

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
заочной формы обучения, группы 05001362
Фроловой Дарьи Геннадьевны

и

Научный руководитель
зав. кафедрой менеджмента

маркетинга, к.с.н., доцент
Тхориков Б.А.

БЕЛГОРОД 2018

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические основы исследования эффективности деятельности предприятия.....	6
1.1 Понятие и содержание анализа эффективности деятельности предприятия.....	6
1.2 Основные системы оценки эффективности деятельности предприятия...	18
1.3 Направление повышения эффективности деятельности предприятия (внедрение концепции бережливого производства)	28
Глава 2 Разработка программы повышения эффективности деятельности ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский».....	34
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	34
2.2 Анализ основных показателей деятельности предприятия.....	40
2.3 Разработка программы внедрения бережливого производства в деятельность предприятия	51
2.4 Оценка эффективности внедряемой программы.....	61
Заключение.....	67
Список литературы.....	69
Приложения.....	76

Введение

Актуальность темы исследования. Современные условия развития экономики требуют повышения эффективности всех направлений деятельности предприятий, освоения новых технологий, поиска резервов снижения затрат и обеспечения качества выполняемых работ. В связи с этим повышаются требования к системе управления предприятием.

В условиях необходимости роста эффективности деятельности и ограниченности возможностей привлечения дополнительных ресурсов существенное значение приобретают вопросы интенсивного использования уже имеющихся ресурсов предприятия или организации более эффективного его использования.

Данная проблема может быть решена посредством всесторонней интенсификации деятельности, являющейся одним из важнейших направлений в развитии теории и практики управления; ее реализация позволяет в нужные сроки овладеть экономической ситуацией и определить направление и размер управленческого воздействия для достижения поставленных целей.

Одним из эффективных инструментов повышения эффективности деятельности предприятия является технология бережливого производства, позволяющая без крупных затрат существенно повысить производительность труда и качество продукции, сократить время выпуска и уровень запасов. К базовым инструментам бережливого производства относят: Lean-аттестацию, составление проекта внедрения, организацию рабочих мест («5S») и визуализацию работы. На основании данных (базовых) инструментов бережливого производства разрабатываются более сложные программы - картирование потоков создания ценностей, TPM (всеобщее производственное обслуживание), стандартные процедуры, принцип «точно вовремя», планировка в виде ячеек и быстрая переналадка.

Объект исследования – система управления ООО «Центр жилищно-

коммунальных услуг «Грайворонский».

Предметом исследования являются социально-экономические отношения, возникающие в процессе функционирования системы управления предприятия (внедрения базовых программ бережливого производства).

Целью исследования является разработка программы повышения эффективности деятельности предприятия (разработка и внедрение программы бережливого производства на основании модели 5S).

В соответствии с основной целью исследования сформулированы следующие **задачи**:

- исследовать сущность и содержание понятия эффективности деятельности предприятия;
- выявить особенности оценки эффективности деятельности предприятия в современных условиях;
- проанализировать особенности разработки и внедрения инструментов бережливого производства;
- провести анализ состояния и дать оценку эффективности деятельности ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский»;
- разработать программу бережливого производства на основании модели 5S для ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский»;
- обосновать эффективность предлагаемой программы.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют труды отечественных и зарубежных ученых в области менеджмента и бережливого производства, таких ученых как: Е.В. Арсенова [6], А.В. Брагин [11], О.С. Виханский [16, 17], Р.С. Каплан [29], Э.И. Крылов [32], Т.И. Николаева [40], В.С. Протасов [46], Г.В. Савицкая [52], В.А. Швандар [61], М.Б. Щепакин [63] и другие.

Достаточно широко освещены вопросы оценки эффективности деятельности компаний и в работах зарубежных ученых: М.В Akdeniz [65],

А.М. Herrmann [66], P. J. M. Klumpes [67], M.H.R Mehrizi. [68], Renko N. [69], Rigby D. [70] и др.

Эмпирической базой исследования послужили нормативно-правовые документы, информативные ресурсы сети интернет по исследуемой проблематике, результаты авторского исследования в области Lean-технологий.

Методы исследования: системный, функциональный и маркетинговый подходы; аналитический, статистический, графический методы.

Практическая значимость исследования состоит в том, что предлагаемая программа бережливого производства на основании модели 5S может быть использована для повышения эффективности деятельности предприятий данной сферы деятельности в современных условиях.

Структура выпускной квалифицированной работы. Работа включает введение, две главы, заключение, список литературы, приложение.

Глава 1 Теоретические основы исследования эффективности деятельности предприятия

1.1 Понятие и содержание анализа эффективности деятельности предприятия

Эффективность деятельности предприятия является важнейшей экономической категорией. В большинстве научных источников под эффективностью деятельности предприятия понимается комплексное отражение конечных результатов использования всех ресурсов управления и производства за определенный промежуток времени.

По мнению С.Ш. Ораловой, под эффективностью нужно понимать экономическую категорию, которая количественно определяется через отношение эффекта, результата к затратам, которые обеспечили получение этого результата [43].

Экономическая эффективность предприятия — это один из типов эффективности, критерии которой определяются отношением достигнутого предприятием результата к осуществленным расходам. Формирование системы показателей эффективности использования бюджетных средств [60]

По мнению большинства российских авторов, экономическая эффективность деятельности предприятия зависит от ряда факторов:

- от рационального использования каждого вида ресурсов и их структуры, которая определяется соотношением задействованных ресурсов различных факторов производства;
- специфики производства;
- уровня применяемой на предприятии техники, технологии, организации производства и труда;
- соотношением экстенсивных и интенсивных факторов развития производства. и пр. [4, с. 45; 6, с. 67; 11, с. 36].

Помимо выделенных факторов, на эффективность использования ресурсов предприятия оказывают влияние и внешние факторы, такие как: предложение и спрос на отдельные виды ресурсов, уровень цен на ресурсы и пр. Эффективность производства характеризует повышение производительности труда, наиболее полное использование производственных мощностей, сырьевых и материальных ресурсов, достижение наибольших результатов при наименьших затратах.

Все вместе взятые виды эффективности формируют общую интегральную эффективность деятельности предприятия.

Измерение эффективности производства предполагает установление критерия экономической эффективности, который должен быть единым для всех звеньев экономики - от предприятия до народного хозяйства в целом. Таким образом, общим критерием экономической эффективности производства является рост производительности труда. На уровне предприятия, в большинстве научных источников, единым критерием эффективности деятельности является показатель максимизация прибыли.

Анализ теоретических данных по проблеме исследования показал, что можно выделить несколько основных подходов для оценки эффективности деятельности предприятия:

- традиционный подход (предполагает расчет показателей и оценку динамики основных количественных показателей деятельности, таких как: прибыль, численность персонала, рентабельность и пр.) [22, 24, 32];
- стратегический подход (предполагает оценку эффективности деятельности, исходя из достижения стратегических целей развития предприятия) [28, 64, 65];
- маркетинговый подход (предполагает оценку эффективности деятельности предприятия в зависимости от степени удовлетворения потребителей продукции предприятия) [14,15, 38].

Для реализации традиционного подхода используется система взаимосвязанных показателей, характеризующих эффективность использования основных элементов производственного процесса. Для формирования системы оценки эффективности деятельности предприятия могут использоваться следующие принципы:

- взаимосвязь критерия и системы конкретных показателей эффективности производства;
- уровень эффективности использования всех видов, применяемых в производстве ресурсов;
- измерение эффективности производства на разных уровнях управления;
- мобилизация внутрипроизводственных резервов повышения эффективности производства.

По мнению И.Р. Кушнера, анализ общей эффективности хозяйственной деятельности является прерогативой высшего звена управленческих структур организации. Оценка с точки зрения общего успеха фирмы, характера ее экономического роста и роста общей эффективности отражается в оперативных и стратегических решениях, связанных с определением цены продукта, размера партии закупок или поставок продукции, замене оборудования или технологии и другие [34, с. 45].

Данный автор выделил также основные задачи анализа эффективности деятельности организации в современных условиях:

- всесторонний анализ хозяйственной ситуации;
- выявление основных факторов и причин достигнутого состояния;
- подготовка и обоснование принимаемых управленческих решений;
- выявление и мобилизация резервов повышения эффективности деятельности [34, с. 48].

По нашему мнению, данный подход является обоснованным, так как результаты анализа способствуют росту информированности администрации

предприятия и других пользователей экономической информации – субъектов анализа – о состоянии интересующих их объектов. При помощи анализа эффективности также могут быть сформулированы критерии для всех видов целей деятельности (экономических, социальных, технических, экологических). Из многих направлений деятельности предприятия необходимо установить, какие из них можно считать стратегическими. Данные направления могут определяться той конечной целью, которую предприятие ставит перед собой.

Можно выделить следующие виды эффективности (табл. 1.1.1) [4, с. 67].

Таблица 1.1.1 – Основные виды эффективности деятельности

№	Виды	Признаки эффективности
1	Содержание	Экономическая Социальная
2	Сфера проявления	Народнохозяйственная Хозрасчетная
3	Охват объекта оценки	Полная Локальная
4	Целевое назначение	Плановая Фактическая Нормативная (проектная)
5	Метод расчета	Абсолютная Сравнительная
6	Уровень обобщения	Экономика в целом Отрасль Предприятие Структурное подразделение предприятия Рабочее место
7	Объект оценки	Производственно-хозяйственная деятельность предприятия

Для реализации стратегического подхода к оценке эффективности деятельности предприятия можно выделить основные системы стратегических

целей деятельности хозяйствующих субъектов, которые могут быть использованы для анализа эффективности деятельности:

1) Экономические цели. Основными экономическими целями могут быть следующие: удержание определенной доли на рынке, максимизацию прибыли, увеличение объема продаж и др.

На основании определения эффективности деятельности и для оценки достижения этих целей, необходимо выбирать те показатели, которые выражают экономическую рациональность деятельности предприятия. Важнейшим выражением относительных показателей эффективности в этих случаях является отношение результата к совокупным ресурсам или затратам.

2) Технические цели. К данным целям могут быть отнесены следующие: улучшение качества продукции, повышение технического уровня оборудования и технологий и др.

3) Социальные цели. Предусматривают повышение качество организации труда, улучшение социального обеспечения работающих и др.

4) Экологические цели. Предполагают ориентацию развития предприятия на предотвращение ущерба окружающей среде путем снижения уровня загрязнения воды и воздуха, уменьшения количества отходов и их переработки и др. [7, 21, 28].

Как показывает практика, на большинстве предприятий принцип экономической рациональности выступает как основной критерий эффективности. В большинстве случаев руководители предприятий основной целью деятельности считают максимизацию прибыли.

В тоже время в зависимости от особенностей деятельности предприятия, технические социальные и экологические цели являются важным направлением в расчете эффективности деятельности.

На предприятии нужно принимать решения всегда с таким расчетом, чтобы с помощью имеющихся ограниченных средств обеспечить оптимальное достижение всех видов поставленных целей.

Несмотря на то, что обеспечение прибыльной работы предприятия является первоочередной среди многих целей, это не означает, что остальные малозначительны. Достижение каждой цели должно быть просчитано и предусмотрено решением соответствующих задач в ближайшее время и в долгосрочной перспективе.

При этом необходимо помнить, что другие задачи (цели развития) будут решены (достигнуты), если предприятие обеспечит получение прибыли от хозяйственной деятельности. Именно за счет прибыли, в основном, формируются средства для развития предприятия.

На основании приведенных положений можно раскрыть понятие трех разных видов эффективности, которые приводят большинство российских авторов [32, с. 145]:

1. Эффективность хозяйственной деятельности предприятия. Данный вид эффективности определяется полученными результатами (в процессе этой деятельности), которые отражают достижение целей развития. основными критериями достижения цели является повышение доли на рынке в виде достигнутого объема реализованной продукции или получение прибыли как эффекта и т.п.

Также в виде критерия может быть и конкурентный успех на рынке: конкурентоспособность и качество продукции, высокая цена и пр.

2. Эффективность использования отдельных видов ресурсов. Данный вид эффективности характеризуется соотношением объема выпуска продукции или прибыли от хозяйственно-финансовой деятельности с соответствующей величиной ресурсов.

В качестве ресурсов выступают отдельные виды затрат, связанные с рабочей силой, с использованием основных фондов или оборотных средств. Так, конечные результаты деятельности предприятия представляют собой объем выпуска или объем реализованной продукции и эффект в виде прибыли. Можно выделить следующие виды ресурсов:

- примененные ресурсы – это реальный капитал, который измеряется в стоимостной форме и включает величину основных фондов и оборотных средств [9, с. 36];
- потребленные ресурсы – это текущие затраты живого и овеществленного труда в виде расходов на производство и продажи [9, с. 67].

По нашему мнению, ресурсный и затратный методы построения системы показателей экономической эффективности не противоречат один другому, наоборот, при таком подходе к их определению возможно более глубоко исследовать движение эффективности деятельности предприятия, определить резервы и наметить конкретные пути ее повышения.

3. Эффективность производства товаров. Данный вид эффективности состоит в использовании минимального количества ресурсов для производства данного объема товаров и оказания услуг и в снижении расходов на единицу продукции/услуг.

Из трех названных нами выше второй показатель эффективности является сквозным. Чаще всего он используется при оценке эффективности по отрасли, различным сферам и в целом по экономике страны.

Эффективность в сфере экономики относится к воспроизводственной категории. Экономические отношения по поводу эффективного использования ресурсов для достижения конечных результатов возникают в результате движения продукции через фазы воспроизводства.

Поэтому возникает необходимость изучения эффективности применительно к воспроизводству в целом и его отдельным фазам во всех сферах национальной экономики и на уровне хозяйствующих субъектов.

По мнению А. Смольского, эффективная работа предприятий способствует обеспечению эффективности общественного производства. Она достигается тогда, когда невозможно перестроить использование наличных ресурсов таким образом, чтобы увеличить выпуск одного товара без уменьшения выпуска любого другого товара. [53].

В каждой национальной экономике имеются неисчерпаемые резервы повышения эффективности на всех уровнях управления, как на предприятиях, так и в отраслях, и т.д.

Изменение этих показателей в сторону изменения эффективности в анализируемом периоде по сравнению с их величиной в предшествующем периоде свидетельствует об эффективной работе предприятия по указанному направлению. Для анализа основных направлений повышения эффективности деятельности предприятия, необходимо, на наш взгляд, проанализировать факторы, влияющие на обеспечение эффективности деятельности.

По данным Е.А. Ерохина, можно выделить факторы прямого и косвенного воздействия на эффективность деятельности предприятия [28]. К факторам прямого воздействия относятся покупатели, поставщики, конкуренты и пр. (рис. 1.1).

