

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

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Разработка мероприятий по проведению организационного аудита на предприятии (на примере Кондитерской фабрики «SlaSti»)»

Студент

А.В. Ежова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д.э.н., проф. А.Д. Немцев

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Зав. кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« ___ » _____ 2017 г.

Тольятти 2017

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: А.В. Ежова

Тема работы: «Разработка мероприятий по проведению организационного аудита на предприятии (на примере Кондитерской фабрики «SlaSti)»

Научный руководитель: д.э.н. профессор А.Д. Немцев

Цель исследования - разработка мероприятий по проведению организационного аудита на предприятии.

Целью работы является разработка сбалансированной системы показателей в результате проведённого организационного аудита.

Для реализации данной цели требуется решить ряд задач:

- 1) изучить методику проведения организационного аудита на предприятии;
- 2) сформировать сбалансированную систему показателей для эффективного управления деятельностью организации;
- 3) рассмотреть адаптивную систему управления в организации;
- 4) дать анализ технико-экономических показателей на кондитерской фабрике «SlaSti»;
- 5) разработать систему сбалансированных показателей по совершенствованию системы управления;
- 6) рассчитать эффективность предложенной системы стратегического управления предприятием.

Предметом работы является организационный аудит. Объектом исследования является Кондитерская фабрика «SlaSti».

Теоретической и методологической основой исследования послужила экономическая литература отечественных и зарубежных авторов, статьи периодических изданий, а также федеральные и региональные нормативно-правовые акты по данным вопросам.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы.

Abstract

The bachelor work was done by Ezhova A.V.

The theme of work: "Development of activities for conduction the organizational audit at the enterprise (on the example of Confectionery factory "SlaSti)

Scientific adviser: Nemcev A.D.

The purpose of research - development of activities for conduction the organizational audit at the enterprise.

The aim of this work is to develop a balanced scorecard as a result of the conducted organizational audit.

To achieve this goal number of tasks should be solved:

1) to study the methodology for conducting organizational audit at the enterprise;

2) to develop a balanced scorecard for the effective management of the organization;

3) to consider the adaptive management system in the organization;

4) to analyze the technical and economic indicators at the confectionery factory "SlaSti";

5) to conduct the organizational audit and to analyze the control indicators on the confectionery factory "SlaSti ";

6) to develop a balanced scorecard for improvement of management system;

7) to calculate the efficiency of the proposed strategic management.

The subject of work is the organizational audit. The object of research is the confectionery factory "SlaSti".

Theoretical and methodological basis of the study consists of economic literature by domestic and foreign authors, articles of periodicals, and also the Federal and regional normative legal acts on these issues.

The structure and volume of work. The work consists of introduction, chapters, conclusion, list of references.

Содержание

Введение	5
1. Методические подходы к проведению организационного аудита и этапы его реализации	7
1.1 Методика проведения организационного аудита на предприятии.....	7
1.2 Подходы к совершенствованию организационного аудита на основе системы сбалансированных показателей.....	16
2. Анализ и оценка организационной системы управления с учетом стратегии развития кондитерской фабрики «SlaSti»	21
2.1 Анализ и оценка экономических показателей Кондитерской фабрики «SlaSti».....	21
2.2 Проведение организационного аудита и анализ контрольных показателей развития Кондитерской фабрики «SlaSti»	25
3. Совершенствование организационной структуры управления на кондитерской фабрике «SlaSti»	42
3.1 Разработка системы сбалансированных показателей по совершенствованию системы управления.....	42
3.2 Расчет эффективности предложенных мероприятий	47
Заключение	51
Список используемой литературы	55
Приложения	58

Введение

Оценка эффективности организационной структуры управления – одна из наиболее важных и сложных научно-экономических проблем как в отечественной, так и в зарубежной практике. Это связано прежде всего с отсутствием единой общепринятой методики оценки эффективности системы управления и четких критериев измерения и оценки эффективности самой организационной структуры. Особенную актуальность приобретает разработанная методика проведения организационного аудита в системе стратегического развития предприятия для оценки эффективности управленческой структуры.

Целью работы является разработка сбалансированной системы показателей в результате проведённого организационного аудита.

Для реализации данной цели требуется решить ряд задач:

1. изучить теоретические основы проведения организационного аудита;
2. провести анализ организационной системы управления;
3. разработать мероприятия и рассчитать их эффективность.

Предметом работы является организационный аудит. Объектом исследования является Кондитерская фабрика «SlaSti».

Теоретической и методологической основой исследования послужила экономическая литература отечественных и зарубежных авторов, статьи периодических изданий, а также федеральные и региональные нормативно-правовые акты по данным вопросам.

Информационную базу исследования составили данные годовой отчетности и оперативного учета по предприятию, а именно: форма № П-4 «Сведения о численности, заработной плате и движении работников», штатное расписание работников предприятия, форма № 1- натура «Сведения о производстве и отгрузке продукции», форма № 1 по ОКУД «Бухгалтерский баланс», форма № 2 по ОКУД «Отчет о прибылях и убытках», данные по должностным окладам рабочих, положение о премировании, а также

результаты наблюдений, проведенных в ходе практики.

В процессе аналитического исследования использовались: горизонтальный, вертикальный, технико-экономический, SWOT-анализ и анализ с помощью сбалансированной системы показателей.

Практическая значимость исследования состоит в том, что изложенная в работе сбалансированная система показателей по совершенствованию системы управления может быть применена на ЗАО «Кондитерская фабрика «SlaSti». Представленная в работе методика проведения организационного аудита может применяться на других предприятиях.

Новизна данной работы состоит в том, что дано авторское определение организационного аудита, применена методика проведения организационного аудита на ЗАО Кондитерской фабрике «SlaSti» и разработана сбалансированная система показателей по совершенствованию системы управления предприятием.

Представленная работа состоит из трёх глав, введения и заключения включает 13 таблиц, 7 рисунков, список использованной литературы, состоящий из 45 источников, а также 8 приложений.

В первой главе освещены ключевые вопросы заявленной темы: методика проведения организационного аудита на предприятии, сформирована система сбалансированных показателей для эффективного управления деятельностью организации.

Во второй главе дан комплексный анализ деятельности предприятия, а также проведён организационный аудит и анализ контрольных показателей стратегического развития Кондитерской фабрики «SlaSti».

В третьей главе разработана сбалансированная система показателей по совершенствованию системы управления Кондитерской фабрики «SlaSti», а также приведён расчет эффективности предложенной системы стратегического управления предприятием.

1. Методические подходы к проведению организационного аудита и этапы его реализации

1.1 Методика проведения организационного аудита на предприятии

С целью анализа процессов решения сложных задач научной организации производства, труда и управления на предприятиях разрабатывались комплексные показатели, характеризующие уровень оперативно-производственного планирования, уровень организации производственных процессов, уровень механизации и автоматизации труда, уровень санитарных и эстетических условий труда и безопасности. Однако разрозненные методики проведения оценки состояния техники и технологии организации производства, организации труда и управления не позволяют оценить организацию предприятия в целом, особенно для разработки стратегий его развития. Для этого предлагается проводить организационный аудит.

Организационный аудит можем рассматривать как процесс и как явление. Как процесс можем рассматривать в системе стратегического управления предприятием, как явление – это элемент для реализации программы или цели [33, с.232].

Стратегия, структура и среда в которой функционирует предприятие, динамически взаимодействуют друг с другом. На рисунке 1.1, представлен вид процесса стратегического управления организацией [13, с.21].

Таким образом, для осуществления стратегии требуется продуманное организационное развитие, основанное на функциональной организационной стратегии и выраженное планом организационного развития.

Таким образом, для осуществления стратегии требуется продуманное организационное развитие, основанное на функциональной организационной стратегии и выраженное планом организационного развития.



Рисунок 1.1 - Процесс стратегического управления

Дадим определение организационного аудита. Организационный аудит – это диагностическое исследование организационной структуры на соответствие её устойчивости и гибкости выбранной стратегии предприятия.

Проведение организационного аудита позволяет предприятию провести анализ факторов внутренней среды. Оценить причины возникновения конфликтов между службами, проанализировать разделение функций и ответственности. Рассмотреть процессы, существующие на предприятии и время, затрачиваемое на их выполнение. Понять, насколько предприятие способно приспосабливаться к изменяющимся условиям внешней среды, а также определить какие корректировочные действия необходимо внести в

организационный план.

Организационный аудит имеет три вида: внешний, внутренний и смешанный. Для проведения внешнего аудита приглашаются специалисты из сторонних организаций. Преимуществом такого аудита является то, что внешние специалисты независимы и могут предложить новую идею для развития бизнеса. Недостатком является то, что внешние аудиторы не знают исследуемую организацию изнутри. [13, с.25].

По итогу проведения аудита составляется план организационного развития.

Определение потребности в человеческих и материальных ресурсах позволяет определить ответ на третий вопрос. Здесь назначаются конкретные исполнители и распределяется ответственность.

Далее, исходя из определения целей и задач организационного аудита, на основе опыта некоторых авторов по оценке деятельности организации, сформулируем требования и принципы построения методики, которые должны предъявляться к проведению такого аудита.

1. Этика поведения аудиторов, складывается из следующих этапов:

- выполнение своих обязанностей, на основе высоких профессиональных и моральных принципов;
- принятие на себя обязательств действовать в интересах общества, оправдывая его доверие;
- четкое выполнение своих профессиональных обязанностей;
- сохранение объективности и свободы от столкновения интересов при выполнении профессиональных обязанностей;
- соблюдение технических и этических профессиональных стандартов, стремление к постоянному улучшению качества предоставляемых услуг;

2. Независимость. Общественное признание профессионального статуса аудитора основано на признании их независимости. Аудитор должен оценивать любую ситуацию, озвучивать правду и предлагать четкие и объективные рекомендации. независимость аудитора обеспечивается посредством:

- Финансовой независимости, которая заключается в том, что аудитору не следует попадать в такую зависимость от клиента, поскольку это может сказаться на качестве предоставляемых услуг, снижении их объективности и профессионализме, а также отрицательно влияет на рыночные позиции аудитора.

- Административной независимости, предполагающей независимость аудитора от клиента и не подчиненности ему.

- Политической независимости, которая заключается в отсутствии возможности влияния на аудитора, посредством использования политической власти и аналогичных способов воздействия.

- Эмоциональной независимости, подразумевающей сохранение отчужденности аудитора, независимо от чувств, испытываемых к сотрудникам предприятия -клиента.

3. Профессионализм. Аудитор должен обладать рядом навыков, связанных с: общением с людьми и обменом опытом; выявлением и решением проблем; нахождением нужной информации; осуществлением анализа и синтеза, планированием изменений и разработкой предложений по совершенствованию работы с использованием современных методов [24, с.42].

Структура методики включает схему проведения аудита, состав и его содержание, этапы, систему критериев и показателей организационного аудита.

Предлагается выполнение следующих этапов:

- 1) определение миссии, целей, стратегии и организационной культуры;
- 2) постановка проблемы, определение объекта организационного аудита;
- 3) выбор системы показателей организационного уровня;
- 4) разработка базовых значений показателей организационного аудита;
- 5) сбор информации;
- 6) расчет показателей объекта исследований и базовых показателей;
- 7) сравнительный анализ показателей, определение и диагностика сильных и слабых сторон объекта;
- 8) составление плана организационного развития.

Раскроем содержание этапов организационного аудита.

1) определение миссии, целей, стратегии и организационной культуры

Миссия – причина создания предприятия. В ней как правило детализируется статус предприятия, декларируются принципы его работы, а также заявления и действительные намерения руководителей, дается определение самых важных характеристик организации. Миссия организации дает представление о ее назначении, необходимости и полезности для окружающей среды, сотрудников, общества в целом. Центральным моментом определения миссии предприятия является ответ на вопрос: какова главная цель организации? На первом месте должны стоять интересы и ценности потребителей, причем не только в настоящее время, но и в перспективе [24, с.20].

Цели организации – включают в себя измеримые результаты [24, с.20].

Особое место в деятельности организации занимает разработка стратегии (стратегическое планирование). Это одна из основных функций управления – процесс определения целей организации и путей их достижения (см. рис. 1.2.). Стратегия – представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение её целей [22, с. 45].

Стратегическое планирование формирует основу всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля менеджмента ориентированы на разработку и реализацию стратегических планов.

Особое внимание следует уделить внедрению эффективной организационной культуры.

