Частное образовательное учреждение высшего образования
«Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»
Факультет подготовки бакалавров
Кафедра управления и связей с общественностью

**Пакин Алексей Сергеевич**

# РАЗРАБОТКА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА МАТЕРИАЛАХ ООО"ФИРМА ТЕХПРОМСТРОЙ")

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Направление подготовки бакалавров:: 38.03.02 Менеджмент
(профиль: «Менеджмент организаций»)

студента 5 курса заочной формы обучения

Зав. кафедрой управления и связей с общественностью,
к.г.н., проф. МЭБИК Еськова Н.А.

_____
(личная подпись) ( И.О.Ф.)

“___ ”_____2020 г.

Научный руководитель
_____
(ученое звание, должность)

_____
(личная подпись) ( И.О.Ф.)

“___ ”_____2020 г.

Курск – 2020

ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»

Факультет подготовки бакалавров

**Задание по подготовке ВКР**

Студенту **Пакину Алексею Сергеевичу**

Тема работы: **РАЗРАБОТКА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА МАТЕРИАЛАХ ООО"ФИРМА ТЕХПРОМСТРОЙ")**

(утверждена приказом по вузу).

2. Срок сдачи студентом (кой) законченной работы (за 10 дней до начала работы ГЭК):

3. Исходные данные к работе:

Гражданский кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ, штатное расписание ООО «Фирма Техпромстрой»», бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «Фирма Техпромстрой»», учебная и научная литература по выбранной теме.

4. Перечень подлежащих разработке в ВКР вопросов или краткое содержание ВКР:

а) Понятие производственной структуры предприятия.

б) Анализ деятельности предприятия на материалах ООО «Фирма Техпромстрой» г. Уфа Республики Башкортостан

в) Пути совершенствования общей и производственной структуры

5. Перечень графического материала, схем, рисунков: 21 таблица, 11 рисунков.

6. Дата выдачи задания:

Кафедра управления и связей с общественностью

Утверждаю _____ Зав. кафедрой

дата подпись

Руководитель _____

подпись

Задание принял к исполнению _____

Дата

Подпись студента _____

## Содержание


| | | |
|---|---|---|
| | Введение | 4 |
| 1. | Теоретические и методические аспекты организационного проектирования производственной структуры предприятия | 7 |
| 1.1. | Понятие производственной структуры предприятия | 7 |
| 1.2. | Процесс разработки производственной структуры предприятия | 11 |
| 1.3. | Методический подход к проектированию (перепроектированию) производственной структуры предприятия | 14 |
| 2. | Анализ деятельности предприятия на (материалах ООО «Фирма Техпромстрой» г. Уфа Республики Башкортостан) | 19 |
| 2.1. | Производственная структура предприятия | 19 |
| 2.2. | Технико-экономическая характеристика ООО «Фирма Техпромстрой» | 24 |
| 2.3. | Анализ эффективности организационной структуры ООО «Фирма Техпромстрой» | 31 |
| 3. | Пути совершенствования общей и производственной структуры предприятия для ООО «Фирма Техпромстрой» | 40 |
| 3.1. | Оптимизация организационной структуры предприятия для ООО «Фирма Техпромстрой» | 40 |
| 3.2. | Разработка производственной структуры предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» | 47 |
| 3.3. | Оценка экономической эффективности предлагаемой структуры предприятия | 52 |
| | Заключение | 62 |
| | Список использованных источников | 67 |
| | Приложения | 72 |

# Введение

Развитие современного общества характеризуется постоянным ускорением эволюционных процессов. С момента своего образования каждое предприятие стремится к максимизации прибыли. Это одновременно и главная цель существования, и отправная точка для всего процесса функционирования. Для того чтобы оставаться «на плаву», организация должна обладать определенными преимуществами, среди которых основными являются гибкость/адаптивность и надёжность. Для организации гибкостью является быстрый ответ на изменения её внешней среды, в то время как надёжность - способность организации выполнить свои обязательства, избежать кризисных проявлений.

**Актуальность выбранной темы** заключается в том, что необходимым условием повышения эффективности работы и развития любого предприятия является грамотно построенная его производственная структура. Для того, что бы планирование на предприятии было наиболее успешным, нужна четко разработанная, оптимизированная производственная структура предприятия, которая является основой для развития и успешной деятельности предприятия.