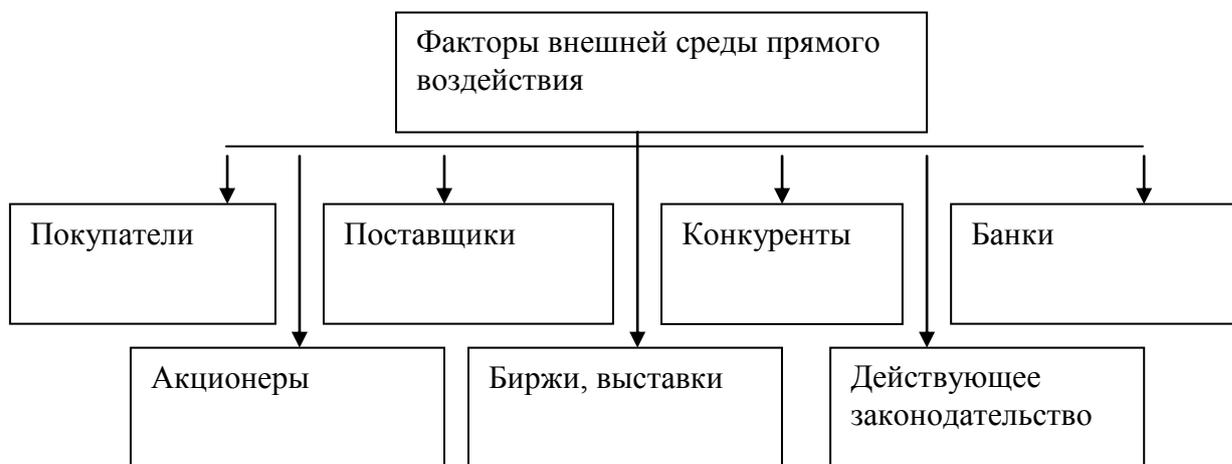


Рисунок 1.1.1 - Факторы прямого воздействия на эффективность деятельности предприятия

К факторам косвенного воздействия относят макрофакторы или условия функционирования предприятия на рынке: НТП, экономические, политические, социальные, культурные и другие (рис.1.1.2).

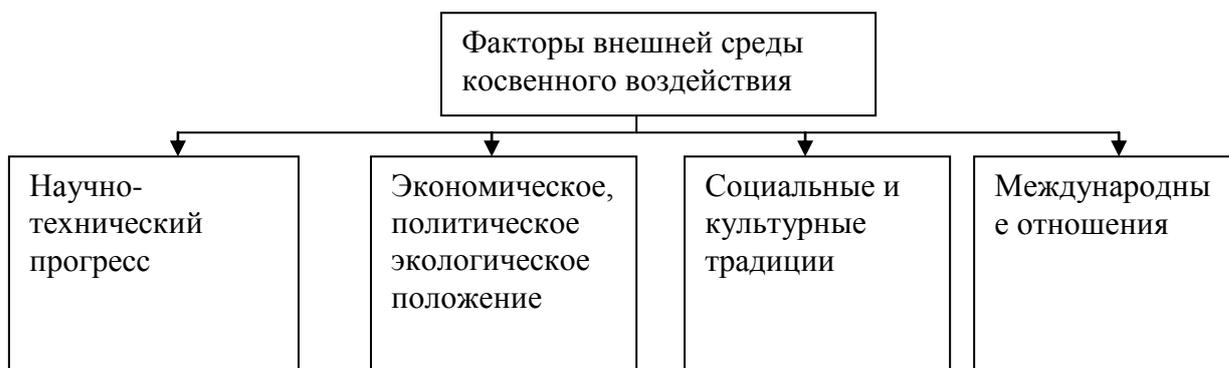


Рисунок 1.1.2 - Факторы косвенного воздействия на эффективность деятельности предприятия

В зависимости от направленности действия, факторов влияния на эффективность деятельности предприятия, по мнению Н.Г. Пылева, можно объединить в две группы: позитивные и негативные [47]. Факторы, которые благотворно влияют на эффективность деятельности предприятия, - позитивные. Те, что снижают эффективность - негативные.

Рассмотрим более детально данные факторы:

Ресурсное обеспечение производства. К можно отнести следующие производственные факторы: все то, без чего невозможно производство продукции и оказание услуг в количестве и качестве, требуемом рынком (здания, сооружения, оборудование, инструменты, земля, сырье и материалы, топливо, рабочая сила, информация и т.п.).

Факторы, обеспечивающие желаемый уровень экономического и технического развития предприятия. К ним относятся НТП, организация труда и производства, повышение квалификации, инновации и инвестиции и пр.

Факторы, обеспечивающие коммерческую эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия: умение вести высокоэффективную коммерческую и снабженческую деятельность.

Причем необходимо понимать, что при определенных условиях позитивные факторы могут превратиться в негативные и наоборот. Поэтому необходим всесторонний анализ выделенных факторов.

На основании анализа основных направлений деятельности предприятия, а также факторов оказывающих влияние на данные процессы, можно выделить и основные резервы повышения эффективности деятельности предприятия. По мнению В.Д. Грибова, резервы представляют собой упущенные (не использованные) на данный момент возможности роста объема выпуска и продаж продукции, снижения ее себестоимости, увеличения суммы прибыли и повышения уровня рентабельности, укрепления финансового состояния, а также улучшения других экономических показателей деятельности организаций [22, с. 56].

Анализ данных по теме исследования позволил выделить следующие виды резервов повышения эффективности деятельности предприятия.

По признаку зависимости от деятельности анализируемой организации можно выделить внутренние (внутрихозяйственные) и внешние резервы. Основное внимание уделяется поиску внутренних резервов. Это, прежде всего, резервы в части трудовых ресурсов, резервы в части основных фондов, резервы в части материалов.

В свою очередь, внутренние резервы могут быть подразделены на экстенсивные и интенсивные. Экстенсивные резервы. Под ними понимают увеличение объемов используемых в процессе производства ресурсов: трудовых ресурсов, основных фондов, материалов, а также увеличения времени использования трудовых ресурсов и основных фондов, и кроме того, устранение причин непроизводительного использования всех названных видов ресурсов [31, с. 56].

Интенсивные резервы. Данный вид ресурсов заключается в том, что организация может с неизменным количеством используемых ресурсов изготовить больший объем продукции, либо изготовить тот же объем продукции с меньшим количеством используемых ресурсов. Основным направлением использования интенсивных резервов является использование достижений научно-технического прогресса. В результате этого происходит качественное улучшение используемых основных фондов, материалов,

совершенствование характеристик персонала, повышение уровня применяемой технологии, а также организации производства, и т.д. Кроме того, научно-технический прогресс предполагает также повышение уровня качества продукции, ее прогрессивности, повышение степени механизации и автоматизации производственных процессов, рост технической и энергетической вооруженности труда и т.п.

Внешние резервы. Большинство авторов наряду с внутренними резервами выделяют также и внешние резервы повышения эффективности деятельности организаций [31, с. 67]. Внешние резервы подразделяется на народнохозяйственные, отраслевые и региональные. К внешним резервам можно отнести перераспределение выделяемых средств между отдельными отраслями экономики или промышленности, а также между определенными регионами страны.

Анализируется также и срок, в течение которого выявленные резервы могут быть мобилизованы. В зависимости от срока реализации различают два основных вида резервов: текущие и перспективные. Текущие резервы могут быть мобилизованы в течение одного года. Перспективные же резервы можно использовать лишь в долгосрочной перспективе, то есть в течение периода, превышающего один год.

По признаку количества раз использования выявленных резервов последние можно подразделить на два вида - резервы однократного использования и резервы многократного использования.

В зависимости от возможностей выявления резервов последние можно классифицировать как явные и скрытые (латентные). Явные резервы - ликвидация причин различных внеплановых потерь и перерасходов. Скрытые чаще всего можно установить лишь при детализированном анализе, используя методы сравнения показателей исследуемой организации с данными других организаций, а также методы функционально-стоимостного анализа.

Также в зависимости от внутренней сущности резервов повышения эффективности деятельности предприятия, их можно подразделить на экстенсивные (количественные) и интенсивные (качественные) [27].

Можно выделить резервы прямого и косвенного действия. Воздействие определяется в зависимости от характера влияния мобилизуемых резервов на соответствующие экономические показатели. Так, внедрение новой техники прямо влияет на производительность труда, а улучшение жилищных и культурно-бытовых условий жизни рабочих - косвенно.

Можно классифицировать резервы на измеряемые количественно и не измеряемые количественно (в зависимости от возможности количественного измерения влияния используемых резервов на обобщающие экономические показатели деятельности организации). По мнению А.В. Брагина, большинство резервов следует отнести к первому виду [10, с. 45]. Примером второго вида резервов могут служить мероприятия по повышению социально-экономического уровня, качества жизни работников организаций.

Резервы могут подразделяться на резервы улучшения использования конкретных видов производственных ресурсов и так называемые комплектные резервы (основным критерием является способ исчисления резерва). Комплектные резервы - минимальная сумма из следующих групп резервов: по трудовым ресурсам, по основным фондам, по материальным ресурсам. В этой минимальной сумме будет достаточно резервов по всем трём видам производственных ресурсов и, следовательно, из этих сэкономленных ресурсов можно будет выпустить дополнительный объем продукции.

Таким образом, на основании проведенного анализа можно сформулировать следующие выводы: эффективность управления - один из основных показателей совершенствования управления. Каждая организация, каждый субъект управления имеют свои внешние и внутренние факторы влияния на эффективность. На основании анализа основных направлений деятельности предприятия, а также факторов оказывающих влияние на

данные процессы, можно выделить и основные резервы повышения эффективности деятельности предприятия.

1.2 Основные показатели эффективности деятельности предприятия

Анализ резервов повышения эффективности деятельности предприятия в целях его экономического роста и принятия обоснованных управленческих решений возможен на основе использования различных систем показателей эффективности. Как показывает анализ теоретических данных, в большинстве случаев система оценки зависит в первую очередь от специфики деятельности предприятия.

В работе А.Н. Соломатина представлена следующая система показателей комплексного экономического анализа эффективности деятельности торгового предприятия. Как отмечает автор, данная система наиболее часто используемых показателей может включать различное их сочетание в зависимости от поставленных целей (табл. 1.2.1) [55, с. 245]

Таблица 1.2.1 - Показатели, характеризующие эффективность деятельности торгового предприятия

Группа показателей	Показатели	Формула расчета
1	2	3
1. Эффективность использования основных фондов	Фондоотдача (руб.)	$\frac{\text{Розничный товароборот}}{\text{Среднегодовая стоимость основных фондов}}$
	Фондоемкость (руб.)	$\frac{\text{Среднегодовая стоимость основных фондов}}{\text{Розничный товароборот}}$
	Фондорентабельность (руб.)	$\frac{\text{Прибыль}}{\text{Среднегодовая стоимость основных фондов}}$
	Фондовооруженность (тыс.руб.)	$\frac{\text{Среднегодовая стоимость основных фондов}}{\text{Среднесписочная численность работников}}$
	Товарооборот на 1 м ² общей (торговой) площади (тыс.руб.)	$\frac{\text{Розничный товароборот}}{\text{Площадь общая (торговая)}}$
	Прибыль на 1 м ² общей (торговой) площади (тыс.руб.)	$\frac{\text{Прибыль}}{\text{Площадь общая (торговая)}}$

Продолжение таблицы 1.2.1

1	2	3
2. Эффективность использования оборотных средств	Оборачиваемость оборотных средств (дни)	$\frac{\text{Среднегодовая сумма оборотных средств}}{\text{Однодневный товарооборот по покупным ценам}}$
3. Эффективность использования трудовых ресурсов	Производительность труда (тыс.руб./чел)	$\frac{\text{Розничный товарооборот}}{\text{Среднесписочная численность работников}}$
	Товарооборот на 1 руб. расходов на оплату труда (руб.)	$\frac{\text{Розничный товарооборот}}{\text{Расходы на оплату труда}}$
	Прибыль на одного работника (тыс. руб.)	$\frac{\text{Прибыль}}{\text{Среднесписочная численность работников}}$
	Прибыль на 1 руб. расходов на оплату труда (руб.)	$\frac{\text{Прибыль}}{\text{Расходы на оплату труда}}$
	Коэффициент трудоемкости	$\frac{\text{Среднесписочная численность работников}}{\text{Розничный товарооборот}}$
4. Эффективность текущих затрат	Уровень издержек обращения (%)	$\frac{\text{Сумма издержек обращения}}{\text{Розничный товарооборот}} \times 100\%$
	Затратоотдача (товарооборот на 1 руб. текущих затрат) руб.	$\frac{\text{Розничный товарооборот}}{\text{Сумма издержек обращения}}$
	Рентабельность текущих затрат (%)	$\frac{\text{Прибыль}}{\text{Сумма издержек обращения}} \times 100\%$
	Коэффициент эффективности капитальных вложений	$\frac{\text{Прибыль}}{\text{Объем капитальных вложений}}$
	Срок окупаемости капитальных вложений (лет)	$\frac{\text{Объем капитальных вложений}}{\text{Прибыль}}$

По нашему мнению, данную систему показателей можно дополнить и показателями деловой активности предприятия. Так, например, при проведении комплексного экономического анализа может быть использована методика оценки деловой активности предприятия (табл. 1 2.2). Как правило, данные показатели необходимо рассматривать в динамике за ряд лет (2-3 года).

По мнению Т.А.Фроловой, на практике более целесообразно сочетать использование системы показателей оценки эффективности деятельности с расчетом обобщающих показателей [59, с. 56].

Таблица 1.2.2 - Показатели оценки деловой активности предприятия

Показатель	Формула расчета
Розничный товарооборот, тыс.руб.	среднесписочная численность x производительность труда 1ого работника
Валовая прибыль, тыс.руб.	выручка - себестоимость реализованной продукции или услуги
Производительность труда, тыс.руб.	$\frac{\text{Розничный товарооборот}}{\text{Среднесписочная численность работников}}$
Фондоотдача, руб.	$\frac{\text{Розничный товарооборот}}{\text{Среднегодовая стоимость основных фондов}}$
Оборачиваемость средств в расчетах, дни	$\frac{\text{Среднегодовая величина дебиторской задолженности}}{\text{Товарооборот по покупным ценам}} \times 360 \text{ дн}$
Оборачиваемость товарных запасов, дни	$\frac{\text{Средний товарный запас}}{\text{Розничный товарооборот}} \times 360 \text{ дн.}$
Оборачиваемость кредиторской задолженности, дни	$\frac{\text{Среднегодовая величина дебиторской задолженности}}{\text{Товарооборот по покупным ценам}} \times 360 \text{ дн}$
Оборачиваемость авансированного капитала	$\frac{\text{Розничный товарооборот}}{\text{Средняя величина итога баланса}}$
Оборачиваемость собственного капитала	$\frac{\text{Розничный товарооборот}}{\text{Среднегодовая величина собственного капитала}}$
Коэффициент устойчивости экономического роста	$\frac{\text{Чистая прибыль (дивиденды)}}{\text{Собственный капитал}}$

В качестве обобщающей оценки эффективности деятельности предприятия могут быть использованы следующие комплексные показатели.

