

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Производственный менеджмент»
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по повышению экономической эффективности деятельности предприятия

Студент

В.А. Михеев

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.М. Сярдова

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

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: В.А.Михеев

Тема «Разработка мероприятий по повышению экономической эффективности деятельности предприятия».

Научный руководитель: к.э.н., доцент О.М. Сярдова.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по повышению экономической эффективности деятельности предприятия. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы повышения экономической эффективности предприятия;
- провести анализ экономической эффективности деятельности ООО «МДМ»;
- разработать комплекс мероприятий по повышению экономической эффективности деятельности ООО «МДМ».

Объектом исследования в работе является ООО «МДМ».

Предметом исследования является эффективность функционирования организации как результат и конечная цель финансово-хозяйственной деятельности.

Теоретическую и методологическую основу исследования составляют: научные разработки, теоретические и научные положения, представленные в научной литературе, труды отечественных и научных ученых.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные ее положения в виде материала подразделов 2.1, 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы руководством предприятия ООО «МДМ».

Работа состоит из введения, основной части, состоящей из трёх глав, заключения и списка использованной литературы.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы повышения экономической эффективности предприятия	6
1.1 Сущность и показатели оценки эффективности деятельности предприятия.....	6
1.2 Пути и методы повышения эффективности деятельности предприятия.....	10
2 Анализ экономической эффективности деятельности ООО «МДМ»	13
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	13
2.2 Оценка показателей эффективности деятельности ООО «МДМ» ..	16
3 Разработка мероприятий по повышению экономической эффективности деятельности ООО «МДМ»	22
3.1 Предложения по повышению экономической эффективности деятельности предприятия.....	22
3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	29
Заключение	36
Список используемых источников.....	39
Приложение А «Бухгалтерский баланс»	42
Приложение Б «Диаграммы Исикавы».....	43

Введение

Актуальность темы бакалаврской работы заключается в том, что в условиях мирового финансового кризиса с падением спроса на промышленную продукцию и сокращением объема выпускаемой продукции, становится вопрос эффективности деятельности любого предприятия, как первичного звена экономики. От того, насколько эффективно осуществляется деятельность компаний, зависит не только уровень развития экономики государства, но и уровень благосостояния населения.

Изучению проблемы повышения эффективности деятельности предприятия были посвящены исследования таких экономистов, как Гурьева О.А. «Экономическая эффективность: сущность, особенности и методика оценки», Илюшина О.С. и Стуколова Ю.К. «Анализ методических подходов к оценке экономической эффективности деятельности предприятия», Минаева О.А. «Экономическая эффективность предприятия в современных условиях», Панфиль Л.А. и Муртазина Е.Э. «Оценка эффективности деятельности предприятия», Чучулина Е.В. и Пискунова А.А. «Экономическая эффективность как главный мотив успешности деятельности предприятия на мировом рынке», Яркина Н.Н. и Популиди Н.Г. «Методологические аспекты механизма обеспечения экономической эффективности предприятия».

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по повышению экономической эффективности деятельности предприятия. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы повышения экономической эффективности предприятия;
- провести анализ экономической эффективности деятельности ООО «МДМ»;

– разработать комплекс мероприятий по повышению экономической эффективности деятельности ООО «МДМ».

Объектом исследования в работе является ООО «МДМ».

Предметом исследования является эффективность функционирования организации как результат и конечная цель финансово-хозяйственной деятельности.

Теоретическую и методологическую основу исследования составляют: научные разработки, теоретические и научные положения, представленные в научной литературе, труды отечественных и научных ученых.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные ее положения в виде материала подразделов 2.1, 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы руководством предприятия ООО «МДМ».

Работа состоит из введения, основной части, состоящей из трёх глав, заключения и списка использованной литературы.

Во введении обосновывается актуальность, цели, задачи бакалаврской работы, определяется объект, предмет и методы исследования.

В первой главе рассмотрена эффективность, как характеристика успешной деятельности промышленного предприятия. Во второй главе проведен анализ эффективности деятельности предприятия на примере ООО «МДМ». В третьей главе предложены мероприятия, которые направлены на повышения деятельности предприятия в том числе ООО «МДМ».

1 Теоретические основы повышения экономической эффективности предприятия

1.1 Сущность и показатели оценки эффективности деятельности предприятия

На современном этапе развития экономики, для каждого хозяйствующего субъекта становится стратегически важным эффективное управление финансовой деятельностью. Именно показатели финансового состояния предприятия являются ключевыми объектами для оценивания эффективности. [30] Для нормальной деятельности, каждому предприятию необходимо достаточное количество денежных средств, а также обеспеченность материальными ценностями, а также эффективное управление ими. [27] Организациям требуется эффективное управление хозяйственной деятельностью, чтобы устанавливать и планировать свои стратегические цели и измерять свои результаты. [2]

Управление эффективностью - важная область работы, которой занимаются топ менеджеры компании. Управление эффективностью помогает топ менеджеру отслеживать и оценивать пробелы в процессах и изменения или решения, которые необходимо принять для корректирующих действий.

Ключевые функция управление эффективностью играют важную роль в повышении ценности организации. Точно так же, как мы используем обратную связь для улучшения нашей производительности в целом, управление производительностью в бизнесе использует обратную связь и анализ для улучшения бизнес-процессов. [9]

Управление эффективностью работает как бизнес-цикл с пятью этапами цикла. Выполнение: планы или стратегия, изложенные на этапе планирования, выполняются посредством соответствующих решений и

последующих действий. Мониторинг: после того, как план введен в действие, его ход должен отслеживаться. Это чрезвычайно важно для ограниченных по времени целей.

Анализ: данные от отслеживающих действий могут быть проанализированы, чтобы оценить причины того, почему действие отслеживается или нет. Если мероприятие идет по плану, этот анализ может помочь в создании лучших практик на будущее. Если нет, то анализ может помочь определить причины ослабления.

Прогнозирование: Эта стадия помогает в прогнозировании результатов процессов. Если результат соответствует цели, прогнозирование становится методом опровержения или подтверждения выбора, сделанного для линии действий и тактики, принятой для достижения цели. [29]

Оценка эффективности - это больше, чем оценка на конец года. Речь идет о переводе целей в результаты. Управление эффективностью ориентируется не только на отдельных сотрудников, но и на команды, программы, процессы и организацию в целом. [1]

Хорошо разработанная программа оценки эффективности решает индивидуальные и организационные вопросы эффективности, необходимые для правильного создания и поддержания здоровой и эффективной культуры, ориентированной на результаты.

Внутренняя бизнес-среда состоит из факторов внутри компании, которые влияют на успех и подходы к операциям. В отличие от внешней среды, компания контролирует эти факторы. Важно признать потенциальные возможности и угрозы за пределами деятельности компании. Однако управление сильными сторонами внутренних операций является ключом к успеху в бизнесе. [28]

Организации, которые успешно измеряют свои результаты, достигают превосходных результатов. И наоборот, организациям, которые чрезмерно

усложняют свои показатели эффективности, труднее измеримо узнать, в какой степени они достигли своих целей.

Измерение и анализ эффективности имеют решающее значение для управления организацией и достижения ее стратегических и оперативных целей. Соответствующие показатели эффективности и их связь с целями и действиями должны быть определены и проанализированы. [98]

Конкурентный рынок становится все более динамичным, заставляя компании реагировать с одинаковой скоростью, внося необходимые изменения и изменения. Эта гонка за участие в рынке требует от компаний тщательного мониторинга показателей эффективности, чтобы можно было оценить, выполняются ли процессы и действия удовлетворительно, чтобы их можно было превзойти в качестве преимущества перед конкурентами, что существенно влияет на прибыльность компаний. [4]

Чтобы измерить эту производительность, организации сосредоточены на создании показателей эффективности для каждой области бизнеса, которые разрабатываются и используются изолированно.