Организационная культура основана на общественно-прогрессивных формальных и неформальных правилах и нормах деятельности, включающих следующие элементы:

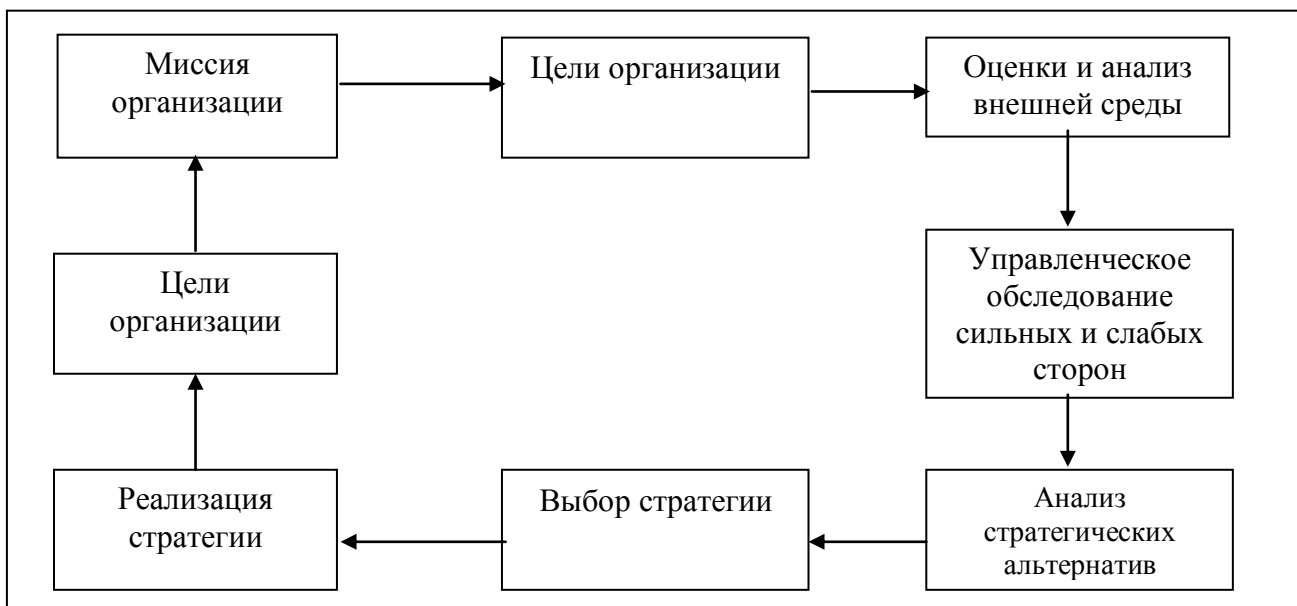


Рисунок 1.2 - Процесс стратегического планирования

- 1) обычаи, традиции, веру и символику;
- 2) индивидуальные и групповые интересы;
- 3) сложившиеся особенности поведения персонала;
- 4) стиль руководства;
- 5) показатели удовлетворенности работников условиями труда;
- 6) уровень взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией;
- 7) перспективу развития.

Организационная культура рассматривается как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать преданность, облегчать общение.

Оценить организационную структуру можно с помощью характеристик, разработанных Харрисом и Мораном на основе экспертных оценок [27, с.148].

- 1) Разбег оценки каждого показателя от 1 до 5 баллов. При этом если общая сумма баллов меньше 40 организационная культура слабая и следует принять меры по её укреплению.
- 2) Постановка проблемы, определение объекта организационного

аудита.

Прежде чем решать проблему, необходимо её четко обозначить, чтобы сделать доступной для исследования и решения. Для этого необходимо изучить информацию о компании – финансовые данные, сведения об эффективности контроля и др.

Состав системы показателей организационного аудита зависит от целей его проведения, и выявленных критериев по объекту аудита.

Если целью проведения организационного аудита является проверка соответствия организационной структуры предприятия поставленным целям и требованиям эффективности, то определение уровня соответствия этой цели по одному интегральному показателю не представляется возможным.

3) разработка базовых значений показателей организационного аудита.

Так как расчетные показатели не дают достаточной информации, для того чтобы, говорить о наличии или отсутствии проблем в организационном развитии, необходимо использовать базы сравнения, на основе разработанных нормативных значений показателей.

Учитывая то, что каждое предприятие является уникальным организмом, и требует разработки индивидуальных значений базовых показателей организационного аудита. Считается нормальным, что значения одних и тех же показателей у каждого предприятия свои.

Рассмотрим пути разработки значений базовых показателей.

1. Расчет потенциальных показателей собственного предприятия.
2. Заимствование прогрессивных значений показателей у схожих предприятий или из отраслевых справочников.

Первый путь включает в себя определение показателей с использованием исследовательских методов или экспертной оценки, при это задаваемые величины, должны быть реально достижимыми.

На втором пути значительное внимание уделяется выбору схожего предприятия, так как неправильный выбор может не показать реальную картину происходящего на предприятии.

За базу, лучше всего брать предприятие из той же отрасли и с теми же размерами. Предпочтительным также может быть использование отраслевых справочников, в достоверности которых нет сомнений.

4) сбора информации

Самой трудоемкой фазой аудиторского исследования, является сбор и обработка информации. Характер собираемой информации, зависит от области деятельности предприятия, описания проблем и целей аудита. При сборе информации могут быть использованы следующие направления и методы ее получения.

Направления:

1. использование информационной системы предприятия;
2. сбор путем организации рабочих групп.

Метод сбора информации выбирается на основе сферы применения, в которой он наиболее предпочтителен.

Инструменты сбора информации:

- наблюдение, заключается в посещение служебных помещений, оценке работы людей, изучение их взглядов, проблем и предложений. К методам активного прямого наблюдения относятся: фотография рабочего дня; хронометраж, метод моментальных наблюдений и т.д.;

- специальные записи- ведутся по просьбе аудитора в течении определенного времени в соответствии с его требованиями;

- специальные отчеты - составляются по просьбе аудитора в течении определенного времени в соответствии с заявленными требованиями;

- беседа - интервьюирование для получения информации, необходимой при анализе рабочего процесса;

- анкетирование - позволяет получить ограниченное количество фактов от большого числа лиц;

- встречи для сбора данных - специальные обсуждения, организованные аудитором;

- обзор отношений служащих - исследуются действия служащих по

выполнению задания и их отношение на изменение такого задания;

- оценки служащих;

- аудиторский эксперимент - применяется для получения информации о последствиях управленческого воздействия, приводящего к изменениям состояния системы ситуационных условий.

5) расчет показателей объекта исследований и базовых показателей

Рассчитывается система сбалансированных показателей для объекта исследования и базовые показатели.

б) сравнительный анализ показателей, определение и диагностика

сильных и слабых сторон объекта

SWOT – анализ рассматривает общие, отраслевые и внутренние факторы среды и показывает, какие из них подлежат использованию в организации, а какие представляют для неё потенциальную угрозу [24, с.119].

Методика SWOT – анализа предполагает построение трех видов матриц:

1) матрица возможностей;

2) матрица угроз;

3) SWOT-матрица.

После того, как перечень сильных и слабых сторон организации, а также угроз и возможностей определён, составляется матрица, показанная на рисунке 1.3.

На пересечение внутренних и внешних характеристик образуются четыре поля: поле «сила и возможности», поле «сила и угрозы», поле «слабости и возможности», поле «слабости и угрозы».

Процедура SWOT-анализа заключается в определении различных сочетаний показателей достоинств и недостатков организации с оценкой их возможностей и угроз и выработать стратегию поведения организации.

Выявленные организационные резервы заносятся в план организационного развития предприятия.

Мы рассмотрели методику проведения организационного аудита, остановимся подробно на системе показателей организационного уровня.

1.2 Подходы к совершенствованию организационного аудита на основе системы сбалансированных показателей

В 50-60-х гг. XX столетия страна достигла высокого уровня науки в области организации труда и организации производства. Среди методик, оценивающих технический и организационный уровень предприятия, наиболее полными считались методики, разработанные Г. Я. Метом (1963 г.) и Р. А. Коломиец (1986 г.), а также методики оценки организационно-технического уровня машиностроительного предприятия и методики, разработанные на предприятиях [25].

Состав показателей методики приведен в приложении 1. В качестве результирующего показателя рассчитывался интегральный показатель или, в крайнем случае, ограниченный круг сводных показателей (от 3 до 5).

Обобщение большинства методик по оценке организационно-технического уровня было сделано в 1986 г. в книге «Планирование технико-организационного развития предприятия» под общей редакцией Р.А. Коломиец (см. приложение 2) [28].

Для определения комплексного показателя необходимо определить состав и измерить частные показатели, построить на их основе комплексный показатель.

Устанавливались претензии других производственных подразделений и составлялась матрица, характеризующая причины нарушений по местам их возникновения, вид которой приведен в таблице 1.1.

Таблица 1.1– Характеристика причин нарушений по местам их возникновения

Подразделение, предъявившее претензии	Подразделение, получившее претензии		
	Отдел № 1	Отдел № 2	Итого
Отдел № 1	0	2	2
Отдел № 2	4	0	4
Итого	4	2	6

Нарушения, возникшие по вине одного отдела, вызывают претензии со стороны других цехов.

Данные таблицы достаточно четко показывают, где возникли нарушения в ходе производства и на каких наиболее ответственных участках деятельности предприятия следует сконцентрировать внимание аппарата управления. В этих случаях большую эффективность показал метод изучения организации труда с помощью анализа по функциям, который был предложен А. Д. Зусманом [26].

Система сбалансированных показателей (Balanced scorecard, BSC) это управленческая и стратегическо-измерительная система, которая переводит миссию и стратегию организации в сбалансированный комплекс интегрированных рабочих показателей.

Говорить о существовании в компании стратегии можно при наличии следующих документов (см. рис. 1.4.):

- Миссия;
- Видение;
- Система стратегических целей;
- Стратегический план.

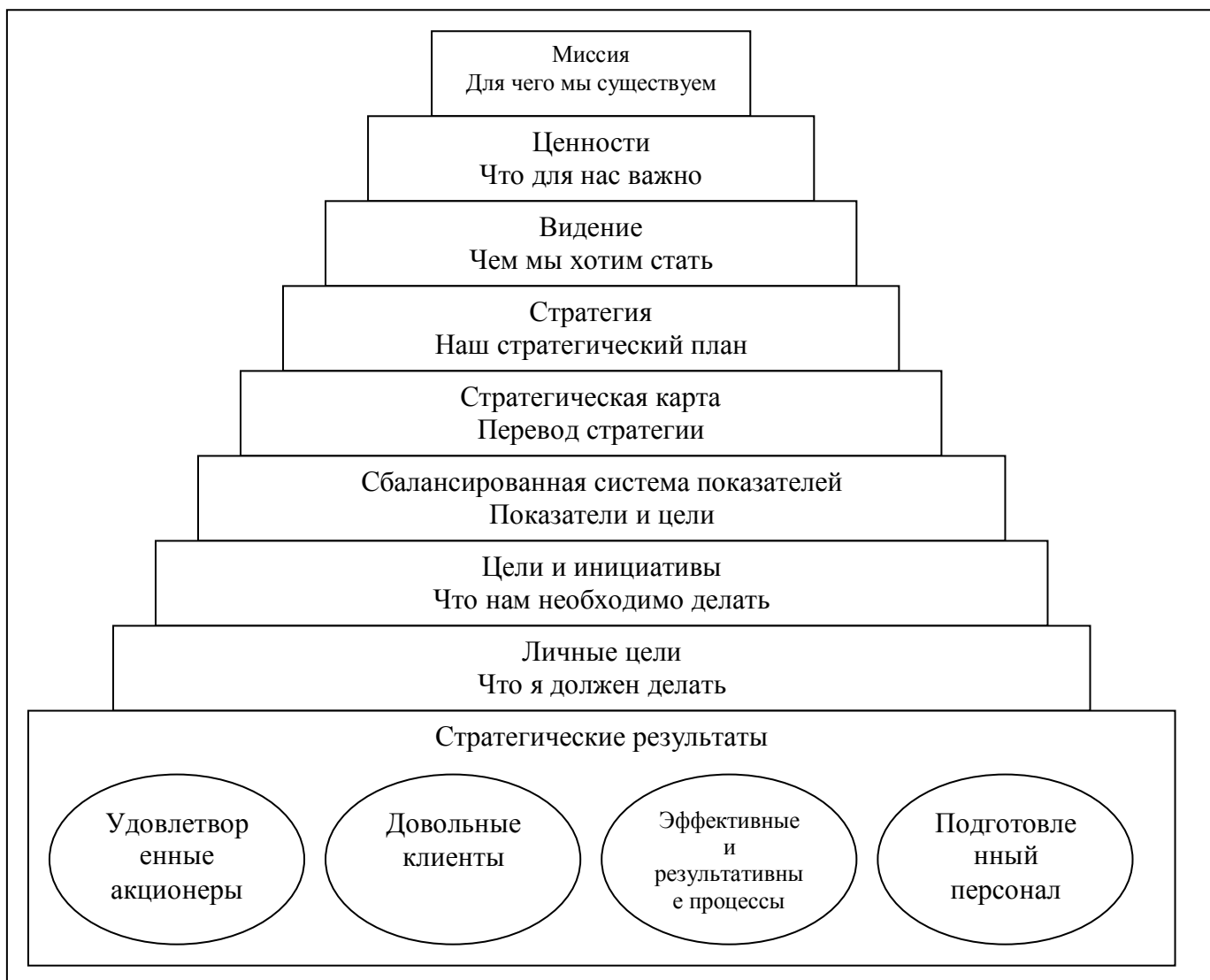


Рисунок 1.4 - Сбалансированная система показателей

Цели должны удовлетворять принципу «SMART» [15, с.126].