1. Показатель эффективности использования потенциала предприятия [22, с. 45]:

$$\text{Эитп} = \frac{\text{РТО}}{\text{ФЗП} + (\text{ОС} + \text{ОФ}) \times \text{Кпривед}} \quad (1)$$

где Эитп - показатель эффективности использования торгового потенциала предприятия;

РТО - розничный товарооборот;

ФЗП - средства на оплату труда;

ОС - среднегодовая стоимость оборотных средств;

ОФ - среднегодовая стоимость основных средств;

Кпривед - нормативный коэффициент, равный 0,12.

Показатель эффективности использования торгового потенциала позволяет оценить эффективность использования экономического потенциала предприятия и сравнить имеющиеся у него ресурсы с основным конечным результатом деятельности - розничным товарооборотом. Чем выше значимость этого показателя, тем лучше выполняется предприятием его основная функция – обеспечение потребностей населения в товарах и услугах, тем эффективнее используются ресурсы предприятия.

2. Показатель эффективности финансовой деятельности [22, с. 46]

$$\text{Эфд} = \frac{\text{ВП}}{\text{ФЗП} + (\text{ОС} + \text{ОФ}) \times \text{Кпривед}} \quad (2)$$

где Эфд - показатель эффективности финансовой деятельности;

ВП - сумма валовой прибыли.

Данный показатель позволяет оценить, при каких ресурсах достигнут основной финансовый результат деятельности торгового предприятия и насколько эффективно используются эти ресурсы.

3. Показатель оценки трудовой деятельности [22, с. 46]

$$\text{Этд} = \frac{\text{Ч}}{\text{СЗ}} \quad (3)$$

где Этд - показатель эффективности трудовой деятельности;

Ч - среднесписочная численность работников;

СЗ - средняя заработная плата одного работника.

Показатель оценки трудовой деятельности характеризует прирост производительности труда на 1 руб. увеличения средней заработной платы.

Также может быть рассчитан следующий показатель как отношение объема розничного товарооборота к сумме расходов на оплату труда [22, с. 48]:

$$\text{Этд} = \frac{\text{РТО}}{\text{ФЗП}} \quad (4)$$

4. На основании трех рассчитанных показателей может быть исчислен интегральный показатель экономической эффективности хозяйственной деятельности [22, с. 49]:

$$П_{\text{эхд}} = \sqrt[3]{\text{Э}_{\text{итп}} \times \text{Э}_{\text{фд}} \times \text{Э}_{\text{гд}}} \quad (5)$$

где $I_{\text{эхд}}$ - интегральный показатель экономической эффективности хозяйственной деятельности.

Интегральный показатель экономической эффективности деятельности целесообразно анализировать в динамике за несколько лет. При помощи динамики определяются темпы его изменения и по полученным результатам. На основании динамики можно сделать выводы о повышении или снижении эффективности всей хозяйственной деятельности торгового предприятия [22, с. 52].

$$П_{\text{эхд}} = \frac{I_{\text{эхд.отч}}}{I_{\text{эхд.баз}}} \times 100\% \quad (6)$$

где $T_{\text{эхд}}$ - темп изменения интегрального показателя экономической эффективности хозяйственной деятельности, %.

5. Показатель темпа интенсивности развития торгового предприятия [21, с. 52].

$$T_{\text{инт}} = \frac{T_{\text{пт}} \times T_{\text{оос}} \times T_{\text{фо}}}{T_{\text{фзп}} \times T_{\text{ос}} \times T_{\text{оф}}} \times 100\% \quad (7)$$

где $T_{\text{инт}}$ - темп интенсивности развития предприятия, %;

$T_{\text{пт}}$ – темп изменения производительности труда работников, %;

$T_{\text{оос}}$ – темп изменения скорости обращения оборотных средств предприятия в оборотах, %;

$T_{\text{фо}}$ – темп изменения фондоотдачи, %;

$T_{\text{фзп}}$ – темп изменения расходов на оплату труда, %;

$T_{\text{ос}}$ – темп изменения среднегодовой стоимости оборотных средств, %;

$T_{\text{оф}}$ – темп изменения среднегодовой стоимости основных средств, %.

6. Показатель темпа экономического роста предприятия.

Для анализа эффективности деятельности торгового предприятия необходимо изучить темпы экономического роста. Анализ уровня экономического роста предприятия можно дать на основании качественных показателей хозяйственной деятельности торгового предприятия [22, с. 53].

$$T_{эр} = \sqrt[5]{T_{пт} \times T_{оос} \times T_{фо} \times T_{зо} \times T_{ур}} \quad (8)$$

где $T_{эр}$ – обобщающий темп экономического роста предприятия;

$T_{пт}$ – темп изменения производительности труда;

$T_{оос}$ – темп изменения скорости оборачиваемости оборотных средств;

$T_{фо}$ – темп изменения фондоотдачи основных фондов;

$T_{зо}$ – темп изменения затратноотдачи;

$T_{ур}$ – темп изменения уровня рентабельности.

По данным Экономического портала «Экономика. Финансы. Менеджмент», большинство подразделений организации не могут использовать многие стоимостные показатели напрямую. Это связано с тем, что они не могут измерить данные показатели по результатам своей работы. ,
Вследствие этого они не могут точно оценить эффективностью своей деятельности. Поэтому в данном случае в качестве оценки эффективности деятельности компании могут быть использованы системы ключевых показателей деятельности каждого подразделения (KPI) [64] .

Чаще всего выделение показателей KPI для каждого подразделения предприятия происходит на основании выявленных факторов стоимости компании. Эти факторы определяют те ключевые конкурентные преимущества компании, которые позволяют ей максимально увеличить стоимость с точки зрения инвесторов. Они являются функциями от нескольких переменных, в качестве которых выступают значения ключевых показателей деятельности компании. В таблице 1.2.3 представлен пример построения системы оценки эффективности деятельности компании на основе выделения факторов стоимости компании.

Таблица 1.2.3 - Система оценки эффективности деятельности компании на основе показателя стоимости [64]

Параметр стоимости	Факторы стоимости	Стратегические цели	Показатель КРІ
Ликвидность	Рост денежных потоков	Увеличение объема продаж	% роста продаж существующим клиентам % роста продаж целевым клиентам
Доходность	Рост рентабельности компании в результате оптимального распределения ресурсов компании	Оптимизация структуры издержек	Доля переменных издержек Доля постоянных издержек
	Повышение прибыльности в результате роста профессионализма сотрудников	Обеспечение высокого уровня квалификации специалистов	% прошедших аттестацию
		Создание рабочих групп по вопросам качества	% рассмотренных заявок в день Время на исправление недостатков
Риск	Положительная репутация среди инвесторов	Обеспечение раскрытия информации, прозрачность для инвесторов	Количество и периодичность публикаций информации о компании Получение заключений о проведении аудита по МСФО и сертификации по международным стандартам
		Отсутствие ущемления прав миноритариев	Количество мест в совете директоров, выбираемых миноритариями Размер дивидендных выплат
	Репутация компании среди покупателей	Разработка эффективной закупочной политики	Отклонения цен от других поставщиков Отклонения цен на заменители
		Своевременное рассмотрение претензий	Время рассмотрения претензии
	Повышение производительности труда сотрудников вследствие наличия комфортной корпоративной среды	Разработка внутренних стандартов и правил взаимоотношений между сотрудниками	Количество нарушений правил корпоративной этики Количество организационных, командообразующих мероприятий

При данном подходе факторы стоимости предприятия посредством перевода их в стратегические цели в виде конкретных показателей показывают критерии эффективности деятельности различных подразделений компании.

Большинство данных целей, которые характеризуют факторы стоимости компании необходимо рассматривать во взаимосвязи друг с другом. При анализе необходимо исследовать их зависимости для выделения наиболее точно отвечающих и не противоречащих друг другу показателей для подразделений компании.

По мнению, Ю.И. Ребина, в настоящее время все чаще для оценки эффективности деятельности предприятия предлагают использование различных систем сбалансированных показателей [50, с. 56].

Методика системы сбалансированных показателей (ССП) предоставляет менеджерам компании и ее подразделений возможность перевести цели компании на уровень операционной деятельности. Правильно построенная СПП позволяет оценить, как отдельные подразделения, проекты компании и даже отдельные сотрудники влияют на достижение поставленных перед компанией целей. Анализ эффективности на основе СПП дает возможность корректировать деятельность, принимать обоснованные решения и достигать поставленных целей. Первоначально СПП создавалась как инструмент, позволяющий согласовывать действия подразделений и сотрудников для достижения поставленных стратегических целей деятельности. На основании этого можно выделить основной принцип, заложенный в основу СПП - управлять можно только тем, что можно измерить.

Сбалансированная система показателей позволяет в отличие от системы финансовых показателей, оценивающих прошлые достижения, спрогнозировать перспективы. Цели и показатели системы формируются в зависимости от видения и стратегии компании по четырем составляющим: финансовой, клиентской, внутренних бизнес-процессов и обучения и

развития. В систему ССП должны входить соответствующие измеримые показатели, которые должны показать, что именно нужно делать для достижения поставленной цели. Выбор измеримых, актуальных критериев оценки является достаточно сложной задачей и усложняет практическое использование ССП.

Совсем другой подход к оценке эффективности был предложен В.С. Протасовым в книге «Анализ деятельности предприятия» [46]. Описанная автором система процессно-ориентированного анализа рентабельности (АВРА) основана на анализе бизнес-процессов компании. Согласно предлагаемому автором методу необходимо рассматривать компанию как совокупность бизнес-процессов во взаимосвязи с клиентами. Для проведения анализа АВРА необходимы данные, характеризующие себестоимость процессов компании, доходы в разрезе клиентов, а также данные о процессах, осуществляемых для каждого клиента. Данные компании составляются сопоставляются, связывая бизнес-процессы, осуществляемые в интересах клиента, затраты, обусловленные исполнением этих бизнес-процессов, и доходы, источником которых является клиент. Данный метод позволяет оценить рентабельность отдельных видов бизнес-процессов компании. Таким образом, становится возможным оценить эффективность по каждому процессу и по компании в целом. Вместе с тем автор отмечает, что на практике реализация данной системы на предприятии связана с большими затратами как временными, так и материальными, и для российских предприятий пока не приспособлена [46].

Нами были проанализированы преимущества и недостатки применения данных систем для целей оценки эффективности деятельности (табл. 1.2.4).

Таким образом, рассмотрев перечисленные системы оценки эффективности деятельности предприятия можно сделать следующие выводы: во-первых, на выбор системы оценки эффективности деятельности

предприятия оказывает влияние большое количество факторов внешней и внутренней среды.

Таблица 1.2.4 - Анализ преимуществ и недостатков различных систем оценки эффективности деятельности [46]

	Преимущества	Недостатки
Комплексные методики оценки эффективности	Простота внедрения Простота при использовании в системе материального стимулирования	Не учитывает факторы внешней среды и последствия принимаемых решений Отсутствие гибкости системы Трудности при применении в прогнозировании
Стоимостные оценки деловой активности	Интегральный показатель – стоимость компании Простота при использовании в системе материального стимулирования	Неполный охват уровней организации (трудности при учете нефинансовых факторов) Используемые показатели дублируют информацию
ССП	Охватывает все уровни организации Логически взаимосвязанная система показателей Гибкая система показателей	Отсутствие интегрального показателя (большое количество разных показателей) Трудности при применении в системе материального стимулирования Трудности при внедрении (значительные временные затраты на разработку и проверку значимости показателей системы)
АВРА	Охватывает все уровни организации Связи между показателями определяются бизнес-процессами Получение четких сигналов о необходимых изменениях	Эффективность внедрения системы на предприятиях зависит от количества вспомогательных и общехозяйственных процессов Трудности при применении в системе материального стимулирования для вспомогательных подразделений

Если влияние внешней среды, а бизнес-процессы предприятия просты, то лучшей системой оценки являются традиционные финансовые методики (комплексный анализ эффективности и деловой активности). Во-вторых, если на предприятии при небольшом количестве вспомогательных бизнес-процессов (компании, оказывающие услуги) наблюдается сильное влияние факторов внешней среды, то оптимальной системой оценки является АВРА (система процессно-ориентированного анализа рентабельности). В третьем случае, при значительном изменении бизнес-процессов и влиянии факторов

внешней среды наиболее эффективной будет система сбалансированных показателей.

1.3 Направление повышения эффективности деятельности предприятия (внедрение концепции бережливого производства)

Одним из актуальных направлений повышения эффективности деятельности предприятия является концепция бережливого производства.

Понятие «lean production» («бережливое производство») впервые было употреблено Джоном Крафчиком (John Krafcik) в процессе проведения исследования крупнейшими автомобилестроительными компаниями в 1985 году в США в результате чрезвычайно успешного выхода компании Toyota на американский рынок. При дословном переводе на русский язык слово «lean» означает «тощий, худой, постный, скудный, бедный, убогий», однако по задумке автора суть термина должна предполагать отсутствие всего лишнего при производстве и управлении компанией. Существуют другие вариации перевода «lean production» на русский язык: «рачительное производство», «гибкое производство» и «малозатратное производство», которые вкупе с «бережливым» отражают всю суть данного понятия.

Концепция же бережливого производства появилась в 50-х годах прошлого века на основе TPS (Toyota Production System). Она не выходила за пределы Японии в течение тридцати лет, и только когда компания Toyota ворвалась на мировой рынок автомобилей, отбирая значительную долю рынка у мировых автомобильных гигантов (Ford, GM, Chrysler), большое число экономистов и менеджеров мира обратило внимание на «японское чудо».

Изучение успешного опыта японских компаний позволили сформулировать основные принципы бережливого производства (табл. 1.3.1).