Следует отметить, что гибкость/адаптивность и надёжность обладают одинаковой важностью для любой организации. При реализации любого проекта достижение исключительной гибкости и исключительной надёжности невозможно. Организации стремятся к своего рода балансу этих конфликтных показателей в степени соответствующей их ожиданиям и представлениям окружающей действительности. Правильное сочетание этих качеств в одной ситуации помогает организации получить большую прибыль, по сравнению с другими организациями, в другой - «выжить», в то время, как конкуренты прекращают своё существование.

**Целью работы является** исследование совершенствование общей и

производственной структуры предприятия для ООО «Фирма Техпромстрой» г. Уфа Республики Башкортостан.

**Для достижения указанной цели были поставлены и решены следующие задачи:**

1) изучение понятия производственной структуры предприятия;

2) изучение процесса разработки производственной структуры предприятия

3) изучение методов к проектированию (перепроектированию) производственной структуры предприятия;

4) проведение анализа производственной структуры предприятия;

5) проведение анализа технико-экономической деятельности предприятия;

6) проведение анализа эффективности организационной структуры ООО «Фирма Техпромстрой» г. Уфа Республики Башкортостан;

7) проведение оптимизации организационной структуры предприятия для ООО «Фирма Техпромстрой» г. Уфа Республики Башкортостан;

8) формирование производственной структуры предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» г. Уфа Республики Башкортостан;

9) определение экономической эффективности новой структуры

**Предметом исследования** являются теоретические и методические аспекты формирования и развития организационной структуры производства предприятием.

**Объектом исследования** выступает ООО «Фирма Техпромстрой» г. Уфа Республики Башкортостан.

**Методами исследования** в данной работе являются анализ, синтез, финансовый анализ данных, графическое и табличное представление информации. В данной работе были использованы эмпирические методы

исследования, такие как: наблюдение, сравнение, горизонтальный и вертикальный анализ финансовых показателей.

**В ходе работы так же были использованы следующие методы** для предоставления результатов исследования: монографический, метод системного анализа и синтеза, экономико–статистический, графический.

**Структура представленной работы** состоит из введения, трех основных глав, заключения и списка используемой литературы. Во введение представлена актуальность темы работы, сформулирована цели и поставлены задачи. Прописан объект и предмет исследования. Так же обозначены основные методы исследования, которые были использованы в работе и информационная база.

**В первой главе** работы рассмотрены теоретические аспекты.

**Во второй главе** проведен анализ на примере ООО «Фирма Техпромстрой» г. Уфа Республики Башкортостан.

**В третьей главе** был сформирован комплекс мероприятий по оптимизации структуры производства ООО «Фирма Техпромстрой» г. Уфа Республики Башкортостан. И проведен расчет экономической эффективности.

**В заключение** сделаны основные выводы по главам.

**В списке ипользуемых источников** представлены источники, используемые для написания дипломной работы.

# 1. Теоретические и методические аспекты организационного проектирования производственной структуры предприятия

## 1.1 Понятие производственной структуры предприятия

Организация – это структурно упорядоченное и взаимообусловленное объединение индивидов и групп, которые действуют на базе общих целей, интересов и задач.

Организация – это совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого.

В организации выделяют два основных процесса:

1. Функционирование или стабилизация. Данный процесс функционирования представляет собой деятельность организации, непосредственно связанная с сохранением её как целого на основе постоянного поддержания сложившихся отношений и связей, обмена ресурсами, энергией, как внутри себя, так и с внешней средой.

2. Развитие или обновление. Данный процесс функционирования представляет собой деятельность организации связанная с созданием необходимых условий для преобразования организации и её отдельных элементов в соответствии с измененными требованиями внутренней или внешней среды. В результате таких преобразований и перехода к новому качественному состоянию. Организация восстанавливает нарушенное равновесие, без которого её функционирование невозможно.

Процесс развития организации осуществлется по мере ее деятельности. Процесс развития организации имеет несколько стадий:

- первая стадия – данная стадия развития организации заключается в том, что организация начинает свою деятельность: небольшая численность персонала, небольшой объем производимых товаров и услуг;

- вторая стадия – данная стадия развития организации заключается в том , что организация начинается увеличивать масштабы своей деятельности.