Таким образом, считается, что нет никакого согласования между ключевыми показателями эффективности (KPI), и часто возможно, что они даже конфликтуют друг с другом. [10] Далее рассмотрим показатели, которые характеризуют эффективность финансовой и производственной деятельности хозяйствующего субъекта:

Показатели выработки. Данные показатели относятся к процессу оценки производительности труда, которые показывают объем выпуска продукции на одного работника предприятия поквартально или ежемесячно [4].

Показатель трудоемкости. Данный показатель также относится к показателям оценки производительности труда и показывает объем затрат на производство единицы выпуска продукции, то есть показатель зависит от объема выпуска продукции. [13]

Показатель фондоотдачи показывает эффективность использования производственных мощностей в расчете на 1 рубль стоимости основных средств.

Фондоемкость относится к бизнес - процессам или отраслям, которые требуют больших объемов инвестиций для производства товара или услуг, и, следовательно, имеет высокий процент основных средств, которые также известны как собственность, завод и оборудование. Компании в фондоемких отраслях часто характеризуются высоким уровнем амортизации.

Другой способ измерить фондоемкость компании - сравнить капитальные затраты с трудовыми затратами. Например, если компания тратит 100 000 долларов США на капитальные затраты и 30 000 долларов США на рабочую силу, это означает, что компания, скорее всего, является фондоемкой. [5]

Аналогичным образом, если компания тратит 300 000 долларов на рабочую силу и только 10 000 долларов на капитальные затраты, это означает, что компания более ориентирована на обслуживание или работу. Трудовая фондовооруженность.

Она относится к показателям применения основных фондов и характеризует оснащенность сотрудников структуры основным фондами производственного назначения. [11]

К показателям рентабельности относятся следующие пункты: Рентабельность продукта. Она отражает эффективность затрат на производство и дальнейшую реализацию продукции. Когда у вас есть продукт, вы хотите максимизировать сумму денег, которую вы зарабатываете, продавая продукт. Для этого нужно повысить рентабельность продукции. [7]

Рентабельность продукта состоит из вашего дохода от продукта и суммы, которую он затрачивает на продажу. Знание рентабельности продукта также позволяет сравнивать различные продукты. Например, если

один продукт более выгоден, чем другой, вы можете перевести свое производство на более прибыльный продукт. Показатель рассчитывается как отношение прибыли от продаж к сумме соответствующих затрат. [21]

Рентабельность является мерой эффективности - и, в конечном счете, ее успеха или неудачи. Рентабельность может быть далее определена как способность бизнеса приносить доход от инвестиций на основе своих ресурсов по сравнению с альтернативными инвестициями. [16]

Хотя компания может получать прибыль, это не обязательно означает, что компания является прибыльной. Рассчитывается показатель как отношение прибыли к усредненной величине чистых активов. [12]

Рентабельность собственного капитала показывает эффект вложения собственных средств учредителей в бизнес. Рентабельность собственного капитала (ROE) - это показатель финансовых результатов, рассчитываемый путем деления чистого дохода на акционерный капитал. Поскольку акционерный капитал равен активам компании за вычетом ее задолженности, ROE можно рассматривать как возврат чистых активов. ROE считается мерой того, насколько эффективно руководство использует активы компании для получения прибыли. ROE выражается в процентах и может быть рассчитано для любой компании, если чистая прибыль и капитал являются положительными числами. [15]

Чистая прибыль рассчитывается до выплаты дивидендов простым акционерам, а также после выплаты дивидендов привилегированным акционерам и начисления процентов кредиторам.

1.2 Пути и методы повышения эффективности деятельности предприятия

Как правило, стремясь повысить качественный рост производства, руководство делает упор на финансовую сторону дела. Это не всегда

приносит результат, поскольку такой подход может навредить обороту поставляемых товаров или услуг. В таком случае получается совсем обратный результат, который очень сложно изменить в будущем.

– Снижение затрат, не отражающееся на качестве производства. Многие управленцы решают этот вопрос путем сокращения штата или закупкой более дешевых материалов. В этом случае стоит обращать внимание на то, что может значительно упасть скорость, и работа организации потеряет прибыль. [19]

– Модернизация и автоматизация рабочего процесса. Это стоит делать только после детального анализа производительности. Хозяйственный и производственный отделы чаще всего нуждаются в таких обновлениях.

– Поиск новых путей организации управленческих моментов. Обновление на уровне руководства поможет привнести свежие идеи и новые силы для реализации прибыльных проектов.

– Правильный маркетинг. Реклама играет важную роль в повышении финансового оборота компании. Правильно проработанная схема привлечения клиентов способна принести большой доход при сравнительно низких затратах.

Мотивация сотрудников. Кроме премий и поощрения за переработку, не забывайте о такой важной вещи как повышение квалификации. Подбор правильных курсов значительно повысит компетентность работников. Это гораздо проще, чем искать новых людей с более высоким уровнем знаний и навыков. Больше власти местным управленцам. Если ваша фирма достаточно большая и имеет филиалы в разных городах, одному человеку становится сложно контролировать все уровни. Стоит возлагать больше ответственности и власти на местных управленцев. Это же относится и к начальникам разных отделов. Это поможет управлять всеми сторонами работы с точки зрения компетентного сотрудника. Использовать прогресс во благо. Не ленитесь посещать различные выставки и ярмарки, где представляют новые

разработки и технологии. Вовремя обновляя производственный аспект предприятия, вы сможете увеличить объемы выработки при прежних затратах ресурсов. Привлечение инвесторов. Вливание денег заинтересованных людей поможет обновить и значительно улучшить рентабельность всей компании. Повышение лояльности и эффективности сотрудников. Многие работодатели не обращают внимание на такой аспект, как правильный отдых сотрудников [17].

Нередко подробная оценка общей информации показывает, что реформы стоит начинать с самой верхушки. В таком случае руководству стоит пересмотреть методы управления и менять их.

Кардинальные изменения нередко приносят результат уже на первом этапе. Очень важно правильно оценивать собственные действия.

Признать ошибки — значит сделать первый шаг к успешному выполнению поставленных задач. Тогда прогресс не станет врагом для предприятия, а будет работать во благо фирмы.

Вывод: Создавая свое предприятие, каждый хочет получить как можно больше выгоды при минимальных затратах. И если в начале такие результаты возможны, то со временем активность может начать снижаться. Нужно понимать причины, по которым это происходит. Зная источники новоявленных проблем их легко устранить.

2 Анализ экономической эффективности деятельности ООО «МДМ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «МДМ» - общество с ограниченной ответственностью, действующее на основании устава.

На сегодняшний день компания ООО «МДМ» производит кованные диски, не уступающие по качеству, внешнему виду и разнообразию дизайнов лучшим мировым производителям кованных дисков, и реализует их по ценам, в несколько раз ниже зарубежных аналогов.

Организационная структура управления ООО «МДМ» имеет вид линейной структуры (Рис. 1).