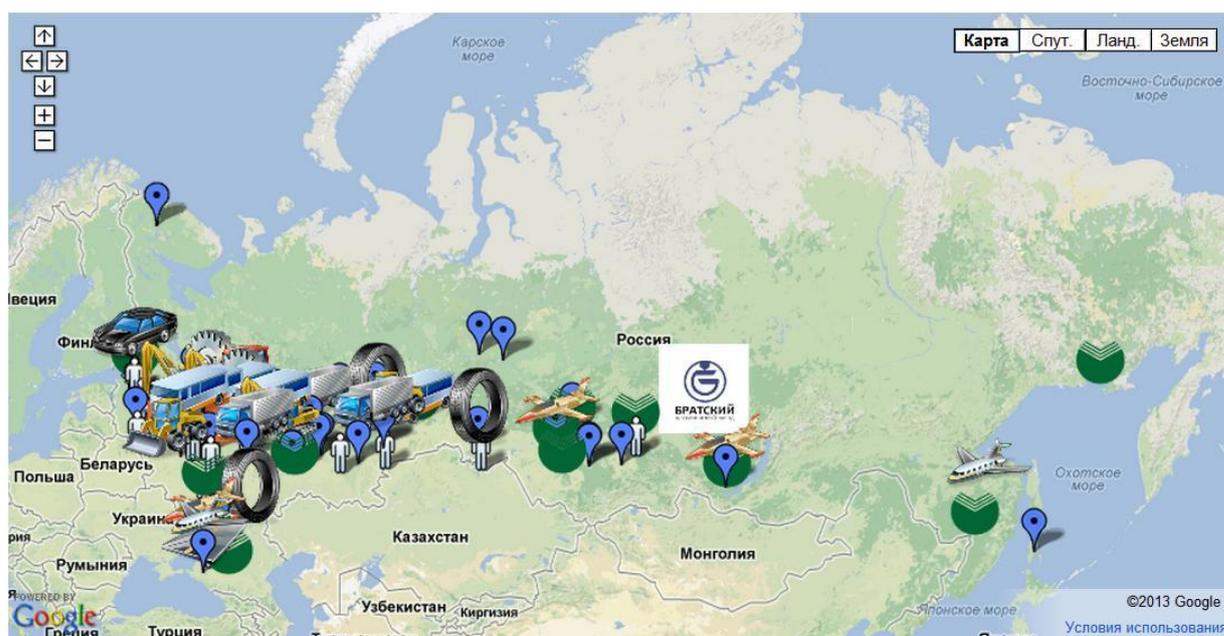
Таблица 1.3.1 – Основные принципы бережливого производства [63]

№	Наименование принципа	Направление реализации
1	Определение ценности	Ценность – то, из чего проистекает весь принцип бережливого производства. Вопреки частому заблуждению, производитель лишь создает ценность, устанавливает же ее потребитель, поскольку именно его потребность некоторый товар (услуга) должен удовлетворить. Менеджеры руководствуются тем, что стараются наиболее эффективно использовать уже имеющиеся активы, поэтому технологии производства могут не меняться в течение долгих периодов.
2	Определение потока создания ценности	Реализация принципа позволяет увидеть, что именно в производстве создает ценность, какие издержки будут неотъемлемой частью производства, и издержки которые полностью можно исключить из процесса создания продукта. Он включает в себя 3 этапа: решение проблем с задумки продукта и вплоть до его выхода на рынок; управление информационными потоками с момента оформления заказа до доставки его заказчику; физическое преобразование от сырьевых материалов до готового продукта
3	Организация движения потока	Организация движения потока -это запуск всего процесса. Все имеющиеся ресурсы предприятия используются на полную мощность (= эффективно). Однако длительная переналадка оборудования не позволяет выпустить немного напитка каждого типа, из-за чего заказчику трех видов напитка приходится ждать, а готовому товару простаивать без дела.
4	Вытягивание продукта	Целью данного принципа является минимизация издержек хранения и угрозы перепроизводства. Время изготовления продукта значительно сокращается, а значит не остается ничего лишнего на промежуточных стадиях готовности, то есть запасы сокращаются до минимума, значит, и деньги от реализованного товара возвращаются быстрее. А отсутствие запасов позволяет производить только то, что потребитель требует в данный момент («вытягивает» продукт от производителя).
5	Постоянное совершенство	Процесс совершенствования бесконечен: всегда можно немного снизить время производства, количество бракованных деталей, затраты на производство и т.д.; и постоянно приближаться к тому, что действительно нужно потребителю. В Японии этот принцип называется «Кайдзен», он получил распространение не только в производственные сферы общества, но и среди обычного населения и буквально стал стилем жизни.

В России многие предприятия уже реализовали принципы бережливого производства. Бережливое производство (Lean Production) сегодня находит применение во многих компаниях (независимо от их

принадлежности к конкретному сектору экономики). В России десятки предприятий и организаций уже реализовали принципы бережливого производства при построении своих производственных систем. Вместе с тем, не все компании, запустившие программу бережливого производства, достигают ожидаемых результатов. Практика показывает, что успешность первого этапа во многом определяет тем, насколько персонал воспринимает принципы новой организации производственных систем. Поэтому важно объединить поиск новых технологий с российскими истоками эффективной организации производства, труда и управления.

Первые отечественные организации, начавшие использовать технологии бережливого производства («КамАЗ», «ГАЗ», «РусАЛ», «Сбербанк», «ПИК», «Мосэнерго», «РЖД»), смогли повысить производительность труда на 20-50% и достичь значительной экономии денежных средств. Карта предприятий, применяющих бережливое производство в России, представлена на рисунке 1.3.1.



1.3.1 – Карта предприятий, применяющих бережливое производство в России

Инструменты бережливого производства можно начинать использовать сразу после проведения Lean-аттестации и составления соответствующего проекта внедрения. Причем сначала применяют организацию рабочих мест («5S») и визуализацию работы. Это так называемые базовые инструменты, без их внедрения не получится реализовать всю остальную программу. То есть если в самом начале реорганизации не применить визуализацию и 5S, то впоследствии придется вернуться назад и доделать их. Помимо уже упомянутых инструментов в бережливом производстве также используются картирование потоков создания ценностей, TPM (иначе называемое всеобщим производственным обслуживанием), стандартные процедуры, принцип «точно вовремя», планировка в виде ячеек и быстрая переналадка. На рисунке 1.3.2 представлена визуализированная система 5S бережливой организации рабочего места.

Как правильно организовать рабочее место



Рисунок 1.3.2 – Система 5S бережливой организации рабочего места

Следующая стадия внедрения бережливого производства – выбор необходимых инструментов. основные категории 5s представлены в таблице 1.3.2.

Таблица 1.3.2 – Содержание категории бережливого производства (методика 5 s)

Основные категории	Содержание категории
Ценность и потери	Виды потерь на предприятии. Философия устранения потерь. Выявление потерь на рабочем месте. Структурирование и анализ потерь.
Визуализация	Принципы визуализации. Визуализация зон, мест, запасов, задач, проблем на рабочем месте. Визуальные стандарты. Визуальное планирование и контроль. Цели и задачи. Основные этапы 5S. Безопасность и эргономика рабочего места. Выгоды заинтересованных сторон. Цикл PDCA.
1S – Сортировка	Основные принципы. Система ярлыков. Организация «карантина». Сортировка предметов на рабочих местах. Планирование «карантина». Планирование дополнительных шагов по сортировке.
2S – создание порядка	Организация безопасного и эргономичного рабочего места. Основные зоны и места хранения. Оптимальная планировка рабочего места. Общее и локальное освещение. Работы стоя и сидя. Использование приспособлений.
3S – содержание в чистоте	Влияние чистоты на безопасность и качество. Определение необходимого и достаточного уровня чистоты. Способы и методы поддержания чистоты. Определение потребностей в инструменте и расходных материалах для уборки. Распределение зон ответственности за поддержание чистоты.
4S – стандартизация	Закрепление правил содержания рабочего места, технологии работы и процедур. Рабочие инструкции. Методы контроля и вознаграждения.
5S – дисциплина и совершенствование	Выработка привычки ухода за рабочим местом. Совершенствование системы. Использование фотографий ДО/ПОСЛЕ. Аудит 5S.

На данный момент существует множество примеров компаний, руководители которых пытались организовать бережливое производство на

своих предприятиях, однако потерпели неудачу. Зачастую это происходит как раз из-за неправильного выбора инструментов, точнее, из-за их частичного применения, когда как успешное функционирование предполагает комплексный подход.

Выбор инструментов зависит от каждой конкретной ситуации, поскольку каждый из них направлен на решение определенных проблем, а при разнообразии производственных сфер, и вовсе всё сводится к тому, что к решению этих проблем можно подойти с различных сторон. На этом этапе начинает играть роль творческая составляющая процесса руководства фирмой.

Таким образом, анализ теоретических данных по теме исследования показал, что эффективность – достаточно широкое понятие, которое пронизывает все сферы практической деятельности человека, все стадии общественного производства, является основой построения количественных критериев ценности принимаемых решений, используется для формирования материально-структурной, функциональной и системной характеристики хозяйственной деятельности. На большинстве предприятий (в основном коммерческих) под эффективностью деятельности чаще всего понимают экономическую эффективность, т.е. получение прибыли.

Одним из наиболее актуальных и эффективных инструментов повышения эффективности деятельности и управления предприятием являются технологии бережливого производства. Важнейшими целями бережливого менеджмента являются устранение потерь и настройка бизнес-процессов в зависимости от потребностей клиента.

Глава 2 Разработка программы повышения эффективности деятельности ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Объектом исследования, проведенного в процессе написания выпускной квалификационной работы, является Общество с ограниченной ответственностью «Центр ЖКУ «Грайворонский», созданное в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации. Общество является юридическим лицом, действует на основании Устава (приложение А) и законодательства РФ.

Полное фирменное наименование Общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «Центр ЖКУ «Грайворонский». Сокращенное фирменное наименование – ООО «Центр ЖКУ «Грайворонский». Общество учреждено на неограниченный срок.

Общество является коммерческой организацией, основной целью деятельности которой является получение прибыли путем осуществления на территории Российской Федерации других стран производственной, коммерческо-посреднической, а также другой деятельности в соответствии с действующим законодательством РФ и Уставом.

Юридический адрес: 309370, Белгородская область, г. Грайворон, ул. Ленина, д. 58/2. Фактический адрес: Белгородская область, г. Грайворон, ул. Кузнецова, д. 2. Телефон: +7 (4726) 145473.

Директор: Фролов Геннадий Викторович.

ОГРН: 1123116000457. ИНН: 3108007857. ОКПО: 38938884. ОКАТО: 14232501000. Код налогового органа: 3123 (от 29.11.2015). Рег. номер ПФР: 041021002666 (от 21.10.2013). Рег. номер ФСС: 310408135631041 (от 09.10.2013).

Виды деятельности предприятия представлены в таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1 - Виды деятельности ООО «Центр ЖКУ«Грайворонский»

Код по ОКВЭД	Тип	Наименование вида деятельности
90.00.3	Основной вид деятельности	Уборка территории и аналогичная деятельность
01.11	Дополнительный вид деятельности	Выращивание зерновых, технических и прочих сельскохозяйственных культур, не включенных в другие группировки
01.41	Дополнительный вид деятельности	Предоставление услуг в области растениеводства
45.21.1	Дополнительный вид деятельности	Производство общестроительных работ по возведению зданий
45.21.4	Дополнительный вид деятельности	Производство общестроительных работ по прокладке местных трубопроводов, линий связи и линий электропередачи, включая взаимосвязанные вспомогательные работы
45.23.1	Дополнительный вид деятельности	Производство общестроительных работ по строительству автомобильных дорог, железных дорог и взлетно-посадочных полос аэродромов
45.24.3	Дополнительный вид деятельности	Производство дноуглубительных и берегоукрепительных работ
45.33	Дополнительный вид деятельности	Производство санитарно-технических работ
45.4	Дополнительный вид деятельности	Производство отделочных работ
51.53.24	Дополнительный вид деятельности	Оптовая торговля прочими строительными материалами
52.48.34	Дополнительный вид деятельности	Розничная торговля сувенирами, изделиями народных художественных промыслов, предметами культового и религиозного назначения, похоронными принадлежностями
52.62	Дополнительный вид деятельности	Розничная торговля в палатках и на рынках
60.24.2	Дополнительный вид деятельности	Деятельность автомобильного грузового неспециализированного транспорта
60.24.3	Дополнительный вид деятельности	Аренда грузового автомобильного транспорта с водителем
74.70.1	Дополнительный вид деятельности	Чистка и уборка производственных и жилых помещений и оборудования

Организационная структура ООО «Центр ЖКУ «Грайворонский» представлена на рисунке 2.1.1.

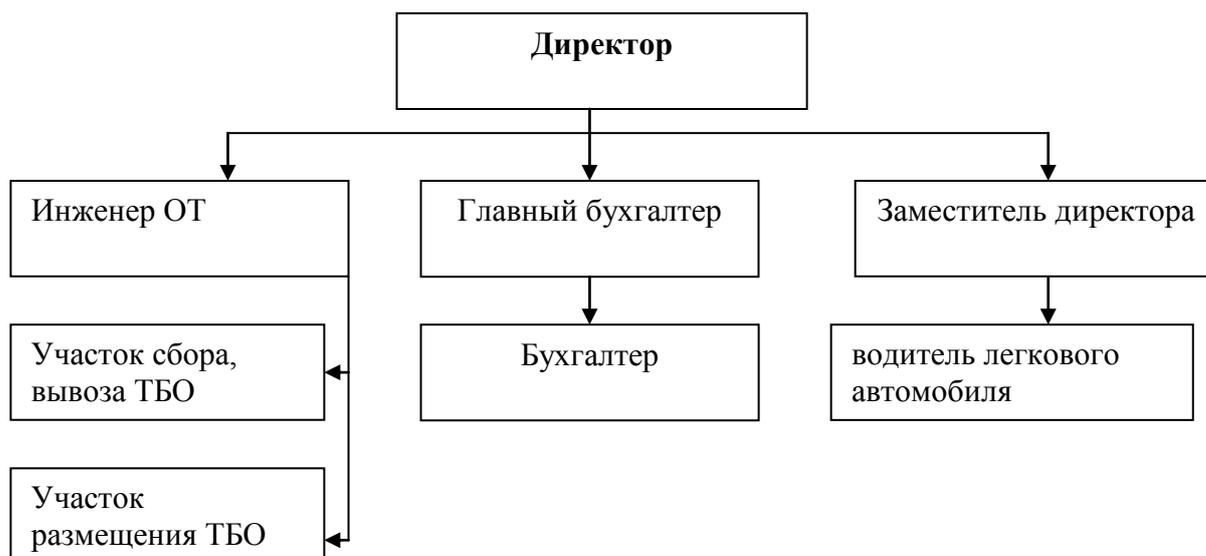


Рисунок 2.1.1 – Организационная структура управления ООО «Центр ЖКУ «Грайворонский»

Согласно действующему Уставу, участники организации не отвечают по обязательствам Общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале общества. Участники Общества, не полностью оплатившие доли, несут солидарную ответственность по обязательствам Общества в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале общества.

ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральными законами, ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг

«Грайворонский» может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). Если условиями предоставления специального разрешения (лицензии) на занятие определенным видом деятельности предусмотрено требование о занятии такой деятельностью как исключительной, то Общество в течение срока действия специального разрешения (лицензии) не вправе осуществлять иные виды деятельности, за исключением видов деятельности, предусмотренных специальным разрешением (лицензией) и им сопутствующих.

ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации в установленном федеральными законами порядке. Общество создается без ограничения срока.

ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество не отвечает по обязательствам своих участников.

Уставной капитал Общества 21000 (двадцать одна тысяча) рублей определяет минимальный размер его имущества, гарантирующего интересы его кредиторов. На момент регистрации Общества его уставной капитал оплачен на 100% путём внесения наличных средств. Размер доли участника в уставном капитале (далее - доля) определяется в процентах или в виде дроби. Размер доли участника должен соответствовать соотношению номинальной стоимости его доли и уставного капитала.