На данном этапе формируется большая организационная структура и выделяются сотрудники – управленцы –менеджеры, управляющие, инженера и т.д. в зависимости от вида деятельности организации;

- третья стадия – на данной стадии развития организации продолжается укрупнение организации, которое заключается в наращивание оборотов производства, закупок и численности сотрудников. На данной стадии организационная структура приобретает линейный вид;

- четвертая стадия - на данной стадии развития организации продолжается укрупнение организации, которое заключается в увеличении численности сотрудников и в формирование плановых отделов: планирование производительности труда, планирование закупок, планирование финансовых потоков и т.д.;

- пятая стадия - на данной стадии развития организации так же продолжается укрупнение организации и осуществлется выделение из общей структуры работника управленца – который осуществляет деятельность по координации управленческих действий других сотрудников;

- шестая стадия - на данной стадии развития организации наблюдается максимальное ее увеличение и происходит объединение видов организационных структур: функциональной и линейной иерархии.

Производственная структура предприятия представляет собой совокупность производственных отделов, цехов, вспомогательных производств предприятия.

Производственная структура предприятия является частью общей организационной структуры предприятия. В общем смысле можно сказать, что производственная структура предприятия является основной организационной структуры предприятия, так как она выполняет «градообразующую» роль для всего предприятия. Таким образом, построение всей организационной структуры предприятия основана на производственной структуре. Изначально выстраивается производственная часть организационной структуры-производственная структура, а затем вокруг данной производственной

структуры формируются административные и вспомогательные производства и отделы предприятия.

На сегодняшний день выделяют несколько видов производственных структур:

- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная;
- линейно-штабная;
- проектная;
- матричная.

Далее в таблице 1 рассмотрим основные положительные и отрицательные стороны выше обозначенных производственных структур.

Таблица 1 - Основные положительные и отрицательные стороны производственных структур[1]

| Наименование структуры | Положительные моменты | Отрицательные моменты |
|---|---|---|
| Линейная | Простое управление<br>Чётко просматриваются разграничения по обязанностям и компетенциям<br>Простая коммуникация между руководством и специалистами<br>Индивидуализированная ответственность | Сложный коммуникационный процесс между специалистами<br>Высокая нагрузка на руководителей<br>Высокий уровень требований к профессионализму и опыту руководителя |
| Функциональная | Высокая возможность координации<br>Минимальный риск ошибочных явлений<br>Высокий уровень профессиональности работников | Размытые границы ответственности и компетенций<br>Уменьшение индивидуальности в ответственности, то есть снижение персонализации ответственности определённых |

[1] Составлено автором

| | | |
|---|---|---|
| | Простота формирования и реализации инновационной политики | лиц |
| Линейно -функциональная | Высокий уровень профессионализма руководителей<br>Быстрые и удобные коммуникации<br>Снижение нагрузки на высшее руководство<br>Снижение потребности в работниках широкого профиля | Нет единого руководства<br>Дублирование обязанностей, тем самым увеличение организационной структуры<br>Сложность полного контролирования деятельности предприятия |
| Линейно -штабная | Уменьшение нагрузки на линейное руководство<br>Повышение горизонтальной координации работы<br>Равноценный баланс функционального и линейного управления<br>Повышение качества за счет привлечения высококвалифицированных специалистов узкого профиля | Рост численности работников<br>Возможность возникновения конфликтных ситуаций в линейной и функциональной структурах управления<br>Высокая сложность коммуникационного процесса в вертикальном исполнении<br>Нечеткие процедуры принятия решения |
| Проектная | Четкое разграничение сфер ответственности<br>Снижение вероятности возникновения рисков<br>Высокая гибкость и адаптивность<br>Кадровая автономия | Сложный механизм координации<br>Вероятность возникновения конфликтных ситуаций в связи с двойным подчинением<br>Сложность управления в целом |
| Матричная | Четкое разграничение обязанностей и ответственности<br>Высокая гибкость и адаптивность<br>Самостоятельность структурных подразделений<br>Высокий уровень квалификации | Высокий уровень требований к линейному руководству<br>Высокие требования к коммуникационному процессу<br>Затруднённый процесс согласования решений |

| | | |
|---|---|---|
| | руководителей<br>Благоприятные условия для работы в коллективе | Вероятность возникновения конфликтных ситуаций в связи с двойным подчинением |

На основании выше приведенного материала можно сделать вывод, что организационная структура представляет собой вид самой организации в графическом представлении. Анализ видов производственных структур показал, что наиболее востребованной можно считать линейный вид, линейно- матричный вид.

