

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

27.03.02 Управление качеством

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление качеством

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение эффективности деятельности организации на основе принципов
качества

Обучающийся

А.Я. Гулиева

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент С.Е. Васильева

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Консультант

канд. пед. наук, доцент Г.В. Круглякова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: А.Я. Гулиева.

Тема работы: Повышение эффективности деятельности организации на основе принципов качества.

Руководитель: С.Е. Васильева, канд. экон. наук.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что в настоящее время все предприятия стремятся повысить конкурентоспособность и тем самым укрепить свои позиции на рынке.

Цель исследования - повышение эффективности деятельности предприятия ООО «ВСТЗ ЛУЧ».

Задачи:

- изучены теоретические аспекты повышения эффективности деятельности предприятия за счет внедрения современных инструментов управления;
- проведена оценка организационно-экономических показателей деятельности предприятия ООО «ВСТЗ ЛУЧ» за 2021-2023гг;
- проведена оценка деятельности предприятия, выявлены основные проблемы;
- разработаны мероприятия направленные на повышение эффективности деятельности предприятия, проведен расчет экономической эффективности.

Предметом исследования является деятельность предприятия.

Объектом исследования является предприятие ООО «ВСТЗ ЛУЧ».

Abstract

The bachelor's thesis was completed by: A. Ya. Gulieva.

Topic of the work: Improving the efficiency of the organization based on the principles of quality.

Supervisor: S. E. Vasilyeva, Ph.D. in Economics.

The relevance of the chosen topic lies in the fact that at present all enterprises strive to increase competitiveness and thereby strengthen their position in the market.

The purpose of the study is to improve the efficiency of the enterprise LLC "VSTZ LUCH".

Tasks:

- the theoretical aspects of improving the efficiency of the enterprise through the introduction of modern management tools were studied;
- an assessment of the organizational and economic indicators of the enterprise LLC "VSTZ LUCH" for 2021-2023 was carried out;
- an assessment of the enterprise's activities was carried out, the main problems were identified;
- measures aimed at improving the efficiency of the enterprise were developed, and economic efficiency was calculated.

The subject of the study is the activities of the enterprise.

The object of the study is the enterprise LLC "VSTZ LUCH".

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические подходы к формированию повышения эффективности деятельности предприятия	7
1.1 Подходы к оценке эффективности предпринимательской деятельности	7
1.2 Принципы и методы оценки эффективности предпринимательской деятельности.....	13
2 Оценка эффективности деятельности предприятия ООО ВСТЗ «Луч»	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	25
2.2 Оценка эффективности деятельности предприятия.....	30
3 Разработка мероприятий направленных на повышение эффективности деятельности предприятия ООО ВСТЗ «Луч».....	42
3.1 Мероприятия направленные на повышение эффективности деятельности предприятия.....	42
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий....	46
Заключение	49
Список используемой литературы и используемых источников.....	52
Приложение А Система управления процессами.....	56
Приложение Б Система управления после предложенных мероприятий.....	57

Введение

Актуальность выбранной темы заключается в том, что в настоящее время все предприятия стремятся повысить конкурентоспособность и тем самым укрепить свои позиции на рынке. Одним из аспектов за счет чего может быть повышена конкурентоспособность на рынке, это повышение эффективности деятельности предприятия, которое достигается за счет внедрения современных инструментов управления.

Повышение эффективности деятельности можно достичь за счет внедрения таких технологий как инструменты бережливого производства, инструменты качества и пр.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в повышении эффективности деятельности предприятия ООО «ВСТЗ ЛУЧ».

Для достижения поставленных целей решается следующий ряд задач:

- изучены теоретические аспекты повышения эффективности деятельности предприятия за счет внедрения современных инструментов управления;
- проведена оценка организационно-экономических показателей деятельности предприятия ООО «ВСТЗ ЛУЧ» за 2021-2023гг;
- проведена оценка деятельности предприятия, выявлены основные проблемы;
- разработаны мероприятия направленные на повышение эффективности деятельности предприятия, проведен расчет экономической эффективности.

Предметом исследования является деятельность предприятия.

Объектом исследования является предприятие ООО «ВСТЗ ЛУЧ».

Методами исследования являются: статистический, аналитический, процессный, системный.

В первом разделе рассматриваются теоретические аспекты повышения эффективности деятельности предприятия, которые включают в себя основные функции, принципы, этапы и инструменты его развития.

Во втором разделе дана организационно-экономическая оценка деятельности предприятия ООО «ВСТЗ ЛУЧ» на 2021-2023 гг. Проведен анализ деятельности, описаны основные процессы, представлена общая структура управления предприятием, выявлены основные недостатки в работе предприятия.

В третьем разделе предлагаются мероприятия направленные на повышения эффективности предприятия, которые заключаются во внедрении интегрированной системы управления предприятием, а также внедрения PDCA анализа. Проведен расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Структура выпускной квалификационной работы включает в себя введение, три раздела, заключение. Список используемой литературы, состоящий из 29 источников, 12 рисунков, 7 таблиц и 2 приложений.

1 Теоретические подходы к формированию повышения эффективности деятельности предприятия

1.1 Подходы к оценке эффективности предпринимательской деятельности

«Для поиска лучших предпринимательских решений в системе предпринимательства наряду с имитационными и экспертными моделями применяются оптимизационные модели. Процесс, при котором осуществляется выбор варианта в области предпринимательства, лучшего из всех возможных, называется процессом оптимизации, а сам такой выбор — условием оптимальности» [5].

«Принцип оптимизации решений распространен в теории управления, планирования, прогнозирования, планово-проектной, производственной, коммерческой деятельности. Однако его использование имеет обычно упрощенную форму и связано с выбором лучшего варианта. Выбор такого рода не отвечает полностью условиям оптимальности. Оно отвечает так называемому условию рациональности, когда круг рассматриваемых вариантов ограничен и наилучший вариант может оказаться за его пределами» [5].

«Между имитационными и оптимизационными моделями нет четких разграничений: все они имеют целью выбор наилучшего (оптимального) из всех возможных вариантов. Различие проявляется лишь в методах их построения (имитационные модели предусматривают воспроизведение течения процесса, оптимизационные — использование аналитических методов). Сам процесс оптимизации воспринимается при этом как свойство, присущее всем проблемно-ориентированным моделям, являющееся залогом их осуществимости. Оптимизация в этом смысле представляется базовым элементом проблемно-ориентированного, осуществимого моделирования, основным его содержанием. Именно оптимизация придает процессу

моделирования целеустремленную и реализационную форму. Именно она обуславливает его способность к решению основной задачи — определения реальных путей достижения целей, стоящих перед системным образованием» [5].

«При моделировании предпринимательской деятельности свойство оптимизации особенно важно. Собственно, выбор оптимальной модели предпринимательства — наиболее характерный пример его проявления, когда условие оптимальности позволяет реализовать комплексный подход к изучению разнонаправленных процессов и явлений, разнокачественных факторов и характеристик, обеспечить взвешенную, полностью согласованную их оценку. Свойство оптимальности проявляется в вариантности процесса моделирования. Вариантность (вариантный метод, вариантный подход) есть процесс разработки предварительных проектов модели, по которым принимают решения соответствующие распорядители. Иными словами, вариантный метод — это подготовка проекта модели в неоднозначном исполнении, показывающего многообразие решений в поисках оптимума и обеспечивающего возможность выбора одного из вариантов» [8].

«Возможность выбора абсолютно необходима для оценки принципиальных решений. Предложения, положенные в основу управленческого решения, всегда содержат ряд вариантов — различных направлений действия для достижения поставленной цели, среди которых распорядитель, принимающий решение, может выбирать. Существует несколько типов вариантных построений. Первый тип построения включает так называемые хронологические варианты. Их характерная особенность — хронологическая последовательность решений, когда на конец рассматриваемого периода устанавливаются два или три уровня решения социально - экономических проблем. При двух уровнях решения рассматриваются минимальный и максимальный уровень, при трех — еще и средний уровень» [8].

«При такой схеме построения один вариант не исключает другого, они все осуществимы, но в различные сроки. Второй тип вариантных построений опирается на варианты, различающиеся принципиально, причем принятие одного из них полностью исключает принятие остальных. Такие варианты получили название альтернативных. Третий тип вариантных построений исходит из вариантов, не имеющих взаимоисключающего характера и не расположенных в хронологической последовательности. В таких вариантах могут содержаться повторяющиеся или взаимодополняющие элементы, а различие может не иметь принципиальной основы. Это не означает, однако, что окончательно принятое решение может включать не один, а два или несколько вариантов. Процесс поиска оптимума, сам выбор вариантов не теряет своего значения» [8].

«Варианты третьего типа принято именовать сравниваемыми. Этот термин несколько условен, так как акция сравнения всегда присутствует в вариантной среде, и варианты любого типа построения как варианты сравниваемые. В таком случае более общее понятие воспринимается как частный случай, не имеющий собственного наименования. Такое использование атрибута «сравнимый», в принципе, допустимо, так как оно отражает общий ход процесса оптимизации, характеризует процедуру принятия решений. Характер построения вариантов не является основным в процессе оптимизации. Гораздо более существенным является обоснование критерия оптимальности, на базе которого осуществляется выбор наилучшего варианта. Одним из основных принципов, позволяющих реализовать поиск лучших предпринимательских решений, является принцип сопоставимости сравниваемых вариантов» [8].

«Сопоставимость как экономическая категория есть обеспечение условий, при которых возможна сравнимость показателей и характеристик, полученных различными методами или в различное время. Сопоставить — значит рассмотреть, обсудить, сравнивая с чем-либо, имея целью получение конкретного вывода. Сопоставимость сравниваемых моделей

предпринимательства может быть обеспечена при соблюдении ряда условий. Первым условием является единообразие структуры моделей» [9].

«Структура модели предпринимательства должна включать три крупных блока: модель развития производства, модель развития коммерческой деятельности и финансовую модель. Являясь по существу крупными структурными элементами единой модели предпринимательства, эти модели обладают значительной долей самостоятельности» [9].

«Вторым условием сопоставимости является идентичность сравниваемых показателей. Номенклатура показателей, используемых для решения задач оптимизации предпринимательской деятельности, достаточно велика. Несмотря на широкое применение показателя прибыли как основного результата предпринимательства, находят обоснование показатели, отражающие объем производимой продукции (в сопоставлении с затратами), учитывающие снижение себестоимости и др. Многие из них не лишены оснований и могут применяться в процессе оптимизации. Однако их многообразие в практической оценочной деятельности невозможно. Достаточно корректны сравнительные оценки, которые имеют в своей основе принципы сопоставимости, подходы, критерии» [9].

«Для одной задачи может существовать лишь один критерий оптимальности, и такая задача всегда монокритериальна. Поиск такого показателя (своеобразного «философского камня») продолжается уже не одно десятилетие. Отечественными учеными было высказано множество предложений по его обоснованию и использованию. Предлагалось максимизировать объем выпускаемой продукции (чистой, условно-чистой, реализуемой и т. д.), прибыль и рентабельность производства, эффективность капитальных вложений и показатели уровня жизни. Минимизации «подвергались» полные и приведенные затраты, количество затраченного времени, площадь используемой территории и многое др. Эти попытки никак не являлись бесплодными. Они поэтапно приближали решение проблемы, дали богатейший материал для анализа и обобщений» [4].

«В отношении общего подхода к построению критерия оптимальности мнения ведущих отечественных и зарубежных представителей научных школ отличаются редким единством. Их внимание сконцентрировано на показателе эффективности, отражающем интенсивный рост и развитие любого объекта. В общем представлении эффективность (в переводе с лат. — действенный, производительный, дающий результат) характеризует различные системы, процессы, явления» [6].

«Эффективность — индикатор развития и его важнейший стимул. Стремясь повысить эффективность конкретного вида предпринимательской деятельности в целом, мы определяем конкретные меры, способствующие процессу развития, и устраняем те из них, что ведут к регрессу. Широко известные показатели эффективности производства: результативность, интенсивность функционирования системы, степень достижения цели и уровень организованности системы и т. д. Столь широкое понимание эффективности не противоречит узконаправленному значению. Это свидетельствует о многогранности категории эффективности с одной стороны, и с другой — о сложности ее представления в показателях и измерителях. Для определения принципов и методов оценки эффективности предпринимательства рассмотрим взаимоотношения двух важнейших экономических категорий — эффекта и эффективности» [18].

«Эффект является отражением результата деятельности, т.е. того состояния, к которому стремится экономический объект. Понятия «эффект» и «результат» можно воспринимать как тождественные и использовать как ориентир при построении конкретной управленческой системы. Такое управление, получившее в международной практике наименование «управление по результатам», направлено на количественный прирост результирующих показателей, хотя и подразумевает вместе с тем изменение качественных характеристик» [18].