Для разработки основных направлений совершенствования деятельности ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» в процессе написания выпускной квалификационной работы нами было проведено исследование деятельности основных конкурентов на рынке.

Проведенное исследование деятельности ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» показало, что организация участвует в государственных закупках. В настоящее время ООО «Центр жилищно-

коммунальных услуг «Грайворонский» является поставщиком в 80 государственных контрактах на сумму 42 842 293,19 руб.

Основные заказчики ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский»:

- Администрация городского Поселения «Город Грайворон» Муниципального района «Грайворонский район» Белгородской области
- Управление по Строительству, транспорту, ЖКХ и ТЭК Администрации Грайворонского района
- Администрация Головчинского Сельского Поселения Муниципального района «Грайворонский район» Белгородской области
- ООО «ГУЖФ»
- ОГБУЗ «Грайворонская ЦРБ»
- ФГБУ «ЦЖКУ» Минобороны России
- ОГКУЗ «Грайворонская Психиатрическая Больница»
- АО «ГУ ЖКХ»
- ОГБУЗ «Детский Санаторий Г. Грайворон»
- ОМВД России по Грайворонскому району

Исследование показывает, что ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» работает на достаточно конкурентном рынке. Перечень услуг компании является стандартным, большинство конкурентов предлагает на рынке подобный перечень услуг.

В таблице 2.1.2 нами представлены основные конкуренты компании в сегменте направления деятельности – вывоз мусора.

На предприятии используется обеспечения 1С: Бухгалтерия - 8. Это программное обеспечение позволяет объединить первичные данные, поступающие из разных отделов, в готовые, отвечающие современным требованиям документы, кодируют и архивируют документы для удобного и быстрого поиска, позволяет оперативно вносить изменения в исходные данные, выводить на печать выходные документы в любом количестве.

Таблица 2.1.2 – Основные конкуренты компании в сегменте направления деятельности – вывоз мусора

Наименование компании	Юридический адрес	Основные направления деятельности
МУУП «БорисовкаБлаго Устройство»	Белгородская обл., рп. Борисовка, пл. Ушакова, д. 15 (47246) 5-15-74	Успешно работает на рынке вывоза мусора и уже успела зарекомендовать себя как надежный партнер. Основная деятельность: <ul style="list-style-type: none"> • вывоз мусора контейнером • вывоз снега • утилизация отходов
МУЧ «Краснояружский ЗеленСтрой»	Белгородская обл., рп. Красная Яруга, ул. Центральная, д. 15 (47263) 4-52-34	Компания успешно работает на рынке вывоза мусора. Основная её деятельность: <ul style="list-style-type: none"> • вывоз мусора контейнером Компания может предложить полный спектр услуг: <ul style="list-style-type: none"> • вывоз мусора контейнером • вывоз снега • вывоз грунта
УК ЖКХ «Ракитянского р-на»	рп. Ракитное, ул. Коммунаров, д. 16 8(47245) 5-53-53	Основная её деятельность: <ul style="list-style-type: none"> • вывоз снега
ООО «ТК «Экотранс»	Белгород, ул. Серафимовича, 72 8 (4722)20-10-80.	Основная её деятельность: <ul style="list-style-type: none"> • вывоз производственного мусора Компания может предложить полный спектр услуг: <ul style="list-style-type: none"> • вывоз производственного мусора • уборка территории
ООО «АРТ-КЛИНИНГ»	г. Белгород, ул. Костюкова, д. 36 8 (4722) 50-03-30	Основная деятельность: <ul style="list-style-type: none"> • вывоз грунта. Компания может предложить полный спектр услуг: <ul style="list-style-type: none"> • вывоз грунта • вывоз строительного мусора • вывоз мусора с участка

Вывоз мусора частных лиц входит в «содержание жилого помещения» и находится в ведении муниципалитетов, в обслуживании же юридических лиц конкуренция достаточно высока — в Белгороде зарегистрировано порядка 20 официальных компаний.

На рисунке 2.1.2 представлена география реализации деятельности основных конкурентов ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский».

Другие компании по вывозу мусора поблизости:

- 

МУУП "БорисовкаБлагоУстройство"
 (47246) 5-15-74 [Подробнее >>](#)
- 

МУЧ «Краснояржский ЗеленСтрой»
 (47263) 4-52-34 [Подробнее >>](#)
- 

УК ЖКХ "Ракитянского р-на"
 8(47245) 5-53-53 [Подробнее >>](#)
- 

ООО "АРТ-КЛИНИНГ"
 8(4722) 50-03-30 [Подробнее >>](#)

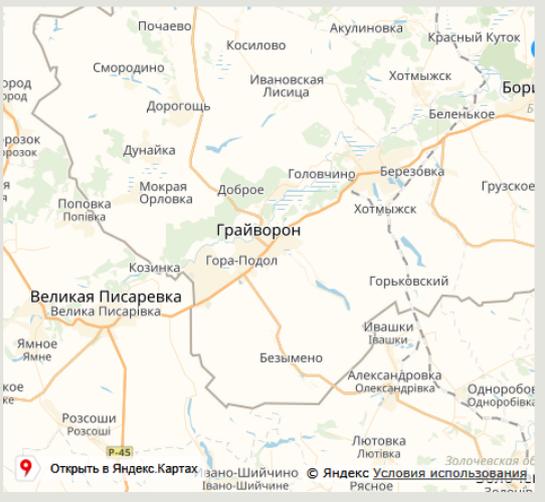


Рисунок 2.1.2 – География реализации деятельности основных конкурентов ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский»

Таким образом, проведенный анализ деятельности ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» показал, что деятельность предприятия связана с уборкой территорий и удалением и обработкой твердых отходов. ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» работает на достаточно конкурентном рынке. Перечень услуг компании является стандартным, большинство конкурентов предлагает на рынке подобный перечень услуг.

2.2 Анализ основных показателей деятельности предприятия

Анализ деятельности ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» показал, что в настоящее время, согласно бухгалтерской (финансовой) отчетности (Приложение Б), имеется убыток в размере 157 тыс. руб. Динамика основных показателей деятельности ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» представлена в таблице 2.2.1. Проведенное исследование показало, что практически все показатели

деятельности ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» имеют положительную динамику.

Таблица 2.2.1 – Основные показатели хозяйственной деятельности ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский»

Показатели тыс. руб.	2015	2016	2017	Абсолютные отношения (+/-)		Относительные отношения (%)	
				2016 к 2015 гг.	2017 к 2015 гг.	2016 к 2015 гг.	2017 к 2016 гг.
Выручка от реализации продукции	16189	14812	18892	-1377	4080	91,5	127,5
Себестоимость продаж	14353	11559	14465	-2794	2906	80,5	125,1
Валовая прибыль (убыток)	1836	3253	4427	1417	1174	177,2	136,1
Управленческие расходы	2555	3068	4445	513	1377	120,1	144,9
Коммерческие расходы	-	-	-	-	-	-	-
Прочие расходы	466	120	139	-346	19	25,8	115,8
Чистая прибыль	-1185	65	- 157	- 1250	- 222	5,5	241,5
Рентабельность (%)	12,8	28,1	30,6	15,3	2,5	219,5	108,9

Выручка от реализации имеет значительную положительную динамику. Так, в 2017 году рост выручки составил 27,5 %.

Соответственно возрастали и другие показатели деятельности ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский». Себестоимость продаж в 2017 году возросла на 25,1 %, в 2016 году динамика себестоимости была отрицательная - 19,5 %.

Валовая прибыль в 2017 году увеличилась на 36,1 %. В 2016 году рост валовой прибыли составил 77,2 %.

Недостаточную эффективность управления ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» характеризует, на наш взгляд, отсутствие коммерческих расходов в анализируемом периоде и высокий рост управленческих расходов. В настоящее время данная политика не является оправданной, так как увеличение управленческих расходов значительно

сокращает прибыль организации. Рост управленческих расходов в 2017 году составил 44,9 %, в 2016 – 20,1 %.

Наглядно динамика выручки и прибыли организации в анализируемом периоде представлена на рисунке 2.2.1.



Рисунок 2.2.1 – Динамика выручки и прибыли организации

Чистая прибыль организации в 2016 году имела положительное значение (65 тыс. руб), но в 2017 году убыток составил – 157 тыс. руб. В 2017 году чистая прибыль сократилась на 141,5 %.

Рентабельность комплексно отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных ресурсов, а также системы продаж в организации. Рентабельность ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» имеет положительную динамику. В 2016 году рост показателя составил 119,5 %, в 2017 году данный показатель увеличился еще на 8,9 %.

Важнейшим ресурсом эффективности деятельности ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» является персонал организации. Кадровая политика в ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» организуется на основании Положения об оплате труда и социальной защищенности работников ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский».

Прием новых сотрудников на вакантные места в штатном расписании ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» осуществляется на основании изучения профессиональных и личностных качеств претендентов и их документов. Окончательное решение о целесообразности приема на работу нового сотрудника принимает директор. При поступлении на работу, связанную с полной материальной ответственностью, администрация ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» имеет право затребовать от кандидата предоставление письменной характеристики с предыдущего места работы.

В организации действует пятидневная рабочая неделя с выходными днями в субботу и воскресенье. Отдельные подразделения и службы ведут работы по специальному графику, утверждаемому директором ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский». Общая продолжительность рабочей недели при нормальных условиях труда составляет 40 часов. По согласованию с администрацией ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» (оформленному приказом) допускается работа сотрудников с неполной рабочей неделей или неполным рабочим днем, а также с разрешения руководителя структурного подразделения разрешается смещение начала и окончания рабочего дня, но не более чем на 2 часа.

Важнейшее значение для деятельности организации имеет кадровый потенциал. (Штатное расписание ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» за 2017 год представлено в Приложении В). Проведенное в процессе работы в ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» исследование показало, что в анализируемом периоде численность персонала не менялась. Все специалисты организации имеют высшее образование по специальности. Анализ деятельности ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» показал, что в настоящее время, согласно Штатному расписанию, в организации работает 24 сотрудника с месячным фондом оплаты труда – 641070,0 руб.

Анализ динамики основных показателей эффективности использования трудовых ресурсов представлен в таблице 2.2.2.

Таблица 2.2.2 – Динамики основных показателей эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский»

Показатели	ед. изм.	2015	2016	2017	Абсолютные показатели		Относительные показатели	
					2016 к 2015 гг.	2017 к 2016 гг.	2016 к 2015 гг.	2017 к 2016 гг.
Выручка от реализации продукции	тыс. руб.	16189	14812	18892	-1377	4080	91,5	127,5
Фонд оплаты труда	тыс. руб.	449246	590400	641070	141154	50670	131,4	108,6
Среднесписочная численность всего	чел.	24	24	24	0	0	100,0	100,0
Средняя заработная плата	руб.	18719	24600	26711	5881	2111	131,4	108,6
Производительность труда	тыс. руб./чел.	674	617	787	-57	170	91,5	127,6

Практически все показатели, характеризующие эффективность работы персонала имеют положительную динамику.

В анализируемом периоде увеличивался фонд оплаты труда, и соответственно, средняя заработная плата работников организации. В 2016 году рост данных показателей составил 31,4 %, и в 2017 году еще на 8,6 %.

Производительность труда персонала ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» в 2016 году сократилась на 8,5 %, но в 2017 году рост показателя составил 27,6 %.

Политика стимулирования труда является составной частью управления ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» и

от нее в значительной мере зависит эффективность его работы, так как заработная плата является одним из важнейших инструментов, позволяющих рационально использовать рабочую силу.

При разработке политики в области заработной платы необходимо учитывать соотношение темпов роста заработной платы и производительности труда. Анализ этих показателей ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» показал, что средняя заработная плата непропорционально увеличивалась по отношению к производительности труда. Согласно представленным данным можно наблюдать рост и выручки от реализации продукции и производительность труда в ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский». На рост производительности труда оказывает влияние система стимулирования труда.

Помимо заработной платы в ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» за добросовестное, инициативное выполнение трудовых обязанностей, выполнение дополнительных работ, совмещение профессий, предусмотрены и другие виды поощрений:

- объявление благодарности;
- выдача премии;
- награждение ценным подарком;
- награждение Почетной грамотой;
- представление к званию лучшего по профессии.

Поощрения объявляются в приказе, доводятся до сведения всего коллектива и заносятся в трудовую книжку работника.

Также, согласно Правилам внутреннего трудового распорядка ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский», помимо поощрений, за совершение дисциплинарного проступка, то есть неисполнение или ненадлежащее исполнение работником ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» по его вине возложенных

на него трудовых обязанностей. Работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания:

- 1) замечание;
- 2) выговор;
- 3) увольнение по соответствующим основаниям.

Не допускается применение дисциплинарных взысканий, не предусмотренных федеральными законами, уставами и положениями о дисциплине. При наложении дисциплинарного взыскания должны учитываться тяжесть совершенного проступка и обстоятельства, при которых он был совершен. Право применения к сотруднику дисциплинарного взыскания имеет директор ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский».

Порядок применения дисциплинарных взысканий в ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский». До применения дисциплинарного взыскания работодатель должен затребовать от работника письменное объяснение. Если по истечении двух рабочих дней указанное объяснение работником не предоставлено, то составляется соответствующий акт.

Дисциплинарное взыскание применяется не позднее одного месяца со дня обнаружения проступка, не считая времени болезни работника, пребывания его в отпуске, а также времени, необходимого на учет мнения представительного органа работников.

Дисциплинарное взыскание не может быть применено позднее шести месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии, проверки финансово-хозяйственной деятельности или аудиторской проверки - позднее двух лет со дня его совершения. В указанные сроки не включается время производства по уголовному делу.

За каждый дисциплинарный проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание. Приказ (распоряжение) работодателя о применении дисциплинарного взыскания объявляется работнику под роспись

в течение трех рабочих дней со дня его издания, не считая времени отсутствия работника на работе. Если работник отказывается ознакомиться с указанным приказом (распоряжением) под роспись, то составляется соответствующий акт.

Если в течение года со дня применения дисциплинарного взыскания работник не будет подвергнут новому дисциплинарному взысканию, то он считается не имеющим дисциплинарного взыскания. Работодатель до истечения года со дня применения дисциплинарного взыскания имеет право снять его с работы по собственной инициативе, просьбе самого работника, ходатайству его непосредственного руководителя или представительного органа работников.

Не допускается увольнение работника по инициативе ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» (за исключением случая ликвидации организации либо прекращения деятельности работодателем) в период его временной нетрудоспособности и в период пребывания в отпуске. Приказ об увольнении работника оформляется в соответствии с требованиями Трудового законодательства РФ. То есть, социальная политика в организации достаточно разработана.