Сбалансированная система показателей позволяет четко обозначить стратегию развития организации и претворить её в жизнь. Результатом внедрения сбалансированной системы показателей должна стать организация, ориентированная на стратегию. В классическом варианте этой концепции вся информация, необходимая руководителям для принятия решений, разбивается на четыре взаимосвязанных блока (так называемые «перспективы») — «Финансы\Экономика», «Рынок\Клиенты», «Бизнес-процессы» и «Инфраструктура\Сотрудники» (см. рис. 1.5.).

Таким образом, сбалансированная система показателей дает возможность руководителям объединить стратегию компании с набором показателей,

индивидуально разработанных для различных уровней управления и связанных между собой.

Сбалансированная система показателей не шаблон, который можно применить ко всем подразделениям компании или даже ко всем компаниям отрасли. Разное положение на рынке, разные стратегии в отношении ассортимента выпускаемой продукции, а также разные условия конкуренции требуют и разных сбалансированных систем показателей. Главный признак удачной сбалансированной системы показателей – её прозрачность: руководитель может получить полное представление о стратегии конкурентной борьбы подразделения, проанализировав всего 15-20 показателей.

Сформируем сбалансированную систему показателей, воспользовавшись показателями рассмотренными в работе выше, а также воспользуемся системой показателей разработанной Т.А. Егоровой и А.В. Розмысловым в учебном пособии «Диагностика и аудит организационных систем» (см. таблицу 1.6) [13, с.30].

В результате проведённого анализа различных систем показателей для оценки организационного уровня предприятия взяли за основу сбалансированную систему показателей, разработанную Нортон и Капланом. По четырем аспектам: финансы, клиенты, сотрудники, бизнес-процессы сформулировали стратегические цели, разработали показатели и целевые значения, которые помогут нам создать адаптивную структуру управления.

Мы рассмотрели понятие организационного аудита, разработали методику проведения используя сбалансированную систему показателей. Разработка сбалансированной системы показателей является критериальным для проверки системы управления на адаптивность или гибкость.

Таблица 1.6 – Сбалансированная система показателей

Сбалансированная система показателей	Стратегическая цель	Индикатор	Целевое значение
1	2	3	4
Финансы/ экономика	достижение нормы прибыли на 1 управленца	результативность управленческой структуры	В сравнении с показателями на предприятии той же отрасли
	покрытие всех переменных и постоянных затрат	безубыточный объём	
	увеличение притока наличности	коэффициент оборачиваемости запасов	
Рынок/ клиенты	положение приоритетного поставщика	доля продаж постоянным клиентам	свыше 50%
	поддержание имиджа компании как новатора	доля новых товаров и услуг в продажах	доля продукции моложе двух лет свыше 60%
	продвижение товара	оценка клиента	анкетный опрос, более 50 % удовлетворены обслуживанием
Бизнес-процессы	выполнении организации своей стратегии	степень соответствия выполняемых функций подразделениями и соответствие их стратегии организации	функции подразделений соответствуют их специализации, и всем известны
	устранение простоев в работе	коэффициент простоев	нулевое значение
	повышение качества продукции	коэффициент брака	соответствует плановому показателю по предприятию
Сотрудники	постоянство коллектива	коэффициент текучести	от 3 до 5 %
	эффективность системы управления	норма управляемости	В сравнении с показателями на предприятии той же отрасли
	увеличение заинтересованности работников	уровень мотивации	

Рассмотрим практическое применение методики организационного аудита и сбалансированной системы показателей.

2. Анализ и оценка организационной системы управления с учетом стратегии развития кондитерской фабрики «SlaSti»

2.1 Анализ и оценка экономических показателей Кондитерской фабрики «SlaSti»

Объектом исследования работы было выбрано Закрытое Акционерное Общество Кондитерская фабрика «SlaSti». Предприятие было образовано в 1953 году, как Тольяттинский Пищевой Комбинат, 8 августа 2015 года было переименовано в Кондитерскую фабрику «SlaSti». Цель и предмет деятельности:

1. производство и переработка различного сырья, пищевых продуктов, производство продовольственных и промышленных товаров;
2. оказание транспортных и транспортно-экспедиционных услуг;
3. осуществление оптовой и розничной торговли
4. организация обучения и переподготовка кадров по всем видам деятельности Общества в порядке, установленном законом.

Основной продукт фабрики – карамель. Так же здесь производится ирис, драже, восточные сладости – щербет, зефир, овощная консервация, соки.

Кондитерская фабрика «SlaSti» находится в г. Тольятти, на ул. Голосова, 16А и имеет статус закрытого акционерного общества. Территория фабрики 4,9 га, на которой находится 19 зданий. Это производственные цеха, склады, административные здания, вспомогательные производства.

Организационная структура иерархическая (см. приложение 7). Среднесписочная численность Кондитерской фабрики «SlaSti» на конец декабря 2016 года составила 255 человек (см. таблицу 2.1).

Таблица 2.1 – Структура численности персонала Кондитерской фабрики «SlaSti» (по штатному расписанию)

Категории работающих	Количество человек
ИТР	74
Основные рабочие	189
Вспомогательные рабочие	125
ИТОГО:	388

Проанализировав таблицу, мы можем увидеть, что ИТР составляют 19 % от общей численности рабочих на предприятии, в то время, как вспомогательные рабочие составляют 32% от общей численности. На основных рабочих занятых непосредственно изготовлением продукции остается всего 49 %. Получается, что почти на каждого основного рабочего приходится по вспомогательную рабочему. Это связано либо с тем, что в производстве необходимо держать такой большой штат вспомогательных рабочих, либо с необоснованным содержанием большого штата вспомогательных рабочих.

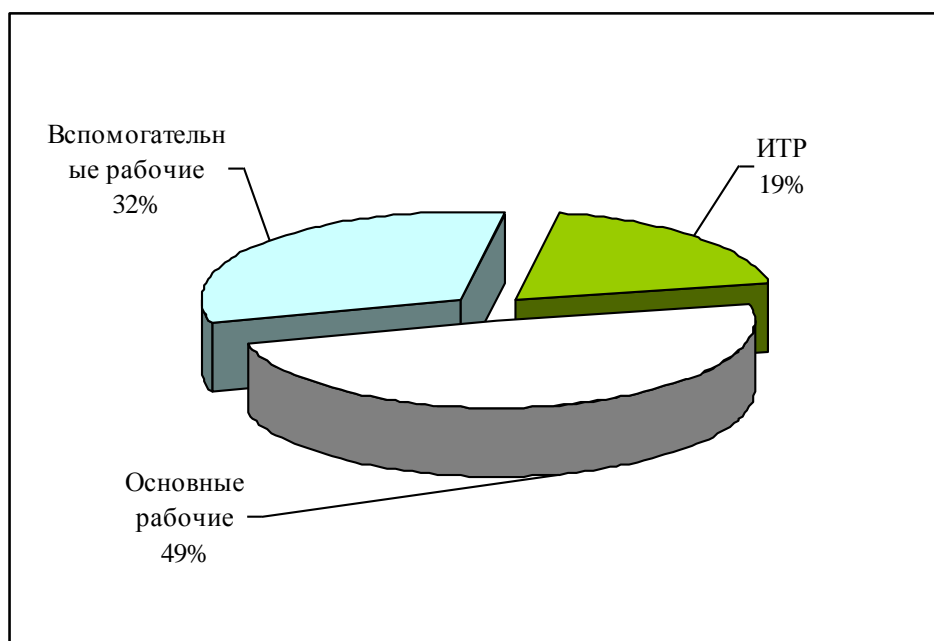


Рисунок - 2.1. Структура численности персонала Кондитерской фабрики «SlaSti»

Кондитерские изделия представлены следующими видами продукции

- карамель «SlaSti»: леденцовая; сокосодержащая с начинкой желе; мини-карамель витаминизированная с начинкой желе; сливочно-фруктовая с начинкой;

- ирис: литой; тиражный;

- шербет: любительский; шоколадный;

- драже: арахис в какао; арахис в сахаре; морские камешки; «Ягодка»; «Лимончики»; «Цветной горошек»;

- зефир: зефир в шоколаде с клубничным джемом – «Джеминка»; зефир в шоколаде со сгущённым молоком – «SlaSti»; зефир с клубничным джемом – «Облачко»; зефир со сгущённым молоком – «Белоснежка»; зефир с ароматом шоколадная карамель – «Купол»; зефир с ароматом лимон – «Ромашка»; зефир с ароматом клубника со сливками – «Колечко».

Ассортиментная линейка консервированных изделий также представлена несколькими видами продукции, в том числе:

- овощные: консервированные овощи; овощные соки; соусы «pro100»;

- фруктовые: повидло; фруктовые соки;

В основе производства фирменной продукции «SlaSti» лежат традиционные технологии на основе рецептур, соответствующих государственному стандарту качества.

Проанализируем основные технико-экономические показатели на ЗАО «Кондитерской фабрике «SlaSti» приведены в таблице 2.2.

Таким образом, по данным таблицы можно сделать вывод, что в 2016 г. по сравнению с 2015 и в 2015 по сравнению с 2014 выручка от реализации продукции увеличилась на 17 293 тыс. руб. и 16979 тыс. руб., соответственно. При этом рентабельность продаж снизилась на 1,3 и 0,4.

Таблица 2.2 -Экономические показатели деятельности ЗАО «Кондитерская фабрика «SlaSti» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	Отклонение +/-		Темп роста, %	
				2015/2014	2016/2015	2015/2014	2016/2015
Выручка от реализации, тыс. руб.	17741	34720	52013	+16979	+17 293	195,7	149,8
Себестоимость, тыс. руб.	16750	33650	50492	+16900	+16 842	200,8	150
Валовая прибыль, тыс. руб.	620	1070	1521	+450	+451	172,6	142
Коммерческие расходы, тыс. руб.	30	24	3	-6	- 21	-20	12,5
Прибыль от продаж, тыс. руб.	575	1046	1518	+471	+ 472	181,9	145
Основные фонды, тыс. руб.	16296	15520	14750	-776	- 770	95,2	95
Оборотные средства, тыс. руб.	13092	16365	29780	+3273	+ 13415	125	181
Численность работников, чел.	156	150	135	-6	-15	96,1	97,9
- в том числе рабочих, чел.	82	76	61	-6	-15	92,6	80,2
Производительность труда работающего, тыс. руб.	84,1	87,6	134	+3,5	+ 46,4	104,2	152,9
- выработка на одного рабочего, тыс. руб.	102,3	110,5	165	+8,2	+ 54,5	108	149,3
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	17035	16380	14742	-655	-1638	96,2	90
- в том числе рабочих, тыс. руб.							
Чистая прибыль, тыс. руб.	1105	1001	788	-104	- 213	90,5	78,7
Рентабельность продаж, %	3,2	2,8	1,5	-0,4	1,3	-	-

Себестоимость продукции увеличилась на 16 842 тыс. руб., что соответственно отрицательно повлияло на рентабельность продаж. Численность работников с каждым годом снижается в 2015 на 6 человек, а в 2016 году на 15 человек, фонд оплаты труда также снизился на 655 и 1638 тыс.руб., соответственно. Необходимо отметить также, что при снижении численности персонала, производительность труда и выработка на одного

работника увеличилась на 46,4 и 54,5 тыс. руб. соответственно.

Далее проведем SWOT-анализ и в таблице 2.3 представим возможности, угрозы, сильные и слабые стороны нашего предприятия.

Таблица 2.3 – SWOT-анализ

<p style="text-align: center;">Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) удовлетворенность клиентов обслуживанием; 2) новый продукт востребован на рынке; 3) использование брака, как вторичное сырье 4) наличие системы социальной защиты; 5) широкая номенклатура и ассортимент продукции; 6) деловой стиль общения. 	<p style="text-align: center;">Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) привлечение новых клиентов; 2) перепозиционирование на новый вид продукции; 3) благоприятный имидж организации; 4) приятные в общении, доброжелательные служащие; 5) компетентные в своей области работники.
<p style="text-align: center;">Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) слабая организационная культура; 2) отсутствие положения по организационной структуре; 3) 5% времени оборудование не работает; 4) превышение количества возвратных отходов нормативного значения; 5) отсутствие соревнований между работниками; 6) устаревшие должностные инструкции и требования к работникам; 7) отсутствие обучения и повышения квалификации работников; 8) отсутствие аттестации работников. 	<p style="text-align: center;">Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) принимаемый объем продаж и производства приводит к убыткам; 2) основной вид продукции фабрики не востребован; 3) высокий коэффициент текучести; 4) низкая норма управляемости; 5) нет общей идеи.