«Эффективность в отличие от эффекта учитывает не только результат деятельности (прогнозируемый, планируемый, достигнутый, желаемый), но

рассматривает условия, при которых он достигнут. Эффективность определяется соотношением результата (эффекта) и затрат, обуславливающих этот результат. Эффективность поэтому есть сравнительная оценка результата деятельности, отражающая не только ее возможность к обеспечению экономического роста, но и способность стимулировать прогрессивные структурные и качественные изменения. Эффект, таким образом, представляет собой один из компонентов, соотносимых между собой в процессе решения задач оптимизации» [18].

«Эффективность любой деятельности принято выражать с помощью отношения результата к затратам. Целевая ориентация такого отношения — стремление к максимизации. При этом ставится задача максимизировать результат, приходящийся на единицу затрат. Возможно и обратное соотношение, когда показатель затрат относят к показателю результата. В этом случае сравнительный показатель минимизируется. С формальных позиций нет противоречий между использованием того или другого метода расчета. Однако с содержательной точки зрения между ними можно заметить существенные различия. Эти отличия проявляются в процессе моделирования деятельности, т. е. предвидения будущих процессов, событий, явлений» [18].

«В практической деятельности используется показатель эффективности, базирующийся на отношении результата и затрат, как более полно отражающий целевую ориентацию исследуемого объекта. В условиях развития рыночных отношений этот подход приобретает особую значимость. Предпринимательская деятельность, стремящаяся наращивать свои конкурентные преимущества и обеспечивать с их помощью устойчивость своих рыночных позиций, использует в качестве целевых ориентиров широкую совокупность результирующих показателей (как количественных, так и качественных): прирост объема продаж и прибыли, овладение большим целевым сегментом, приспособление характеристик производимого товара к нуждам потребителей целевого рынка и т. д. Такие ориентиры требуют

полного и наглядного отражения при обосновании оценочных критериев, отвечающих поставленным задачам и способам их решения» [18].

1.2 Принципы и методы оценки эффективности предпринимательской деятельности

«В связи с тем, что результат деятельности всегда связан с ее целью, стремление экономического объекта достигнуть предпочтительного для него состояния определяет целенаправленность поведения. Это состояние и есть цель объекта. Трактовка цели предполагает ее объективную обусловленность. Она проявляется в определенности, в направленности развития, вызванных объективными материальными причинами. В теоретических концепциях утвердилось понимание цели как состояния, к которому стремится тот или иной объект. Уже в процессе постановки целей фиксируются свойства и качества, которые должен получить объект в результате определенной деятельности. Цель, таким образом, формирует основы деятельности. При этом деятельность понимается как активность, направленная на достижение поставленной цели» [22].

«Цель характеризуется предварительной продуманностью. В конце процесса труда получается результат, который уже в начале этого процесса имелся в представлении человека. После того как цель поставлена, анализируется ситуация, при которой будет осуществляться деятельность, выбираются способ и средства достижения цели, намечается последовательность, т. е. схема деятельности. Предпринимательская деятельность всегда направлена на достижение цели, хотя не всегда к ней приводит, но обязательно заканчивается результатом, даже если он и не запланирован или не имеет положительного характера. Первый принцип оценки эффективности предпринимательства: если конечный результат совпадает с целью, то деятельность может быть признана рациональной» [22].

«Совпадение результата с поставленной целью особенно важно с позиции выбора наиболее успешных решений. Такое совпадение свидетельствует, что выбранные условия соответствуют «стандартам рациональности», а анализ ситуации достаточно полон и обоснован. Более точным определением таких понятий, как «успешная деятельность», «деятельность, соответствующая принципам рациональности», является понятие эффективности как реализации возможности получения результата (или уже полученный результат) при определенных условиях осуществления деятельности. Это обстоятельство помогает выделить основной принцип измерения эффективности — принцип взаимосвязи цели и конечного результата деятельности» [22].

«Предпринимательская деятельность, как известно, сочетает в себе три аспекта: производственный, коммерческий и финансовый. Для каждого из направлений характерны собственные цели, иногда взаимоисключающие (например, при стремлении к росту прибыли и минимизации затрат). При этом, разумеется, ставятся задачи поиска едино направленных целей или в крайнем случае — установления разумного компромисса. Такой компромисс не всегда возможен, и задача оценки эффективности в этих случаях решается с помощью метода многоцелевой оптимизации» [22].

«Такой подход обуславливает второй принцип оценки эффективности предпринимательства — доступность использования нескольких критериев оптимальности. Важно подчеркнуть, что речь идет именно о допустимости использования критериев, а не их необходимости. Совокупность критериев используется в тех случаях, когда нет возможности для применения единых или обобщенных оценок. Процесс установления целей осуществляется в рамках разработки стратегии маркетинга и функционирования системы предпринимательства. Стратегия представляет собой обоснованную долгосрочную программу действий, ориентированную на достижение определенной цели. Отличительная черта стратегии — наличие цели. Ее присутствие позволяет определять стратегию как совокупность

концептуальных положений, изложенных в приемлемой для практики форме. Цели, а значит, и конечные результаты, требующие отражения в показателе эффективности, бывают двух видов: качественные и количественные» [22].

«Третий принцип оценки эффективности предпринимательства — в процессе целеполагания целесообразно отдавать предпочтение целям, характеризующим устойчивость рыночных позиций предпринимателя, реализуя принципы маркетинга как рыночной концепции управления. Такой подход не противоречит стремлению к максимизации прибыли, характерному для маркетинговой концепции, но создает условия для успешного функционирования в длительной перспективе. Оценка эффективности при этом проводится с учетом стратегических приоритетов, а в множестве возможных оценочных показателей преобладают показатели, характеризующие результативность усилий, предпринимаемых в том или ином стратегическом направлении» [19].

«Четвертым принципом оценки эффективности является ее (оценки) взаимосвязь с жизненным циклом продукции. На стадии разработки и внедрения продукта, как известно, прибыль не образуется (она появляется лишь в конце стадии внедрения). Прибыль имеет при этом мотивационный характер, т. е. формирующий мотивы, в силу которых решаются задачи по сокращению длительности этих стадий, повышению качества разрабатываемого и внедряемого продукта, обеспечению его соответствия потребностям целевого сегмента, а также по сокращению затрат на исследование продукта, его апробацию, подготовку рынка и внедрению в рыночную среду. В силу такого обстоятельства для оценки эффективности предпринимательства на этих стадиях требуются специфические показатели, ориентированные на стратегические задачи, охватывающие весь планируемый жизненный цикл продукции, начиная от формирования идеи и заканчивая снятием продукции с производства» [19].

«На стадии роста, когда появляются реальные доказательства соответствия товара требованиям целевого сегмента, целесообразно

использование показателя прибыли, что обусловлено логикой жизненного цикла товара. Вместе с тем на этой стадии необходимо решать задачи по увеличению рыночной доли и завоеванию новых рынков или сегментов, так как увеличение темпов роста объема продаж и прибыли свидетельствует о достаточно высоком и широком рыночном признании. Оценка степени достижения этих целей, инновационных по сути, имеет в своей основе стратегические соображения и смыкается с задачей более полного овладения рынком. Поэтому на стадии роста возможно сочетание нескольких методов и показателей оценки эффективности, охватывающих самостоятельные направления предпринимательской деятельности и формирующихся на различных потребительских рынках» [19].

«На стадии зрелости в системе оценочных показателей очевидно доминирует показатель прибыли. В этой связи оценка результата предпринимательства вновь использует принцип сочетания показателей, когда показатель прибыли дополняется показателями, характеризующими позиции предприятия в конкурентной среде (например, местоположение предприятия в иерархической последовательности конкурирующих фирм, выстроенной с учетом их конкурентоспособности в конкретных условиях рыночной конъюнктуры)» [19].

«На стадии спада, завершающей жизненный цикл продукции, могут устанавливаться два вида целей: быстрый уход с рынка устаревшей продукции и отказ от активных рыночных действий. Результат предпринимательской деятельности на этой стадии может, в принципе, оцениваться с помощью показателя прибыли, стремящегося к максимально возможному значению. В случае использования стратегии быстрого ухода с рынка необходимо анализировать результаты деятельности по другим компонентам ассортиментного ряда, определяющим совокупный результат деятельности фирмы. При ориентации на возможное возобновление спроса показатель прибыли дополняется аналитическими характеристиками в отношении степени вероятности возобновления спроса, риска, обусловленного его

неопределенностью и прогнозируемой длительностью периода, предшествующего новому «всплеску» спроса. Важно подчеркнуть, что такие характеристики могут выступать лишь в качестве аналитических, дополняющих основные, но не образующих самостоятельные показатели» [19].

«Таким образом, можно констатировать изменчивость результирующих показателей предпринимательской деятельности в зависимости от стадии жизненного цикла продукции, а также возможность их комбинации, обусловленную структурными изменениями в целях и задачах предпринимательства. Для измерения показателей результата предпринимательской деятельности могут использоваться различные методы. Показатель занимаемой доли рынка определяется на основе маркетинговых исследований, в рамках которых исследуется совокупная емкость рынка и анализируется соотношение между емкостными показателями, характеризующими деятельность исследуемого предприятия и его основных конкурентов» [19].

«Если показатель результата имеет стоимостное выражение (например, прибыль), то можно воспользоваться простым механизмом сравнения одноразмерных величин. Но если показатель результата представлен в иных единицах измерения (доля рынка, конкурентоспособность), он не может быть прямо сопоставлен со стоимостным показателем. В этом случае необходим особый механизм взвешивания разнокачественных и разно размерных характеристик: применяя показатель эффективности как относительную величину, предназначенную для выбора наиболее рациональных решений, можно использовать индексный подход, когда показатели затрат и результата выражаются в индексной форме, не имеющей размерности и позволяющей осуществлять процедуры сравнения. В рамках оптимизационного моделирования всегда возможна индексация ключевых показателей. Индексы показателей исчисляются в ходе сопоставления рассматриваемых альтернатив. При этом один из альтернативных вариантов

предпринимательских решений принимается в качестве базового. Показатель базового варианта принимается за единицу» [15].

«Представленные показатели выражают совокупный результат предпринимательской деятельности. Они агрегированы многими факторами и могут, по сути, называться обобщающими. Однако предпринимательство, как было отмечено выше, включает в себя ряд относительно самостоятельных видов деятельности: производственную, финансовую, коммерческую, коммуникативную, каждая из которых оказывает непосредственное влияние на конечные результаты и тем самым в значительной мере определяет эффективность функционирования всей предпринимательской системы. Каждый из видов деятельности образует собственные результаты, на базе которых могут быть исчислены соответствующие показатели, отражающие эффективность функционирования отдельных предпринимательских подсистем» [15].

«Эти показатели не могут претендовать на роль обобщающих характеристик, так как касаются лишь отдельных элементов единого целого, но могут с успехом использоваться в качестве дополнительных составляющих» [15].

«Соотнеся эти показатели с показателями затрат, можно сформировать представление об эффективности финансовой деятельности. Говоря об эффективности коммуникативной подсистемы, необходимо подчеркнуть, что под ней понимается в данном случае не вся система рыночных коммуникаций, а только коммуникации между производителем и потребителем. В этой подсистеме могут быть использованы следующие дополнительные показатели эффективности» [15]:

- эффективность рекламной деятельности (экономическая и социально-психологическая);
- эффективность стимулирования сбыта;
- система показателей, характеризующих работу выставок и ярмарок;

- эффективность использования различных средств рекламного воздействия;
- эффективность изучения мотиваций;
- система показателей, отражающих информационные составляющие;
- эффективность использования средств создания общественного мнения в отношении предприятия и его продукции.

«Особого внимания заслуживает показатель имиджа предприятия. Он может быть использован в качестве показателя результата не только в рамках коммуникативной подсистемы, но в ряде случаев и применительно ко всей системе предпринимательства» [15].

«Современный экономический менталитет давно перешагнул за пределы традиционных представлений о системе предпринимательства, интерпретирующих предпринимательскую деятельность как прямую функцию реализации собственности — ее основную производственную функцию; как действия, направленные на возрастание капитала и присвоение прибыли, или инициативную деятельность граждан в сфере производства товаров и услуг с целью получения максимально возможной прибыли. Появились и получили развитие новые представления, в которых предпринимательство рассматривается как процесс непрерывного поиска изменений в потребностях и спросе конечных потребителей и удовлетворении спроса путем организации инновационного процесса производства и распределения продуктов, обеспечивающих максимум производительности в каждой стадии непрерывного воспроизводственного цикла. В такой трактовке делается акцент не на максимизации прибыли, а на потребителе — на присущих ему нуждах и запросах, удовлетворение которых благодаря высокому уровню организации предпринимательства обуславливает возможность повышения экономических результатов хозяйственной деятельности» [17].