В процессе анализа деятельности ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» нами были исследованы методы управления, используемые на предприятии. Экономические методы управления ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» предполагают материальную мотивацию, т.е. ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. В ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» применяется премиальное вознаграждение за достижение высоких показателей в работе, а именно: увеличение объемов услуг, за счет снижения трудоемкости в связи с повышением квалификации работников и другое. Помимо заработной платы, пропорционально окладу выплачивается премия в размере 25%.

Одним из основных экономических методов, применяемых руководством в ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский», является планирование. Планирование предусматривает заблаговременное принятие решений, т.е. что следует делать, кто будет делать и кто отвечать за полученный результат. Можно утверждать, что планирование устанавливает связь между существующим положением дел и тем, которое необходимо достичь. Оно дает возможность реализовать предоставляющиеся возможности и свести к минимуму будущий риск.

Планированием в ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» занимается директор организации. На основе анализа достигнутых результатов предыдущих периодов деятельности организации, директором составляются краткосрочные планы на будущий год или полугодие. План является основой деятельности ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский», так как он содержит указания кому, какую задачу и в какое время решать; какие ресурсы нужно выделить на решение каждой задачи. Применение планирования приносит положительные результаты в ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский»:

- улучшает координацию действий в ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский»;
- позволяет организации учитывать быстрые изменения во внешней среде;
- улучшает информационный обмен в ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский»;
- способствует эффективному распределению ресурсов;
- стимулирует работников к лучшему исполнению своей работы;
- улучшает контроль в ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский». Таким образом, в ходе управленческого планирования ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» решается ряд

основных задач эффективного выполнения принятого управленческого решения.

Методы управления воздействуют обычно комплексно на все перечисленные виды мотивов, поэтому не следует противопоставлять их друг другу, подразделяя на главные и второстепенные методы. Напротив, их надо рассматривать в единстве и взаимосвязи, ибо комплексное использование методов способствует оптимальному достижению поставленных целей. В ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» директор и специалисты поступают таким образом, используют все методы управления в зависимости от поставленной цели в данный момент перед организацией; в зависимости от того каких результатов хочет достигнуть и за какой период; относительно кого эти методы будут применяться и какой экономический эффект хочет получить.

На директора и специалистов ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» разработаны должностные инструкции (Приложение Г).

В должностные обязанности директора ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» входит:

- руководство деятельностью организации;
- контроль результатов работы, контроль состояния трудовой и производственной дисциплины;
- определение технической политики, перспектив развития организации и пути реализации комплексных программ по совершенствованию, деятельности организации;
- осуществление контроля за соблюдением технологической дисциплины, правил и норм по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии и пожарной безопасности, природоохранных, санитарных и других органов и другое. В должностные обязанности главного бухгалтера и специалистов экономического отдела ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» входит:

- обеспечение учета и отчетности на предприятии;
- формирование учетной политики предприятия;
- формирование должностных инструкций службы бухгалтерского учета и отчетности;
- обеспечение соответствия бухгалтерского учета на предприятии ПБУ и налоговому кодексу;
- контроль за состоянием учета и отчетности предприятия в целом, формирование квартальной и годовой отчетности в органы предусмотренные действующим законодательством;
- формирование финансовых результатов предприятия, принятие мер по минимизации расходов предприятия и применения оптимальной системы налогообложения;
- взаимозамена на время отпуска или болезни других работников бухгалтерии;
- выполнение других поручений руководителя;
- формировании квартальной и годовой бухгалтерской отчетности, а также отчетности в другие органы предусмотренные законодательством.

Таким образом, проведенный анализ показал, ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» работает на рынке услуг, связанных с уборкой территорий и удалением и обработкой твердых отходов. Предприятие имеет широкий круг постоянных клиентов. В целом деятельность ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» можно охарактеризовать как стабильную. Вместе с тем анализ основных показателей деятельности показал, что в анализируемом периоде ряд важнейших показателей, характеризующих эффективность деятельности и управления предприятием, имеют отрицательную динамику. Так, чистая прибыль предприятия в 2017 году сократилась на 141 % , убыток составил – 157 тыс. руб.

Также недостаточную эффективность управления ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» характеризует, на наш

взгляд, отсутствие коммерческих расходов в анализируемом периоде и высокий рост управленческих расходов. Рост управленческих расходов в 2017 году составил 44,9 %, в 2016 – 20,1 %. В настоящее время данная политика не является оправданной, так как увеличение управленческих расходов значительно сокращает прибыль организации.

2.3 Разработка программы внедрения бережливого производства в деятельность предприятия

Проведенное исследование деятельности ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» показало, что предприятие осуществляет узкоспециализированную деятельность - уборка территории и аналогичная деятельность и удаление и обработка твердых отходов. Предприятие обслуживает достаточно широкий перечень постоянных клиентов, таких как: Администрация городского Поселения «Город Грайворон» Муниципального района «Грайворонский район» Белгородской области; Управление по Строительству, транспорту, ЖКХ и ТЭК Администрации Грайворонского района, Администрация Головчинского Сельского Поселения Муниципального района «Грайворонский район» Белгородской области, ОГБУЗ «Грайворонская ЦРБ» и другие.

В целом деятельность предприятия можно считать стабильной, но анализ показателей деятельности предприятия показал недостаточную эффективность в управлении. По итогам 2017 года убыток предприятия составил 157 тыс. рублей. В анализируемом периоде увеличивались управленческие расходы предприятия.

Учитывая выделенные проблемы в управлении предприятием, для разработки программы повышения эффективности деятельности, нами был проанализирован опыт российских компаний. Одним из наиболее актуальных и низкочатратных направлений повышения эффективности деятельности предприятия является внедрение концепции бережливого производства,

позволяющего повысить производительность труда работников предприятия, сократить потери, более эффективно организовать рабочее время и рабочее пространство.

Концепция бережливого производства (lean production) предполагает организацию деятельности предприятия на создание привлекательной ценности для потребителя путем формирования непрерывного потока создания ценности с охватом всех процессов организации и их постоянного совершенствования через вовлечение персонала и устранение всех видов потерь.

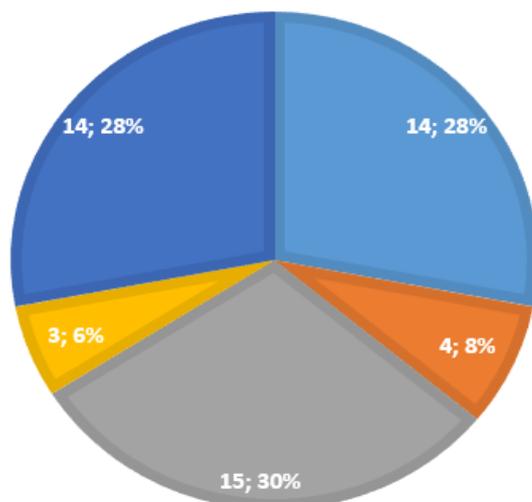
Первым этапом внедрение концепции бережливого производства является формирование бережливого офиса. Для формирования бережливого офиса для ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» нами в процессе прохождения преддипломной практики были определены виды потерь в подразделении АУП предприятия. На основании анализа деятельности персонала АУП были выделены следующие виды потерь в их работе:

- незавершённая работа;
- ошибки в документах;
- повторная работа с документами;
- выполнение ненужной работы;
- лишние этапы в процессах;
- ожидания;
- лишние передвижения;
- перемещения документов.

Анализ текущего состояние организации рабочего пространства здания управления ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» (згроможденность помещений, сортировка документов, уровень загроможденности на рабочих столах, уровень чистоты в помещениях и пр.) в визуализированном виде представлен на рисунках 2.3.1 – 2.3.4.

УРОВЕНЬ ЗАГРОМОЖДЕННОСТИ ПОМЕЩЕНИЙ

■ Низкая ■ Ниже среднего ■ Средняя ■ Выше среднего ■ Высокая



**Рисунок 2.3.1 – Уровень загроможденности помещений
ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский»**

Согласно представленным данным видно, что 14,28 % помещений относятся к уровню высокой загроможденности, 3,6 % - к уровню выше среднего и 15,30 % помещений имеют средний уровень загроможденности. То есть около половины помещений ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» относятся к уровню средней и высокой загроможденности.

Более половины (53,45 %) документов ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» не рассортированы, что оказывает значительное негативное влияние на скорость и эффективность принимаемых управленческих решений в организации.

Для разработки Программы внедрения бережливого производства, нами был проанализирован уровень чистоты помещений АУП ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» (рис. 2.3.2). Исследование показало, что 82 % помещений может быть отнесено к категории выше среднего, и только 14 % относятся к категории низкая чистота и 4 % - средняя.

УРОВЕНЬ ЧИСТОТЫ В ПОМЕЩЕНИЯХ

■ Низкая ■ Ниже среднего ■ Средняя ■ Выше среднего ■ Высокая

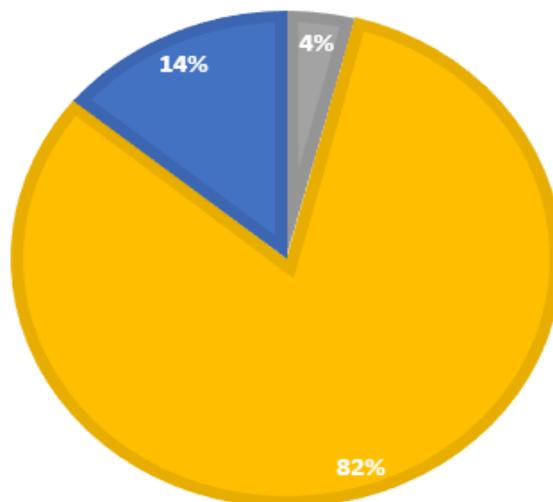


Рисунок 2.3.2 – Уровень чистоты в помещениях АУП

ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский»

Проведенный анализ показал высокий уровень загруженности рабочих мест в офисе предприятия (свыше 46,96 %) (рис. 2.3.3).

УРОВЕНЬ ЗАГРОМОЖДЕННОСТИ НА РАБОЧИХ СТОЛАХ

■ Низкая ■ Ниже среднего ■ Средняя ■ Выше среднего ■ Высокая

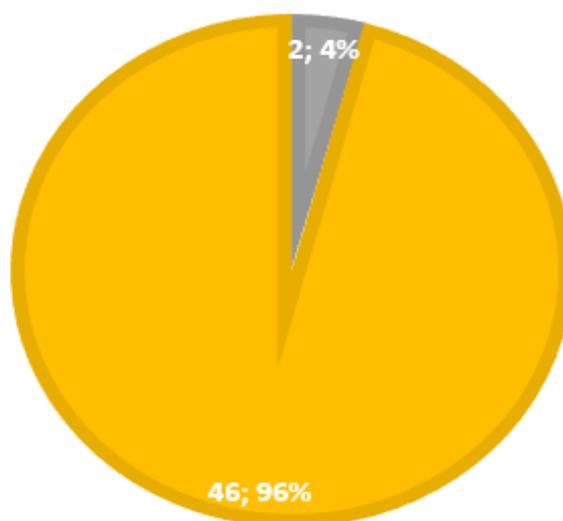


Рисунок 2.3.3 – Уровень загруженности на рабочих столах в помещениях

АУП ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский»

Текущее состояние организации рабочего пространства здания управления ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» представлено на рисунке 2.3.4.



Рисунок 2.3.4 – Текущее состояние организации рабочего пространства здания управления ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский»

Для устранения веденных недостатков в деятельности ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» нами была разработана Программа внедрения инструмента 5S. Основные элементы и мероприятия предлагаемой программы представлены в таблицах 2.3.1 и 2.3.2.

Таблица 2.3.1 – Основные элементы программы внедрения инструмента 5S в управление ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский»

Цель	повышение производительности труда персонала
Инструмент	5S
Проекты программы	Внедрение инструмента 5S в кабинетах административного здания Внедрение инструмента 5S на Участке сбора, вывоза ТБО
Сроки внедрения	02.04.2018 – 26.04.2018

Таблица 2.3.2 – Программа внедрение инструмента 5S в ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский»

№ п/п	Наименование мероприятия	Ответственный	Период
1	Определение проектной команды внедрения 5S, выбор руководителя проекта	Фролова Е.В., Фролова Д.Г	02.04 – 06.04
2	Утверждение приказа по организации рабочего пространства в АУП (определение целей и задач внедрения 5S, утверждение состава команды внедрения, определение ролей и зон ответственности)	Фролова Е.В., Фролова Д.Г	02.04 – 06.04
3	Проведение обучения по внедрению 5S для команды и персонала	Фролова Д.Г.	02.04 – 06.04
4	Разработка информационных плакатов и инструкций по внедрению 5S	Фролова Д.Г.	02.04 – 06.04
5	Проведение сортировки предметов на рабочих местах (разделение предметов на нужные и ненужные, удаление ненужных, обеспечение рабочего пространства нужными предметами). Проведение субботника.	Фролова Д.Г. персонал АУП предприятия	09.04 – 13.03
6	Реализация второго этапа внедрения 5S - систематизация. Определение постоянного местонахождения для каждого предмета на рабочем месте в соответствии с частотой его использования, отображение мест хранения предметов	Фролова Д.Г. персонал АУП предприятия	09.04 – 13.03
7	Внедрение 3 шага 5S. Выявить источники загрязнений рабочих мест/рабочего пространства, определить регламент обеспечения и поддержания чистоты рабочих мест/рабочего пространства, включающий периодичность уборки для каждого рабочего места, методы выполнения, инструменты уборки и методы контроля. Разработка и внедрение контрольных листов уборки по каждому рабочему месту.	Фролова Д.Г. персонал АУП предприятия	16.04 – 20.04
8	Проведение обучения по работе в Vitrix	Фролова Д.Г.	16.04 – 20.04
9	Разработка стандартов рабочих мест по производственным процессам в	персонал АУП	16.04 – 20.04
10	Разработка и утверждение чек-листов аудита рабочих мест по бережливому производству,	Фролова Д.Г. персонал АУП предприятия	23.04 – 26.04
11	Разработка плакатов по мониторингу результативности внедрения 5S на рабочих местах по производственным процессам, в целях повышения вовлеченности работников.	Фролова Д.Г. персонал АУП предприятия	23.04 – 26.04
12	Утверждение плана аудита рабочих мест	Фролова Д.Г. персонал АУП предприятия	23.04 – 26.04

Календарный план мероприятий предлагаемой программы внедрения инструмента 5S в управление ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» представлены в таблице 2.3.3.