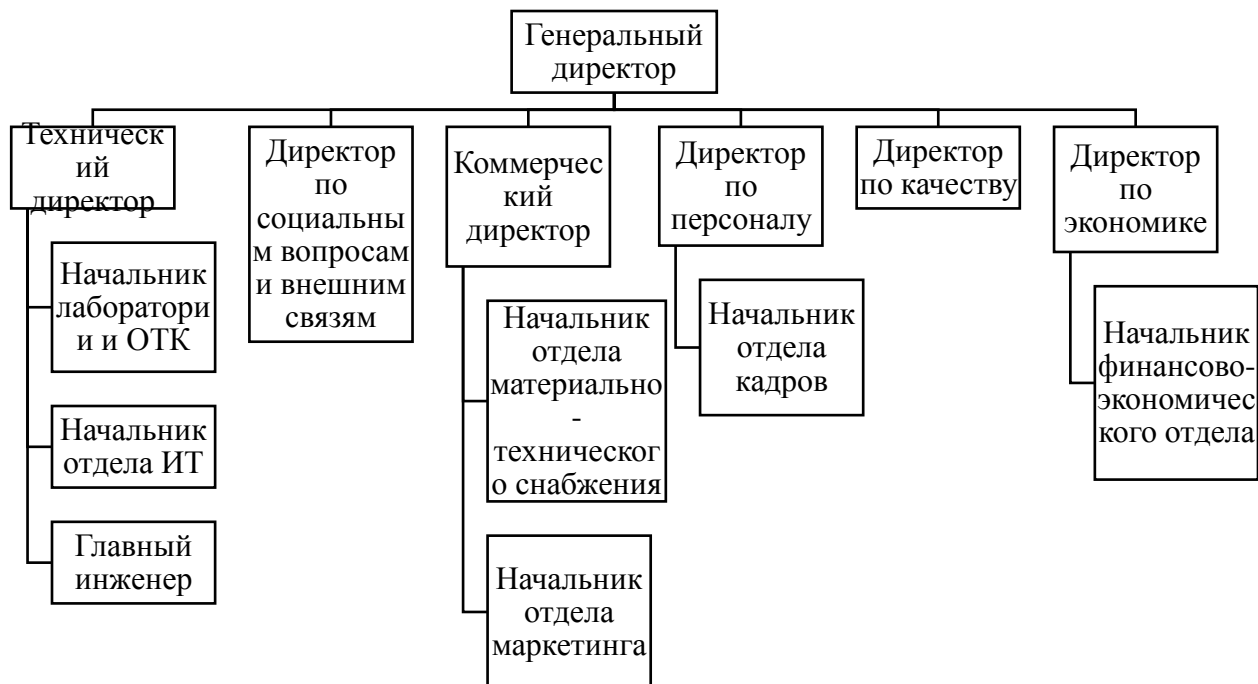


Рисунок 1 - Организационная структура управления ООО «МДМ»

Вышестоящий орган не имеет право отдавать распоряжение каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя.

Предмет деятельности Общества может быть расширен или изменен по решению высшего органа Общества и в соответствии с действующим законодательством. Имущество организации составляют основные фонды, оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается в самостоятельном балансе. Источниками формирования имущества организации являются доходы, полученные от реализации продукции, работ, услуг.

Показатели формирования финансовых результатов хозяйственной деятельности в ООО «МДМ» за 2017–2019 гг. представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Показатели формирования финансовых результатов хозяйственной деятельности в ООО «МДМ» за 2017–2019 гг., тыс. руб.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2018 г. от 2017 г.	2019 г. от 2018 г.	2018г. / 2017г.	2019г. / 2018г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от продаж, тыс. руб.	943146	1324994	910734	381848	-414260	140,5	68,7
Себестоимость продаж, тыс. руб.	874347	1242676	892392	368329	-350284	142,1	71,8
Валовая прибыль, тыс. руб.	68799	82318	18342	13519	-63976	119,6	22,3
Управленческие расходы, тыс. руб.	65142	78667	68067	13525	-10600	120,8	86,5
Коммерческие расходы, тыс. руб.	22911	36430	26080	13519	-10350	159,1	71,6
Прибыль от продаж, тыс. руб.	-27017	-32779	-75805	-5762	-43026	121,3	231,3
Чистая прибыль, тыс. руб.	4014	-4721	-142689	-8735	-137968	117,6	3022,4
Основные средства, тыс. руб.	615985	621633	616008	5648	-5625	100,9	99,1
Оборотные активы, тыс. руб.	1295864	1309839	1242852	13975	-66987	101,1	94,9

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7	8
Численность ППП, чел.	288	267	259	-21	-8	92,71	97,00
ФОТ ППП, тыс. руб.	57542	54343	53728	-3199	-615	94,4	98,9
Производительность труда, тыс.руб./чел.	559,93	548,54	554,67	-11,39	6,13	97,97	101,12
Фондоотдача	1,53	2,13	1,48	0,6	-0,65	139,2	69,5
Оборачиваемость активов, раз	0,7	1,0	0,7	0,3	-0,3	142,9	70,0
Рентабельность продаж, %	2,9	2,5	8,3	-0,4	5,8	-	-
Рентабельность производства, %	2,8	2,4	7,7	-0,4	5,3	-	-
Затраты на 1 рубль выручки	35,62	41,4	13,0	5,78	-28,4	116,2	31,4

В 2019 году по сравнению с 2017 годом себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг уменьшилась на 350284 тыс. руб. (2,35%) и составила 892392 тыс. руб.

Снижение себестоимости продукции в ООО «МДМ» обеспечивается прежде всего за счет повышения производительности труда.

Прибыль от продаж за 2019 год сложилась в размере -75805 тыс. руб. Чистая прибыль ООО «МДМ» за 2019 г. составила -142689 тыс. руб., что на 137968 тыс. руб. меньше значения чистой прибыли 2018 года.

Снижение прибыли от продаж на предприятие произошло в результате увеличения издержек на изготовлении продукции.

В 2019 году произошло уменьшение чистой прибыли по сравнению с предыдущими годами, это связано с ростом доли себестоимости проданных товаров, продукции, работ, услуг.

2.2 Оценка показателей эффективности деятельности ООО «МДМ»

Политика ООО «МДМ» направлена на высокое качество продукции. Противоположностью высокого качества продукции является брак. При анализе брака рассчитывают абсолютные и относительные показатели. Определим абсолютный и относительный размеры брака, абсолютный и относительный размеры потерь от брака на ООО «МДМ» за 2017, 2018 и 2019 года.

Таблица 2 - Расчет показателей брака на ООО «МДМ» за 2017-2019 гг.

Показатель	2017	2018	2019
Себестоимость окончательного брака, руб.	106340,30	33518,00	23472,00
Расходы по исправлению брака, руб.	1662350,00	269852,00	224179,00
Абсолютный размер брака, руб.	1262575,00	610337,00	646365,00
Стоимость брака по цене использования, руб.	196011,00	277050,00	308467,00
Суммы, удержанные с лиц-виновников брака, руб.	245127,00	290063,00	174104,00
Абсолютный размер потерь от брака, руб.	104205,06	30382,57	32048,90
Относительный размер брака	0,206	0,340	0,305
Относительный размер потерь от брака	0,170	0,169	0,151

ООО «МДМ» постоянно совершенствует политику в области качества, ставит задачи для повышения показателей качества выпускаемых дисков. В результате проведенного анализа основных показателей деятельности ООО «МДМ» можно сделать вывод об эффективности использования затрат, эффективности использования трудовых ресурсов и эффективности деятельности предприятия в целом за период с 2017 г. по 2019 год. Основными условиями эффективного развития предприятия являются ценообразование, рациональное государственное регулирование. Для достижения высокого уровня эффективности производства необходима разработка программы мероприятий, выступающих в качестве необходимых предпосылок эффективного функционирования предприятия.

Себестоимость продукции является важнейшим показателем эффективности ее производства. В ней отражаются все стороны

хозяйственной деятельности, аккумулируются результаты использования всех производственных ресурсов. От ее уровня зависят финансовые результаты. Основной целью анализа является выявление резервов снижения себестоимости. Полные годовые затраты рассмотрим в таблице 3, структура затрат представлена в таблице 4.