«Таким образом, концепция предпринимательства тяготеет к маркетинговой трактовке, решающей основные задачи, стоящие перед

предпринимательской единицей, с помощью управления динамичными естественно-рыночными процессами при этом поиск путей повышения эффективности предпринимательской деятельности увязывается с возможностями, предоставляемыми современным маркетинговым подходом. Среди широко известных инструментов маркетинга выделяется сервисная концепция предпринимательства. В международной предпринимательской практике возрастает значимость так называемого сервисного производства, иногда называемого производством услуг). Развитие сервисного производства означает переход к таким управленческим и организационным решениям, когда не просто производится некий товар (услуга или вид работ), но реализуется полный комплект процесса обслуживания потребителей вплоть до полного насыщения его потребности с помощью товаров и услуг» [17].

«Сервисное производство подчеркивает единство процесса производства и последующей эксплуатации продукта, охватывая весь период его жизненного цикла вплоть до исчерпания резервов физического и морального износа. Сервисные услуги следует отличать от услуг, предоставляемых непроизводственной сферой. Услуга непроизводственной сферы представляет собой особый вид товара и формируется в рамках определенного цикла, который может рассматриваться как производственный» [17].

«В народном хозяйстве развитие сервисного производства также может составить основу для наиболее эффективных предпринимательских решений. Большие возможности в этом направлении открываются перед малыми предприятиями. Ограничения в сфере обеспечения конкурентоспособности малого предприятия, вызванные недостаточными для масштабной производственной деятельности объемом капитала, развитием материально-технической базы, снабжением сырьем, материалами, оборудованием и т. д., не позволяют малым предприятиям успешно конкурировать с крупными производителями. Они вынуждены ориентироваться преимущественно на методы ценовой конкуренции, что в условиях роста себестоимости продукции

не всегда удастся. При этом значение проблемы поиска действенных мер по наращиванию конкурентных преимуществ малого предприятия существенно возрастает. Одним из резервов активизации этой деятельности является расширение ассортиментного ряда производимых товаров, услуг и работ и повышение их качества. Оказывая услуги по эксплуатации машин, оборудования или зданий и сооружений, малое предприятие формирует качественно иной продукт, который не просто предназначен для удовлетворения потребностей в продукции, но и обеспечивает весь процесс удовлетворения этой потребности. Дополнительные качества этой продукции будут оцениваться потребителем в ходе ее продвижения на рынок и могут сформировать устойчивые потребительские предпочтения» [17].

«В конкретных условиях рыночной конъюнктуры могут сложиться необходимые предпосылки для узко-профильной ориентации малого предприятия — ремонтные и эксплуатационные услуги. Такая ориентация может быть оправдана в случае нахождения специализированного сегмента, нуждающегося в этих услугах. Безусловно, в этом случае малое предприятие может столкнуться с трудностями, всегда связанными с освоением узкого сегмента, — возможностью резкого обострения конкуренции, риском, связанным с быстрым насыщением потребностей или ухудшением финансового состояния потребителей. Однако маневренность, присущая малому предприятию, позволяет компенсировать негативное влияние этих факторов за счет сокращения сроков перепрофилирования малого предприятия и перехода на другие сервисные услуги» [17].

«Поиск путей повышения эффективности предпринимательства может быть обращен в сторону совершенствования управленческих функций. Следует отметить, что центр тяжести управленческих решений приходится на менеджеров среднего звена, где аккумулируется оперативная информация. Близость к высшему руководству позволяет им легко ориентироваться в целях и задачах предприятия. При этом особенно важным является подбор менеджеров среднего звена и делегирование им достаточного объема

полномочий для полноценной работы. В мировой практике сложилась устойчивая тенденция к децентрализации маркетинговых функций при более централизованной инвестиционной финансовой, производственной и технической политике. Например, в строительной отрасли, где разграничение этапов строительства и видов работ определяет целесообразность децентрализации управления отдельными видами работ — вплоть до выделения специализированных производственных подразделений в самостоятельные малые предпринимательские структуры. В результате чего можно достичь заинтересованности работников выделенных малых предприятий в результатах труда и экономии материалов. Здесь же возможно разделение функций и выделения отдельных видов деятельности в центры ответственности. Таким центром ответственности, в частности, может быть центр управления затратами малого предприятия» [17].

«Контроль эффективности представляет собой достаточно сложную, интегрированную деятельность, имеющую разветвленную внутреннюю структуру. Структура системы контроля включает два компонента — горизонтальную и вертикальную структуры. Вертикальная структура охватывает последовательность процедур контроля, соответствующую единой логике планово-управленческого цикла» [17].

«Выделяются стратегический контроль, оценивающий стратегические альтернативы или обоснованные решения; тактический контроль, анализирующий эффективность принятия тактических решений, и оперативный контроль, почти как в армии. Стратегический контроль направлен на оценку степени достижения основной (генеральной) цели предпринимательской единицы, а также стратегических целей, ставящихся в рамках товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политики. Он охватывает достаточно длительный промежуток времени (5,10,15 лет) и является основным видом контроля итоговых результатов предпринимательства» [17].

«Тактический контроль оценивает эффективность мероприятий, проводимых в течение непродолжительного отрезка времени (как правило, 1-1,5 года), и может рассматриваться как контроль промежуточных результатов процесса реализации стратегии. Этот вид контроля особенно важен для малого предпринимательства, так как направления, характер и результаты деятельности малого предприятия в значительной степени подвержены влиянию рыночной конъюнктуры. Цель тактического контроля — своевременная реакция на изменение конъюнктурных условий, особенно на появление лимитирующих и ограничивающих факторов» [17].

«Оперативный контроль призван оценивать промежуточные результаты деятельности в течение очень коротких промежутков времени. Оперативный контроль есть, по существу, постоянный контроль, который можно характеризовать как мониторинг промежуточных результатов. Горизонтальная структура системы контроля включает структурно-функциональные результаты предпринимательской деятельности. Она предусматривает оценку результативности в производственной, коммерческой, финансовой и коммуникативной сферах, образующих единую систему предпринимательства. В рамках горизонтального контроля рассматриваются дополнительные показатели эффективности, которые не позволяют охарактеризовать совокупную деятельность предпринимательской единицы, но рассматривают возможность контроля и поиска своевременных мер воздействия на отдельные структурные элементы с целью достижения единого результата» [17].

«Являясь неотъемлемой частью процесса управления организацией, контроль выполняет две функции. Первая — достаточно пассивная. Она предусматривает простую фиксацию величин достигнутых показателей и характеризует степень их отклонения от запланированных в ту или иную сторону. Вторая функция связана с активной деятельностью по анализу причин возникновения таких отклонений и разработкой мероприятий по преодолению негативных тенденций или использованию благоприятных

внешних факторов. Эта функция не ограничивается поверхностными объяснениями, но требует углубленных аналитических действий, раскрывающих закономерности течения конкретных рыночных процессов и прогнозных разработок. В основу реализации этой функции закладываются результаты фиксации результирующих показателей» [18].

«Обобщая вышеизложенное, важно подчеркнуть, что контроль эффективности предпринимательской деятельности имеет в своей основе результирующие показатели и характеристики, соответствующие целям предпринимательства. Он является итоговым звеном в последовательных действиях по постановке целей: разработка и реализация мероприятий, направленных на их достижение; контроль полученных результатов; обоснование выводов и рекомендаций на перспективу» [18].

2 Оценка эффективности деятельности предприятия ООО ВСТЗ «Луч»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

«ООО «Волжский Светотехнический Завод ЛУЧ» - российский производитель профессионального энергосберегающего светотехнического оборудования. Завод производит свыше двух тысяч номенклатурных позиций, предназначенных для различных областей применения общего и специального назначения» [12].

«Собственная светотехническая лаборатория завода «ЛУЧ» оснащена уникальным измерительным оборудованием, даёт возможность проводить сложные исследования характеристик производимой продукции, источников света и питающей аппаратуры. В результате светодиодные и люминесцентные светильники Lumier всегда соответствуют заявленным светотехническим параметрам» [12].

«В настоящее время собственные мощности компании позволяют производить до 70000 единиц продукции в месяц» [12].

«Возможности: ООО «Волжский Светотехнический Завод ЛУЧ» - активно развивающаяся многопрофильная светотехническая компания, которая разрабатывает и производит современную энергосберегающую светодиодную и люминесцентную светотехническую продукцию под торговой маркой «Lumier» общего и специального назначения. ООО «ВСТЗ ЛУЧ» является одним из ведущих производителей светотехники в России» [12].

Юридический адрес: 445000, Самарская область, г. Тольятти, ул. Вокзальная, д.94А.

«Основным видом деятельности является производство светотехнической продукции. Дополнительные виды деятельности —

металлообработка и полимерная порошковая окраска металлоизделия, лазерная резка изделий из металла, аудит системы освещения» [12].

«Миссия предприятия состоит в завоевании лидирующих позиций на отечественном и зарубежном рынках посредством постоянного увеличения энергоэффективности выпускаемой продукции, расширении производимой линейки, минимизации затрат, удовлетворённости потребителя по качеству, объёмам и срокам. Также освоение новых направлений бизнеса для диверсификации деятельности компании, что позволит предприятию быть менее подверженным кризисным явлениям» [12].

«Цель деятельности организации – максимизация прибыли» [12].

«Задачи – повышение производительности и эффективности использования производственных мощностей, оптимизация производственных процессов, повышение качества светотехнической продукции; увеличение рыночной доли; увеличение объёмов производства светотехнической продукции» [12].

Основная продукция ООО «ВСТЗ ЛУЧ» представлена в таблице 3:

«Светодиоды (LED - Lighting Emitted Diode) — наиболее развивающееся направление в области источников света. Сейчас созданы светодиоды практически всех цветов радуги — от красного до фиолетового, а также диоды, излучающие в инфракрасной области» [12].

В настоящее время светодиоды используются:

«Прежде всего, в светосигнальных приборах — автодорожных и железнодорожных светофорах, информационных табло, указателях и т.п. В последние годы многие фирмы в России и за рубежом начали производить настольные и переносные светильники с белыми светодиодами, а также применять светодиоды в аварийных светильниках. Широкое применение светодиоды нашли в рекламной индустрии» [12].

«Несомненно, что светодиоды в ближайшие десятилетия смогут вытеснить с рынка и тепловые, и разрядные источники света. Поэтому производство светодиодных светильников является перспективным

направлением для ООО «ВСТЗ ЛУЧ»» [12]. В таблице 1 и на рисунках 1-3 представлен анализ технико-экономических показателей деятельности предприятия за 2021-2023гг.

Таблица 1 – Техничко-экономические показатели деятельности предприятия ООО «ВСТЗ ЛУЧ» за 2021-2023гг.

Показатели	2021	2022	2023	Изменение		Изменение	
				2022-2021гг		2023-2022гг	
				Абс.изм (+/-)\	Темп прироста, %	Абс.изм(+/-)\	Темп прироста, %
Выручка, тыс.руб.	453 152	663 935	1 747 877	210 783	47	1 083 942	163,26
Себестоимость, тыс.руб.	366 857	547 034	1 357 617	180 177	49	810 583	148,18
Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс.руб.	86 295	116 901	390 260	30 606	35	273 359	233,84
Управленческие расходы, тыс.руб.	37 124	53 198	122 008	16 074	43	68 810	129,35
Коммерческие расходы, тыс. руб.	39 801	63 753	222 351	23 952	60	158 598	248,77
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	9 370	-50	45 901	-9 420	-101	45 951	-91 902,00
Чистая прибыль, тыс. руб.	6 521	4 492	34 702	-2 029	-31	30 210	672,5
Основные средства, тыс. руб.	18 293	20 904	44 544	2 611	14	23 640	113
Оборотные активы, тыс. руб.	206 712	293 619	580 698	86 907	42	287 079	98
Численность ППП, чел.	56	98	105	42	75	7	7,1
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	20160	35280	37800	15 120	75	2 520	7,1
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	360	360	360	0	0	0	0
Фондоотдача (стр1/стр8)	24,77	31,76	39,24	7	28	7	23,5
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	2,2	2,3	3,0	0	3	1	33,1
Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	1,4	0,7	2,0	-0,76	-	1,31	-

