».
3. Федеральный закон «Об акционерных обществах» (Об АО) от 26.12.1995 N 208-ФЗ [в редакции от 25.02.2022 N 25-ФЗ] / Информационно-справочная система «Консультант-Плюс».
4. Федеральный закон «О техническом регулировании» от 27.12.2002 N 184-ФЗ [в редакции от 22.12.2020 N 460-ФЗ] / Информационно-справочная система «Консультант-Плюс».
5. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. СПб: Питер, 2019. – 495 с.
6. Анософф И. Стратегический менеджмент. – СПб: Питер, 2019. – 443 с.
7. Баринов О.В. Теория управления производственными предприятиями. – М.: АСТ, 2020. – 655 с.
8. Гаврилов А.В. Управление конкурентоспособностью: некоторые методологические аспекты // Вестник ЮРГТУ (НПИ). – 2019. – №1. – С. 62 – 68
9. Герчикова И.Н. Менеджмент: изд.4-е, дополненное. – М.: Юнити-Дана, 2020. – 512 с.
10. Друкер П.-Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: изд. 3-е. – М.: АСТ, 2020. – 489 с.
11. Дафт Р.Л. Менеджмент. Классика МВА: 6-е изд. – СПб: Питер, 2018. – 863 с.
12. Дудин М.Н. Управление устойчивостью развития

предпринимательских структур в условиях изменяющейся среды. – М.: Полиграф-КОМ, 2021. – 288 с.

13. Дудин М.Н., Масликова М.В. Стратегическая устойчивость предпринимательских структур промышленности. – М.: Полиграф-КОМ, 2020. – 239 с.

14. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. – М.: Экономистъ, 2019. – 416 с.

15. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб: ИД СПбГУ, 2018. – 548 с.

16. Курс МВА по стратегическому менеджменту / под ред. Прахалад С. К., Самплер Дж. Портер М. и др. – М.: Альпина, 2021. – 608 с.

17. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг. – М.: Высшее образование, 2019. – 460 с.

18. Ламбен Ж.Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок: изд. 2-е – СПб: Питер, 2018. – 720 с.

19. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб: Питер, 2016. – 336 с.

20. Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Управление конкурентоспособностью. – М. Омега-Л, 2019. – 328 с.

21. Погонев С.В., Шендо М.В. Формирование и реализация механизма управления конкурентоспособностью предприятия // Вестник АГТУ. Серия «Экономика». – 2020. – № 2. – С. 81 – 88.

22. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2019. – 801 с.

23. Портер М. Конкуренция. – М.: Вильямс, 2020. – 611 с.

24. Портер М. Конкурентное преимущество. М.: Альпина Бизнес Букс, 2022. – 720 с.

25. Прахалад К. К., Рамасвами В. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями. – М.: Олимп Бизнес, 2019. – 352 с.

26. Рогаль К.В., Соболев А.С. Управление стратегической конкурентоспособностью предприятия в условиях инновационной экономики // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 2020. – С. 134 – 140.

27. Рябов Е.Е. Понятие конкурентоспособности и его эволюция // Известия Уральского государственного университета. Серия 1: Проблемы образования, науки и культуры. – 2017. – №21 (50). – С. 65 – 70.

28. Савицкая Г.В. Экономический анализ. – М.: Новое знание, 2020. – 607 с.

29. Селюков М.В., Шалыгина Н.П., Савенкова И.В. Исследование подходов к классификации конкурентных преимуществ рыночных субъектов хозяйствования // Фундаментальные исследования. – 2022. – №8. – С. 449 – 454.

30. Стрикленд А. Дж. III, Томпсон-мл. А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – М.: Вильямс, 2020. – 928 с.

31. Стратегическая гибкость / составители: Г. Хамел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил. – СПб: Питер, 2018. – 384 с.

32. Теория и практика конкуренции / под. ред. Рубина Ю.Б. – М.: Изд-во Московского международного института эконометрики, информатики, финансов и права, 2022. – 428 с.

33. Траут Дж., Райс Э. Маркетинговые войны. – СПб: Питер, 2018. – 304 с.

34. Ульрих Д., Смоллуд Н. Бренд лидера – первый среди равных. М.: Вершина, 2018. – 788 с.

35. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. – М.: Маркет ДС, 2018. – 432 с.

36. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. – М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 2020. – 640 с.

37. Философова Т.Г. Финансовая аренда (лизинг). – М.: Юнити-Дана, 2010. – 272 с.

38. Чуйкин А.М. Методологические основы исследования стратегического потенциала организаций // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. – 2022. – №3. – С. 17 – 28.

39. Шлычков В.В., Нестулаева Д.Р. Современные концепции оценки эффективности управления промышленным предприятием // Вестник Казанского государственного энергетического университета. – 2019. – №2 (2). – С. 41 – 50.