2.2 Проведение организационного аудита и анализ контрольных показателей развития Кондитерской фабрики «SlaSti»

Представим этапы проведенного аудита на фабрике «SlaSti»:

1. Определение миссии, целей, стратегии и организационной культуры организации
2. Постановка проблемы, определение объекта организационного аудита.
3. Выбор системы показателей организационного уровня
4. Разработка базовых значений показателей организационного аудита

5. Сбора информации

6. Расчет показателей объекта исследований и базовых показателей

Этап первый - это определение миссии, целей, стратегии и организационной культуры организации

Миссия предприятия – выпуск кондитерских изделий для широкого круга потребителей. Кратко миссия звучит так: «Сладости для радости!».

На рынке представлена карамель (мягкая) более чем 12-ти отечественных производителей. Производителей леденцов (карамели леденцовой с твердым корпусом) не более 4-х. Позиционируют ею только «Бон-Пари». Это преимущество для организации. Однако те самые 12 отечественных производителей делают различные виды карамели, включая мягкую карамель и шоколадные конфеты. Оборудование позволяет выпускать только карамель с твёрдым корпусом, что значительно сужает круг потребителей. Таким образом, предприятие не выполняет свою миссию, что может свидетельствовать о ее пересмотре.

Стратегия предполагает активное развитие российского рынка, сокращение затрат, обеспечивающее лидирующее положение среди конкурентов.

Снизить затраты на производство продукции за 2016 год не удалось. Более крупные кондитерские объединения обладают большими финансовыми ресурсами, и дольше умеют удерживать низкие цены. Прирост новых клиентов составил 15%, объем продаж этих клиентов в общем объеме составил 15%. В то время ушли такие крупные клиенты, как ООО ЧП Иванов, ООО «ТК» «Лимпром», ЧП Маркова, к общей численности постоянных клиентов это составило всего 4 % от общего числа постоянных клиентов, однако объем продаж этих клиентов в общем объеме составлял 10 %. То есть прирост объема продаж составил всего 5% в целом за 2016 год. Однако руководству следует пересмотреть способы реализации стратегии.

Приоритетные цели, которые предприятие хотело бы достичь до конца 2016 года:

- увеличение объема продаж ассортимента продукции;
- конкурентоспособность цен;
- увеличение доли рынка;
- повышение качества услуг;
- продвижение на рынок новинок.

Если оценить выполнение целей то можно увидеть, что:

1) объём товарной продукции (выручка) за 2015 год составила 34720 тыс. рублей, в 2016 году этот показатель увеличился на 17293 тыс. рублей и составил 52013 тыс. рублей. Произошло увеличение объема продаж на 33 %;

2) цена на продукцию не изменилась;

3) доля рынка не изменилась;

4) качество услуг осталось на том же уровне ГОСТа;

5) единственной новинкой, которую смогло запустить руководство предприятия – участок «Зефир».

Из 5 целей выполнена, только три (60%). Руководству предприятия стоит конкретизировать цели, и обозначить целевые показатели для измерения выполнения их.

Оценим организационную культуру (см. таблицу 2.4).

Таблица 2.4 – Оценка организационной культуры Кондитерской фабрики «SlaSti»

Показатель	Оценка	Примечание
Осознание себя и своего места в организации	0	20% рабочих ознакомлены со своими обязанностями и читали свои должностные инструкции
Язык общения	5	Деловой
Внешний вид, одежда	0	Свободный стиль, хотя введя унифицированную форму можно было бы повысить дисциплину труда
Осознание времени, отношение к нему и его использование	0	Мало кто помнит, что обед укорочен на 12 минут, вследствие чего в пятницу на час сокращённый день

Продолжение таблицы 2.4

Взаимоотношение между людьми	5	Понимание, терпение по отношению к окружающим
Ценности и нормы	0	Нет общей идеи, заинтересованности за свое предприятие
Процесс развития работника	0	За 2016 год ни один работник не был направлен на обучение
Трудовая этика	5	Работники компетентны в своей работе
ИТОГО:	15	

Показатель составил 15 баллов, что составляет 37 % от базового – это говорит о слабой организационной культуре. Необходимо срочно принимать меры по её укреплению.

Второй этап – это постановка проблемы, определение объекта организационного аудита.

Проблема – построение эффективной организационной структуры на предприятии и создание системы сбалансированных показателей оценки эффективности этой структуры.

В качестве объекта организационного аудита было выбрано предприятие ЗАО Кондитерская фабрика «SlaSti»

Третий этап - выбор системы показателей организационного уровня,

В систему сбалансированных показателей включаем следующие аспекты: финансы/экономика, рынок/клиенты, бизнес/процессы, сотрудники.

Четвертый этап — это разработка базовых значений показателей организационного аудита,

Для разработки базовых значений показателей будем рассчитывать потенциальные показатели собственного предприятия, а также сравнивать с показателями других предприятий. Для равнения было выбрано предприятие Кондитерская фабрика «Услада». Кондитерская фабрика «Услада» находится по адресу г. Жигулевск, пер Механический 1А, 51 имеет статус закрытого акционерного общества. Кондитерская фабрика «услада» как и Кондитерская фабрика «SlaSti» осуществляет производство и переработка различного сырья,

пищевых продуктов, производство продовольственных товаров. Производственная база кондитерского комбината «Услада» состоит из двух цехов. В кондитерском цехе № 1 находятся три производственных участка общей площадью 948 кв.м., установочной мощностью 153 кВт и производительностью 3100 кг в смену в том числе:

- участок по производству зефира (690 кг);
- участок по производству восточных сладостей (1160 кг);
- участок по производству печенья и пряников (1250 кг).

Кондитерский цех № 2 занимает площадь 1400 кв.м., включая склады сырья и готовой продукции. На этих площадях размещены автоматические линии по производству кондитерских изделий австрийской фирмы «ХААС», установленной мощностью 264 кВт и производительностью более 5000 кг в смену в том числе:

- линия по производству печенья (2700 кг);
- линия по производству сэндвичей (3200 кг);
- линия по производству вафельных рулетов (450 кг);
- глазировочная линия (500-700 кг);
- упаковочный автомат «Флоупак» (1000 кг);
- силосное оборудование (емкость 30 тонн муки).

Пятый этап - сбор информации

Сбор информации осуществлялся изучением архивных и текущих показателей по предприятию, непосредственным наблюдением за проведением на рабочих местах, собеседование с сотрудниками, занимающими ключевые позиции. При этом использовались такие инструменты, как: наблюдение (фотография, хронометраж), беседа. На основе данной информации был сделан расчет показателей по кондитерской фабрике «SlaSti» и кондитерской фабрике «Услада».

Шестой этап - расчет показателей объекта исследований и базовых показателей.

Расчет показателей ЗАО Кондитерской фабрики «SlaSti»

Финансовый аспект

Результативность управленческой структуры. Прибыль (убыток) по предприятию в целом за 2016 год составила 1521 тыс. рублей. Численность управленческого персонала на 26 сентября 2016 года составила 74 человека (см. приложение 3). Рассчитаем коэффициент результативности управленческой структуры:

$$\text{Коэфф у.с.} = 1521 \text{ тыс. руб.} / 74 \text{ чел.} = 20554 \text{ рублей}$$

Сравним этот показатель с показателем на кондитерской фабрике «Услава». Прибыль (убыток) по предприятию в целом за 2016 год составила 6357 тыс. рублей. Численность управленческого персонала на 1 сентября 2016 года составила 59,6 человека. Рассчитаем коэффициент результативности управленческой структуры:

$$\text{Коэфф у.с.} = 6357 \text{ тыс. руб.} / 59,6 \text{ чел.} = 106661 \text{ рублей}$$

Коэффициент результативности управленческой структуры фабрики «SlaSti» ниже показателя на «Усладе» на 86107 рублей (на 80%).

Безубыточный объём

$$V = \frac{C}{MD} \quad (2.1),$$

где V – безубыточный объём,

C – постоянные издержки,

MD – маржинальная доходность на единицу изделия.

$$MD = (\text{Выручка} - \text{Себестоимость}) / \text{Реализацию} \quad (2.2)$$

Рассчитаем безубыточный объём для нашего предприятия. Постоянные расходы за 2016 год составили 2145 тыс. руб., выручка – 52013 тыс. рублей, себестоимость – 50492 тыс. руб., реализация 8838,83 тыс. тонн. (см. приложение 6).

$$V = \frac{\frac{2145}{52013 - 50492}}{\frac{2145}{0,17}} = \frac{2145}{8838,83} = 12618 \text{ тыс. тн}$$

В то время как объем составил 8838,83 тыс. тонн, то есть настоящий объем не соответствует безубыточному объему, на 3779,17 тыс. тонн меньше.

Коэффициент оборачиваемости запасов

Рост показателя оборачиваемости в динамике считается положительной тенденцией.

Графически точка безубыточности выглядит следующим образом (см. рис. 2.2.).

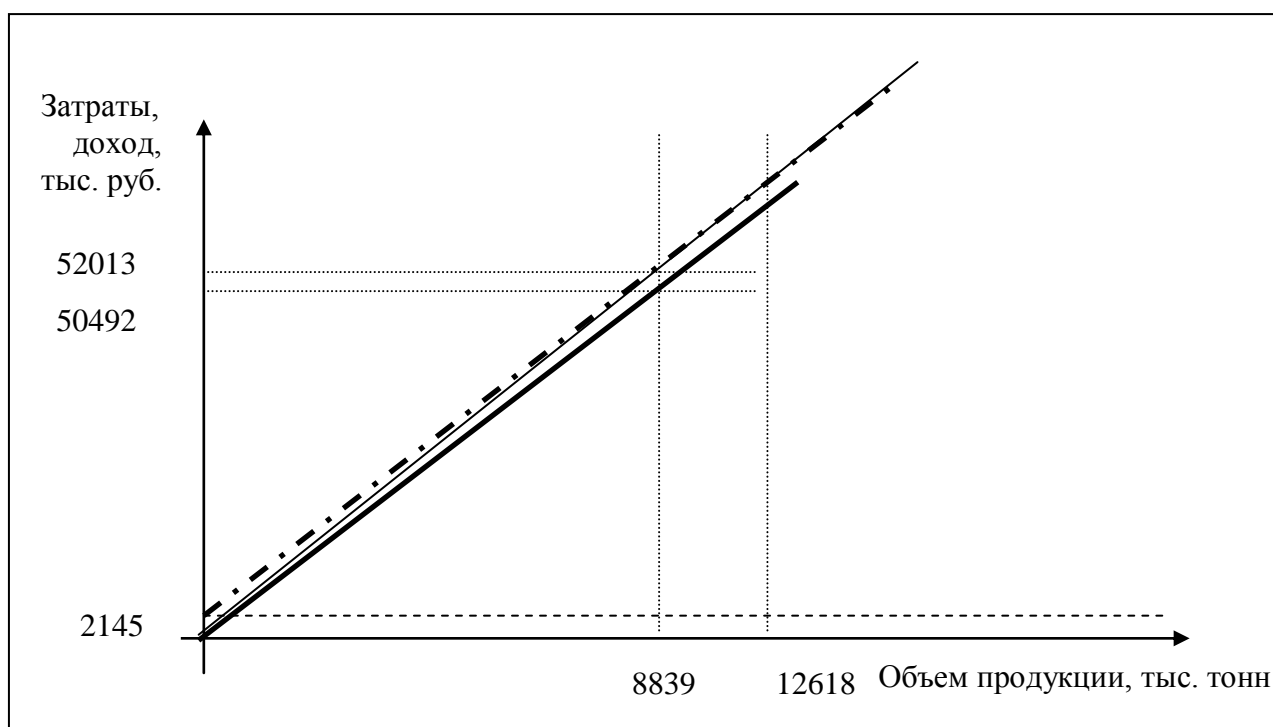


Рисунок 2.2 - Безубыточный объем

Коэффициент оборачиваемости запасов

Поскольку оборачиваемость капитала тесно связана с его рентабельностью и является одним из важнейших показателей, характеризующих интенсивность использования средств предприятия и его деловую активность, в процессе анализа необходимо более детально изучить скорость оборота капитала. Рост показателя оборачиваемости в динамике считается положительной тенденцией.

$$K_{об. A_{зан.}} = \frac{Q_p}{A_{зан}}$$

где Q_p - объем реализованной продукции (работ, услуг) (выручка (нетто) от реализации продукции (работ, услуг)), руб.;

$A_{зан}$ - средняя стоимость запасов за отчетный период, руб.

$$\text{Коэффициент оборачиваемости на н.г.} = \frac{34720}{35191} = 0,99$$

$$\text{Коэффициент оборачиваемости на к.г.} = \frac{52013}{53031} = 0,98$$

Период оборота в днях:

Период оборачиваемости капитала в запасах сырья и материалов равен времени хранения их на складе от момента поступления до передачи в производство.

$$\text{Период оборота} = \frac{\text{кол-во дней в анализ периоде}}{\text{Коэф. обор.}} \quad (2.4),$$

$$\text{Период оборота н.г.} = \frac{365}{0,99} = 368,7 \text{ дней}$$

$$\text{Период оборота к.г.} = \frac{365}{0,98} = 372,4 \text{ дней}$$

Чем меньше этот период, тем меньше при прочих равных условиях производственно-коммерческий цикл. Данные на начало и конец года свидетельствуют об увеличении периода оборачиваемости капитала, а следовательно об уменьшении активности предприятия.