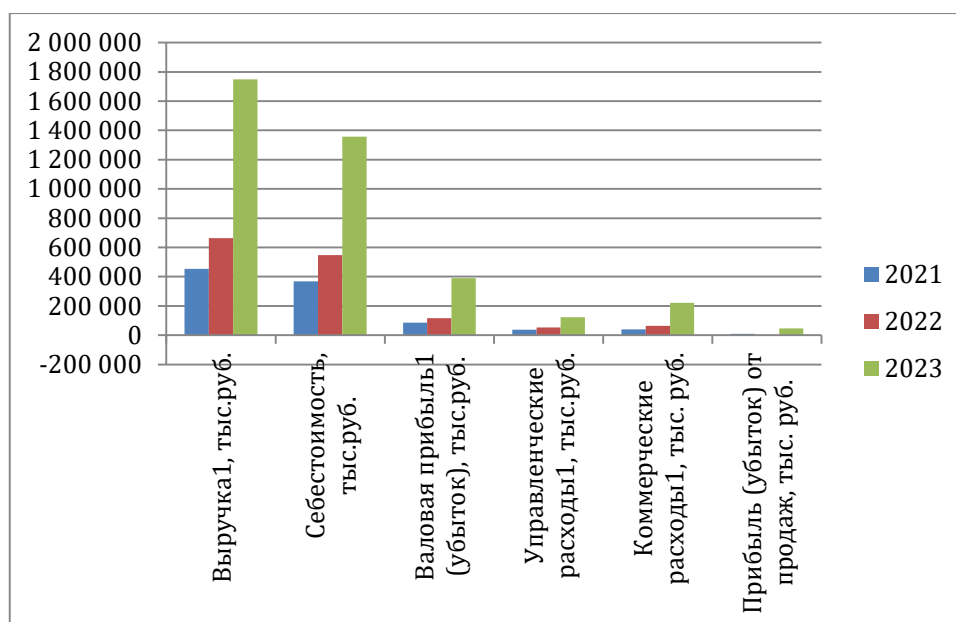


Рисунок 1 – Динамика технико-экономических показателей деятельности предприятия

В результате проведенного анализа технико-экономических показателей в таблице 1 и на рисунках 1-3 можно сделать вывод о том, что за исследуемый период 2021-2023 гг. предприятие ООО «ВСТЗ ЛУЧ» отработало эффективно, о чем свидетельствуют следующие данные показателей:

- выручка за 2022 год увеличилась на 47% по сравнению с 2021 годом, а уже в 2023 году рост выручки происходит на 163,26%. Рост выручки связан с увеличением объемов продаж продукции предприятия;
- в связи с ростом цен на сырье и материалы в 2023 произошел рост себестоимости на 148,18%, что выше на 100% показателя 2022 года по отношению к 2021 году. Валовая прибыль в 2022 году выросла на 35% по сравнению с 2021 годом, а в 2023 году на 233% по сравнению с 2022 годом, это связано с резким увеличением выручки от продаж.

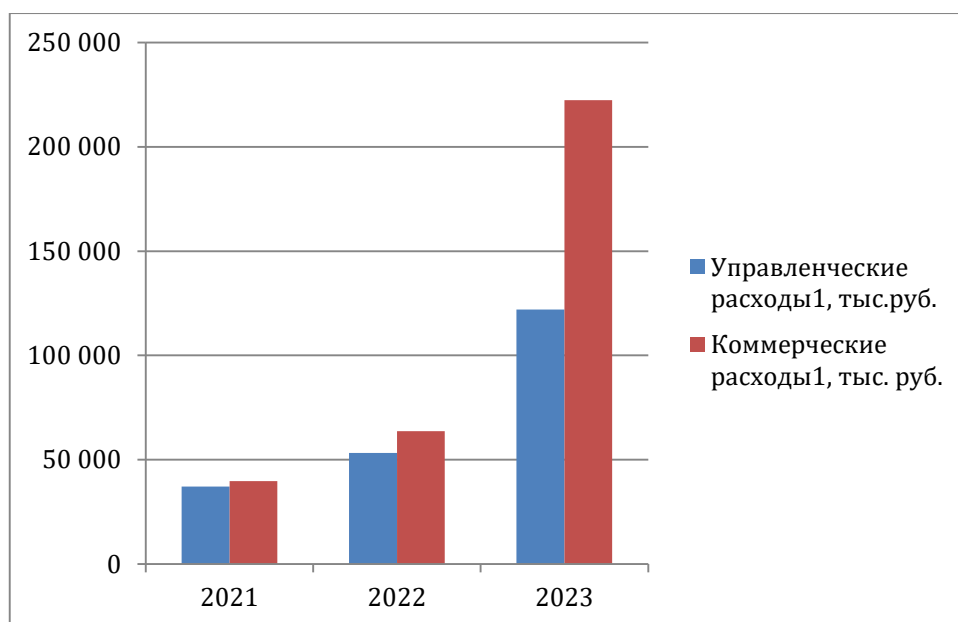


Рисунок 2 – Динамика управленческих и коммерческих расходов предприятия

Управленческие расходы в 2022 году увеличиваются на 43% по сравнению с 2021 годом, а в 2023 году еще на 129%, это связано с тем, что предприятие ООО «ВСТЗ ЛУЧ» проводило обучение персонала.

Коммерческие расходы увеличиваются в 2023 году на 248,77% по сравнению с 2022, что связано с увеличением расходов на продвижение новой продукции на рынок. За счет увеличения производства продукции и объемов продаж на предприятии увеличивается прибыль от продаж и чистая прибыль.

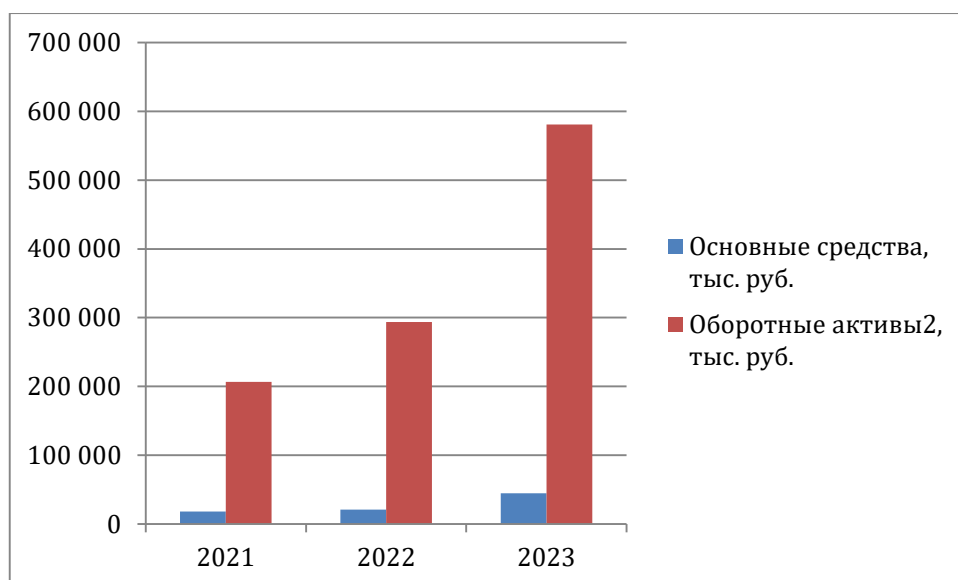


Рисунок 3 – Динамика основных и оборотных активов

Основные фонды предприятия за исследуемый период так же имеют тенденцию к увеличению за счет приобретения дополнительного оборудования. Оборотные активы за анализируемый период увеличились на 98%. Рентабельность продаж за исследуемый период увеличилась и составила 2%.

2.2 Оценка эффективности деятельности предприятия

Проведем оценку работы предприятия ООО «ВСТЗ Луч» с момента закупки и размещения сырья и комплектующих изделий на складе до отгрузки готовой продукции потребителю. В таблице 2 представлена оценка работы ООО «ВСТЗ Луч» по основным процессам управления.

Таблица 2 – Оценка работы ООО «ВСТЗ Луч» по основным процессам управления

Бизнес-процессы	Закупки	Производство	Логистика	Склады
Управление взаимоотношениями с поставщиками	Составление заявки на покупку ТМЦ	Планирование производства	Критерии для установления приоритетов	Требования к хранению и перемещению продукции в складской системе
Управление взаимоотношениями с потребителями	Оценка поставщиков	Координированное выполнение	Определение требований	Контроль объемов ТМЦ и ГП
Управление производственными потоками	Оценка приоритетов по закупкам	Интегрированное планирование	Контроль входящего и выходящего потока	Подготовка ГП к отгрузке
Материально-техническое обеспечение	Интегрированные поставки	Статистика производства	Планирование отгрузок	Подготовка ТМЦ к выдаче в производство
Разработка и доведение продукции до коммерческого использования	Управление поставщиками	Технология изготовления готовой продукции	-	-
		Нормы используемого сырья		
		Контроль качества		

В таблице 2 представлено управление предприятием ООО ВСТЗ «Луч», которое включает в себя основные бизнес-процессы, влияющие на эффективную работу предприятия. К таким процессам относятся закупки, именно от того насколько качественно будет осуществлен процесс закупки товарно-материальных ценностей в установленные сроки и на оптимальных условиях зависит скорость выполнения заказов от потребителей. Производство является ключевым процессом деятельности предприятия ООО ВСТЗ «Луч» и от того, насколько эффективно организован процесс производства, осуществлено планирование производства, а также насколько эффективно используются технологии по изготовлению готовой продукции.

Следующим процессом является организация логистики, при этом здесь речь идет и об организации внутризаводской логистики и внешней, а именно, как выстроена работа с поставщиками, потребителями и организация передачи информационных материальных потоков внутри предприятия. Последним процессом в управлении являются склады так как, именно от правильной организации процесса хранения и перемещения продукции в складской системе зависит качество выдачи товарно-материальных ценностей в производство и отгрузки готовой продукции потребителю.

На рисунке 4 представлена схема осуществления процесса закупки на предприятии.

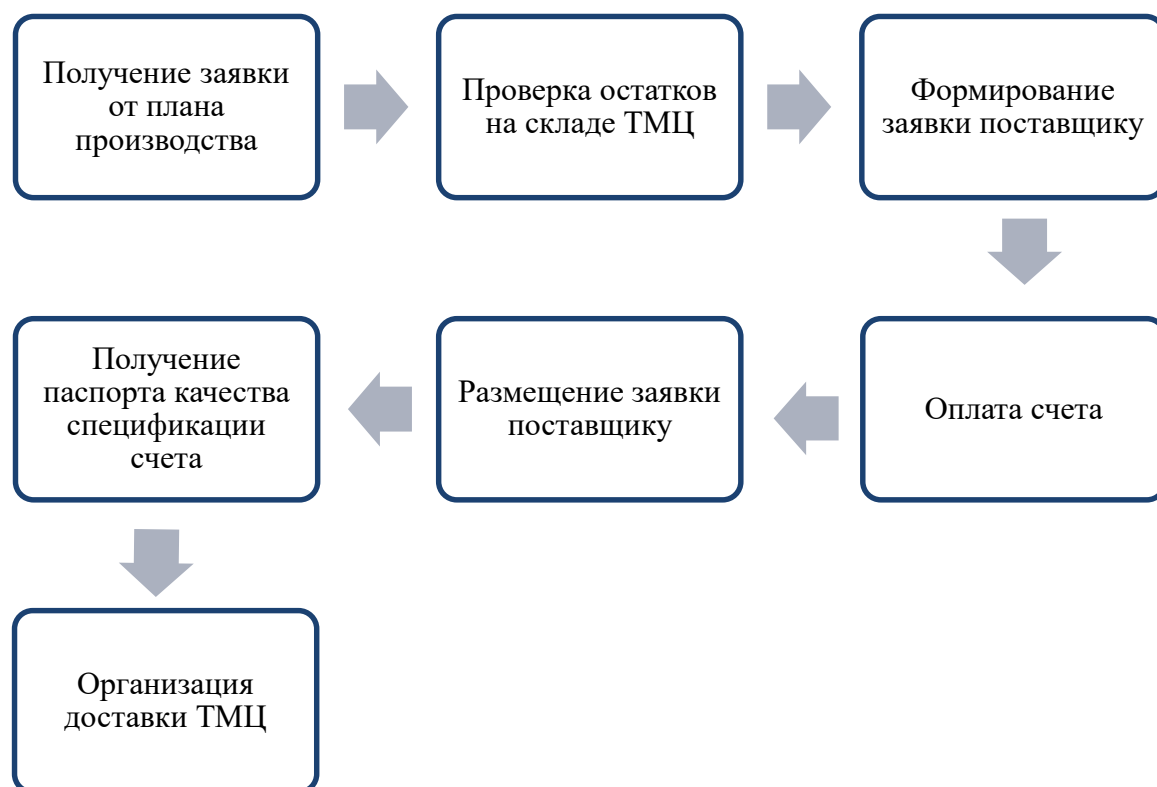


Рисунок 4- Процесс закупки товарно-материальных ценностей на предприятии ООО «ВСТЗ Луч»

На рисунке 4 описан процесс закупки ТМЦ, который в себя включает 7 этапов. На основании составленного плана производства определяется количество необходимых ресурсов для выполнения поставленного плана.

Определив потребность, оцениваются остатки ТМЦ в настоящий момент на складе. На основе полученных остатков формируется заявка на приобретение ТМЦ, данная заявка отправляется поставщику, запрашивается спецификация, паспорт качества, счет на оплату. В зависимости от условий оплаты, которые предусмотрены договором и /или спецификаций производится оплата и организация доставки ТМЦ до предприятия.