Таблица 3 – Динамика затрат на производство

Элементы затрат, тыс. руб.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2018г. от 2017г.	2019г. от 2018г.	2018г. / 2017г.	2019г. / 2018г.
Материальные затраты	548410	1306250	2046111	1497701	739861	373	157
Амортизация	8500	4162	12283	3783	8121	145	295
Заработная плата	163148	208331	244785	81638	36454	150	117
Отчисления на соцстрахование	40787	52083	61196	20409	9113	150	117
Прочие	517244	207762	91055	-426189	-116707	17,6	44
Всего затрат	1278089	1778588	2455431	1177342	676842	192	138
в том числе:							
Постоянные затраты	212435	264576	318265	105830	53688	150	120
Переменные затраты	1065654	1514012	2137166	1071512	623154	201	141

За период исследования полная себестоимость выросла на 92% и составила 2 455 431 тыс. руб. на конец периода исследования. Наибольшее увеличение пришлось на материальные затраты, они выросли в 3,73 раза, это связано прежде всего с тем, что предприятие увеличивало объёмы производства и росли цены на сырье.

Произошло увеличение себестоимости по всем статьям, кроме прочих затрат, они снизились на 82%. Переменные затраты выросли в 2 раза, это произошло из-за высокого роста затрат на сырье и материалы, постоянные затраты увеличились на 50%.

Таблица 4 - Структура затрат

Статьи затрат, тыс. руб.	Структура, %			Абсолютное отклонение	
	2017	2018	2019	к 2017	к 2018
Материальные затраты	43	73	83	40	10
Амортизация	1	0	1	0	0
Заработная плата	13	12	10	-3	-2
Отчисления на соцстрахование	3	3	2	-1	0
Прочие	40	12	3,7	-37	-8,3
Всего затрат	100	100	100	0	0
в том числе:					
Постоянные затраты	17	15	13	-4	-2
Переменные затраты	83	85	87	4	2

Анализируя таблицу 4, можно сказать, что за рассматриваемый период 2017 - 2019 гг. наибольшую долю в структуре занимают расходы на сырье и материалы, их доля увеличилась в 2 раза и составила 83% в 2019 г, на 2-м месте расходы на заработную плату.

За период исследования структура годовых затрат ООО «МДМ» – изменилась. Можно отметить, что произошел большой рост на 40% доли материальных затрат (83% на конец периода исследования), что связано со значительным увеличением суммы данной статьи. Увеличение произошло на фоне уменьшения доли прочих расходов на 36% и доли заработной платы на 3% несмотря на то, что расходы по этой статье увеличились.

Наибольший удельный вес в структуре затрат приходится на материальные затраты и составляет 83%. Данный факт позволяет сделать вывод, что производство можно охарактеризовать как материалоемкое. Проведем оценку роста затрат по сравнению с выпуском, проведем факторный анализ себестоимости продукции.

Рассматривая предприятие «МДМ» можно выявить следующие проблемы: выпуск брака в большом объеме, не упорядочность работы.

Для выявления проблем можно применить построение Диаграммы Исикавы (Приложение Б).

Из диаграммы видно, что факторов, влияющих на производственный брак много, а брак, возникающий, при ковке или штамповке дисков, следующий:

- вмятины - это следы окалины, достигающие до 3мм;
- забоины механические повреждения;
- лом-бой вследствие удара;
- незаполненные фигуры, отклонение от заданных параметров;
- недоштамповка;
- перекос - неправильное смещение пресс формы;
- заусенец - не срезанный остаток облоя;
- кривизна отклонение осей от заданных параметров.

Каждая пресс форма по штамповке имеет технические характеристики и сроки эксплуатации.

Когда при разработке технологического процесса штамповки, выполняют технологические расчеты, рассматривают абсолютно все критерии: усилие пресса, формы и размеров заготовки, сколько требуется операций и в какой последовательности.

Когда оснастка выходит из строя, она подвергается ремонту, но, когда срок службы выходит должна произойти смена оснастки. Для того что бы поменять оснастку, надо ее спроектировать. Надо учитывать все особенности технологического процесса при проектировке, тип материала, форма изготавливаемой детали.

Пресс-форма, используемая при штамповке - это сложное устройство, с помощью которого получают различные по объему и форме изделия. В основном пресс-форма применяются при изготовлении деталей под давлением, они бывают разных видов, автоматические и ручные.

На предприятии, которое мы рассматриваем, используют автоматизированные пресс-формы. Стоимость пресс-формы зависит от ее параметров непосредственно от объема выпускаемой продукции, на

предприятию ООО «МДМ» осуществляется штамповка с высокой скоростью и под большим давлением за час можно выполнить до 3000 заливок, за это время получится изготовить 20 тысяч деталей, стоимость такой пресс-формы варьируется от 4000000 рублей.

К материалам для литья кованных дисков предъявляется ряд определенных требований. Литейный сплав должен обладать свойствами:

- безупречное литейное свойство;
- отсутствие налипания металла на литейную форму;
- минимальная склонность к горячему растрескиванию и усадке.

Материал должен иметь высокую способность выдерживать механические удары (пластичность и ударная прочность). Придерживаясь этим требованиям для производства кованных дисков чаще всего используют алюминий, добавляя к нему различные примеси такие как кремний (7%), марганец (0,1%), магний (0,4%), железо (0,12%), медь и цинк (по 0,05%).

Так, для изготовления кованного диска для переднего колеса на ООО «МДМ» использовались заготовки весом 18 кг, а готовый диск весил 3,15 кг. Получалось, что 82,5% заготовки составляли отходы.

Для заднего колеса вес заготовки - 28 кг, вес диска - 4,4 кг, отходы - 84,3% веса заготовки. Отходы производства (стружка и лом цветных металлов) сдавались на перерабатывающие предприятия, но по цене в четыре-пять раз ниже цены исходной заготовки, согласно материалам, полученным на исследуемом предприятии.

Другие же изготовители автодисков оценивают свои отходы при производстве кованных дисков на уровне 30 - 40% исходного веса заготовки. Кроме того, за исследуемый период на ООО «МДМ» не был организован входной контроль качества поступающих заготовок.

Это создавало риски срыва поставок готовой продукции и приводило к быстрому износу и поломкам, повышенному количеству расходных материалов и браку производимой продукции.

Штамповки для производства дисков закупались без учета объемов производства и продаж.

Так, фактические объемы выпуска колесных дисков не превышали 300 штук в месяц, а объемы закупок для производства дисков на основании существующих договоров на поставку основного сырья составляли более 7000 штук. Такие объемы закупок заготовок не были обоснованы потребностями рынка и подкреплены заявками потребителей, что привело к замораживанию оборотных средств в заготовках и поставило деятельность предприятия в рискованное поле.

В целом, подводя итоги по исследуемому предприятию, можно сказать о том, что наблюдается снижение основных экономических показателей. На падение показателей повлиял выпуск брака в большем объеме, а также не упорядочность работы предприятия.

Для обеспечения более эффективной работы предприятия предлагается: внедрение системы «Кайдзен» и внедрения фильтра для удаления масляного тумана и аэрозолей.

3 Разработка мероприятий по повышению экономической эффективности деятельности ООО «МДМ»

3.1 Предложения по повышению экономической эффективности деятельности предприятия

Технико-экономический анализ предприятия ООО «МДМ» выявил такие проблемы, как выпуск брака в большом объеме, не упорядочность работы, увеличение себестоимости продукции. Для минимизации проблем предлагается внедрить на ООО «МДМ» систему Кейдзен.

Бережливое производство - это на сегодняшний день максимально востребованная в России концепция бизнеса. Данное формирование предприятие позволяет оптимизировать все процессы: от сокращения издержек предприятия до улучшения качества продукции и ее востребованности у потребителя.

Внедрение и ориентация на системы бережного производства не только хорошо зарекомендовало себя на практике, но и позволяет десятилетиями удерживать лидерство на рынке гигантам мировой индустрии, таким как: Bank of New-York, Toyota, Nissan, General Electric, Ford и другим известным корпорациям. В РФ данную методику успешно применяют «Сбербанк», «Иркут», КАМАЗ, РЖД, «Росатом» и другие.