Таблица 2.3.3 – Календарный план мероприятий программы внедрения инструмента 5S в управление ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский»

№ п/п	Мероприятие	02.04 – 06.04	09.04 – 13.03	16.04 – 20.04	23.04 – 26.04
1	Утверждение приказа о внедрении системы на предприятии				
2	Распределение отделов по проектам				
3	Выбор руководителя проектов				
4	Определение количества агитационных материалов				
5	Осуществление поиска агитационных советских плакатов				
6	Выбор материала, размеров плакатов				
7	Размещение агитационных материалов в рабочих помещениях				
8	Определение архивных мест				
9	Проведение обучения персонала АУП инструменту 5S				
10	Разработка инструкции по внедрению инструмента 5S				
11	Разработка стандартной операционной карты по внедрению системы 5S				
12	Создание эталонных кабинетов				
13	Проведение 5S-субботников				
14	Подготовка системы Vitrix к ведению проектов				
15	Обучение персонала по работе в системе Vitrix				
16	Установка мобильного приложения Vitrix				
17	Разработка аудит-листа по контролю внедрения системы 5S				
18	Разработка стандартной операционной карты по ежедневному поддержанию системы				
19	Разработка стандартной операционной карты для действующей системы 5S на каждом рабочем месте				
20	Авторский надзор				

В процессе реализации Программы внедрения инструмента 5S в управление ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский»

нами были проведены следующие виды работ по организации рабочего пространства в ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» (табл. 2.3.4).

Таблица 2.3.4 – Организация рабочего пространства (5S) для ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский»

Этапы выполнения работы	Содержание этапа
1S: Сортировка	Разделение всех предметов помещения на две категории: нужные и ненужные Нужные предметы сохраняются на рабочем месте (на определенном удалении от рабочего места) Ненужные удаляются по определенным правилам
2S: Систематизация / создание «своих мест»	Определение критериев и принципов выбора мест для хранения инструментов и приспособлений, материалов, документов и пр. Визуализация месторасположения предметов
3S: Содержание в чистоте	Разработка стандарта контроля состояния рабочих зон Оформление стандарта и организация мониторинга его исполнения
4S: Стандартизация	Разделение офисного пространства на зоны Определение принципов стандартизации Реализация принципов стандартизации
5S: Соблюдение и совершенствование	Разработка стандартной операционной карты по ежедневному поддержанию системы Разработка стандартной операционной карты для действующей системы 5S на каждом рабочем месте

В результате реализации 1S: Сортировка нами были разделены все предметы рабочего места заместителя директора ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» по категориям (табл. 2.3.5).

На втором этапе 2S: Систематизация нами были визуализированы предметы рабочих мест, при помощи:

- трафаретами и аншлагами,
- разметкой места,
- табличками,
- ярлыками.

Применяемые нами средства визуализации были выбраны исходя из того, чтобы информация на табличках и этикетках была проста для понимания и воспринималась за один взгляд, мгновенно.

Таблица 2.3.5 – Критерии определения степени необходимости предметов в процессе реализации 1S: Сортировка

	Степень необходимости (частота использования)	Решение о хранении (распределение)
Низкая	Предметы, которые Вы не использовали в течение последнего года	Удалите их
	Предметы, которые Вы использовали только один раз в течение последних 6-12 месяцев	Храните их на известном расстоянии (отдельный склад на территории производства/ АБК)
Средняя	Предметы, которые Вы использовали только один раз в течение последних 2-6 месяцев	Храните их на среднем расстоянии (один склад на территории цеха/ департамента)
	Предметы, которые Вы используете более одного раза в месяц	Храните их на среднем расстоянии, недалеко от рабочего места (один склад на участке/ в отделе)
Высокая	Предметы, используемые один раз в неделю	Храните вблизи рабочего места
	Предметы, используемые ежедневно	Храните на рабочем месте или носите с собой
	Предметы, используемые ежечасно	

Реализация этапа 3S: Содержание в чистоте практически не потребовала значительных изменений в существующей практике, так как предварительный анализ по данному направлению показал, что практически все помещения АУП ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» (82 % помещений) могут быть отнесены к категории уровень чистоты выше среднего.

Для реализации 4 этапа Программы внедрения инструмента 5S в управление ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» нами были сформулированы основные принципы реализации данного этапа, представленные в таблице 2.3.6.

На 5 этапе реализации Программы внедрения инструмента 5S в управление ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» нами была составлена стандартная операционная карта для действующей системы 5S на каждом рабочем месте, представленная в таблице 2.3.6.

Таблица 2.3.6 – Основные принципы реализации этапа 4S: Стандартизация

Зона	Принципы
Кабинет	<ol style="list-style-type: none"> 1. Размещение и оформление шкафов, столов, тумбочек так, чтобы любой сотрудник подразделения мог найти необходимую информацию за 1 минуту. 2. Расстановка мебели: удобство для посетителя и работника, эргономика 3. Свободный доступ к принтеру и другим общепригодным вещам. 4. Соблюдение чистоты и опрятности рабочего пространства.
Поверхность стола	<ol style="list-style-type: none"> 1. Размещение и оформление папок, документов так, чтобы любой сотрудник АУП мог найти необходимую информацию за 1 минуту. 2. Бумаги, папки на столе - только по текущим задачам. 3. Количество канцтоваров должно быть ограничено необходимостью. 4. Перед уходом на столе нужно наводить порядок и соблюдать чистоту в течение дня.
Компьютер	<ol style="list-style-type: none"> 1. Размещение и оформление папок и документов так, чтобы любой сотрудник подразделения мог найти необходимую информацию за 1 минуту. 2. Название файла должно точно соответствовать содержимому: тип документа, затем по содержанию. Все, что не касается работы убирать в папку личное. 3. Все части компьютера должны быть всегда чистыми.

Стандартная операционная карта оценки внедрения системы 5S в управление ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» представлена в таблице 2.3.7.

Таблица 2.3.7 – Стандартная операционная карта оценки внедрения системы 5S в управление предприятием

Контролируемый процесс	Календарная неделя			
	02.04 – 06.04	09.04 – 13.03	16.04 – 20.04	23.04 – 26.04
1S. Сортировка				
2S. Самоорганизация (упорядочивание, рациональное размещение предметов)				
3S. Систематическая уборка				
4S. Стандартизация				
5S. Поддержание и совершенствование				
СРЕДНЕЕ по рабочей группе				

Таким образом, в процессе прохождения преддипломной практики и написании выпускной квалификационной работы нами была разработана и реализована Программа внедрение проекта 5S на ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский», основными целями которой являлось повышение производительности рабочего места, повышение безопасности условий труда, высвобождение площадей для более эффективного их использования.

2.4 Оценка эффективности внедряемой программы

Предлагаемая нами Программа внедрение проекта 5S на ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» была реализована в процессе прохождения преддипломной практики. Данная Программа является начальным этапом внедрения концепции бережливого производства и управления на предприятии. Как и большинство программ внедрения концепции бережливого производства, передаваемая нами программа, направлена на достижение долгосрочных стратегических целей развития предприятия.

Проведенный анализ деятельности предприятия показал, что в настоящее время предприятие не располагает свободными средствами для разработки всего комплекса программа, направленных на повышение эффективности деятельности, путем внедрения концепции бережливого производства, так как по итогам 2017 года убыток от деятельности предприятия составил 157 тыс. руб. Поэтому нами был разработан и реализован один из низкзатратных этапов внедрения концепции бережливого производства – Организация рабочего пространства (5S), направленный на повышение производительности труда работников предприятия, сокращение потерь рабочего времени, повышение безопасности условий труда, повышение вовлеченности персонала ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» в преобразование управленческой

системы, высвобождение площадей для более эффективного их использования.

Для оценки эффективности реализации программы внедрения инструмента 5S в управление ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» нами была составлена радарная диаграмма, построенная на результатах оценки эффективности внедренной программы и проанализирована динамика внедрения 5S в управление ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» (табл. 2.4.1. и рис. 2.4.1, 2.4.2).

Таблица 2.4.1 – Результаты внедрения программы 5S в управление ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» (на примере оценки рабочего места заместителя директора)

Этап реализации 5S	0 ничего не сделано	1	2	3	4	5 шаг полностью выполнен
1S. Сортировка			+			
2S. Самоорганизация (упорядочивание, рациональное размещение предметов)				+		
3S. Систематическая уборка					+	
4S. Стандартизация						+
5S. Поддержание и совершенствование					+	

Проведенный анализ эффективности внедрения программы показал, что все этапы внедрения программы реализованы на допустимом уровне. Максимальную оценку на текущем этапе получила реализация этапа 4S. Стандартизация (на всех рабочих местах данный показатель получил максимальную оценку – 5 баллов). Также нами была проанализирована динамика внедрения эффективности внедренной программы 5S в управление ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский», которая была положительной за весь реализуемый календарный период (4 недели). На всех переоснащенных рабочих местах показатели реализации 5S получили высокие значения (рис. 2.4.1).

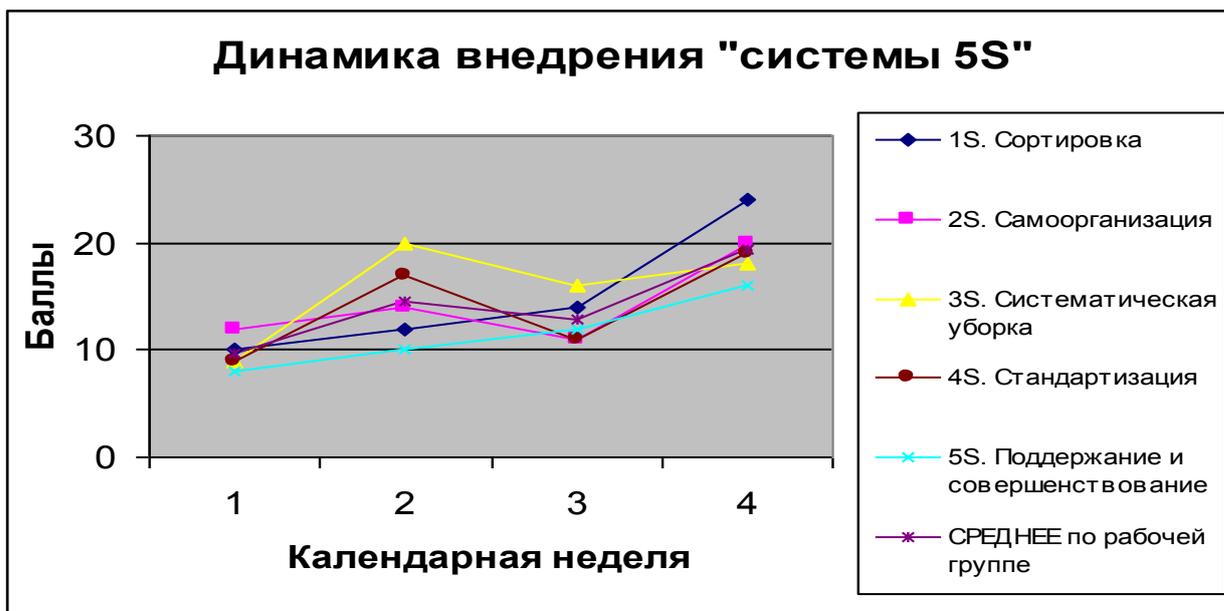


Рисунок 2.4.1 – Динамика внедрения эффективности программы 5S в управление ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский»

Радарная диаграмма оценки эффективности реализации программы представлена на рисунке 2.4.2.



Рисунок 2.4.2 - Радарная диаграмма оценки эффективности программы внедрения 5S в управление ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» (на примере оценке рабочего места заместителя директора)

Результаты организации рабочего пространства (5S) представлены на рисунке 2.4.3.



Рисунок 2.4.3 – Результаты организации рабочего пространства 5S ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» (на примере рабочего места заместителя директора)

Проведенный анализ деятельности ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» показал, что предлагаемая нами программа повышения эффективности деятельности является низкокзатратной, так как для ее реализации предприятие уже обладает необходимыми ресурсами:

- квалифицированный персонал;
- рабочие места, укомплектованные необходимым компьютерным оборудованием;
- организованно информационное, финансовое и документационное сопровождение всей деятельности предприятия.

Разработка и реализация данной программы проводилась автором выпускной квалификационной работы в период и в рамках прохождения преддипломной практики.

Для обоснования эффективности предлагаемой нами Программы внедрения проекта 5S на ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг

«Грайворонский» нами были проанализированы данные работы российских предприятий, внедривших бережливое производство:

- ОАО «КАМАЗ» https://kamaz.ru/about/production_system/zhurnal-po-berezhlivomu-proizvodstvu/

- ОАО «РЖД» http://www.up-pro.ru/docs/Spravochnik_berezhlivoe_proizvodstvo.pdf.

- Сбербанк России <http://www.leaninfo.ru/companies/sberbank/>.

Например, в результате внедрения концепции бережливого производства в КАМАЗ за 5 лет были представлены следующие данные:

- снижение уровня брака на 50 %,
- увеличение скорости выпуска продукции на 30 %,
- сокращение используемых площадей на 360 тыс. м²,
- достижение экономического эффекта в 19 млрд. руб.

Данные показывают, что независимо от специфики деятельности компании, внедряющие бережливое производство добиваются увеличения выручки от реализации, прибыли и производительности труда в среднем от 10 до 20 % в год. К тому же, как показывает практика внедрения подобных программ, прирост выручки и прибыли распределяется неравномерно по времени. В первый год внедрения планируемый прирост выручки и прибыли составляет 10 %, но уже во второй год - до 20 %.

Экстраполируя эти данные на показатели деятельности ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» нами был спрогнозирован рост выделенных показателей в результате реализации программы (табл. 2.4.2).

Таким образом, за первый год прогнозируется прирост прибыли ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» на 10%, который составит 442 700 руб. Динамика увеличения прибыли является положительной за весь прогнозируемый период. Внедрение предлагаемой программы позволит также увеличить производительность труда, безопасность условий труда, более эффективного использования площадей предприятия.

Таблица 2.4.2 – Прогнозная валовая прибыль при реализации предлагаемой программы внедрения инструмента 5S в управление ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский»

Валовая прибыль в 2017 году, тыс. руб.	Возможный прирост			Предполагаемая прибыль		
	2018 г	2019 г	2020 г	2018 г	2019 г	2020 г
	10 %	20%	30%	4869,7	5843,6	7596,7

Внедрение предлагаемой нами программы инструмента 5S в управление ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» является начальным базовым этапом внедрения концепции бережливого производства. В дальнейшем, по мере улучшения финансовых показателей деятельности предприятия нами предлагается внедрение следующих инструментов концепции, таких как выстраивание потока, Хосин канри, точно во время и другие.

Заключение

Повышение эффективности деятельности предприятия является важнейшей задачей менеджмента. Для понимания предмета исследования были проанализированы различные подходы к анализу эффективности деятельности различных исследователей данного вопроса. В качестве основных систем оценки эффективности нами были выделены следующие: оценка деловой активности, система процессно-ориентированного анализа рентабельности, основанная на анализе бизнес-процессов компании, система сбалансированных показателей деятельности компании.

Одним из наиболее актуальных и востребованных инструментов повышения эффективности деятельности предприятия является внедрение концепции бережливого производства. Бережливое производство (lean production) – это подход к управлению организацией, основанный на повышении качества продукции при одновременном сокращении потерь. Главная задача бережливого производства — непрерывное устранение потерь — только таким образом можно добиваться совершенства, снижать стоимость продукта и повышать его качество.