Основными проблемами, которые были выявлены в процессе оценки закупок, являются нестабильный план производства изменяющейся под желание основных потребителей, несвоевременность оплаты закупаемых ТМЦ из-за отсутствия финансовых ресурсов. Так же происходят срывы поставок основных ТМЦ по причине возникновения форс-мажорных обстоятельств, на которые не могут повлиять контрагенты.

Процесс размещения, перемещения и хранения продукции на складе представлен на рисунке 5 и осуществляется следующим образом:

- кладовщик осуществляет приемку комплектующих изделий и сырья по количеству и качеству с занесением показателей по объему в программу 1С предприятия;
- с помощью погрузчика осуществляется транспортировка сырья и материалов на складе;
- согласно заявке из производства осуществляется выдача необходимых ресурсов в производственные участки.

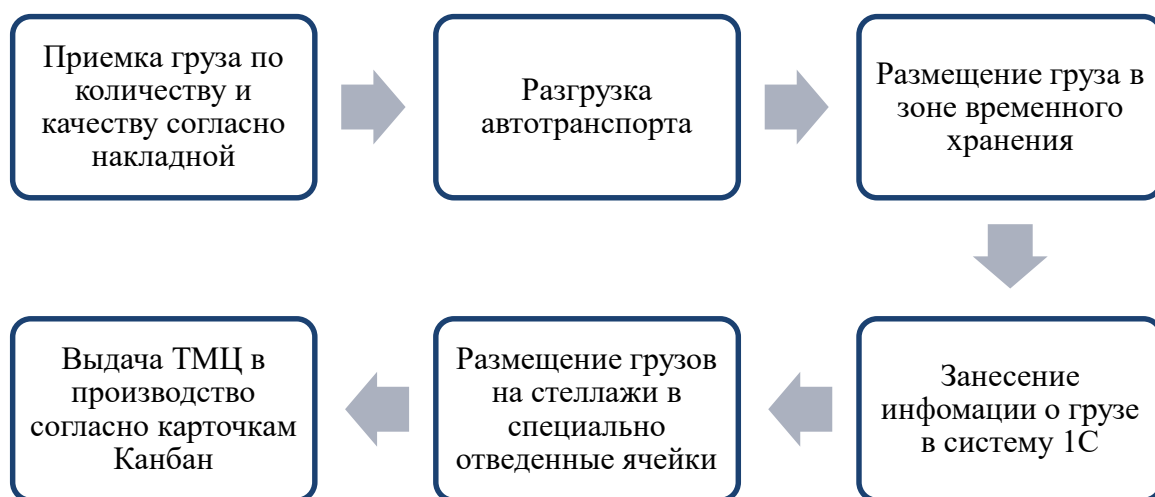


Рисунок 5 – Перемещение и хранение ТМЦ на складе

Применение системы 1С предприятия позволяет управлять складскими запасами сырья, материалов, комплектующих и отслеживать необходимую информацию по номенклатуре, объемам и хранению ресурсов.

Проведем оценку деятельности предприятия ООО «ВСТЗ Луч», которое занимается производством осветительной техники с полным циклом производства. Предприятие ООО «ВСТЗ Луч» на сегодняшний день выпускает большое количество номенклатурной позиции осветительной техники. Объем производства в месяц на предприятии составляет примерно 10 000 единиц.

В производственный процесс предприятия ООО «ВСТЗ Луч» входят девять этапов.

На рисунке 6 представлена карта потока создания ценности, процесса производства светильников.

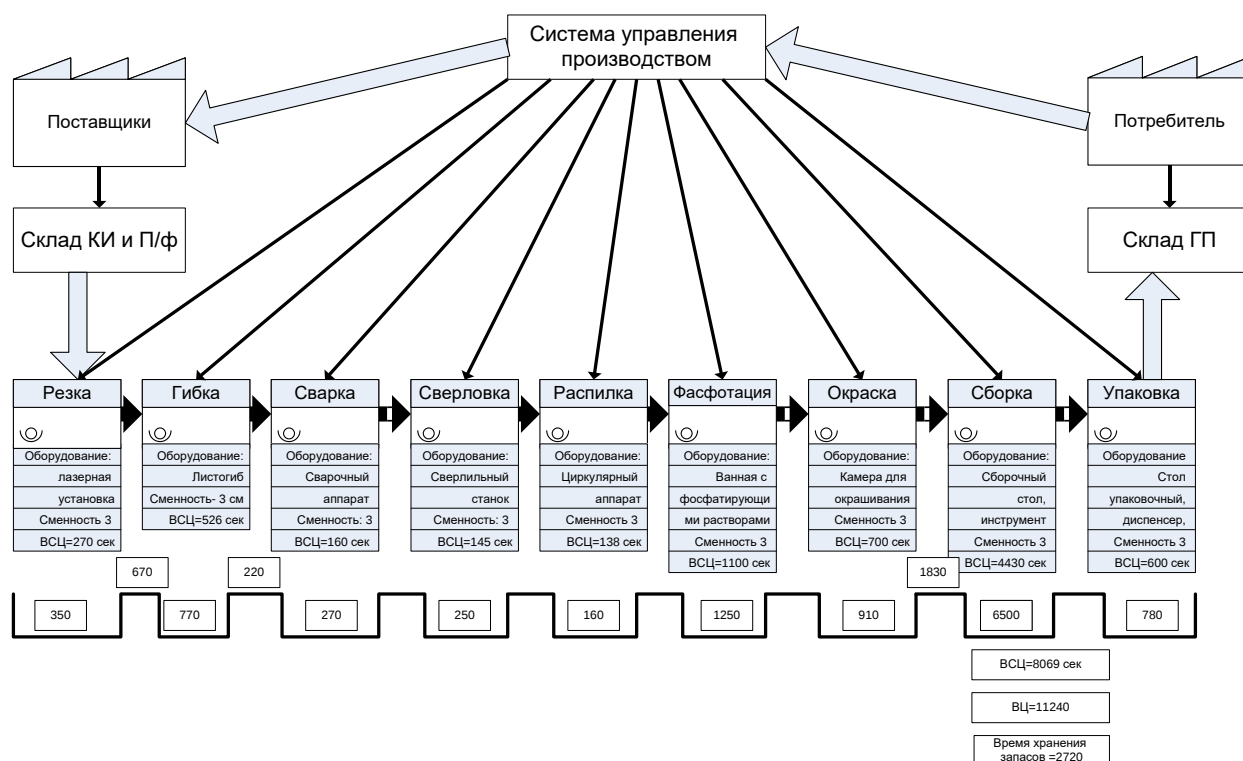


Рисунок 6 - Процессная модель производства светильников ООО ВСТЗ «Луч»

Система управления материальным потоком на предприятии ООО «ВСТЗ Луч» представлена на карте потока создания ценности на рисунке 6.

В настоящее время на предприятии существуют 16 основных линий по производству данной продукции. Карта потока построена на примере одной из линий, которая производит основной вид продукции. Норма выпуска данной линии 10 светильников в установленную единицу времени. Как видно, из процесса, представленного на рисунке, абсолютно по всей линии происходит превышение в полтора раза времени цикла. Так общее время создание ценности составляет 8 069 секунд, а общее время цикла 11 240 секунд.

В процессе проведения оценки выполнения операций выявилось, что между «резкой» и «гибкой» имеются запасы незавершенного производства с общим временем хранения 670 секунд. Такой запас связан с тем, что на предприятии в настоящий момент не отслеживается идентификация такого полуфабриката как металлический лист, что приводит к повторной резке.

Таблица 3 - Сравнение планового и фактического времени выполнения внутрипроизводственных операций

Производственный процесс	Плановая трудоемкость	Фактическая трудоемкость	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение
Лазерная резка корпуса светильника	316	350	34	10,76
Гибка корпуса светильника	712	770	58	8,15
Сварка корпуса	258	270	12	4,65
Сверловка	235	250	15	6,38
Распилка	147	160	13	8,84
Фосфотация	1212	1250	38	3,14
Окраска	886	910	24	2,71
Сборка	5400	6500	1100	20,37
Упаковка	750	780	30	4,00

Из таблицы 3 видно, что фактическая трудоемкость выполнения операций превышает плановую в среднем на 8%.

Самый большой процент по отклонению имеет сборка (20,37%), это связано с тем, что сам процесс является трудоемким и технически сложным, и лазерная резка корпуса светильника (10,76%), как уже говорилось выше, что изначально со склада поступает не тот полуфабрикат.

Далее в таблице 4 проведем анализ потерь выявленных в процессе движения материального потока внутри производства.

Таблица 4 - Виды потерь внутри производства за 2024 г.

Наименование потери (обозначение)	Количество дефектов	Накопленная сумма	Процент числа дефектов к общей сумме %
Перепроизводство готовой продукции (Пгп)	20	24	18,86
Лишние этапы обработки продукции (Лэо)	10	19	12,46
Ожидание	15	62	14,15
Лишние перемещения	9	67	8,49
Лишняя транспортировка продукции (Вд)	11	75	10,37
Выпуск дефектной продукции (Вд)	23	67	24,69
Лишние запасы сырья (Лзс)	18	51	16,98
Итого	106	-	100

Из проведенного анализа выявленных потерь, можно сделать выводы о том, что основными видами потерь на сегодня на предприятии ООО ВСТЗ «Луч» является выпуск дефектной продукции (24.69%), перепроизводство готовой продукции (18,86%), лишние запасы сырья (16,98%). Все это свидетельствует о том, что в настоящее время на предприятии нерационально организован производственный процесс.

Выявив основные потери, далее проведем расчет приоритетного числа рисков.

Расчет ПЧР происходит по следующей формуле 1:

$$ПЧР = S \cdot O \cdot D \quad (1)$$

где S - значимость для предприятия;

O – влияние на производственный процесс;

D – возможность обнаружения.

Таблица 5 - Приоритетное число рисков

Несоответствие	S	O	D	ПЧР
Излишняя механическая обработка деталей	8	9	6	432
Большое количество незавершенного производства	10	9	9	810
Проблема с идентификацией полуфабриката на складе	9	9	4	324
Выпуск дефектной продукции	10	9	6	540

Из представленных несоответствий в таблице 5 видно, что самой главной проблемой является большое количество незавершенного производства, вторая проблема это выпуск дефектной продукции, третья проблема это излишняя обработка и проблема идентификации полуфабрикатов на складе. Несмотря на то, что данная проблема

идентификации полуфабрикатов находится на четвертом месте, но именно из-за возникновения данной причины нарастают вышеуказанные потери.

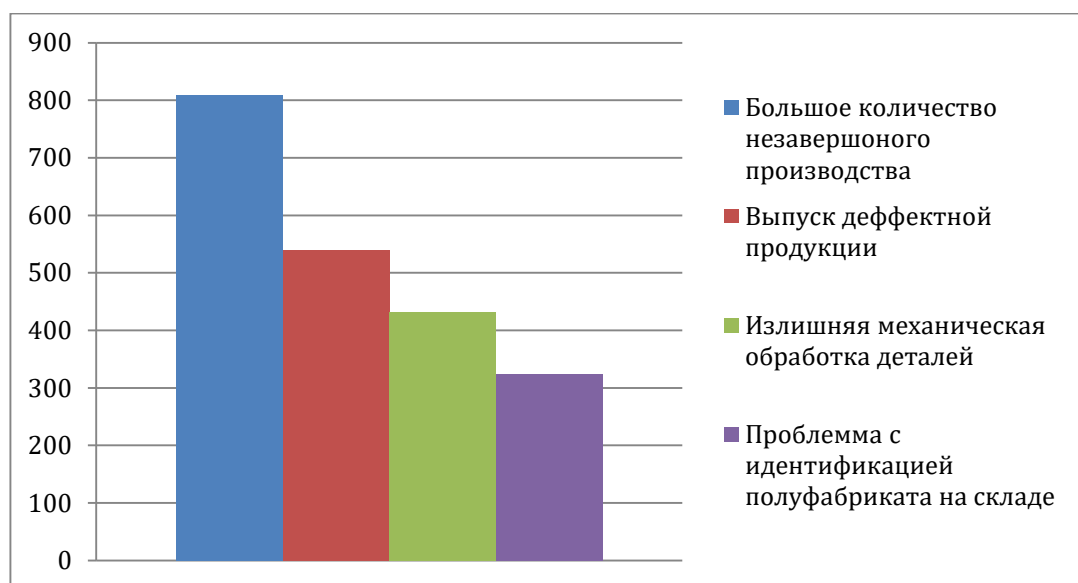


Рисунок 7 – Диаграмма Парето

Таким образом, в результате проведенного анализа, можно сделать выводы, что в настоящее время на предприятии нерационально организован процесс движения материального потока внутри производства, что ведет за собой ряд выявленных проблем, которые связаны с нарушением общего времени цикла, по всем процессам в сторону увеличения, в среднем такое превышение по каждому процессу происходит в полтора раза. Общее время процессов создания ценности составляет 8.069 секунд, а общее время цикла 11.240 секунд.