Базовая цель концепции - это непрерывное и поступательное развитие всех бизнес-процессов посредством вовлечения сотрудников в мероприятия. Практика показывает, что экономическая отдача от затрат на внедрение системы Кайдзен составляет 3:1.

Это весьма существенный показатель. Система Кайдзен предполагает два варианта реализации: получение единичного результата. В данном случае мероприятия схожи с реинженерингом процессов производства и осуществляются разово. Формирование постоянного улучшения

производства. В этом случае внедряются все необходимые компоненты системы на постоянной основе.

Кайдзен - это японское слово, обозначающее «постоянное улучшение». Методы кайдзен могут быть использованы для улучшения результатов любой компании. Кайдзен - это японское слово, означающее постоянное улучшение. Он состоит из двух символов на японском языке: kai, что означает «изменить», и zen, что означает «хороший».

Он используется для описания корпоративной культуры, в которой каждый, от генерального директора до администратора, регулярно оценивает свою работу и думает о том, как ее улучшить. Концепция состоит в том, что небольшие шаги на регулярной основе приведут к значительным улучшениям со временем.

Кайдзен - это медленный, но непрерывный процесс улучшения, а не «блиц» или быстро внедряемый набор изменений. Улучшения предлагаются лицом, выполняющим работу, а не внешней оценочной группой.

Если у работника есть проблема, которую нужно решить, или он рассматривает вопрос о целесообразности изменения, он должен пригласить нескольких членов команды для быстрого обсуждения и мозгового штурма, а затем решить, что делать дальше.

Важно отметить, что кайдзен - это способ мышления, а не проект для завершения. Для его реализации все сотрудники должны пройти обучение по концепции кайдзен и должны иметь некоторые руководящие принципы, касающиеся того, что им нужно сделать перед внесением изменений.

Например, для офисного работника может быть хорошо изменить свое обращение с документами без какого-либо обсуждения. Тем не менее, изменение в производственном процессе может повлиять на несколько групп и должно быть обсуждено со всеми заинтересованными сторонами перед внедрением.

Кроме того, большинство этапов производства будут регулироваться правилами безопасности и иметь подробную документацию по точным характеристикам, и они должны быть выполнены до внесения изменений. Также важно, чтобы менеджмент обучался и был позади усилий.

Кайдзен приведет к большему количеству предложений по улучшениям и изменениям и откажется от жесткого внимания к быстрому перемещению предметов в рамках существующего производственного процесса.

Руководство должно быть готово принять некоторое время вдали от текущей работы, чтобы сосредоточиться на изменениях с более длительным воздействием.

Кайдзен - это целенаправленный командный подход к устранению потерь в работе. Основной процесс любой деятельности Lean, которая включает в себя ключевые элементы, начиная от многофункциональных сотрудников до анализа, принятия решений, общения, действий и измерений, однако выполнение проекта Кайдзен требует значительных усилий и требует высокого уровня усилий, координации и поддержки со стороны руководства.

Это может оказать неблагоприятное воздействие на результат и устойчивость, если оно не будет выполнено тщательно, поэтому очень важно разработать подробный план, охватывающий все аспекты успешной реализации. Несколько рекомендаций, для внедрения системы Кайдзен на предприятии:

Назначить лидера, предпочтительно из менеджеров среднего звена, который полностью уполномочен, ответственен и подотчетен за все событие от начала до конца.

Разработка до и после Кайдзен деятельности. Используйте контрольный список и сообщайте о событиях в Кайдзен всем участникам. Контрольный список должен включать увеличение производственных

запасов за четыре недели до запуска Кайдзен и наличие сотрудников по техническому обслуживанию для поддержки команды Кайдзен.

Определите межфункциональные группы и профили, в том числе поставщиков и поставщиков, где это применимо, для переноса решений в источник работы, поддержки внедрения сложных улучшений и развития использования внутренних экспертов. Это позволит быстрее расширять усилия по всему производству и достигать более быстрых результатов.

Убедиться, что все считают участие по внедрению системы одним из приоритетов и вносят максимально возможный вклад. Команда должна выполнять любые заданные задания. Понять цель и текущую ситуацию. Сделайте тщательные наблюдения и изложите факты «как есть». Инструмент фундаментального анализа: цепочка «5 почему».

Принять решение команды и вовлечь всех в процесс. Решения должны приниматься с точки зрения точных и измеримых целей.

Запрашивать предложения от других и принимать необходимые изменения. Сообщать об изменениях всем участникам.

Количественная оценка от начала до конца. Результаты документированы, чтобы учесть корректировки. Каждый результат сравнивается с ситуацией до реализации.

Достигнутые результаты становятся основой для новых проектов по улучшению. Установить некоторые правила во время мозгового штурма - несколько человек говорят одновременно. Пусть воображение каждого взбунтуется. Необходимо посмотреть на проблему с разных сторон. Не заикливаться на мозговом штурме.

Наличие доступа и учетных записей для поставщиков может потенциально сэкономить затраты и время. Разработать программу вознаграждений и признаний для всей команды. Привлечь отдел кадров к разработке программы вознаграждения сотрудников и команд за подтвержденные результаты и достижения. Проводить ежемесячные встречи

с командой Kaizen, чтобы обеспечить успешную реализацию проекта, поддерживать устойчивость и улучшить командную работу и коммуникацию.

Разработать надежный план непрерывного совершенствования, чтобы обеспечить распространение культуры Lean и Kaizen по всей компании.

Для того, чтобы внедрить систему «Кайдзен» на предприятии ООО «МДМ» необходимо:

Обучение.

Ключевым вопросом является выбор небольшой группы лиц для подготовки в качестве кураторов, которые также будут ключевыми фигурами при выборе членов команды.

Подготовка может состоять из инструментариев постоянного совершенствования, таких как 7 инструментов контроля качества, понимание семи видов неоправданных потерь, владение техниками разработки карты потоков создания ценности и составления карты процессов.

Эта взаимодействующая команда должна владеть необходимыми навыками управления изменениями, чтобы каждый обучаемый реализовывал жизнеспособные улучшения в организации.

Выбор проекта.

Слушатели, проходящие обучение Кайдзен, могут извлечь из обучения максимальную пользу, если смогут перенести свои знания на существующий проект.

Поэтому важно, чтобы представитель мог идентифицировать проблемную область, где приобретенные знания могут быть реализованы. Такие области могут включать: участки с незавершенным производством; производственный участок, где существуют узкие места или возникают задержки; участки, где «неразбериха» и качество или исполнение не отвечают ожиданиям клиентов, и области, находящиеся под значительным рыночным и финансовым влиянием.

После того, как соответствующий процесс будет определен, для решения такой специфичной проблемы как «устранение неоправданных потерь в этой области, выбирается Кайдзен мероприятие.

Выбор команды.

Команда должна начать с экспертов в процессно-целевой области. Но она также должна стирать границы и вовлекать менеджеров процесса, финансовый и управленческий персонал, ИТ-специалистов и всех, кто имеет соответствующие знания о процессе реализации проекта.

Карта потоков создания ценности.

Это метод всесторонней рационализации производства, используемый для анализа и проектирования движения материалов и информации, необходимых, чтобы довести товар или услугу до потребителя.

Цель состоит в том, чтобы понять непрерывную последовательность процесса и информационного потока и определить добавленную стоимость операции (которая обычно определяется как результат труда, за который платит клиент), в противоположность не участвующим в создании добавленной стоимости операциям или неоправданным потерям.

Составление карты процесса.

Составление карты процесса больше сосредоточено на одной части единого процесса, в отличие от карты потоков создания ценности, описанной выше, и более детализировано.

Командное составление карты процесса позволяет каждому договориться о фактических операциях, выполняемых для создания продукта или услуги. Это отличный инструмент для определения операций, не создающих добавленной стоимости и приводящих к сложности.