## 1.2. Процесс разработки производственной структуры предприятия

В основе производственной структуры предприятия находится принцип разделения труда. Разделение труда основано на принципе, что виды деятельности предприятия разделены, но в то же время функционируют на достижение единой цели. Каждый вид деятельности закрепляется за конкретным структурным подразделением или сотрудников. В основе управления производственной структурой предприятия так же расположена мотивация сотрудников.

Предприятие представляет собой целостную систему, которая взаимодействует с внешней и внутренней средой. У любого предприятия выделяют три основных процесса: производство, ресурсы, реализация.

Рассмотрим основные элементы организации как системы:

- цель организации – цель организации представляет собой конкретный конечный результат;

- задачи организации- данный элемент представляет собой совокупность мероприятий, которые необходимо выполнить организации для достижения поставленной цели;

- организационная структура – данный элемент представляет схематичное изображение уровней управления и взаимосвязи отделов организации;

- сотрудники организации – данный элемент представляет собой людей, которые объединены в группы называемые отделами организации и деятельность которых направления на выполнение определенных задач. Следует обратить внимание на три основных аспекта человеческой переменной в подходе к управлению:

1) поведение отдельных людей;

2) поведение людей в группах;

3) поведение и деятельность менеджера в роли лидера и руководителя, его влияние на поведение отдельных людей и групп.

Коммуникация представляет собой процесс передачи информации от производителя к потенциальному потребителю с целью представить продукт или услугу предприятия в привлекательном для целевой аудитории виде [20].

Выделяют следующие виды коммуникаций внутри организации:

1. Горизонтальные коммуникации - между работниками или отделами одного уровня;
2. Вертикальные коммуникации - между руководством и сотрудниками;
3. Диагональные коммуникации – обладают свойствами горизонтальных и вертикальных;
4. Организационные коммуникации между группами людей, действующих в интересах организации.
5. Межличностные коммуникации - между двумя и более людьми;
6. Формальные
7. Неформальные

Можно сделать вывод, что коммуникация в организации работает во всех направлениях и на всех уровнях. Информация передается как по горизонтали, так и по вертикали, между большими группами (отделами), в самих этих группах, или даже межличностно.

Теория эффективного развития организации как системы:

- основатель теории М. Вебер. Суть его теории эффективного развития

организации заключается в том, что необходимо для достижения целей формировать конкретные задачи и предоставлять их выполнение квалифицированным работникам.

- основатель теории Р. Лайкерт. Суть его теории эффективного развития организации заключается в том, что руководитель побуждается и формирует эффективную рабочую группу сотрудников с высокопроизводительными целями.

При реализации системы управления производственной структурой можно полагаться на ряд принципов.

- принцип системности, который заключается в обеспечение систематизации всей деятельности предприятия на основании структурных подразделений

- принцип функциональности, который заключается в обеспечение четкого разделения функциональных обязанностей структурных подразделений.

Организационно-административные методы базируются на таких подходах, как принуждение к выполнению заданий и обязанностей. Эти методы включают такие этапы, как планирование, инструктаж, контроль. Существуют три формы проявления организационно-административных методов:

– рекомендации, пожелания (общение, разъяснения, предложение, совет и т.д.);

– согласительные (компромисс, консультация);

– обязательное предписание (запрет, приказ и т.д.) [5, стр. 141].

Следующие социально-психологические методы применяются для повышения социальной активности сотрудников:

- создание и поддержание морального климата в коллективе.
- регулирование межличностных и межгрупповых отношений,
- убеждение,
- внушение,
- личный пример,
- моральное поощрение,

- социальное планирование,

Эти методы осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности и оказывают воздействие, преимущественно, на сознание работников, их религиозные, эстетические, социальные интересы.

Экономическим методом управления является рациональная система оплаты труда, предусматривающая поощрение за количество и качество выполненных работ и наложение дисциплинарных взысканий за какие-либо нарушения и невыполнение работ [7, стр. 47].

Необходимо помнить, что денежная мотивация уже не является самой действенной и эффективной. Зарплата  и бонусы на сегодняшний день являются даже меньшими мотивами, чем карьерный рост, статус и интерес. Последние могут влиять на желание работников выполнять свои обязанности и стимулировать их. Подтверждение значимости работника в компании и удовлетворенность своим трудом, как показывают опросы, являются важным критерием для работника.