Аспект Рынок/Клиенты.

Доля продаж постоянными клиентами.

Общее число фирм и предприятий работающих с фабрикой составляет 68. Число постоянных клиентов, работающих с торговым домом ТоПиКо составляет 58 (15%). Общий объем продаж за 2016 год составил 52013 тыс. рублей. При этом доля продаж постоянных клиентов составляет 44200 тыс. рублей, или 15 % от общего объема продаж. 15% продаж приходится на новых клиентов.

Доля новых товаров и услуг в продаже.

Вся продукция существует более двух лет, только зефир является новым продуктом, запущенным в производство только в 2016 году. Сейчас этот продукт составляет 5201,3, что составляет около 10% от общей выручки по предприятию. Основная выручка приходится на карамель 26006,5 тыс. рублей, что составляет 50%. Это говорит о том, что предприятие не проводит инновационной политики. Карамель не так востребована, как зефир, однако предприятие продолжает производить лишь 10 % зефира и 50 % карамели.

Оценка клиента

Оценка клиента проводилась анкетированием. Анкета опроса представлена в приложении 6. В анкетном опросе приняли участие 34 клиента, что больше половины общего количества всех клиентов (см. таблицу 2.5).

По результатам опроса были получены следующие данные: 100% опрошенных, т.е. 34 клиента удовлетворены обслуживанием; 50% опрошенных, т.е. 17 клиентов, высказались, что продукция не реализуется быстро через поставщиков. Скорее всего это связано с упаковкой продукции (50% опрошенных высказали то, что упаковка неудобная).

Аспект Бизнес-процессы.

Степень соответствия организационной структуры целям и стратегии организации.

Прежде всего нужно понять, кто и что делает в компании. Выражаясь бухгалтерским языком, провести тотальную инвентаризацию – но не мебели, а подразделений, персонала и функций. Надо выяснить, сколько функций связано с деятельностью компании и какие звенья отвечают за то, чтобы это работало.

Для этого проводится анкетирование всех служб предприятия. По вертикали прописаны все процессы (функции, которые выполняются на фабрике), а по горизонтали прописаны службы. Каждая служба должна отметить функции, которые она выполняет. Данное исследование было проведено на кондитерской фабрике (см. таблицу 2.5).

Таблица 2.5 – Анализ степени удовлетворенности клиентов

Вопрос	Ответило на вопрос, чел.		
	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
Удовлетворены обслуживанием?	34	0	-
Карамель качественная, удовлетворяет стандартам ГОСТа?	34	0	0
Быстро реализуется через розничных поставщиков?	17	15	2
Удобная упаковка для продажи?	17	17	-

По данным таблицы мы можем увидеть, что из 49 функций, 2 функции дублируются, в то время как 4 функции не закреплены ни за одной службой, то есть 43 функции выполняются соответствующим подразделением и не дублируются.

Коэффициент выполнения функций = $43 / 49 * 100 \% = 88\%$

По данным таблицы те службы которые набрали максимальное количество баллов по функциям и должны выполнять эти функции:

1) положение о структурных подразделениях, аттестация и рационализация рабочих мест – планово-экономический отдел;

2) мониторинг рынка, реклама и продвижение – служба коммерческого директора;

3) внедрение новой техники и технологии, разработка новой продукции, запуск нового проекта – служба главного технолога.

4) Здесь же можно отметить, что отдел инноваций целесообразно будет переместить в службу главного технолога.

обучение, повышение квалификации – отдел кадров.

Коэффициент вынужденных простоев.

$$K_{в.п.} = \frac{\sum t_m^n}{\sum t_m}$$

где $K_{в.п.}$ - коэффициент вынужденных простоев по причине отсутствия предметов труда;

$\sum t_m^n$ - машинное время простоев установленного оборудования по причине

отсутствия предметов труда, ч;

Σt_m - машинный фонд времени работы установленного оборудования, ч.

Рассчитаем данный коэффициент для нашего предприятия. Машинный фонд времени будет складываться из работы 3 цехов: В расчетную величину времени простоев войдут простои: по ремонту оборудования, в связи с отсутствием сырья, в связи с неполадками по электрике (см. таблицу 2.6).

Таблица 2.6 – Динамика коэффициента простоев за 2016 год

Структурное подразделение	Фонд времени и работы оборудования, часов	Время простоев по вине							Коэффициент простоев, %
		электрики	%	ремонт оборудования	%	отсутствие сырья	%	Всего простоев, часов	
Прогресс №1	6369	44	9,00	194	39,67	251	51,33	489	7,68
Прогресс №2	2931	31	17,18	109,4	60,64	40	22,17	180,4	6,15
Литой ирис	5975	26	9,80	152,2	57,39	87	32,81	265,2	4,44
Тиражный ирис	5968	12	36,36	0	0,00	21	63,64	33	0,55
Консервный цех	4224	30	13,19	132	58,02	65,5	28,79	227,5	5,39
Итого:	25467	143	11,97	587,6	49,17	464,5	38,87	1195,1	4,69

Проанализировав таблицу, мы видим, что 5% из общего фонда времени работы оборудование стоит. Причина простоя оборудования в связи с ремонтом занимает составляет около 50% от общего времени простоя, простои в связи с неполадками электрики составляют около 11 % от общего времени простоев. Это говорит о плохой работе службы технического директора. Простои в связи с отсутствием сырья составляет около 40% от общего времени простоев. Следует обратить внимание на своевременные поставки сырья службе материально-технического снабжения.

Коэффициент брака. Согласно статье 1 Федерального закона от 24 июня 1998 года №89-ФЗ «Об отходах производства и потребления» под возвратными отходами понимаются остатки сырья (материалов), полуфабрикатов, теплоносителей и других видов материальных ресурсов, образовавшиеся в

процессе производства товаров, выполнения работ или оказания услуг, частично утратившие потребительские качества исходных ресурсов (химические или физические свойства) и в силу этого используемые с повышенными расходами (пониженным выходом продукции) или не используемые по прямому назначению.

Проанализируем количество возвратных отходов в цехе №1 за 2016 год.

Объем выпуска карамели в 2016 году составил 3964 тыс. тонн. Количество возвратных отходов составило 206128 тонн, что составляет 5,2% к общему объему выпущенной массы. В 2017 году было принято нормативное значение возвратных отходов, которое не должно было превышать 4%. Показатель был принят только в 2017 году, но проанализировав 2016 год мы можем увидеть, что количество возвратных отходов превысило нормативное на 1,2 %, что составило 47568 тонн массы. Это повлекло за собой увеличение трудозатрат, связанных с переработкой этих отходов, а также затраты связанные с выпуском этих отходов.

Аспект Сотрудники.

Коэффициент текучести

Рассчитывается, как

$$K_m = \frac{\text{количество уволившихся}}{\text{среднесписочной численности работников}} * 100\% \quad (2.5)$$

За 2016 год численность уволившихся составила 170 человек, среднегодовая численность составила 396, коэффициент текучести равен

$$K_m = \frac{170}{396} * 100\% = 43\%$$

Норма управляемости

$$H_y = \frac{Ч_{общ}}{Ч_y} \quad (2.6),$$

где Ч_{общ} – общая численность работников, чел.;

Ч_у – численность управленческого персонала, чел.

Общая численность работников на 1 октября составила 388 человек. ИТР

ставили 74 человек (см. приложение 4).

$$N_u = 388 / 74 = 5,2 \text{ человек}$$

Рассмотрим этот показатель на кондитерской фабрике «Услада». Общая численность персонала составляет 490 человек. Численность управленческого персонала – 59,6. Норма управляемости: $490 / 59,6 = 8,22$, что на 3,02 больше чем на «SlaSti»

То есть у одного управленца находится в подчинении около 4 человек.

Уровень мотивации

Проведем оценку уровня мотивации экспертным методом. Баллы проставляются от 0 до 1 (см. таблицу 2.7).

Таблица 2.7 – Экспертная оценка уровня мотивации персонала

Показатель	Балл	Примечание:
1. Уровень оплаты труда	1	Уровень оплаты труда на фабрике соответствует величине прожиточного минимума
2. Своевременность выплаты заработной платы	0	Задерживается выплата заработной платы
3. Социальные льготы	1	Положение по оплате труда работников соответствует трудовому кодексу
4. Доплаты за профмастерство	1	Есть
5. Доплаты за условия труда	1	Есть
6. Льготы (дет. Сады, турбазы, санатории)	0	Нет
7. Кол-во различных социальных соревнований	0	Нет
9. Столовая	0	Нет
10. Наличие перерывов в работе	1	Есть
11. Выдача спецодежды	1	Есть
12. Поощрение инициативы работника	0	Нет
Итого:	6	

Сравнивать оценку можно по следующей оценке (см. таблицу 2.8)

Таблица 2.8 – Оценочная шкала уровня мотивации:

Баллы	Оценка
12 баллов	высокий уровень мотивации работников
от 6 до 12 баллов	средний уровень мотивации работников
ниже 6 баллов	низкий уровень мотивации

Экспертная оценка составила 6 баллов, что говорит о среднем уровне мотивации работников.

В результате проведённого анализа можно сделать следующие выводы:

- 1) предприятию следует пересмотреть свою миссию;
- 2) пересмотреть способы достижения стратегии;
- 3) ставить конкретные цели и увязывать их с целевыми показателями;
- 4) провести мероприятия по повышению организационной культуры;
- 5) план продаж и план производства принимать с учетом безубыточного объема;
- 6) разрабатывать новые виды продукции;
- 7) репозиционироваться на более востребованную продукцию;
- 8) разработать положение об организационной структуре;
- 9) снизить коэффициент простоев;
- снизить до нормативного коэффициент возвратных отходов;
- 11) снизить коэффициент текучести;
- 12) уменьшить число управленческого персонала;
- 13) повысить уровень мотивации работников

Проведенный SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз) позволит сформулировать основные достижения и проблемы, а также оценить имеющиеся направления развития компании (см. таблицу 2.11).

Анализ показателей, определение и диагностика сильных и слабых сторон объекта рассмотрим в таблице 2.9.

Таблица 2.9 –Анализ показателей

	Индикатор	Фактические показатели и на фабрике "SlaSti"	Планируемые показатели	Отклонение	Индикаторы	Рекомендации
1	2	3	4	5	6	7
Общие показатели	Миссия	не выполняет			пересмотреть	
	Стратегия	руководство не выдерживает генеральной стратегии предприятия			пересмотреть способы реализации	
	Цели	3	5	60%	на 60 % выполнены цели	ставить реальные цели и увязывать со стратегией
	Организационная культура, баллы	15	40	38%	менее 50 % -низкая организационная культура	провести мероприятия по повышению организационной культуры
Финансовые показатели	результативность управленческой структуры, тыс. руб.	20554	106661*	19%	пересмотреть структуру управленческого персонала	
	безубыточный объем, тонн	8838	26711	33%	принимать план только с безубыточным объемом	
	коэффициент оборачиваемости запасов	0,98			стараться держать на том же уровне	
Аспект Рынок/Клиенты	доля продаж постоянным клиентам, тыс. руб.	44200	52013	85%	свыше 50%	целенаправленная работа с постоянными клиентами
	доля новых товаров и услуг в продажах, тыс. руб.	5201,3	52013	10%	доля продукции моложе двух лет свыше 60%	разработка и внедрение новых товаров

Продолжение таблицы 2.9

	оценка клиента, чел.	34	34	100%	более 50 % удовлетворены обслуживанием	предпринять меры по упаковке и фасовке продукции
Аспект Бизнес- процессы	степень выполнения подразделений своих функций, штук	43	49	88%	функции подразделений соответствуют их специализации, и всем известны	разработать положение об организационной структуре в соответствии со стратегией
	коэффициент вынужденных простоев, %	5	0	5%	не соответствует базовому значению	провести мероприятия по уменьшению внутрисменных простоев
	коэффициент брака, %	5,2	4	130%	не соответствует плановому показателю по предприятию	провести мероприятия по уменьшению возвратных отходов
Аспект Сотрудники	коэффициент текучести, %	43	5		ниже нормативного коэффициента текучести	проводить мероприятия по снижению текучести
	норма управляемости, чел.	5,2	7	74%	ниже нормы управляемости	уменьшить число управленческого персонала
	уровень мотивации, баллы	6	12	50%	с помощью экспертной оценки не менее 50%	рассмотреть степень неудовлетворённости мотивацией работников в комплексе с коэффициентом текучести

* фактический показатель на кондитерской фабрике «Услада»

Мы провели организационный аудит на ЗАО Кондитерской фабрике «SlaSti», с помощью сбалансированной системы показателей оценили разработали целевые значения для оценки организационного уровня, дали рекомендации по устранению отклонений целевых показателей. Используя SWOT-анализ необходимо сформулировать основные направления развития предприятия. Разработать мероприятия, индикаторы и целевые показатели и составить организационный план для достижения стратегии. Разработать мероприятия направленные на снижение текучести кадров, а также на повышение уровня мотивации персонала.