Разработка ключевых показателей.

Важно определить систему показателей для процесса. Как только определены показатели и источник данных, команде необходимо собрать информацию для системы показателей, о которых идет речь. Только после

того, как команда сможет решить, значительно ли новый процесс лучше, чем старый, устанавливаются текущие показатели функционирования.

Проведение анализа временных затрат.

Этот инструмент используется для сбора и проверки длительности цикла данных относительно операции или процесса. Это обеспечивает тщательное изучение каждого аспекта процесса и внесение вклада в анализ основной причины.

Разработка и реализация непрерывного совершенствования.

Далее команда регистрирует изменения, которые будут реализованы в результате анализа накопленных данных и мозгового штурма.

Контрольная фаза.

Наряду с реализацией, команда должна разработать планы управления, чтобы в течение 30 - 60 дней после внедрения можно было оценить влияние процесса изменения. Одним из ключевых элементов метода Кайдзен является последующая деятельность, направленная на обеспечение непрерывного улучшения, а не временного.

Система показателей часто охватывает преимущество и время цикла, интенсивность образования дефектов, требуемые действия, хотя показатели меняются, когда целевой процесс является процессом управления.

Стимулирование хороших идей.

Наконец, вводится система материального стимулирования, которая мотивирует отдельных лиц внести свой вклад в эффективность своей команды, а также в общую производительность компании. При внедрении системы Кайдзен на ООО «МДМ» предлагаются решения, которые помогут убрать ряд проблем, о которых было написано выше:

– сотрудник внедряет на производство одно кайдзен-предложение и получает денежную премию в размере 1500 руб. Это отличный бонус к заработной плате сотрудника, а количество кайдзен-предложений, приходящихся на одного сотрудника, может быть не ограничен.

– рекомендуется ООО «МДМ» разработать положение, основывающиеся на принципах системы Кайдзен, относящиеся к себестоимости. Такой документ может называться - Положение о снижении себестоимости. Согласно этому положению, каждый штамповщик может получить 15 копеек сэкономленного рубля и 10% с общеэкономического эффекта;

– рекомендуется разработать на ООО «МДМ» стратегию развития производственной системы, которая была бы направлена на устранение различных потерь брака. Например, премиальную часть заработной платы каждого начальника подразделения, отвечающего за производство дисков, увязать напрямую с потерями от брака. Ввести понижающий коэффициент в виде 35% от премии, либо повышающий коэффициент за производство без брака в виде дополнительного бонуса в виде 25%;

– необходимо создать общий фонд премирования, направленный на выплату вознаграждения работникам, подавшим идеи по снижению издержек, устанавливается в размере 25 % от годового экономического эффекта.

3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

На участке механической обработки при обработке дисков на токарные станки подается смазочно-охлаждающая жидкость, для охлаждения обрабатываемых деталей.

При контакте с нагретым диском жидкость охлаждает его, в свою очередь, возникают испарение и масляной туман, которые содержат вредные для здоровья вещества в критической концентрации. Потери СОЖ в виде испарений достигают 15%.

Предлагается внедрить установки для удаления масляного тумана, образующегося при испарении СОЖ. Выделяют несколько типов фильтров по очистке воздуха в промышленных масштабах: электростатические, рукавные (механические), кассетные.

Было выбрано 2 модели - электростатический и механический фильтры по очистке воздуха от смоляных взвесей и масляных аэрозолей: TECNOMIST и Ultra Air. Это 2 ведущие фирмы на рынке воздухоочистительного оборудования в промышленных сферах.

На фильтр воздуха фирмы TECNOMIST капитальные затраты и затраты на электроэнергию меньше, чем на оборудование фирмы Ultra Air. Необходимое количество фильтров Ultra Air такое же, как фильтров TECNOMIST.

Так как максимальная эффективность достигается при расположении всасывающей поверхности на минимальном расстоянии от масляных испарений, но стоимость их гораздо выше, в связи с тем, что данное оборудование больше по размерам, массе и принципу работы.

Важным показателем эффективности является эффективность фильтрации, у TECNOMIST она выше и составляет 99%, у конкурирующего оборудования всего 95%. Еще одним немаловажным фактором является расположение и размер оборудования, сепаратор TECNOMIST меньше по размерам и располагается над токарным станком, т.е. не мешает производственному процессу. Внедрение сепаратора TECNOMIST является более эффективным и менее затратным проектом.

Фильтр TECNOMIST был разработан исходя из двух основных целей: очищать воздух в пределах производственной среды, где в процессе производственной деятельности появляется масляный туман, и возвращать фильтрованное масло для вторичного использования.

Центробежный фильтр TECNOMIST, был создан и оборудован для целей сепарации масла из всасываемого воздуха. Работает этот фильтр по

принципу центрифугирования и сконструирован для простого применения «на стороне оборудования».

То есть TECNOMIST работает как присоединяемое оборудование. TECNOMIST, в силу своих компактных габаритных размеров может быть установлен «на борту», т.е. может быть встроенным в конструкцию работающей аппаратуры или установлен на платформе над ней. Соединение агрегата TECNOMIST со станком может быть выполнено с помощью маслостойкого гибкого и эластичного патрубка.

Фильтр TECNOMIST выглядит крайне компактно со своими малыми габаритами благодаря тому, что электровентилятор устанавливается изнутри. Системы электрического контроля и другие системы контроля устанавливаются возле самого устройства.

Вместе с окончательной электростатикой, центрифугированный фильтр работает в качестве предварительного фильтра окончательной фильтрации конечной электростатики, сопутствующей фильтрованному воздуху, обеспечивая очень высокую эффективность фильтрации вплоть до 0.01 микрона granulometрии.

Принцип действия фильтра TECNOMIST основывается на принципах действия центробежных сил. Когда жидкость или газ (текучая среда), содержащая частицы масла, циркулирует на высокой скорости в устройстве, частицы масла, будучи тяжелее под воздействием кинетической энергии, собираются вместе, меняют направление и стремятся к внешней округлой стенке установки.

Происходит накопление частиц в одном месте и поток масла устремляется в особый дренажный отвод. Выделенная из воздуха маслянистая фракция собирается в металлическом сборном отсеке. Таким образом, мы получим субстанцию со степенью фильтрации до 0.01 микрона.

Фильтрованное масло, собранное в металлическом отсеке, попадает в нижнюю секцию сепаратора и отводится через специальный дренажный

вывод. Таким образом, возврат масла гарантирован, точно так же, как и его циркуляция.

Дренажный вывод должен быть установлен таким образом, чтобы не нарушать течение потока масла.

Рассчитаем дополнительные капиталовложения и изменение себестоимости продукции для фильтров фирмы TECNOMIST.

Расчет дополнительных капиталовложений.

$$K = Ц \times n \times K_m, \quad (1)$$

где K - дополнительные капиталовложения

$Ц$ - цена единицы оборудования

n - количество оборудования

K_m - коэффициент, учитывающий стоимость монтажно-строительных работ, 10% от стоимости оборудования.

$$K = 133\,000 \times 12 \times 1,1 = 1\,755\,600 \text{ тыс. руб.}$$

Изменение себестоимости продукции.

1) Изменение себестоимости продукции за счет изменения затрат на вспомогательные материалы.