Отгрузка готовой продукции светотехнического завода осуществляется на основании заказа от потребителя с указанным объемом, сроками. В программе 1С формируются отгрузочные документы. На основании полученного заказа отделом сбыта в программе 1С отправляется заказ с точной характеристикой продукции, которой необходимо отгрузить заказчику. В процессе формирования заказа согласно заявке кладовщик упаковывает данный груз, формирует партию и размещает в зоне выгрузки.

Момент подачи транспортного средства под погрузку осуществляет подготовка отгрузочных документов.

Ранее мы говорили о том, что на предприятии ООО ВСТЗ «Луч» применяется выталкивающая система управления, на рисунке 9 представлены разрывы, в процессе управления предприятия начиная с процесса закупки и заканчивая процессом сбыта. Данные разрывы происходят на трех уровнях, а именно оперативном, тактическом и стратегическом.

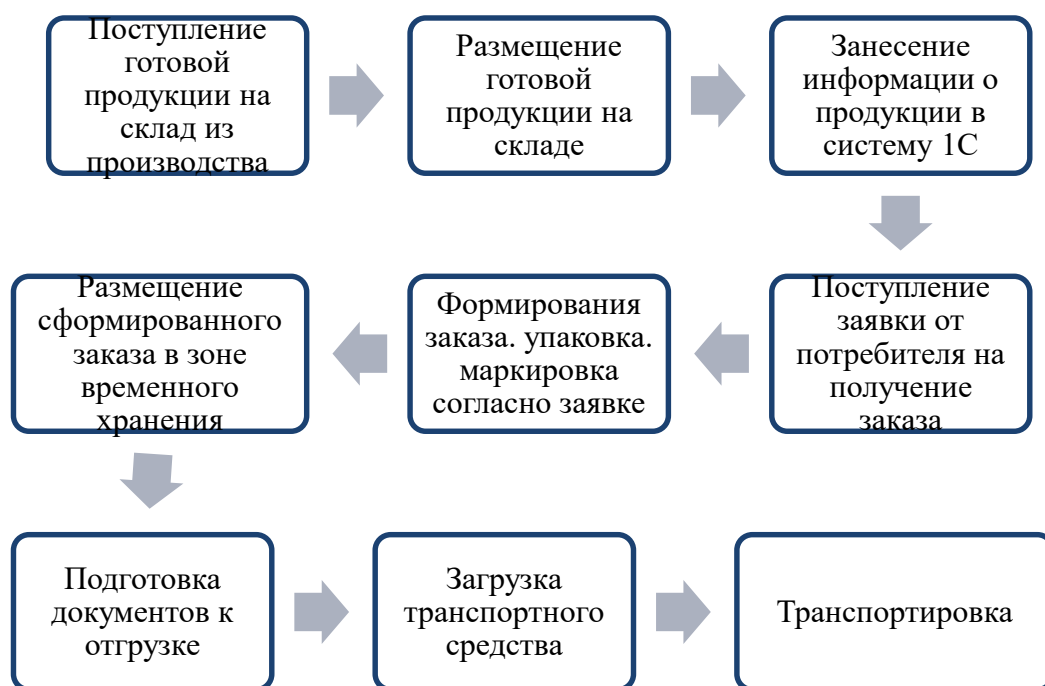


Рисунок 8 - Схема перемещения готовой продукции предприятия ООО ВСТЗ «Луч» на складе в процессе отгрузки ее потребителю

Так на стратегическом уровне от не правильно разработанной стратегии планирования возникают дополнительные затраты, связанные с логистикой и с закупкой товарно-материальных ценностей, а так же с хранением лишних запасов товарно-материальных ценностей на складах и незавершенного производства.

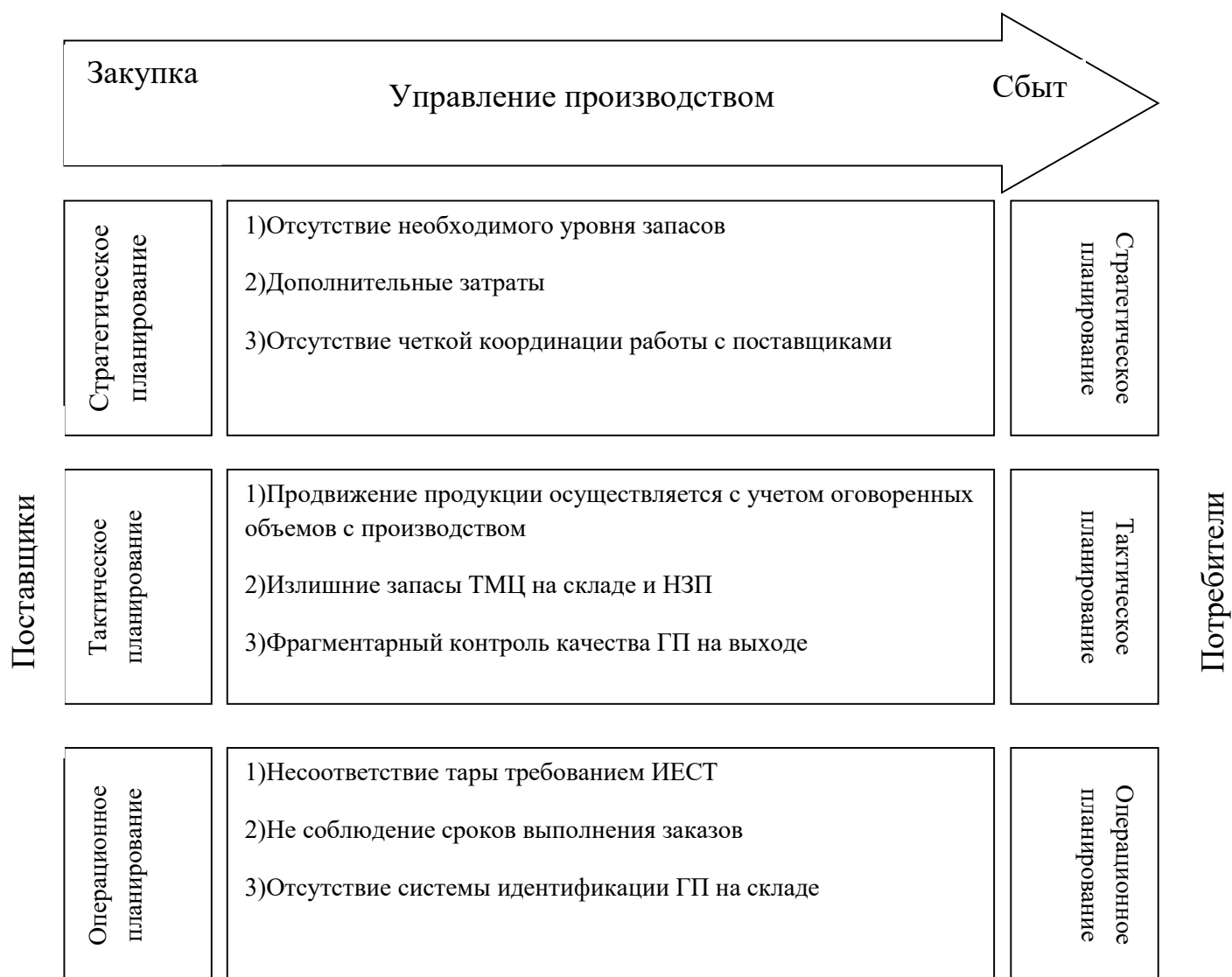


Рисунок 9 – Разрывы по основным процессам на разных уровнях управления

Так же на предприятии отсутствует необходимый уровень запасов готовой продукции на случай увеличения потребностей в данной продукции у потребителей.

Так же у предприятия отсутствует четкая координация работы с поставщиками в вопросах организации поставки и наличие необходимых объемов для осуществления закупки.

На тактическом уровне отсутствие встроенного контроля качества готовой продукции в процессе ее производства, наличие излишних запасов

ТМЦ и НЗП на предприятии. В настоящий момент предприятие фрагментарно осуществляет контроль качества готовой продукции на выходе.

Продвижение готовой продукции на рынок осуществляется с учетом оговоренных объемов с производством, иными словами на предприятии отдел сбыта не стремится реализовать больший объем, чем на сегодняшний день.

На уровне операционного планирования происходит выявление несоответствия тары установленным стандартом и ГОСТом для упаковки данного вида продукта, что влечет за собой порчу продукции в процессе хранения и перевозки. Из-за неэффективной организации логистики происходит несоблюдение сроков выполнения заказов.

3 Разработка мероприятий направленных на повышение эффективности деятельности предприятия ООО ВСТЗ «Луч»

3.1 Мероприятия направленные на повышение эффективности деятельности предприятия

Внедрение интегрированной системы управления на предприятии позволит оптимизировать существующие бизнес-процессы. В приложении А представлена схема интегрированной системы управления предприятием. На схеме показано, что каждая из шести типовых функций на предприятии ООО ВСТЗ «Луч» связана с семью ключевыми процессами.

В процессе управления взаимоотношениями основных процессов предприятия сотрудники должны работать как единый механизм, направленный на повышение эффективности деятельности предприятия, а именно:

- менеджеры отдела маркетинга и отдела продаж участвуют в анализе рынка;
- менеджеры инженерного отдела предоставляют спецификации, на основе которых определяются требования;
- менеджеры по логистике, формируют требования к обслуживанию потребителей;
- производство формулирует производственную стратегию;
- менеджеры отдела материально-технического обеспечения – определяют стратегию выбора источников поставок и работы с ними;
- специалисты финансового и бухгалтерского учета – составляют отчеты о рентабельности работы с конкретными потребителями.

Требования к выполнению заказов потребителей должны использоваться как входящие элементы стратегии, работ с источниками поставок и логистики.

Все процессы, входящие в интегрированную систему управления имеют собственные узкофункциональные направления деятельности.

Результаты этих процессов следующие:

- создание рабочей группы, ориентированной на оптимизацию процесса производства, который в свою очередь ориентирован на удовлетворение потребностей основных клиентов;
- создание центра для эффективной обработки запросов поступающих от потребителей;
- сокращение запасов ТМЦ и НЗП в процессе производства.
- минимизация времени доведения продукта до оптимального состояния.

Предприятие ООО ВСТЗ «Луч» в настоящий момент работает в условиях жесткой структуры рынка и большой конкуренции.

Работа в таких условиях требует непрерывную оптимизацию в управлении предприятием. Существует ряд этапов, которые позволяют эффективно управлять процессами на предприятиях. К таким этапам относится:

- этап автоматизации заключается во внедрении различных информационных систем, которые позволяют более четко вести учет всех процедур и регламентов, установленных на предприятии, повысить эффективность работы различных структурных подразделений и оптимизировать процесс передачи информации;
- этап интеграции направлен на комплексную взаимосвязь всех бизнес процессов предприятия, за счет стандартизации бизнес процессов,

повышение операционной прозрачности и за счет повышения эффективности работы документооборота;

- этап сотрудничества, обеспечивает взаимосвязь партнеров по технологической цепочке, а именно: сбор более точной и оперативной информации, снижение рисков срыва поставок, за счет точного планирования запасов и повышение степени удовлетворенности партнеров в логистической цепочке;
- адаптивный этап, заключается во внедрении средств планирования и контроля над всей логистической цепочкой, за счет согласования процессов, повышения удовлетворенности потребителя, а так же оптимизацию логистических процессов по всей цепочке.

На рисунке 10 представлена система управления бизнес-процессами.