3. Совершенствование организационной структуры управления на кондитерской фабрике «SlaSti»

3.1 Разработка системы сбалансированных показателей по совершенствованию системы управления

На ЗАО Кондитерской фабрике «SlaSti» *миссию* сформулируем следующим образом: приносить радость и удовольствие людям, сохраняя в своей продукции старые традиции и изысканный вкус.

Стратегию изменять не будем, но четко сформулируем стратегические цели и поставим целевые показатели для измерения результативности.

Поставленные стратегические цели, которые предприятие должно достичь до конца 2017 года:

- 1) улучшение организационной культуры;
- 2) достижение соответствия организационной структуры целям и стратегии предприятия, путем введения положения по организационным структурам;
- 3) полное использование производственных мощностей, путем устранения внутрисменных простоев и уменьшения количества возвратных отходов;
- 4) изменение структуры предприятия в соответствии с выбранной стратегией;
- 5) увеличение прибыли, путем принятия объема продаж выше объема безубыточности и производство продукции с наименьшими затратами;
- 6) удерживание квалифицированных кадров, путем увеличения мотивации и постоянного повышения квалификации персонала.

Рассмотрим мероприятия, которые необходимо провести для улучшения организационной культуры в ЗАО Кондитерской фабрике «SlaSti» (см. таблицу 3.1):

Таблица 3.1 – Таблица мероприятия по организационной культуре

Мероприятие	Ответственный	Сроки	Индикаторы	Целевые показатели
1. Ознакомить всех работников со своими должностными инструкциями	отдел кадров	до конца июля 2017г.	кол-во ознакомленных к общему числу работников	кол-во чел. по штатному расписанию
2. Ввести официально-деловой стиль одежды	отдел кадров	с 1 июля 2017г.	анкетирование клиентов	более 50 % клиентов удовлетворены внешним видом
3. Четко обозначить рабочее время и наказывать за нарушения	отдел кадров	с 1 июля 2017г.	кол-во нарушивших правило	Нулевое значение
4. Каждое структурное подразделение должно поставить перед собой свои стратегические цели для достижения общей цели предприятия	генеральный директор	до конца июля 2017г.	кол-во составивших свои стратегические цели	кол-во чел. по штатному расписанию
5. Процесс развития работников	отдел кадров	до конца 2017г.	кол-во прошедших обучение к общему кол-ву сотрудников	кол-во чел. по штатному расписанию

Проведя данные мероприятия предприятие сможет повысить организационную культуру, что будет способствовать достижению стратегических целей.

Составим план организационного развития для достижения стратегических задач (см. таблицу 3.2).

Таблица 3.2 – План организационного развития

Сбалансированная система показателей	Стратегическая цель	Индикатор	Целевое значение	Мероприятия	Сроки	Ответственные
1	2	3	4	5	6	7
Финансовые показатели	увеличение прибыли	безубыточный объём	просчитывается каждый месяц в зависимости от переменных издержек	Принимать объем продаж больше безубыточного объема	каждый месяц	Служба коммерческого директора
				Принимать объем производства с меньшими трудозатратами затратами		Служба директора по экономике совместно с инженером по подготовке производства
Аспект Рынок/Клиенты	поддержание имиджа компании как новатора	доля новых товаров и услуг в продажах	доля продукции моложе двух лет свыше 60%	1. Разработка проекта выпуска новой продукции	до конца июля 2017г.	Отдел развития
				2. Снижение выпуска карамели в общем объеме продаж, параллельное увеличение выпуска новой продукции	до конца 2017 года	Служба технического директора, Служба директора по экономике, инженер по подготовке производства

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3	4	5	6	7
Аспект Бизнес - процессы	выполнение организацией своей стратегии	степень выполнения подразделений своих функций и соответствие их стратегии организации	коэффициент выполнения равен 1	1. Пересмотреть структуру организации в соответствии со стратегическими целями организации	до конца августа 2017г.	Служба директора по экономике
				2. Составить положение об организационной структуре и ознакомить всех сотрудников с ней	до конца сентября 2017г.	Служба директора по экономике
	полное использование производственных мощностей	коэффициент вынужденных простоев	Нулевое значение	1. Службе технического директора провести инвентаризацию оборудования на соответствие техническим нормам	до конца июля 2017г.	Служба технического директора
				2. Ввести графики планово-предупредительных работ		
		коэффициент возвратных отходов	Нормативное количество возвратных отходов	1. Просчитать нормативное количество возвратных отходов по всем цехам	до конца июля 2017г.	Служба главного технолога
				2. Ввести коэффициент в Положение по оплате труда снижение премии за превышение нормы возвратных отходов	с 1 августа 2017г.	Служба директора по экономике

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3	4	5	6	7
Аспект Сотру дники	эффективн ость системы управления	норма управляемос ти	8 работников на 1 управленца	1. Уменьшить число управленческого персонала	до конца августа 2017 года	Служба директора по экономике
	увеличение заинтересо ванности работников	уровень мотивации	с помощью экспертной оценки не менее 20 баллов, коэффициент текучести	1. Наладить бухгалтерский учет и вовремя выплачивать заработную плату	каждый месяц	Бухгалтерии
				2. Проведение соц соревнований	каждый месяц	Служба директора по производству
				4. Проведение семинаров, тренингов для управленческого персонала	до конца 2017 года	Отдел кадров

В результате проведенных мероприятий на ЗАО Кондитерской фабрике «SlaSti» будет четко сформулирована миссия, приносить радость и удовольствие людям, сохраняя в своей продукции традиции качества и изысканный вкус.

Поставлены стратегические цели, разработаны мероприятия для достижения целей, выбраны показатели, целевые значения.

Рассмотрим эффект, который получит фабрика при проведении ряда мероприятий по организационному плану.

3.2 Расчет эффективности предложенных мероприятий

По финансовому аспекту:

При объеме реализации 12618 тонн, мы получим прибыль в размере 2171 тыс. рублей, что покроет постоянные расходы и не принесёт убытков предприятию. Если же принимать план продаж выше безубыточного объема предприятие всегда будет иметь прибыль.

Руководству предприятия следует обратить внимание на продвижение товара на рынке. Увеличить количество менеджеров в отделе сбыта, провести обучающий семинар по привлечению новых клиентов. Расчет количества менеджеров можно произвести из расчета необходимого объема продаж. Необходимо продавать более 12618 тыс. тонн в год, в месяц около 1051,5 тыс. тонн. При нынешней ситуации, когда у нас 68 клиентов, а объем продаж составляет 8838,83 тыс. тонны, то один клиент в среднем продает 129 тыс. тонн нашей продукции в год. Нам необходимо продавать 12618 тыс. тонн в год, следовательно на 3779 тыс. тонн больше. Необходимо увеличить количество клиентов на 30 штук. А если взять во внимание, что в среднем 1 менеджер может обслуживать 23 клиента за год, то нужно увеличить количество менеджеров на 1 человек. «Большее число сотрудников в отделе продаж увеличит наш потенциал продаж, что имеет большое значение в конкурентной борьбе».

По аспекту рынок/клиенты:

Необходимо увеличить выпуск зефира, так как это продукт более

востребован на рынке чем карамель. Сейчас данный участок может выпускать 51 тонну в месяц работая в три смены. Увеличив данный участок, мы сможем выпускать 102 тонны в месяц. Запускать участок в одну смену нерентабельно, так как оборудование будет использоваться не на полные мощности, поэтому целесообразно запускать участок в три смены и производить 51 тонну. Для запуска необходимо:

Кондитерский комплекс стоимость 1915 тыс. рублей

4 сбивальные машины стоимость 53100 рублей за ед.

2 варочных котла стоимостью 200000 рублей за ед.

Итого: 2527400 рублей.

Если рассчитать дополнительные расходы, связанные с запуском проекта:

1) подготовительные работы – 100 тыс. рублей

2) Подготовка участка под производство зефира – 370 тыс. рублей

3) Закуп линии:

Кондитерский комплекс стоимость 1915 тыс. рублей

4 сбивальные машины стоимость 53100 рублей за ед.

2 варочных котла стоимостью 200 тыс. рублей за ед.

Итого: 2527400 рублей.

4) Монтаж оборудования – 50тыс. рублей.

ВСЕГО: 2688 тыс. рублей.

Если продать карамельную линию прогресс №1 – которая стоит 4026 тыс. рублей, мы получим средства, на которые можем приобрести дополнительно оборудование для участка зефир.

По аспекту бизнес-процессы:

Достигнув стратегической цели соответствие организационной структуры целям и стратегии организации мы получим Положения об организационной структуре, в котором будет прописаны зоны ответственности организационных звеньев за реализацию видов деятельности и функций. При этом положение об организационной структуре можно использовать:

– в положении финансовой структуры фирмы для определения состава

центров финансового учета;

- в стратегическом планировании, бизнес-планировании для определения зон ответственности подразделений и звеньев;

- в бухгалтерском, управленческом и оперативных учетах для определения состава и типологии центров учета;

- в управлении персоналом для задания функций исполнительных звеньев и исполнителей.

Служба технического директора проведя инвентаризацию оборудования на соответствие техническим нормам и снизив коэффициент простоев мы получим 5% высвобожденного времени оборудования, которое можно использовать в производстве. 1% времени будут проходить планово-предупредительные работы по графику составленному службой технического директора. 4 % времени можно использовать под выпуск продукции при этом мы получи дополнительно прирост продукции в 4 %. Это положительный момент, так как тем самым мы можем принять план производства с наименьшими затратами.

Если ликвидировать внутрисменные простои на 4%, то мы сможем выпускать продукции на 353 тыс. тонн больше. Если мы ликвидируем брак возвратных отходов, то увеличим выпуск продукции еще на 47568 тонн, увеличив тем самым объем до 9239,9 тыс. тонн.

По аспекту сотрудники:

С вводом нового участка «зефир», будут введены новые рабочие места – это 36 человек, общая численность рабочих увеличится до 424 человека. При этом норма управляемости составит:

$$424 / 74 = 6$$

Так как одна из стратегических целей на 2017 год внедрение нового продукта, то есть создание новых участков приведет к образованию новых рабочих мест, количество работников планируется увеличивать, поэтому нецелесообразно будет при такой политике уменьшать численность управленческого персонала. Норма управляемости не соответствует на 14 %,

это устранится с разработкой и внедрением новых видов продукции.

В Положении по оплате труда введён коэффициент, снижающий процент премии при превышении нормы брака на 50%. Так введен коэффициент премирования лучшей бригаде, которая по итогам месяца будет наибольший показатель производительности. В течении года будут проведены мероприятия такие как:

- лучший рабочий;
- лучший бригадир;
- лучший мастер;
- лучшая бригада.

Победители получают денежные премии и будут награждены почетными грамотами.

Оставшиеся средства 1338 тыс. рублей от продажи прогресса №1 можно направить на обучение управленческого персонала и на проведение аттестации сотрудников. Компания собирается уделить особое внимание, прежде всего, компетенциям своих маркетологов и сотрудников, занимающихся продажами

В результате проведённого анализа составлен организационный план развития ЗАО Кондитерской фабрики «SlaSti» с учетом стратегии и миссии. Выполнении всех мероприятий и использование плана организационного развития позволит предприятию достичь поставленных целей.

Заключение

В работе разработано новое определение организационного аудита, как диагностическое исследование организационной структуры на соответствие её устойчивости и гибкости с учетом выбранной стратегии предприятия.

По методике Егоровой Т.А. и Розмыслова А.В. был проведен организационный аудит. Он проводился с целью выявить соответствие организационной структуры целям и стратегии предприятия. В результате анализа оказалось, что руководство не выполняет генеральную стратегию, то есть активно не развивает российский рынок, не сокращает затраты, обеспечивающие лидирующее положение среди конкурентов. Миссия – «выпуск кондитерских изделий для широкого круга потребителей» не соответствует деятельности фабрики, так как выпуск основной продукции карамели направлен на узкий круг потребителей. Было предложено изменить миссию и сформулировать её следующим образом – «приносить радость людям, сохраняя в своей продукции старые традиции и изысканный вкус». Из пяти стратегических целей, которые предприятие ставило на 2016 год выполнены три: увеличение объема продаж за счет тех же клиентов; конкурентоспособность цены; продвижение на рынок новинок. В то время, как качество услуг осталось на том же уровне, увеличение доли рынка не произошло. Проведённый организационный аудит показал, что на предприятии:

По финансовому аспекту:

план продаж и план производства принимается заведомо с убытками, так как получаемая прибыль не покрывает постоянные расходы. Было предложено увеличить выпуск продукции и принимать план производства выше безубыточного объема, что приведёт к увеличению прибыли предприятия.