В среднем на 1 диск подается 3,2 литра смазочно-охлаждающей жидкости, она подается на участке механической обработки, а именно на 3-х операциях: токарная обработка, сверлильная и проточка спиц, т.е. при выпуске 2275 тыс. дисков/год, годовой оборот СОЖ составит:

$$O_{\text{сож}} = P_c \times V \times N_o, \quad (2)$$

где $O_{\text{сож}}$ - годовой оборот СОЖ;

P_c - расход жидкости на 1 диск;

V - выпуск продукции в 2019 г.;

N_o - количество операций на которых подается СОЖ

$$O_{\text{сож}} = 3,2 \times 1\,137\,500 \times 3 = 10\,920\,000 \text{ л/год.}$$

С каждого подаваемого литра смазочно-охлаждающей жидкости испаряется до 0,3%, таким образом, испарения СОЖ в год составит:

$$10\,920\,000 \times 0,003 = 32\,760 \text{ л/год}$$

Концентрация СОЖ составляет 25%, стоимость 1 кг концентрата-250 руб. Внедрение фильтра воздуха TECNOMIST позволит возвращать в систему до 95% испарившейся жидкости, таким образом, экономия на вспомогательном материале СОЖ составит: $32\,760 \times 0,95 \times 0,25 \times 250 = 1\,945\,125$ руб./год.

2) Изменение себестоимости за счет изменения затрат на электроэнергию. Дополнительные затраты на электроэнергию рассчитываются по формуле:

$$C_э = M \times n \times T_{\text{пл}} \times Ц, \quad (3)$$

где $C_э$ - дополнительные затраты на электроэнергию;

M - мощность оборудования, кВт/ч;

n - количество оборудования;

$T_{\text{пл}}$ - плановый фонд рабочего времени оборудования, ч;

$Ц$ - цена 1 кВт/час ($Ц = 2$ руб.).

$$C_э = 2,2 \times 12 \times 8\,688 \times 2 = 458\,726,4 \text{ руб./год.}$$

Необходимо учесть затраты на моющие средства для электростатической сетки и стоимость заменяемых фильтров. Фильтры необходимо заменять 1 раз в 2 месяца, мыть электростатическую сетку не реже 1 раза в месяц. Стоимость моющих средств составит:

$$C_{\text{мс}} = N_p \times n \times K_M \times Ц_{\text{мс}}, \quad (4)$$

где $C_{мс}$ - стоимость моющих средств, руб./год;

H_p - расход моющего средства на промывку 1 сетки = 2 л;

n - количество оборудования = 12 ед.;

K_m - количество промывок в месяц (1 раз в месяц, т.е. $K_m = 12$ раз);

$C_{мс}$ - цена моющего средства = 300 руб./л

$C_{мс} = 2 \times 12 \times 12 \times 300 = 86\,400$ руб./год.

Расчет затрат на фильтры. Менять фильтры необходимо 6 раз в год, стоимость фильтров на 1 единицу оборудования 2 000 руб., таким образом затраты на фильтры составят: $2000 \times 6 \times 12 = 144\,000$ руб./год

3) Изменение себестоимости продукции за счет изменения затрат на заработную плату. Внедрение данного оборудования не требует дополнительных затрат на ЗП, так как не требует дополнительных рабочих. Замену фильтров и мытье электростатической сетки будут осуществлять рабочие, закрепленные за токарным станком, на который будет установлен фильтр. [31]

4) Изменение себестоимости продукции за счет изменения затрат на амортизацию (А):

$$A = K \times H_a; H_a = \frac{1}{T_{\text{пи}}}, \quad (5)$$

где K - капиталовложения, руб.;

H_a - норма амортизации;

$T_{\text{пи}}$ - срок полезного использования оборудования.

$$H_a = \frac{1}{5} = 0,2$$

$$A = 1\,755,6 \times 0,2 = 351,120 \text{ тыс. руб./год.}$$

Изменение себестоимости за счет внедрения фильтра от масляного тумана TECNOMIST представлено в таблице 5.

Таблица 5 - Изменение текущих затрат, тыс. руб. / год

Статьи затрат	Изменение
Основные материалы	-
Вспомогательные материалы	-3 659,85
- СОЖ	-3 890,25
- Фильтр	+144
- Моющие средства	+86,4
Электроэнергия	+458,726
Заработная плата рабочих с отчислениями	-
Амортизация	+351,120
Итого	-2 850,0

Снижение себестоимости всего выпуска составит 2 850 тыс. руб./год.

Снижение себестоимости единицы продукции составит:

$$2850: 1137,5 = 2,5 \text{ руб./шт.}$$

Рассчитаем коэффициент эффективности и срок окупаемости проекта.

1) Коэффициент эффективности - показывает уровень прибыли, которую инвестор получит на каждый рубль вложенных средств:

$$E = \frac{\Delta\Pi}{K}, \quad (6)$$

где Π - дополнительная прибыль

K - капиталовложения

$$E = 2\,850: 1\,755,600 = 1,62 \text{ руб./руб.}$$

2) Срок окупаемости - показывает период времени в течение, которого будут возмещены вложенные средства за счет прибыли от проекта:

$$T_{\text{ок}} = \frac{K}{\Delta\Pi}, \quad (7)$$

$$T_{\text{ок}} = \frac{1755600}{2850000} = 0,62 \times 365 = 225 \text{ дней.}$$

Таким образом, данное мероприятие будет эффективно.

Заключение

В условиях рыночной экономики управление эффективностью деятельности организации занимает центральную позицию в деловой жизни субъектов хозяйствования.

Управление эффективностью - важная область работы, которой занимаются топ менеджеры компании. Управление эффективностью помогает топ менеджеру отслеживать и оценивать пробелы в процессах и изменения или решения, которые необходимо принять для корректирующих действий.

Оценка эффективности - это больше, чем оценка на конец года. Речь идет о переводе целей в результаты. Управление эффективностью ориентируется не только на отдельных сотрудников, но и на команды, программы, процессы и организацию в целом.

Хорошо разработанная программа оценки эффективности решает индивидуальные и организационные вопросы эффективности, необходимые для правильного создания и поддержания здоровой и эффективной культуры, ориентированной на результаты.

Конкурентный рынок становится все более динамичным, заставляя компании реагировать с одинаковой скоростью, внося необходимые изменения и изменения.

Эта гонка за участие в рынке требует от компаний тщательного мониторинга показателей эффективности, чтобы можно было оценить, выполняются ли процессы и действия удовлетворительно, чтобы их можно было превзойти в качестве преимущества перед конкурентами, что существенно влияет на прибыльность компаний.

Чтобы измерить эту производительность, организации сосредоточены на создании показателей эффективности для каждой области бизнеса, которые разрабатываются и используются изолированно. Таким образом,

считается, что нет никакого согласования между ключевыми показателями эффективности (KPI), и часто возможно, что они даже конфликтуют друг с другом.

Целью бакалаврской работы было разработать мероприятия по повышению эффективности деятельности предприятия на примере ООО «МДМ».

На сегодняшний день компания ООО «МДМ» производит кованные диски, не уступающие по качеству, внешнему виду и разнообразию дизайнов лучшим мировым производителям кованных дисков, и реализует их по ценам, в несколько раз ниже зарубежных аналогов.

При рассмотрении основных показателей деятельности ООО «МДМ» в период с 2017г. по 2019г. были сделаны следующие выводы.

В 2018 году по сравнению с 2017 годом объем реализации услуг предприятия ООО «МДМ» увеличился на 18%, себестоимость продаж увеличилась на 20%, а показатель затратоотдачи уменьшился на 1,5%. Это свидетельствует о снижении доли прибыли от продаж приходящийся на один рубль себестоимости, скорее всего это связано с увеличением себестоимости продукции и не высокими темпами увеличения выручки.

Среднегодовая выработка в 2018 году по сравнению с 2017 годом уменьшилась на 1,4%, хотя средний размер заработной платы в организации увеличилась на 7%, явный признак неэффективного использования трудовых ресурсов.

Рентабельность продаж в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличился на 33 %. Это подтверждает вышесказанные выводы об эффективности деятельности предприятия.

В 2019 году в сравнении с 2018 годом объем реализации услуг предприятия увеличился на 19%, а себестоимость продаж увеличилась на 16%. Можно предположить, что увеличение первого показателя связано с

улучшением покупательской способности клиентов, либо повышением цен на кованые диски с увеличением доли чистой прибыли.