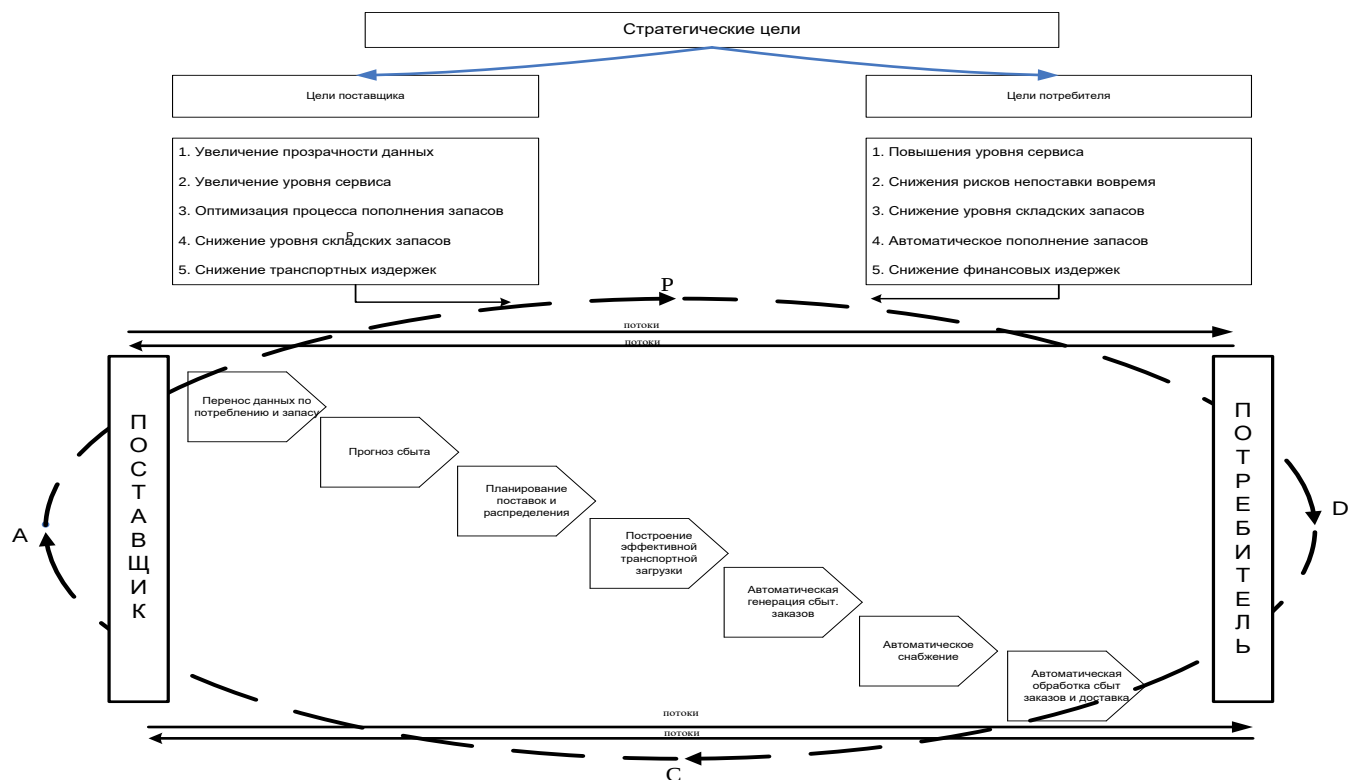


Рисунок 10 – Система управления бизнес-процессами предприятия

Для создания эффективной системы используется «Цикл Деминга», который включает в себя четыре основных этапа циркулирующих друг за другом и повторяющих процесс принятия управленческого решения.

Первый этап планирования. Здесь определяют цели и задачи, а так же способы ее достижения и план мероприятия. При этом следует отметить, что постановка целей и задач должна осуществляться по системе SMART, иными словами цель должна быть актуальна, достижима, иметь определенный срок и конечный результат.

Вторым этапом является выполнение работ. На основании разработанного плана, целей и задач, четко определяются функции и распределяются между структурными подразделениями предприятия, не нарушая при этом их взаимосвязь и взаимодействие.

Третий этап, проверка результатов выполнения работ. Суть данного этапа проводить контроль и в случае обнаружения отклонений определить причины их возникновения.

Четвертый этап, осуществление корректирующих действий, при условии правильного определения причин возникновения тех или иных проблем, разрабатываются корректирующие действия, направленные на принятие мер, которые позволяют не только устранить выявленные проблемы, но и предотвратить их повторное появление. При качественном планировании логистики, появляется возможность не только повести интеграцию между процессами предприятия, но и установить постоянный контроль за ходом исполнения всех планов и предупреждающих действий в случае возникновения проблемных ситуаций.

В Приложении Б представлена система управления, которая отражает взаимодействия процессов предприятия – закупка – производство – сбыт, с учетом изменений, описанных выше. При построении данной системы

учитываются факторы, которые непосредственно влияют на развитие данных процессов и предприятия в целом.

3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Проведем расчет экономической эффективности предложенных мероприятий. В таблице 6 и рисунках 11, 12 представлены изменения технико-экономических показателей деятельности предприятия ООО ВСТЗ «Луч».

Таблица 6 – Изменение технико-экономических показателей деятельности предприятия ООО ВСТЗ «Луч»

Показатели	2023	Прогноз	Изменение	
			Прогноз-2023г	
			Абс.изм(+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс.руб.	1 747 877	1 800 313	52 436	3,00
Себестоимость, тыс.руб.	1 357 617	1 377 981	20 364	1,50
Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс.руб.	390 260	422 332	32 072	8,22
Управленческие расходы ¹ , тыс.руб.	122 008	146 410	24 402	20,00
Коммерческие расходы ¹ , тыс. руб.	222 351	226 798	4 447	2,00
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	45 901	49 124	3 223	7,02
Чистая прибыль ¹ , тыс. руб.	34 702	40 937	6 235	18,0
Основные средства, тыс. руб.	44 544	44 544	0	0
Оборотные активы ² , тыс. руб.	580 698	580 698	0	0
Численность ППП, чел.	105	105	0	0,0
Фонд оплаты труда ППП ³ , тыс. руб.	37800	37800	0	0,0

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	360	360	0	0
Фондоотдача (стр1/стр8)	39,24	40,42	1	3,0
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	3,0	3,1	0	3,0
Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	2,0	2,3	0,29	

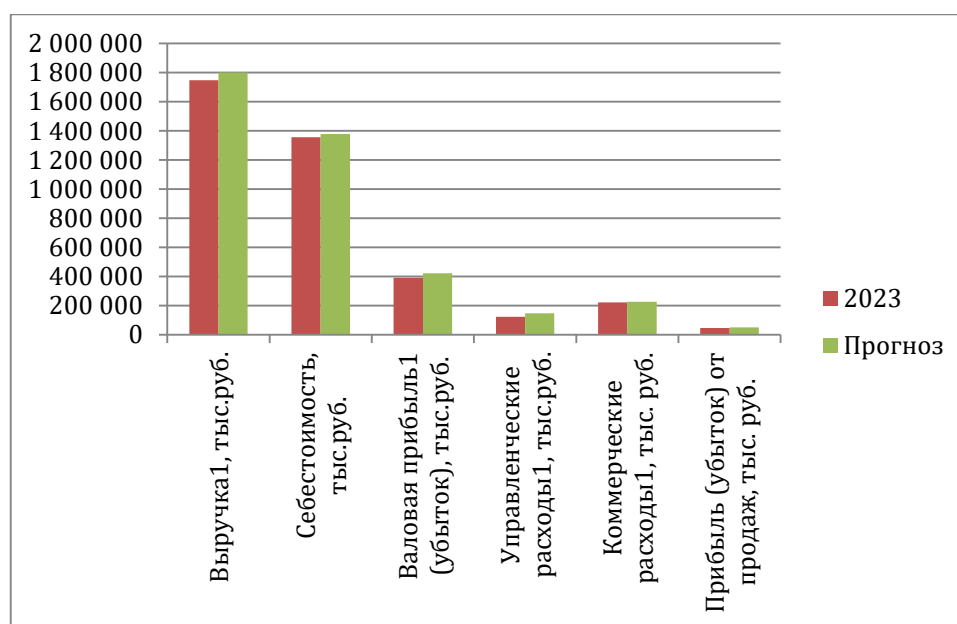


Рисунок 11 – Динамика технико-экономических показателей деятельности предприятия

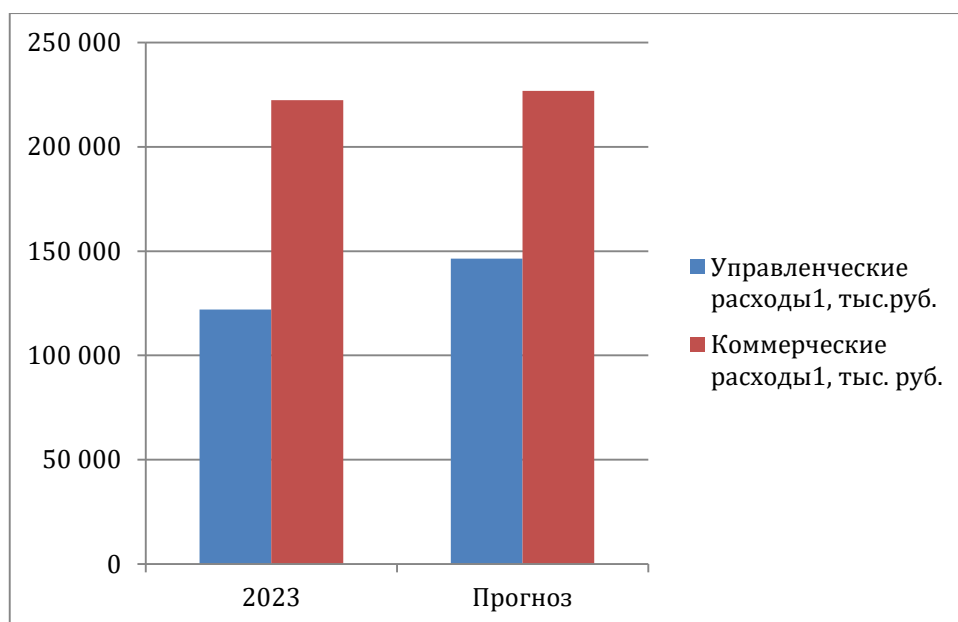


Рисунок 12 – Динамика затрат предприятия после предложенных мероприятий

Таким образом, в результате предложенных мероприятий основные, технико-экономические показатели изменились следующим образом:

- выручка от реализации увеличилась на 3%, за счет увеличения выполнения заказов производством;
- не смотря на увеличение объемов производства, себестоимость увеличилась на 1,5%, так как были пересмотрены нормы расхода сырья и материалов, а также сокращен процент незавершенного производства;
- коммерческие расходы также имеют тенденцию к увеличению на 2%;
- управленческие расходы увеличились на 20%, что связано с внедрением интегрированной системой управления предприятием.
- чистая прибыль предприятия увеличилась на 18%;
- рентабельность продаж на 0,29%.

Заключение

В первом разделе рассматриваются теоретические аспекты повышения эффективности деятельности предприятия, которые включают в себя основные функции, принципы, этапы и инструменты его развития.

Во втором разделе дана организационно-экономическая оценка деятельности предприятия ООО «ВСТЗ ЛУЧ» на 2021-2023 гг.

В результате проведенного анализа технико-экономических показателей в таблице 1 и на рисунках 1-3 можно сделать вывод о том, что за исследуемый период 2021-2023 гг. предприятие ООО «ВСТЗ ЛУЧ» отработало эффективно, о чем свидетельствуют следующие данные показателей:

- выручка за 2022 год увеличилась на 47% по сравнению с 2021 годом, а уже в 2023 году рост выручки происходит на 163,26%. Рост выручки связан с увеличением объемов продаж продукции предприятия;
- в связи с ростом цен на сырье и материалы в 2023 произошёл рост себестоимости на 148,18%, что выше на 100% показателя 2022 года по отношению к 2021 году. Валовая прибыль в 2022 году выросла на 35% по сравнению с 2021 годом, а в 2023 году на 233% по сравнению с 2022 годом, это связано с резким увеличением выручки от продаж.

Управленческие расходы в 2022 году увеличиваются на 43% по сравнению с 2021 годом, а в 2023 году еще на 129%, это связано с тем, что предприятие ООО «ВСТЗ ЛУЧ» проводило обучение персонала.

Коммерческие расходы увеличиваются в 2023 году на 248,77% по сравнению с 2022, что связано с увеличением расходов на продвижение новой продукции на рынок. За счет увеличения производства продукции и объемов продаж на предприятии увеличивается прибыль от продаж и чистая прибыль.

Основные фонды предприятия за исследуемый период так же имеют тенденцию к увеличению за счет приобретения дополнительного оборудования. Оборотные активы за анализируемый период увеличились на

98%. Рентабельность продаж за исследуемый период увеличилась и составила 2%.

Проведен анализ деятельности, описаны основные процессы, представлена общая структура управления предприятием, выявлены основные недостатки в работе предприятия.

Продвижение готовой продукции на рынок осуществляется с учетом оговоренных объемов с производством, иными словами на предприятии отдел сбыта не стремится реализовать больший объем, чем на сегодняшний день заявлено от потребителей.

На уровне операционного планирования происходит выявление несоответствия тары установленным стандартом и ГОСТом для упаковки данного вида продукта, что влечет за собой порчу продукции в процессе хранения и перевозки. Из-за неэффективной организации логистики происходит несоблюдение сроков выполнения заказов.