По аспекту рынок/клиенты:

основную долю производства составляет карамель (50%), которая не востребована на рынке. В то время как новый продукт «зефир» производится в объеме 10%. Поэтому предприятию следует перепозиционироваться на выпуск

нового и востребованного продукта. Это будет способствовать повышению имиджа нашей фабрики как новатора на рынке.

По аспекту бизнес/процессы:

В результате анализа организационной структуры были отмечены дублирующие функции, а также функции, которые не за кем не были закреплены.

После проведенного анкетирования подразделений эти функции рекомендуем закрепить за соответствующими службами. Рекомендуем пересмотреть организационную структуру и разработать положение об организационной структуре.

Высокий коэффициент простоев связан с простаиванием оборудования по трем причинам: из-за отсутствия сырья, в связи с поломкой оборудования и из-за неполадок по электричеству, что говорит о слабой организации трудового процесса. Рекомендовано следить за поставками сырья в срок, а также провести инвентаризацию и устранить простои. В результате устранения простоев мы получим свободное время работы оборудования, в которое будет произведено дополнительно 353 тыс. тонн.

Коэффициент брака превышает нормативный либо в связи с халатным отношением работников, либо из-за неполадок в оборудовании. С 2017 года было предложено ввести в Положение по оплате труда коэффициент по снижению премии на 50 % из-за превышения нормативного коэффициента возвратных отходов. При выпуске продукции в соответствии с нормативным количеством возвратных отходов мы получим прирост продукции на 47568 тонн.

По аспекту сотрудники:

Высокий коэффициент текучести вызван тяжелыми условиями труда, нестабильностью предприятия, отсутствием мотивации у работников. В связи с этим рекомендуем повысить квалификацию сотрудников, проведение соревнований между бригадами с премированием лучших.

С учетом стратегии и запланированных мероприятий были

сформулированы новые стратегические цели, которые предприятие должно достичь до конца 2017 года и разработана сбалансированная система показателей для измерения выполнения целей:

По аспекту финансы:

- увеличение прибыли, путем принятия объема продаж выше объема безубыточности и производство продукции с наименьшими затратами;

показатель – безубыточный объем

По аспекту рынок/клиенты:

- увеличение объема продаж продукции, путем перепозиционирования на новые виды;

- поддержание имиджа компании как новатора, путем внедрения новых видов продукции;

показатель – доля новых товаров и услуг в продажах моложе двух лет свыше 60%

По аспекту бизнес-процессы:

- достижение соответствия организационной структуры целям и стратегии предприятия, путем введения положения по организационной структуре;

показатель – коэффициент выполнения подразделениями своих функций и соответствие их стратегии равен 1

- полное использование производственных мощностей, путем устранения внутрисменных простоев и уменьшения количества возвратных отходов;

показатель – «нулевое» значение коэффициента простоев и коэффициента возвратных отходов должен быть ниже или равный нормативному (4%).

По аспекту сотрудники:

- удержание квалифицированных кадров, путем увеличения мотивации и постоянного повышения квалификации персонала

показатель – экспертная оценка мотивации сотрудников, не менее 12 баллов

Данная сбалансированная система показателей позволяет целиком представить состояние развития организации и эффективно реагировать на

отклонения.

Мероприятия, показатели были введены в план организационного развития, с указанием ответственного и срока реализации. Следуя этому плану и контролируя целевые показатели, предприятие сможет гибко реагировать на изменения как внутри, так и во внешней среде.

Список используемой литературы

1. Гражданский кодекс РФ
2. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001г.
3. Федеральный закон № 199 «Об аудиторской деятельности», 7.07.2001 года
4. Федеральный закон №89 «Об отходах производства и потребления», 24.07.1998 г.
5. 7 НОТ МЕНЕДЖМЕНТА. – 5-Е ИЗД., ДОП. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», ООО «Издательство ЭКСМО» 2012. – 656 с.
6. Аккофф Р. Планирование будущего корпорации – М.: Прогресс, 2001 – 246 с.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 2001 – 512 с.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарика, 2013 – 528 с.
9. Водачек Л., Водочкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии. М., 2000 – 432 с.
10. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента - М.: ИНФРА-М, 2001 - 189 с.
11. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для студентов вузов - 2-е изд.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015 - 480 с.
12. Джеймс Л. Гибсон, Д. Иванцевич, Джеймс Х. Доннелли – мл. «Организации: поведение, структура, процессы». – М.: Инфра – М, 2012 г.
13. Егорова Т.А., Розмыслов А.В. Диагностика и аудит организационных систем: Учеб. Пособие. – СПб.: СПбГИЮУ, 2013. – 70 с.
14. Зотов В.В., Ленский Е.В. Задачи и организационные основы менеджмента. - М.: ТОО «Корона принт», 2000 – 456 с.
15. Измерение результативности компании / Пер. в англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 220 с.
16. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Учеб. Пособие / Н. И. Кабушкин – 4-е изд. – Мн.: Новое знание, 2001. – 336с.
17. Коренченко Р.А. Общая теория организации: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 286 с.

18. Котлер Ф. Управление маркетингом – М.: Финансы 2001. 745с
19. Кравченко А.И. Прикладная социология и менеджмент: Учебное пособие – М.: изд-во МГУ, 2015 - 200 с.
20. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие - М.: Изд-во МГУ, 2000 - 312 с.
21. Менеджмент организации: Учебное пособие / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. - М.: ИНФРА-М, 2001 - 429 с.
22. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1995. – 704 с.
23. Никонова Т.В. Сухарев С.А. Управленческий аудит: персонал. / Под ред. Проф. Ю.Г. Одегова – М.: Экзамен, 2012. – 224 с.
24. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: Учебник. – М.: Издательство «Альфа-Пресс». 2016. – 560 с.
25. Организация и методы экономического анализа в промышленности. Материалы второго Всесоюзного научно-технического совещания. М.: Экономика, 1972. 670 с.
26. Организация и методы экономического анализа работы предприятий //Труды Первого Всесоюзного Научно-технического совещания по организации и методике экономического анализа работы промышленных предприятий. М.: Госфиниздат, 1963. 664с.
27. Парахина В.Н. Теория организации: учебное пособие / В.Н.Парахина, Т.М. Федоренко. – 3-е изд., стер. – М.:КНОРУС, 2017. – 296 с.
28. Планирование технико-организационного уровня предприятий / Под. Общ. Ред. Р.А. Коломиец. Харьков: Вища школа, 1986. 120 с.
29. Ползунов Н.Н., краев В.Н. Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов. – М.: Академический Проект, 2014. – 176 с.
30. Рон Хаббард Л. Основы организации. М.: Издательская группа Нью Эра, 2012. – 48 с.
31. Савруков Н.Т., Закиров Ш.М. Организация производства: конспект лекций. – СПб.: Издательство «Лань», 2012. – 224 с.

32. Семь нот менеджмента в кармане. М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2000. – 320с.
33. Смирнов Э.А. Теория организация: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 248 с.
34. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2000. 423 с.
35. Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием: Учеб. Пособие. – М.: ТК Велби, 2013. – 256 с.
36. Франчук В.И. Основы построения организационных систем. – М.: Экономика, 2001. – 11 с.
37. Шеремет А.Д., Суйц В.П. Аудит: Учебник. – 4-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 410 с.
38. Алексеев Н. Организационное проектирование в новой экономике // Бизнес-академия. — 2013. — № 2-3 (24). — С. 86 — 97
39. Беляев М., Максимчук О. Механизм управления факторами развития современных экономических систем. // Проблемы теории и практики управления. — 2016. — № 11. — С. 19 – 24.
40. Галкина Н. Социально-экономическая адаптация предприятия к инновационному технологическому развитию. // Проблемы теории и практики управления. — 2016. — № 12. — С. 92 – 99.
41. Горемыкин В.А. Процесс и организация планирования на предприятии. // Справочник экономиста. — 2014. — февраль № 2 (8). — С. 87-89.
42. Омельченко И.Б. Нетрадиционный метод нормирования численности управленческого персонала // Кадры предприятия. – 2015. – №4. – С. 37-44
43. Омельченко И.Б. Определяем численность управленческого персонала // Кадры предприятия. – 2015. – №6. – С. 26-30
44. Ревунов Р.В. К вопросу о методиках оценки эффективности организационных структур управления // Справочник экономиста. – 2016. – №6. – С. 39-42
45. Сурков С.А. Определение численности персонала и построение оптимальной структуры предприятия. – 2015. - №2. – С.53-59

Система показателей оценки по методике Мета

Направление анализа	Показатели оценки
1	2
Анализ уровня специализации	1. Удельный вес, количество видов и типоразмеров профильной продукции. 2. Коэффициент серийности (по заводу, основным цехам и участкам). 3. Коэффициент подетальной и технологической специализации. 4. Удельный вес стандартизованных, нормализованных и унифицированных деталей заготовок и других элементов изделий. 5. Коэффициент кооперирования
Анализ уровня прогрессивности продукции	1. Удельный вес новой продукции во всем объеме выпуска. 2. Технический уровень изделия (рассчитывались эксплуатационные, производственные и дополнительные показатели). 3. Сравнительные коэффициенты удельной производительности, надежности и долговечности, сортности, себестоимости, цены
Анализ применяемой технологии	1. Удельный вес в общем выпуске продукции, изготовленной высокопроизводительными методами. 2. Станко-машино-агрегатоемкость основных видов продукции. 3. Трудоемкость основных видов продукции. 4. Количество снятой стружки на 100 руб. выпуска. 5. Коэффициент оснащения технологических процессов

1	2
Анализ организации производства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Показатели пропорциональности (соотношение темпов частичных процессов, соотношение числа машин и станкочемкости операций; отношение фонда времени работы оборудования ко времени, необходимому для выполнения производственного задания). 2. Показатель непрерывности - коэффициент непрерывности процесса. 3. Показатель повторяемости - коэффициент серийности; показатель периодичности. 4. Показатель параллельности - коэффициент параллельности. 5. Показатель прямоточности - коэффициент прямоточности. 6. Удельный вес предметных, технологических и смешанных подразделений предприятия. 7. Удельный вес организационных факторов в достигнутом за последний год росте производительности труда. 8. Количество работающих, принимающих участие в общественных органах управления производством

Система показателей оценки по методике Коломиец

Направление анализа	Показатели оценки
1	2
Показатели средств труда	<p><i>Уровень техники.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Удельный вес прогрессивного оборудования. 2. Коэффициент прогрессивности технологической структуры металлорежущего оборудования. 3. Коэффициент производительности установленного оборудования. 4. Средний возраст оборудования. 5. Коэффициент выбытия оборудования. 6. Коэффициент ввода оборудования. 7. Коэффициент использования приобретаемого оборудования. 8. Коэффициент сменности работы оборудования. 9. Коэффициент интенсивной нагрузки оборудования. 10. Коэффициент экстенсивной нагрузки оборудования <p><i>Уровень технологии.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Удельный вес прогрессивных технологических процессов. 2. Удельный вес прогрессивных видов инструмента. 3. Удельный вес прогрессивной технологической оснастки. 4. Средний возраст технологических процессов. 5. Удельный вес типовых технологических процессов. 6. Электровооруженность производства. 7. Степень охвата рабочих механизированным трудом. 8. Степень поточности производства. 9. Коэффициент частичной автоматизации производства
Показатели, характеризующие предметы труда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Удельный вес прогрессивных материалов. 2. Удельный вес бракованных изделий, полуфабрикатов собственного производства. 3. Коэффициент использования металла. 4. Коэффициент оборота нормируемых оборотных средств

1	2
Показатели целенаправленной деятельности человека в процессе производства	<p><i>Уровень организации производства.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Коэффициент специализации производства. 2. Коэффициент кооперирования. 3. Удельный вес основных рабочих. 4. Удельный вес оборудования в основном производстве. 5. Удельный вес рабочих мест, обслуживаемых централизованно. 6. Коэффициент рациональности перемещения предметов труда. 7. Коэффициент сопряженности групп оборудования по производительности. 8. Коэффициент использования оборудования по численности
	<p><i>Уровень организации труда.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Удельный вес рабочих, охваченных бригадной формой организации труда. 2. Удельный вес рабочих-многостаночников. 3. Удельный вес рабочих, освоивших смежную специальность. 4. Удельный вес технически обоснованных норм времени. 5. Коэффициент организации рабочих мест. 6. Коэффициент разделения труда 7. Коэффициент использования рабочего времени. 8. Коэффициент использования квалификации рабочего 9. Коэффициент рациональности приемов труда
	<p><i>Уровень управления.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Уровень автоматизации управления. 2. Удельный вес ИТР и служащих. 3. Коэффициент экономичности управления производственным процессом. 4. Удельный вес ИТР и служащих с высшим образованием. 5. Удельный вес типовых рабочих мест ИТР и служащих. 6. Коэффициент стабильности кадров. 7. Коэффициент ритмичности производства. 8. Коэффициент соблюдения общего требования расширенного социалистического воспроизводства. 9. Коэффициент выполнения плана оргтехмероприятий