## 1.3. Методический подход к проектированию (перепроектированию) производственной структуры предприятия

В теории менеджмента выделяют три основных метода проектирования организационных структур. [13] Приведем их описание.

Первым методом формирования структуры предприятия можно выделить нормативно-функциональный. Данный метод основан на математических вычислениях. Суть данного метода заключена в том, чтобы произвести математические вычисления по эффективности структуры предприятия: достаточности кадров, рациональности управления и прочих показателей. И на основании данных вычислений произвести формирование новой или оптимизацию существующей структуры предприятия.

Данный метод призван обобщать и внедрять опыт управления более успешно функционирующих предприятий в определенной сфере. Основным

путем реализации данного метода является путь проведения эконометрических вычислений, при которых определяются нормативы численности рабочего и управленческого персонала, количество уровней иерархии и другие характеристики организационной структуры.

Основным положительным моментов в применении данного метода является его четкое и фундаментальное обоснование полученных результатов по расчетам.

Такой способ построения организационной структуры статистически фиксирует тенденции в отрасли, но не учитывает нюансы деятельности конкретной организации, что является его недостатком. Также в виду низкой фактической вариабельности организационных структур в небольших организациях применение данного метода для таких компаний сильно ограничено. [15]

Определенную сложность при использовании нормативно-функционального метода представляет построение математической модели деятельности организации. Правильное обобщение используемых данных требует хорошего понимания теории построения бизнес-процессов и оказывает значительное влияние на качество результата. [15]

Нормативно-функциональный метод построения оргструктур хорош на этапе планирования бизнеса и анализа отраслевых тенденций, а также на этапе проведения внутреннего бенчмаркинга, особенно для средних и крупных компаний.

Второй метод построения (оптимизации) структуры предприятия называется: функционально-технологический метод. Сущность данного метода заключена в том, что реализуется оптимизация информационных потоков и методов их обработки с применением новых технологий.

При практическом применении данного метода осуществляется учет особенностей всех процессов предприятия. Но данный метод в большей степени является стандартизированным и могут возникнуть проблемные моменты при проектировании (оптимизации) структуры предприятия, у которого

присутствуют нестандартные бизнес-процессы.

Данный метод на практическом применении является наиболее эффективным для производственных предприятий. Причиной такому выводы стало то, что при применении данного метода для разработки или оптимизации существующей организационной структуры предприятия основными бизнес-процессами являются производственные.

Основной отрицательной чертой данного метода является концентрацию внимания на технологии, то есть процессы оптимизации и адаптации технологии к условиям бизнес-среды оказываются вне основного поля зрения. В современных условия (и особенно для непроизводственных предприятий) процессы контроля и управления могут оказывать большее влияние на результат деятельности, чем сама технология.

Положительным аспектом данного метода является его основание, которые является анализ бизнес –процессов. То есть используется процессный подход. Основу построения новой или оптимизации существующей организационной структуры занимает основной бизнес-процесс, который выделяются в процессе обоснования необходимости изменения организационной структуры предприятия. [15]

Третий метод проектирования (оптимизации) структуры предприятия называется: системно-целевой метод.

Сущность данного метода заключена в том, что изначально выстраивается первоначальная организационная структура предприятия на основании сферы деятельности предприятия и необходимых работников и их должностных обязанностей и обязательств. И уже на основании полученных результатов проводится создание нового предприятия или оптимизация структуры существующего предприятия.

Отрицательной стороной данного метода или по другому сказать, сложность в его практическом применении, заключена в тесной связи процессов контролирования и управления с другими элементами системы управления: процессы управления и контроля требуют распределения

ответственности в организации, создания системы KPI и мотивации, организации документооборота. [15]

Данный метод на практическом применении в наибольшем подходит для предприятий, которые функционируют в сфере услуг [4].

Положительным аспектом метода является процессный подход, но в отличии от второго, рассмотренного метода, системно-целевой метод основан не на технологические процессы, а на управленческие процессы и процессы контроля. Последняя особенность делает этот метод недостаточно эффективным в отношении компаний с более или менее жёсткой технологией. [4]

Наиболее часто при работе с компаниями малого и среднего бизнеса используются последние два метода. По сути — они аналогичны, в основе обоих лежит процессный подход, но акцентированы методы на разных разделах системы управления. Смешанное применение обоих методов позволяет конструировать организационные структуры, учитывающее как специфику технологии, так и требования к контролю и управлению.