Объектом исследования, проведенного в процессе написания выпускной квалификационной работы, выступило ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский». Анализ деятельности ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» показал, что деятельность предприятия связана с уборкой территорий и удалением и обработкой твердых отходов. ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» работает на достаточно конкурентном рынке. Перечень услуг компании является стандартным, большинство конкурентов предлагает на рынке подобный перечень услуг.

В целом деятельность ООО «Центр жилищно-коммунальных услуг «Грайворонский» можно охарактеризовать как стабильную. Вместе с тем анализ основных показателей деятельности показал, что в анализируемом

периоде ряд важнейших показателей, характеризующих эффективность деятельности и управления предприятием, имеют отрицательную динамику. Так, чистая прибыль предприятия в 2017 году сократилась на 141 % , убыток составил – 157 тыс. руб.

Предприятие обслуживает достаточно широкий перечень постоянных клиентов, таких как: Администрация городского Поселения «Город Грайворон» Муниципального района «Грайворонский район» Белгородской области; Управление по Строительству, транспорту, ЖКХ и ТЭК Администрации Грайворонского района, Администрация Головчинского Сельского Поселения Муниципального района «Грайворонский район» Белгородской области, ОГБУЗ «Грайворонская ЦРБ» и другие.

В целом деятельность предприятия можно считать стабильной, но анализ показателей деятельности предприятия показал недостаточную эффективность в управлении. По итогам 2017 года убыток предприятия составил 157 тыс. рублей. В анализируемом периоде увеличивались управленческие расходы предприятия.

Учитывая выделенные проблемы в управлении предприятием, для разработки программы повышения эффективности деятельности, нами был проанализирован опыт российских компаний. Одним из наиболее актуальных и низкочатратных направлений повышения эффективности деятельности предприятия является внедрение концепции бережливого производства, позволяющего повысить производительность труда работников предприятия, сократить потери, более эффективно организовать рабочее время и рабочее пространство.

Список литературы

1. Конституция Российской Федерации [Текст] : принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года : текст с последними изм. и доп. на 2016 г. – [Офиц. изд.]. – Москва : ЭКСМО, 2016. – 29 с. – (Законы и кодексы).
2. Российская Федерация. Государственная Дума. Гражданский кодекс Российской Федерации [Текст] : части первая, вторая, третья и четвертая : текст с изм. и доп. на 1 апр. 2016 г. – [Офиц. изд.]. – Москва : ЭКСМО, 2016. – 860 с. – (Актуальное законодательство).
3. Российская Федерация. Законы. Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс] : федеральный закон от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ Режим доступа: <http://www.garant.ru/>.
4. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы [Текст] : пособие / М.М. Алексеева. – Москва : Финансы и статистика, 2012. – 285 с.
5. Асланов, Т. Арифметика продаж [Текст] / Т. Асланов. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 160 с.
6. Арсенова, Е.В. Экономика организации (предприятия) [Текст] : учебник / под ред. Н.А. Сафронова. – Москва : Экономистъ, 2015. – 291с.
7. Балдин, К.В. Управленческие решения: теория и технология принятия [Текст] / К.В. Балдин. – Москва : Проект, 2013. – 304 с.
8. Баканов, М.И. Экономический анализ в торговле [Текст] : учебник для вузов / М.И. Баканов. – Москва.: Дело, 2015. – 287 с.
9. Беркутова, Т.А Оценка персонала как управленческая задача: эффективность, компетенции, деловые коммуникации [Текст] / Т.А. Беркутова, Н.В. Крониковская, И.А. Мартыанова. – Екатеринбург: Издательство института экономики УрО РАН, 2014. – 370 с.
10. Борисов, Е.Ф. Экономическая теория. Хрестоматия [Текст] / Борисов Е. Ф. – Москва : Высшая школа, 2014. – 558 с.

11. Брагин, А.В. Экономика предприятия [Текст]: учебник для вузов / А.В. Брагин. – Москва : ЮНИТИ, 2013. – 147 с.
12. Булатов, А.С. Экономика [Текст] : учебник / А.С. Булатов. – Москва : Изд-во «БЕК», 2012. – 450с.
13. Варфоломеев, В.И. Принятие управленческих решений [Текст] : учебное пособие для вузов / В.И. Варфоломеев, С.Н. Воробьев. – Москва : Высшая школа, 2015. – 395 с.
14. Васильев, Г.А. Маркетинг [Текст] : учебное пособие для вузов / Г.А. Васильев, Т.А. Гайдаенко. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 157 с.
15. Ващекина, Н.П. Маркетинг: учебное пособие для вузов. 2-е изд., переработанное и доп. / Н.П. Ващекина. – М.:ИДФБК-пресс, 2009. – 157 с.
16. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] : учебник / О.С. Виханский. – Москва : Гардарика, 2013. – 360 с.
17. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник/ О.С. Виханский. – Москва: Аспект Пресс, 2012. – 234 с.
18. Гаврилов, М. Как создать свой интернет-магазин [Электронный ресурс] / М. Гаврилов // info-hit.ru / ООО «ИнфоХит» ; гл. ред. Р. Нигматулин. – Москва, 2018. – Режим доступа: <http://internet-magazin-s-nulya.ru/join/>
19. Гаджинский, А.М. Логистика [Текст] : учебник / А.М. Гаджинский. – Москва : Дашков и К, 2015. – 484 с.
20. Головань, С.И. Бизнес-планирование [Текст] : учебное пособие для студентов экономических вузов / С.И. Головань. – Ростов-на-Дону : Дело, 2015. – 360 с.
21. Годовые отчеты ООО «Центр ЖКУ «Грайворонский» [Электронный ресурс]. Белгород, 2018. – Режим доступа: <https://sbis.ru/contragents/3108007857/310801001>
22. Грибов, В.Д. Экономика предприятия [Текст] : учебник / В.Д. Грибов. – Москва : Финансы и статистика, 2016. – 245с.

23. Дейнека, А.В. Управление персоналом [Текст] : учебник / А.В.Дейнека. – Москва : Дашков и К, 2012. – 291с.
24. Донцова Л. В. Анализ финансовой отчетности [Текст] / Л.В. Донцова. – Москва : Дело и сервис, 2016. – 254 с.
25. Гладков, Г.А. Доходность капитала для различных секторов экономики. Подсчеты бизнес школы им. Леонарда Стерна [Текст] / Г. Гладков. – Москва : Экстра, 2012. – 453 с.
26. Друкер, П. Практика менеджмента [Текст] / П. Друкер. пер. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2013. – 398 с.
27. Информационный портал Энциклопедия экономиста [Электронный ресурс] // Grandars.ru / ООО «Грандс». Москва, 2018. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/razvitie-kommercii.html>
28. Ерохин Е.А. Понятие и классификация резервов повышения эффективности деятельности предприятия [Электронный ресурс] Е.А. Ерохин // EKportal.ru / ООО «ЕКпортал». Москва, 2018. – Режим доступа: [EKportal.ru - Информационный сайт по экономике http://www.ekportal.ru/page-id-3173.html](http://www.ekportal.ru/page-id-3173.html)
29. Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон, - изд. 2-е, испр. и доп.: пер. с англ. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013. – 320 с.
30. Кнышева Е.Н. Менеджмент [Текст] : учебник для вузов / Е.Н. Кнышева. – Москва : Финансы и статистика, 2015. – 304 с.
31. Кошелев, А.Н. Эффективная мотивация торгового персонала [Текст] / А.Н. Кошелев. – Москва : Дашков и К, 2012. – 224 с.
32. Крылов, Э.И. Анализ финансовых результатов, рентабельности себестоимости продукции [Текст] / Э.И. Крылов. – Москва : Финансы и статистика, 2017. – 354 с.
33. Кудина М.В. Управление компанией. Теория и практика [Текст] / М.В. Кудина. – Москва : Издательство МГУ, 2012. – 328 с.

34. Кушнир, И.В. Теория организации [Текст] / И.В. Кушнир. – Москва : ИНФРА-М. – 2012. – 456 с.
35. Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения [Текст] / Б.Г. Литвак. – Москва : Дело, 2014. – 280 с.
36. Любушин, Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст] / Н.П. Любушин. – Москва : Юнити, 2016. – 471 с.
37. Мадера, А.Г. Моделирование и принятие решений в менеджменте. Руководство для будущих топ-менеджеров [Текст] / А.Г. Мадера. – Москва : ЛКИ, 2013. – 688 с.
38. Моисеева, Н. Маркетинговая активность как фактор конкурентоспособности фирмы [Текст] / Н.Моисеева // Маркетинг. – 2016. - №6. – С. 5-11.
39. Мейр, В. Маршалл Оценка эффективности бизнеса [Текст] / Мейр В. Маршалл. Москва : Вершина. – 2014. – 275 с.
40. Николаева, Т.И. Системная оценка эффективности коммерческой деятельности предприятий торговли. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] / Т.И. Николаева // Cfin.ru / ООО «Сфин». Москва, 2018. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>
<http://www.cfin.ru/press/marketing/2000-4/11.shtml>
41. Осипенко, О.В. Корпоративный контроль [Текст] / О.В. Осипенко. – Москва: Олимп, 2013. – 520 с.
42. Официальный сайт компании DSS Consulting [Электронный ресурс] // dssconsulting.ru / Москва, 2018. – Режим доступа: <http://www.dssconsulting.ru>
43. Орлова, С.Ш. Пути повышения и контроль эффективности предпринимательской деятельности [Текст] / С.Ш. Орлова // [Электронный ресурс] // Международный экономический форум / Москва, 2018. – Режим доступа: <http://be5.biz/ekonomika1/r2013/1124.htm>

44. Пивоваров, К.В. Бизнес–планирование [Текст] : учебно-методическое пособие для студентов вузов / К.В. Пивоваров. – Москва : Дашков и К, 2014. – 235 с.
45. Попов, Е.В. Продвижение товаров и услуг [Текст] / Е.В. Попов. – Москва : Финансы и статистика, 2014. – 320 с.
46. Протасов, В.С. Анализ деятельности предприятия (фирмы). Производство, экономика, финансы, инвестиции, маркетинг, оценка персонала [Текст] : учебник для вузов / В.Ф.Протасов., А.В.Протасова. – Москва : Финансы и статистика, 2013. – 421 с.
47. Пылев, Н.Г. Классификация факторов, влияющих на эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Электронный ресурс] / Н.Г. Пылев // Ieay.ru. Москва, 2018. – Режим доступа: http://www.ieay.ru/nauch/sc_article/2012/01/Puleva.shtm
48. Пястолов, С.М. Экономический анализ деятельности предприятия [Текст] / С.М. Пястолов. – Москва : Академический проспект, 2014. – 576 с.
49. Речмен, Д.Дж. Современный бизнес [Текст] : учебник в 2-х томах / Д. Дж.. Речмен, М. Х. Мескон, К. Л. Боуви, Д.В. Тилл. пер. с англ. – Москва : Дело, 2012. – 431 с.
50. Ребрин, Ю.И. Основы экономики и управления производством [Текст] / Ю.И. Ребин. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2015. – 145 с.
51. Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика [Текст] : учебник для вузов / З.П. Румянцева. – Москва : Инфра-М, 2014. – 304 с.
52. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Г.В. Савицкая. – Москва : Инфра-М, 2014. – 623 с.
53. Смольский, А. Оценка эффективности деятельности организации [Электронный ресурс] / А. Смольский // Портал «Системы управления». – Режим доступа: http://system-u.by/partnjorskie_programmi/expertiza/ip_expert

54. Стрелец, И.А. Новая экономика и информационные технологии [Текст] / И.А. Стрелец. – Москва : Экзамен, 2013. – 360 с.
55. Соломатин, А.Н. Экономика и организация деятельности торгового предприятия [Текст] / А.Н. Соломатин. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 495 с.
56. Сысоева, С. Большая книга директора [Текст] / С. Сысоева, Г. Крок. – С-Петербург, Питер, 2014. – 432 с.
57. Федосеев, А. Битва за эффективность [Текст] / А. Федосеев, Б. Карабанов. – Москва : Альпика Паблишер, 2013. – 288 с.
58. Федцов, В. Г. Менеджмент в предпринимательской деятельности [Текст] / В.Г. Федцов. – Москва : Экономика, 2013. – 256 с.
59. Фролова, Т.А. Экономика предприятия [Текст] / А.Т. Фролова. Таганрог: ТРТУ, 2012. – 245 с.
60. Федченко, Е.А. Формирование системы показателей эффективности использования бюджетных средств [Текст] / Е.А. Федченко // Вестник финансового университета, № 2, 2016. – С. 67-72.
61. Швандар, В.А. Генезис бережливого производства: российские истоки [Текст] / В.А. Швандар. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 278 с.
62. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа [Текст] / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 256 с.
63. Щепакин, М.Б. Повышение эффективности управление производством на основе концепции бережливого производства [Текст] / М.Б. Щепакин. – Москва : АСТ, 2017. – 448 с.
64. Экономический портал [Электронный ресурс] // Экономика. Финансы. Менеджмент. – Москва, 2018. – Режим доступа: <http://www.finekon.ru/index.php>.
65. Akdeniz, M. Calantone R.G An integrated marketing capability benchmarking approach to dealer performance through parametric and nonparametric analyses [Текст] / M. Billur Akdeniz, Tracy Gonzalez-Padron, Roger J. Calantone // Industrial Marketing Management. - 2015. Vol. 39, №16 - P.

150-160.

66. Herrmann, A.M Contrasting the resource-based view and competitiveness theories: how pharmaceutical firms choose to compete in Germany, Italy and the UK [Текст] / A.M. Herrmann // Strategic Organization. – 2016. – Vol. 6. – P. 43-74

67. Klumpes, P. J. M. Performance Benchmarking in Financial Services: Evidence from the UK Life Insurance Industry [Текст] / Paul J. M. Klumpes, // Journal of Business. – 2016. – Vol. 77. – P. 57-73

68. Mehrizi, M. Comparative analysis of sectoral innovation system and diamond model (the case of telecom sector of Iran) [Текст] / Mohammad Hosein Rezazadeh Mehrizi; Mohammad Pakneiat // Journal of Technology Management & Innovation. – 2013. – Vol. 3. – P. 78-90.

69. Renko, N. Designing Marketing Strategy Using The five competitive forces model by Michael E. Porter MODEL BY - case of small bakery in Croatia [Текст] / Natasa Renko; Ivona Sustic; Ruzica Butigan // International Journal of Management Cases. – 2011. – Vol. 13. – P. 376-385.

70. Rigby, D. Инструменты управления компанией. [Текст] / Darrell Rigby and Barbara Bilodeau // International Journal of Management Cases. – 2016. – Vol. 1. – P. 76-85.

ПРИЛОЖЕНИЯ