Второй показатель увеличился за счет нестабильной экономической ситуации в период санкций. Затратоотдача увеличилась на 2%, что говорит об эффективной работе на ООО «МДМ».

Положительным результатом является то, что темпы роста производительности труда с 2018 по 2019 гг. (9,15%), опережали темпы роста уровня обобщающего показателя эффективности использования основных фондов, фондорентабельность на предприятии.

За период исследования полная себестоимость выросла на 92% и составила 2 455 431 тыс. руб. на конец периода исследования. Наибольшее увеличение пришлось на материальные затраты, они выросли в 3,73 раза, это связано прежде всего с тем, что предприятие увеличивало объёмы производства и росли цены на сырьё. В ходе анализа также были выявлены проблемы: выпуск брака в большем объеме, не упорядочность работы.

Для обеспечения более эффективной работы предприятия нами предлагается: внедрение системы «Кайдзен» и внедрения фильтра для удаления масляного тумана и аэрозолей.

Список используемых источников

1. Азоева О. В. Экономика фирмы : учебник и практикум / О. В. Азоева, М. С. Мокий. - М. : Издательство Юрайт, 2017. - 335 с.
2. Астахов В. П. Анализ финансовой устойчивости фирмы и процедуры, связанные с банкротством, М.: Изд-во «Ось-89», 2017. – С. 80.
3. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента: Учебное пособие для средних специальных учебных заведений / И. Т. Балабанов. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : Финансы и статистика, 2016. – 528 с.
4. Бобылева А.З. Финансовое оздоровление фирмы: теория и практика: учебное пособие / А.З, Бобылева. - 2-е изд., испр. - М.: Дело, 2018. -256 с.
5. Бернстайн Л. А. Анализ финансовой отчетности: Теория, практика и интерпретация / Л. А. Бернстайн – М.: Книга по Требованию, 2017. – 622 с.
6. Бочаров В.В. Финансовый анализ. Краткий курс. 2-е изд. - СПб.: Питер, 2016. - 240 с.
7. Брунгильд С.Г. Управление дебиторской задолженностью. Технология возврата долгов / С.Г. Брунгильд – М.: Книжкин дом, Астрель, 2017. – 256 с.
8. Воронов В. В. Экономика предприятия, М.: Изд. дом - Дело и сервис, 2018. – С. 208.
9. Волков О.И., Скляренко В.К. Экономика предприятия: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 280 с.
10. Грибов В.Д. Экономика предприятия / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов. – М.: Курс, 2018. – 448 с.
11. Гражданский кодекс Российской Федерации: Часть первая: [Принят Гос. Думой 30 ноября 1994 года, с изменениями и дополнениями,

вступившими в силу 1 сентября 2018 г.] // Прекращение обязательств – Гл. 22.

12. Кожевников Н. Н. Основы антикризисного управления предприятиями: Учебное пособие для студ. высш. учеб. заведений / [Н.Н. Кожевников, Е.И. Борисов, А.Г. Зубкова и др.]; под ред. Н.Н. Кожевникова. – 4-е изд.; - М.: Издательский центр Академия, 2016. – С. 496.

13. Колас Б. Управление финансовой деятельностью предприятия: Учебник / Б. Колас. Пер. с франц. Я. В. Соколова. - М.: «Финансы», «ЮНИТИ», 2018. - 436 с.

14. Ковалев А.И. Анализ финансового состояния предприятия: Учебник / А.И. Ковалев, В.П. Привалов. - М.: «Центр экономики», 2016. - 541 с.

15. Ковалев В.В., Финансовый анализ. Теория и практика., 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2017. - 1024 с.

16. Лебедев О. Т., Филиппова Т. Ю. Основы маркетинга: учеб. пособие. – 2-е изд., дополненное. - СПб.: Изд-ий дом «МиМ», 2018. – С. 450.

17. Машков Р.В. Стратегии реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации //Проблемы теории и практики управления. - 2017. - № 3.

18. Основы управления производством: Учебник для студентов экон. спец. ВУЗов / Д.М. Крук, О.А. Дейнеко, Р.А. Громова и др.; Под ред. Д.М. Крука. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономика, 2016. - 120 с.

19. Памбухчиянц О.В. Организация коммерческой деятельности / О.В. Памбухчиянц – М.: Дашков и Ко, 2018. – 272 с. ISBN 978-5-394-02186-2

20. Покудов А.В. Как управлять дебиторской задолженностью / А.В. Покудов – М.: Эксмо, 2018. – 157 с. ISBN 978-5-699-23156-0

21. Романенко И. В. Экономика предприятия, 4-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2016. – С. 352. ISBN 978-5-279-03474-1

22. Старовойтов М.К., Фомин П.А. Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием. Монография. М.: Высшая школа, 2016. 266 с.
23. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие. - 7-е изд., испр. - Мн.: Новое знание, 2015. - С. 704.
24. Суханов Е. Г. Сфера услуг. Гражданско-правовое регулирование, М.: Инфотропик Медиа, 2018. – 220 с. ISBN 978-5-9998-0036-7
25. Тебекин А. В. Менеджмент организации, 4-е изд., перераб. и доп. М.: Изд. дом - Москва КноРус, 2015. – С. 432. ISBN 978-5-406-04406-3
26. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. 5–е изд. перераб. и доп. – М.: Дело, 2016. – 448 с. ISBN 5-7749-0235-8
27. Шкляр М. Ф. Основы научных исследований, учебное пособие для бакалавров, 4-е изд. М.: Дашков и Ко, 2016. – С. 244. ISBN 978-5-394-01800-8.
28. Шуклов Л. В. Управление развитием предприятий. Бухгалтерский и финансовый аспекты, М.: Либроком, 2018. – С. 200.
29. Шуляк П.Н. Финансы предприятия, 9-е изд. / П.Н. Шуляк – М.: Дашков и Ко, 2017. – 624 с. ISBN 978-5-394-01698-1
30. Шуремов Е.Л. Финансовый анализ: формализация содержательных уточнений. Коротко о главном / Е.Л. Шуремов – Екатеринбург: Издательские решения, 2016. – 88 с. ISBN 978-5-4483-5847-0
31. Шепеленко Г. И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии, учеб. пос. для студ. вузов эконом. спец. / Г. И. Шепеленко. - Изд. 5-е, доп. и перераб. - М. [и др.] : MapT, 2018. – 607 с.

Приложение А
Бухгалтерский баланс

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2019 г.

Организация _____ ООО «МДМ» _____ по ОКПО
Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН
Вид экономической деятельности _____ по ОКВЭД
Общество с ограниченной ответственностью _____ по ОКОПФ/ОКФС
Единица измерения: тыс. руб. _____ по ОКЕИ

Коды		
0710001		
31	12	2019
1300	16	
365		

Пояснения	Наименование показателя	На 31 декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
		2019 г.	2018 г.	2017 г.
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Основные средства	3007	463	608
	Нематериальные активы	60	-	-
	Прочие внеоборотные активы	865	-	-
	Итого по разделу I	3932	463	608
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы и НДС	12844	9291	4659
	Дебиторская задолженность	4492	4775	529
	Денежные средства и денежные эквиваленты	9929	6039	11997
	Итого по разделу II	27265	20105	17185
	БАЛАНС	31197	20568	17793
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	13	13	13
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	21403	14804	14169
	Итого по разделу III	21416	14817	14182
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	23	-	-
	Прочие долгосрочные обязательства	23	-	-
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Кредиторская задолженность	9758	5751	3611
	Итого по разделу V	9758	5751	3611
	БАЛАНС	31197	20568	17793

Приложение Б

Диаграммы Исикавы

Диаграммы Исикавы (на примере ООО «МДМ»)