Независимо от выбора метода построения, оргструктура должна удовлетворять следующим требованиям: [10]

- обеспечивать руководителю целостное представление о системе управления организацией;
- подразделения должны обеспечивать выполнение всех функций, необходимых для функционирования бизнеса;
- правила делегирования полномочий должны быть одинаковыми для всех уровней иерархии – это обеспечивает лучшую управляемость компании;
- в организационной структуре не должно быть «вырожденных» ветвей, которые не расчленены хотя бы на две составляющие – это позволяет избежать дублирования функций и тем самым повысить эффективность системы управления;
- в организационной структуре не должно быть двойного подчине-

ния, конфликтов полномочий, исключительных компетенции, т.к. это ведет к потере управляемости;

- распределение управления ключевыми процессами не должно приводить к потере или передаче управления руководителем компании;
- число уровней иерархии и число ветвей на одном уровне не должно превышать 5-7, иначе затрудняется процесс принятия решений.

Выполнение этих правил позволит выстроить целостную, устойчивую и эффективную организационную структуру.

На основании исследования в первой главе можно сделать вывод, что организационная структура представляет собой схематичное распределение обязанностей по предприятию.

На сегодняшний день выделяют несколько видов организационных структур:

- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная;
- линейно-штабная;
- проектная;
- матричная.

На основании выше приведенного материала можно сделать вывод, что организационная структура представляет собой вид самой организации в графическом представлении. Анализ видов организационных структур показал, что наиболее востребованной можно считать линейный вид, линейно- матричный вид.

# 2. Анализ деятельности предприятия на материалах ООО «Фирма Техпромстрой» г. Уфа Республики Башкортостан

## 2.1 Производственная структура предприятия

Приведем организационную структуру предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» на рисунке 1.

Вся структура ООО «Фирма Техпромстрой» разделена на два направления: офисные работники и работники производства.

Представленная организационная структура имеет линейно-функциональный вид. У каждого структурного подразделения присутствуют обязанности, которые четко разделены между сотрудниками.

Генеральный директор осуществляет обязанности по контролированию деятельности всего предприятия, заключения контрактов с государственными предприятиями на производство и поставку товаров.

Офисные работники – АУП - предприятия осуществляют деятельность по отношению обеспечения непрерывного функционирования производственного направления: закупки материалов и сырья для производства, обеспечения кадрами, информационными технологиями, организация и ведения бухгалтерского и налогового учета, работа с финансовыми потоками предприятия.

К офисным работникам отнесены следующие службы:

- отдел бухгалтерии: осуществляет обязанности по организации и ведению бухгалтерского и налогового учета гостиничного комплекса. Формирование финансовой отчетности и сдача ее в соответствующие государственные органы, а так же обязанности по планированию и прогнозированию финансовых потоков;

- отдел маркетинга: осуществляет деятельность по проведению анализа рынка, на котором функционирует предприятие, проведение анализ конкурентоспособности, анализ рисков, потребностей рынка и пр.;