В третьем разделе предлагаются мероприятия направленные на повышения эффективности предприятия, которые заключаются во внедрении интегрированной системы управления предприятием, а также внедрения PDCA анализа. Проведен расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

В результате предложенных мероприятий основные, технико-экономические показатели изменились следующим образом:

- выручка от реализации увеличилась на 3%, за счет увеличения выполнения заказов производством;
- не смотря на увеличение объемов производства, себестоимость увеличилась на 1,5%, так как были пересмотрены нормы расхода сырья и материалов, а также сокращен процент незавершенного производства;
- коммерческие расходы также имеют тенденцию к увеличению на 2%;
- управленческие расходы увеличились на 20%, что связано с внедрением интегрированной системой управления предприятием.
- чистая прибыль предприятия увеличилась на 18%;
- рентабельность продаж на 0,29%.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Абрютина М. С. Финансовый анализ: учебное пособие. М.: Дело и сервис, 2018. С.115.
2. Акимова А. А. Особенности оценки эффективности строительных организаций // Инновации и инвестиции. 2018. №11. С.128-130.
3. Баканов М. И. Теория экономического анализа: учеб. пособие / М. И. Баканов. М.: Финансы и статистика, 2018. С.113.
4. Барашев В. В. Сущность и основные критерии оценки эффективности деятельности предприятия. Матрица научного познания. 2021. № 4-2. С. 98-103.
5. Быкова Н. Н. Понятие рентабельности предприятия / Н. Н. Быкова. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. 2018. № 29 (133). С. 372-374.
6. Водолазская Н. В. О тенденциях устойчивого развития региональных производственных систем / Н.В. Водолазская // Проблемы и решения современной аграрной экономики. XXI международная научнопроизводственная конференция. 2019. С. 186-187.
7. Воронина Н. А., Даньшина В. В., Жулина Е. Г., Кузнецова И. В. Эффективность предприятий строительной отрасли в условиях ограничений рыночной экономики // Вестник СГСЭУ. 2018. №2 (71). С. 52-56.
8. Выварец А. Д. Экономика предприятия: учебник/А.Д. Выварец - М.: ЮНИТИ Дана, 2019. С.97.
9. Гуркина С. М. Использование ключевых показателей эффективности деятельности предприятия/С.М. Гуркина/ Вестник науки и образования, 2019. С.159.
10. Железнова А. Л. Эффективность деятельности предприятия и факторы, влияющие на эффективность. Инновационная наука. 2021. № 5. С. 108-110. 63

11. Жиялков Д. И. Современные проблемы анализа финансово–экономического состояния организаций различных сфер деятельности / Д.И. Жиялков, В.Г. Зарецкая // Вестник ОрелГАУ. 2018. № 3 (24). С.58–64.
12. Официальный сайт ООО «Волжский светотехнический завод «Луч» / Электронный ресурс: <https://vstzluch.ru>
13. Землянская С. В. Пути повышения роста рентабельности предприятия / С. В. Землянская // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2020. № 3. С.88.
14. Зыкова Н. В. Исследование подходов к оценке эффективности деятельности организации / Зыкова Н. В. // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2018. № 12. С.87.
15. Калиева О. М. Факторы, влияющие на экономическую эффективность деятельности предприятия / О. М. Калиева, Н. В. Лужнова, М. И. Дергунова, М. С. Говорова. Текст: непосредственный // Инновационная экономика: материалы I Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). Казань: Бук, 2018. С. 93-96.
16. Кириллова Т. С. Исследование внутренних и внешних факторов, влияющих на финансовую устойчивость предприятий и корпораций // Проблемы экономики. № 6. 2019. С. 31-34.
17. Князев А. В. Методы оценки эффективности деятельности предприятия и факторы ее повышения. // Матрица научного познания. 2021. № 8-2. С. 42-48
18. Князева Е. В., Шаповал Е. В. Эффективность деятельности предприятия и факторы, влияющие на нее // Вестник университета. 2018. № 2. С.112-115.
19. Леонтьева М. В., Леонтьева М. К. Функционирование организаций в условиях турбулентности экономики // Дискуссия. 2018. №2 (87). С.59-63.
20. Лутай А. П., Пророчук Ж. А. Разработка стратегии повышения эффективности деятельности торгового предприятия // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2021. № 10. С. 208-212.

21. Манукян Д.Д. Анализ современных тенденций маркетинга в строительной отрасли // Вестник университета. 2018. №5 С.40-43. 64
22. Мухаррамова Э. Р. Оценка эффективности деятельности строительного предприятия с целью максимального использования имеющихся ресурсов // Российское предпринимательство. 2018. № 16(16). - С. 2635-2650.
23. Овшинова И.В. Способы повышения эффективности деятельности предприятия. Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 4-2 (74). С. 54-57.
24. Пегушина А. А., Севастьянова О. В. Методика оценки уровня эффективности деятельности предприятия. // Инновационное развитие экономики. 2021. № 1 (61). С. 124-137.
25. Сигаева В. В. Высокая рентабельность – главный показатель успешного бизнеса / В. В. Сигаева // Современные научные исследования и инновации. 2018. № 11. С.112. 25. Чакеева Д.К. Пути повышения эффективности экономической деятельности предприятия. М. Рыскулбеков атындагы Кыргыз экономикалык университетинин кабарлары. 2021. № 1 (50). С. 142-144.
26. Чубурова Ж. Т., Чакеева Д. К. Факторы, влияющие на экономическую эффективность деятельности предприятия. М. Рыскулбеков атындагы Кыргыз экономикалык университетинин кабарлары. 2021. № 1 (50). С. 144-146.
27. Шохин Е. И. Финансовый менеджмент. Учебник. М.: Издательство Кнорус, 2019. 476 с.
28. Фролова В. Б. Исследование критериев финансовой нестабильности // Экономика. Бизнес. Банки. 2019. № 4 (21). С. 159-170.
29. Фролова В. Б. Практические аспекты применения информационных технологий в области управления финансами организаций // Двадцать третьи апрельские экономические чтения. Материалы международной научно-практической конференции. 2019. С. 136-140.

Приложение А

Система управления процессами

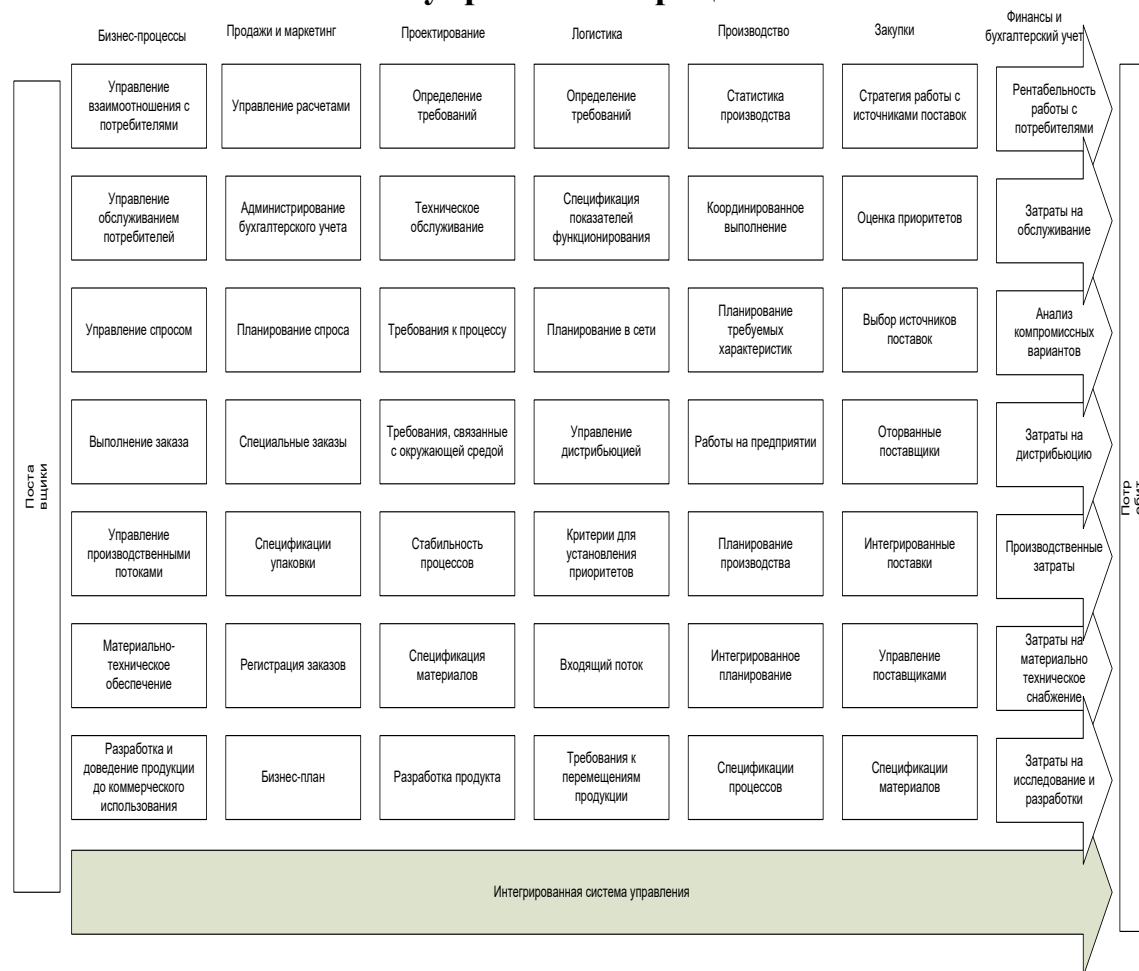


Рисунок А.1 – Система управления процессами

Приложение Б

Система управления после предложенных мероприятий

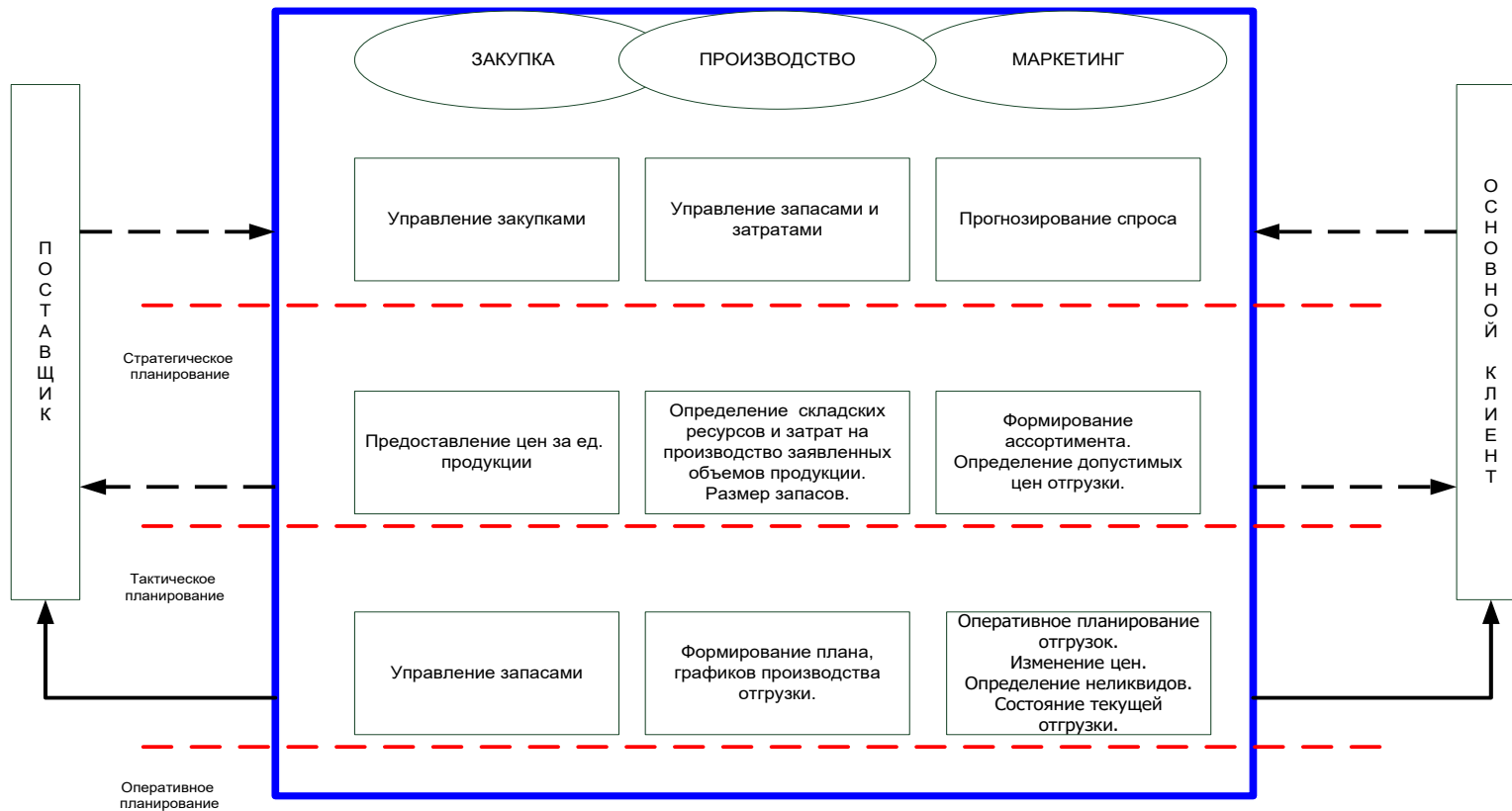


Рисунок Б.1 - Система управления основными процессами на предприятии