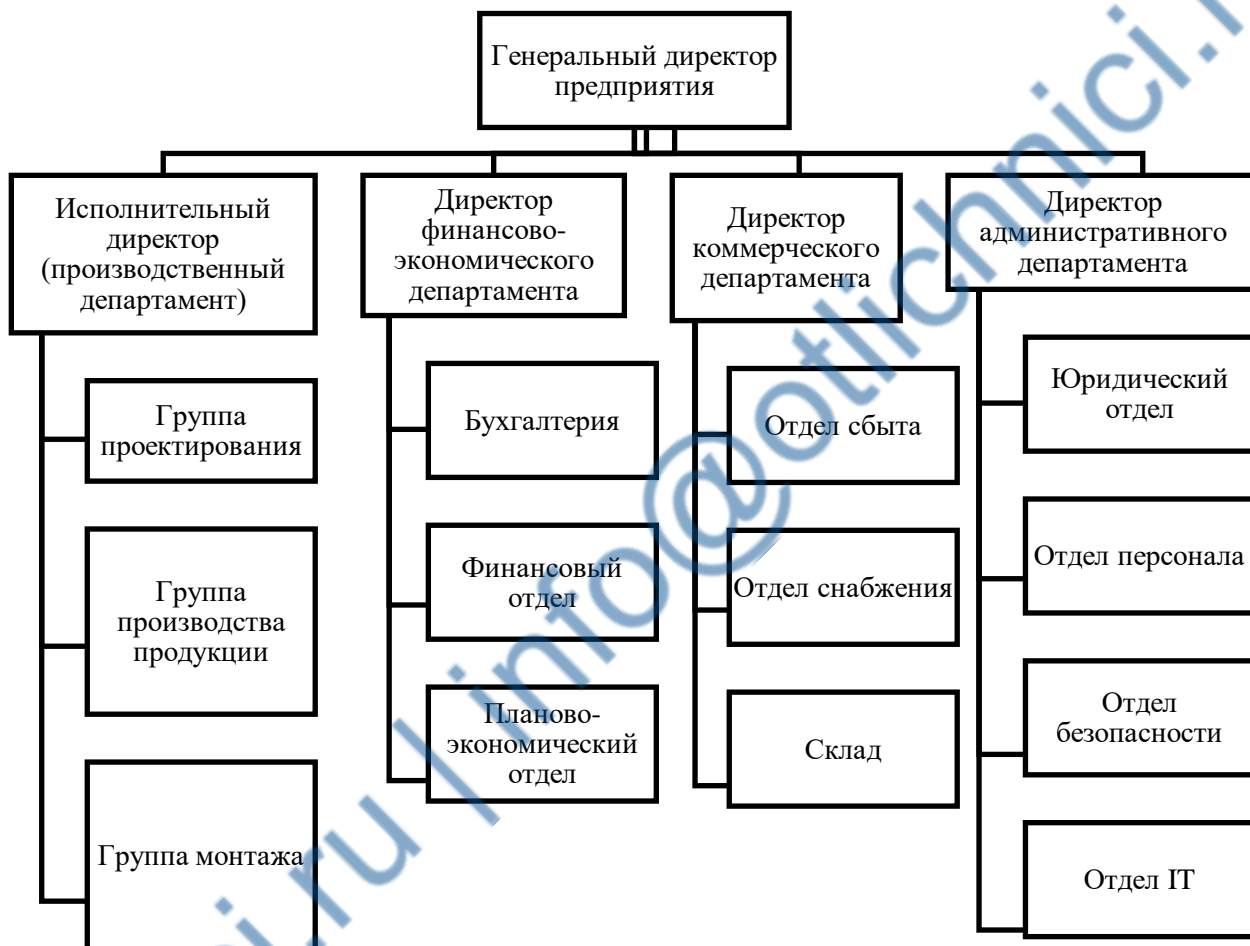
40. Яровски О.И. Модернизация производства – как основа производственной стратегии // Менеджмент сегодня. – 2022. – №6. – С.85 – 97.

otlichnici.ru | info@otlichnici.ru

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Организационная структура управления ООО «Венткомплекс»



Приложение 2

Сравнение преимуществ финансового лизинга и кредита для финансирования обновления объектов инфраструктурного обеспечения предприятий