Бухгалтерская документация

ЗАО Кондитерской фабрики «SlaSti» на 31 декабря 2016г

АКТИВ			
Показатели	Код строки по балансу	2015 г. тыс.руб.	2016 г. тыс.руб.
1	2	3	4
I. Внеоборотные активы	190	18826	23251
в том числе:			
– нематериальные активы;	110	-	-
– основные средства;	120	15520	14750
– незавершенное строительство;	130	3195	8296
– доходные вложения в материальные ценности;	135	-	-
– долгосрочные финансовые вложения;	140	-	-
– отложенные налоговые активы;	145	111	205
– прочие внеоборотные активы.	150	-	-
II. Оборотные активы	290	16365	29780
в том числе:			
– запасы:	210	12218	14339
в том числе:			
- сырье, материалы и т.д.;	211	5342	5338
- затраты в незавершен. производстве (издержки обращения);	213	-	-
- готовая продукция и товары для перепродажи;	214	5465	8036
- товары отгруженные;	215	-	-
- расходы будущих периодов;	216	1411	965
- прочие затраты и запасы;	217	-	-
– НДС по приобретенным ценностям;	220	27	52
– дебиторская задолженность (> чем через 12 месяцев);	230	-	-
– дебиторская задолженность (в течении 12 месяцев);	240	2817	14262
в том числе:			
покупатели и заказчики	241	1936	11997
– краткосрочные финансовые вложения;	250	-	-
– денежные средства;	260	15	18
прочие оборотные активы	270	1288	1109
БАЛАНС	300	35191	53031

Показатели	код	2016 г. тыс.руб.	2015 г. тыс.руб.
1	2	3	4
Доходы и расходы по обычным видам деятельности			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	010	52013	34720
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	020	(50492)	(33650)
Валовая прибыль	029	1521	1070
Коммерческие расходы	030	(3)	(24)
Прибыль (убыток) от продаж	050	1518	1046
Прочие доходы и расходы			
Проценты к уплате	070	(2373)	(1480)
Прочие доходы	090	2054	63
Прочие расходы	100	(2142)	(824)
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	(943)	(1195)
Отложенные налоговые активы	141	93	20
Отложенные налоговые обязательства	142	107	(344)
Текущий налог на прибыль	150	(23)	591
Чистая прибыль (убыток)	190	(788)	(1001)

Штатное расписание по ИТР и служащим

ЗАО Кондитерской фабрики «SlaSti» на период с «1» октября 2016 г.

Структурное подразделение	Наименование должности	Кол-во штатных единиц	Должностные оклады, руб.	Надбавки, руб.		Месячный фонд заработной платы	Примечание	
				персональные	прочие			
1	2	3	4	5	6	7	8	
РУКОВОДСТВО	Генеральный директор	1	9000			9000		
	Директор коммерческий	1	7000			7000		
	Главный инженер	1	7000			7000		
	Директор финансовый	1	7000			7000		
	Директор по экономике	1	7000			7000		
	Главный технолог	1	7000			7000		
	Зам. ген. дир. по маркетингу	1	7000			7000		
	Зам. ген. дир. по качеству	1	7000			7000		
	Всего:	8					58000	
ГЛАВНЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ	Главный бухгалтер	1	6000			6000		
	Главный механик	1	6000			6000		
	Главный энергетик	1	6000			6000		
	Юрисконсульт	0,5	6000			3000		
	Всего:	3,5					21000	
	Секретарь руководителя	1	4800			4800		
ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СЛУЖБА	Инженер по подготовке пр-ва	1	4800			4800		
Кондитерский цех № 1	Начальник цеха	1	5500			5500		
	Старший мастер	1	4800			4800		
	Мастер	5	4800			24000		
Кондитерский цех № 2	Начальник цеха	1	5500			5500		
	Мастер	4	4800			19200		
	Начальник участка кваса	1	5500			5500		
Консервный цех	Начальник цеха	1	5500			5500		
	Мастер	1	4800			4800		
	Всего по производственной службе	16					79600	
СЛУЖБА ГЛАВНОГО ТЕХНОЛОГА	Начальник отдела	1	5500			5500		
Технологический отдел	Техник-технолог	7	4600			32200		
	Всего по службе главного технолога:	8					37700	
СЛУЖБА ДИРЕКТОРА КОММЕРЧЕСКОГО	Начальник отдела	1	5500			5500		
Отдел обеспечения производства	Менеджер	1	4800			4800		

1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Участок ПРР и складского хозяйства</i>	Начальник участка	1	5500			5500	
	Заведующий складом	2	5000			10000	
	Всего по службе директора коммерческого:	5				25800	
СЛУЖБА ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА							
<i>Бухгалтерия</i>	Бухгалтер	4	4800			19200	
	Всего по службе финансового директора:	4	4800			19200	
СЛУЖБА ДИРЕКТОРА ПО ЭКОНОМИКЕ							
<i>Экономический отдел</i>	Экономист	1	4800			4800	
	Инженер по нормированию труда	1	4800			4800	
	Всего по службе директора по экономике:	2				9600	
СЛУЖБА ГЛАВНОГО ИНЖЕНЕРА							
<i>Отдел комплектации оборудования</i>	Начальник отдела комплектации	1	5500			5500	
<i>Гараж</i>	Заведующий гаража	1	5000			5000	
<i>Группа по материально-техническому снабжению производства</i>	Менеджер	1	4800			4800	
<i>Группа по охране труда</i>	Инженер по охране труда	1	4800			4800	
<i>КПП</i>	Заведующий бюро пропусков	1	5000			5000	
<i>Ремонтно-строительный участок</i>	Начальник участка	1	5500			5500	
<i>Хозяйственный отдел</i>	Завхоз	1	4800			4800	
<i>Здравпункт</i>	Заведующая здравпунктом	1	5000			5000	
<i>Служба главного энергетика</i>	Инженер-энергетик	1	4800			4800	
<i>Служба главного механика</i>	Начальник котельный цеха	1	5500			5500	
	Механик цеха	2	4800			9600	
<i>РМЦ</i>	Механик	1	4800			4800	
	Всего по службе главного инженера:	13				65100	

Продолжение приложения 4

1	2	3	4	5	6	7	8
СЛУЖБА ЗАМ. ГЕН. ДИРЕКТОРА ПО КАЧЕСТВУ							
<i>Производственная лаборатория</i>	Микробиолог	1	4800			4800	
	Техник-лаборант	7	4600			32200	
	Всего службе зам. ген. директора по качеству:	8				37000	
СЛУЖБА ИННОВАЦИЙ И РАЗВИТИЯ							
	Начальник отдела	1	5500			5500	
	Инженер-технолог	1	4800			4800	
	Всего по службе инноваций и развития	2	10300			10300	
СЛУЖБА МАРКЕТИНГА ОТДЕЛ КАДРОВ							
	Специалист по маркетингу	1	4800			4800	
	Начальник отдела	1	5500			5500	
	Менеджер по персоналу	1	4800			4800	
	Всего по отделу кадров:	2				10300	
ГРУППА ПО ГО И ЧС							
	Начальник штаба ГО и ЧС	0,5	4800			600	
	ВСЕГО:	74				383800	

Штатное расписание по рабочим

ЗАО Кондитерской фабрики «SlaSti» на период с «1» октября 2016 г.

Структурное подразделение	Наименование должности	Кол-во штатных единиц	Должностные оклады, руб.	Надбавки, руб.		Месячный фонд заработной платы	Примечание
				персональные	прочие		
1	2	3	4	5	6	7	8
ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СЛУЖБА							
Кондитерский цех № 1	Оператор линии в производстве пищевой продукции	103	4600			473800	
	Уборщик произв.помещений	10	4200			42000	
	Резерв :						
	Рабочие отпуск	8	4600			36800	
	Рабочие б/л	5	4600			23000	
	Всего с резервом:	126	18000			575600	
Кондитерский цех № 2	Оператор линии в производстве пищевой продукции	48	4600			220800	
	Уборщик произв. помещений	2	4200			8400	
	Резерв:						
	Рабочие отпуск	5	4600			23000	
	Рабочие б/л	3	4200			12600	
	Всего с резервом:	58	17600			264800	
Консервный цех	Оператор линии в производстве пищевой продукции	17	4600			78200	
	Итого:	17				78200	
	Итого по службе директора по производству	201	35600			918600	
СЛУЖБА ГЛАВНОГО ИНЖЕНЕРА							
	Наладчик оборудования в производстве пищевой продукции бр.цеха №1	12	4600			55200	
	Наладчик оборудования в производстве пищевой продукции бр.цеха №2	3	4600			13800	
	Наладчик оборудования в производстве пищевой продукции 5р.цеха №2	3	4400			13200	
	Наладчик оборудования консервного цеха бр.	1	4600			4600	
	Слесарь-ремонтник 5 р.	2	4400			8800	
	Слесарь-ремонтник 6 р.	3	4500			13500	
	Шлифовщик 6 разр.	1	4500			4500	
	Станочник широкого профиля 6 р.	2	4400			8800	
	Электрогазосварщик 6 р.	3	4500			13500	
	Слесарь - ремонтник холодильных и аммиачных устан. 6 р.	2	4500			9000	

1	2	3	4	5	6	7	8
	Итого по службе заместителя главного инженера	32	45000			144900	
Служба главного энергетика	Электромонтер по ремонту и обслуживанию аппарат. и устройств связи бр.	1	4600			4600	
	Электромонтер по обслуживанию электроустановок бр.	4	4400			17600	
	Электромонтер по обслуживанию электроустановок 5р.	1	4400			4400	
	Электромеханик по средствам автоматики и приборам технол. оборуд. бр.	3	4600			13800	
	Электромеханик по средствам автоматики и приборам технол. оборуд. 5р.	1	4400			4400	
Котельный цех	Слесари по ремонту оборудования котельных 5 р.	2	4400			8800	
	Слесари по ремонту оборудования котельных 6 р.	3	4500			13500	
	Ст. операт. - аппарат ХВО 4р.	4	4400			17600	
	Операт. - аппарат. ХВО 4р.	4	4400			17600	
	Аппаратчик 4р.	1	4400			4400	
	Слесарь по КИПиА 6 р.	2	4500			9000	
	Итого по службе главного энергетика:	26	49000			115700	
Гараж	Водитель автомобиля (легкового)	4	4500			18000	
	Водитель погрузчика (электропозрузчик)	1	4500			4500	
	Водитель погрузчика (электропозрузчик) с совмещением аккумуляторщика	1	4600			4600	
	Водитель автомобиля (грузового: ГАЗ)	1	4500			4500	
	Водитель автомобиля (пикап)	1	4500			4500	
	Итого по гаражу	8	22600			36100	
Ремонтно-строительный участок	Столяр 6 р.	2	4400			8800	
	Маляр 4 р.	2	4400			8800	
	Уборщик территории	1,5	4200			6300	
	Слесарь- сантехник 5 р.	1	4400			4400	
	Слесарь- сантехник 6 р.	1	4500			4500	
	Итого РСУ	7,5	21900			32800	
Хозяйственный отдел	Уборщик служебных помещений	1	4200			4200	

Продолжение приложения 5

1	2	3	4	5	6	7	8
Прачечная	Рабочий по стирке и ремонту спецодежды	2	4200			8400	
Материальный склад	Кладовщик	1	4200			4200	
	Итого по хоз. отделу	4	12600			16800	
Служба ведомственной охраны	Контролер	4	4200			16800	
	Контролер (временно на период отпусков)	1	4200			4200	
	Итого по службе главного инженера	82,5	159500			367300	
СЛУЖБА ДИРЕКТОРА КОММЕРЧЕСКОГО							
Участок ПРР и складского хозяйства	Кладовщик	5	4500			22500	
	Грузчик	25	4200			105000	
	Итого по службе директора коммерческого	30	8700			127500	
	ВСЕГО:	293	185800			1318000	
	Резерв:						
	Рабочие отпуск	13	9200			59800	
	Рабочие б/л	8	8800			35600	
	ВСЕГО С РЕЗЕРВОМ:	314	203800	0	0	1413400	

Анкета для опроса клиентов.

Просим Вас принять участие в опросе по оценке удовлетворенности клиентов. Ваши искренние ответы помогут определить работу отдела сбыта.

Правила заполнения анкеты:

Вам необходимо внимательно прочитать каждый вопрос и ответы к нему, выбрать тот вариант ответа, который в наибольшей степени соответствует вашему мнению, этот ответ подчеркните. Не оставляйте без ответа ни одного вопроса!

1. Удовлетворены ли вы обслуживанием?

Да

Нет

Затрудняюсь ответить

2. Карамель качественная, удовлетворяет стандартам?

Да

Нет

Затрудняюсь ответить

3. Быстро реализуется продукция через поставщиков?

Да

Нет

затрудняюсь ответить

4. Удобная упаковка для продажи?

Да

Нет

Затрудняюсь ответить