Преимущества	Балл	Недостатки	Балл
Кредит коммерческого банка			
денежные средства переходят непосредственно на счет предприятия	+1	предприятие должно самостоятельно осуществить поиск и провести сделку по приобретению	-1
		фиксированная ставка по кредиту вне зависимости от финансовых возможностей предприятия	-1
приобретаемые основные средства могут не быть залогом по кредиту. Поэтому могут использоваться в качестве залога по другим кредитам	+1	основные средства сразу становятся на баланс предприятия – ухудшение ликвидности баланса	-1
		кредит автоматически увеличивает зависимость компании от внешних источников финансирования и снижает финансовую устойчивость	-1
		отсутствие дополнительного сервиса, практически отсутствует возможность гибкой реструктуризации договора, основные средства не могут быть возвращены	-1
		компания должна самостоятельно осуществить поиск и провести сделку по приобретению	-1
		фиксированная ставка по кредиту вне зависимости от финансовых возможностей компании	-1
денежные средства переходят непосредственно на счет предприятия	+1	основные средства сразу становятся на баланс компании – ухудшение ликвидности компании	-1
		кредит автоматически увеличивает зависимость компании от внешних источников финансирования и снижает финансовую устойчивость	-1
		отсутствие дополнительного сервиса, практически отсутствует возможность гибкой реструктуризации договора, основные средства не могут быть возвращены	-1
Итого	+3	Итого	-5
Преимущества	Балл	Недостатки	Балл
Финансовый лизинг			
нет необходимости самостоятельно искать поставщика объекта основных средств	+1	выбор поставщиков ограничен возможностями лизинговой компании	-1
возможность экономии на амортизационных отчислениях	+1		
возможность постановки на баланс лизингодателя	+1	основные средства являются залогом по договору	-1
гибкая возможность изменения / реструктуризации договора	+1		
основное средство в конце договора можно вернуть лизингодателю или выкупить	+1	прочие платежи, увеличивающие сумму ставки по договору	-1
возможности дополнительного сервиса основных средств от лизингодателя	+1		
Итого	+6	Итого	-3

**Методика оценки способов финансирования объектов
инфраструктурного обеспечения в рамках совершенствования
производственных стратегий предприятий**

Шаг расчета	Лизинг		Кредит	
	Баланс лизингополучателя	Баланс лизингодателя	Погашение в конце срока	Равномерное погашение
1. Определение суммы ежеквартального платежа для лизингополучателя в пользу лизингодателя	$ЛП = A + \frac{1}{4} Стр + \%лиз + Лвозн$	$ЛП = A + \frac{1}{4} Стр + \%лиз + Лвозн + НИ$	$\%кр$	$\%кр + 1/12СД$
2. Определение суммы налоговой экономии для лизингополучателя (НЭ = Энп + Эндс + Эни)	$Энп = (ЛП + НИ + A) \times 0,20$ $Эндс = ЛП \times 0,18/1,18$	$Энп = ЛП \times 0,20$ $Эндс = ЛП \times 0,18 / 1,18$ $Эни = НИ$	$Энп = (\%кр + НИ + A) \times 0,20$ $Эндс = СО \times 0,18/1,18$	$Энп = (\%кр + НИ + A) \times 0,20$ $Эндс = СО \times 0,18/1,18$
3. Определение стоимости способа финансирования объектов инфраструктурного обеспечения (Ссф)	Уменьшение общей суммы расходов на сумму налоговой экономии = п.1 – п. 2			
4. Дисконтирование стоимости финансирования				
5. Выбор наиболее эффективного способа финансирования капитальных вложений				

Принятое сокращение	Интерпретация принятого сокращения
ЛП	лизинговый платеж (квартальный) по договору лизинга
A	квартальная сумма амортизации в течение срока лизинга, рассчитанная для целей налогообложения (согласно учетной политике лизингополучателя и соответствующим статьям Налогового Кодекса РФ)
Стр	сумма страховки лизингового имущества в год, определяемая как процент от стоимости оборудования
%лиз	квартальная сумма процентов по привлеченным лизингодателем кредитным ресурсам
Лвозн	квартальная сумма вознаграждения лизингодателю
%кр	сумма квартальных процентов за пользование кредитом
СД	квартальная сумма погашения основного долга по кредиту
НЭ	налоговая экономия
Энп	экономия по налогу на прибыль, возникающая у лизингополучателя
Эндс	экономия, возникающая из-за принятия к вычету налога на добавленную стоимость (НДС) по приобретенному оборудованию
Эни	экономия по уплате налога на имущество, возникающая у лизингополучателя при постановке лизингового имущества на баланс лизингодателя
НИ	квартальный налог на имущество (2% от среднегодовой стоимости имущества, уменьшенной в четыре раза)
СО	стоимость приобретаемого оборудования в лизинг или посредством кредита

Выпускная квалификационная работа – бакалаврская работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Выпускная квалификационная работа – бакалаврская работа прошла проверку на корректность заимствования в системе «Антиплагиат.ру».

Настоящим подтверждаю, что даю разрешение Университету «Синергия» на размещение полного текста моей выпускной квалификационной работы – бакалаврской работы, отзыва на мою выпускную квалификационную работу в электронно-библиотечной системе Университета «Синергия».

ФИО

Подпись

«___» _____ 202__ г.