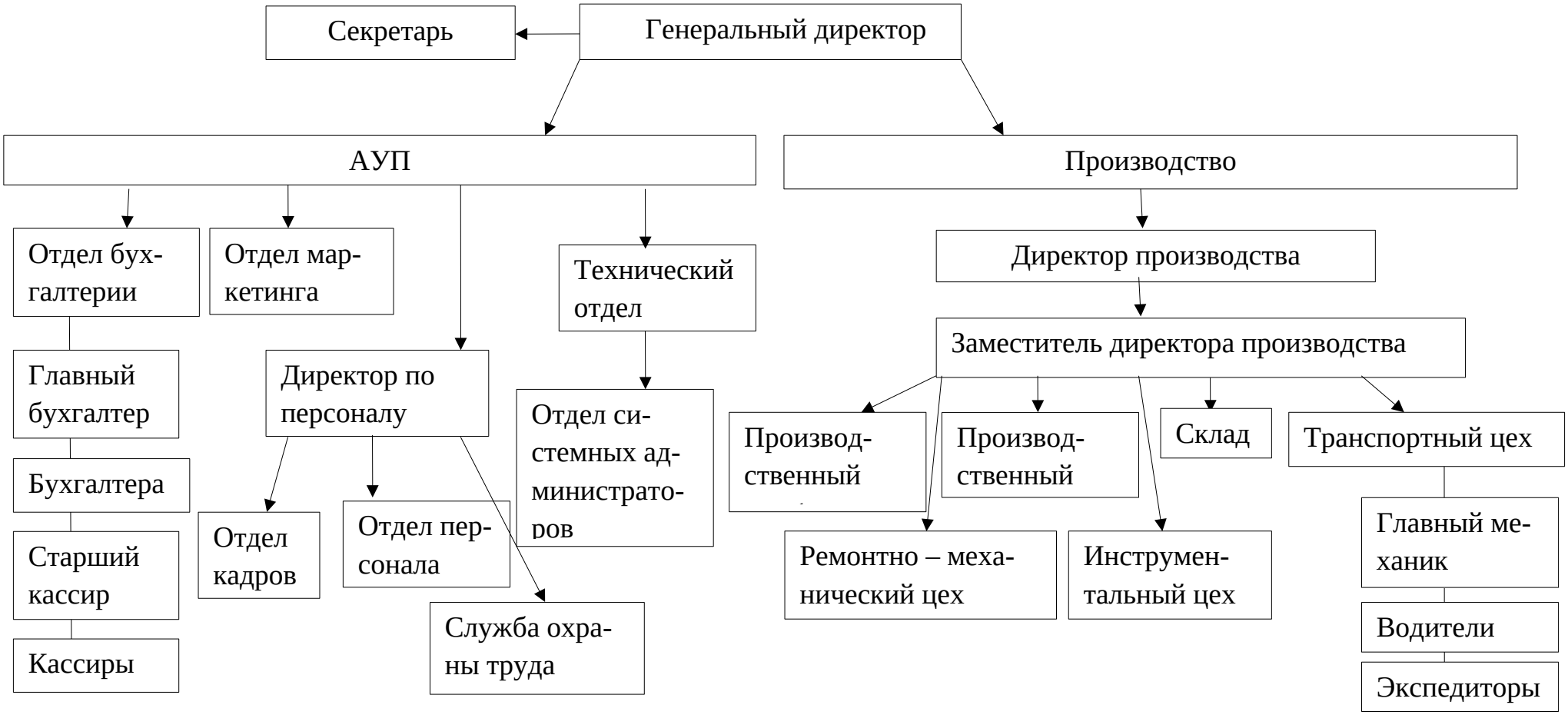



Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Фирма Техпромстрой»

- отдел персонала и отдел кадров: осуществляет деятельность по ведению учета кадров организации, движению кадров, оформления личных дел, ведение кадровой документации, формированием мотивации, а так же деятельность по организации и проведению обучения сотрудников;

- отдел по охране труда: осуществляет деятельность по нормированию труда, отслеживание и контролирование исполнения трудового законодательства, исполнение соблюдения техники безопасности, правил безопасности;

- технический отдел: занимается информационным и технологическим обеспечение предприятия: разработка программных средств и информационных систем, административные и техническая поддержка пользователей и т.д.

Производство предприятия обеспечивает непосредственно реализацию основного вида деятельности: производство строительных конструкций и производство прочих товаров по дополнительным видам деятельности, а так же складирование и хранение, транспортировка покупателям и клиентам предприятия.

В данной структуре представлены три уровня управления:

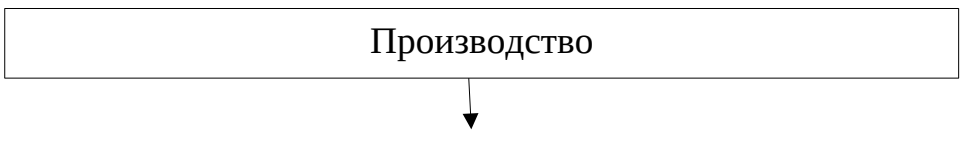
- первый уровень: директор предприятия;

- второй уровень: заместители директора по основным направлениям деятельности ООО «Фирма Техпромстрой»;

- третий уровень: руководители структурных подразделений.

Производственная структура ООО «Фирма Техпромстрой» подразделяется на основное производство и вспомогательное производство. На рисунке 2 приведем организационную структуру основного производства на предприятии ООО «Фирма Техпромстрой».

На основании данного рисунка можно сделать вывод, что в структуру производства входят два производственных цеха. Данные цеха находятся в подчинении у заместителя директора производства.



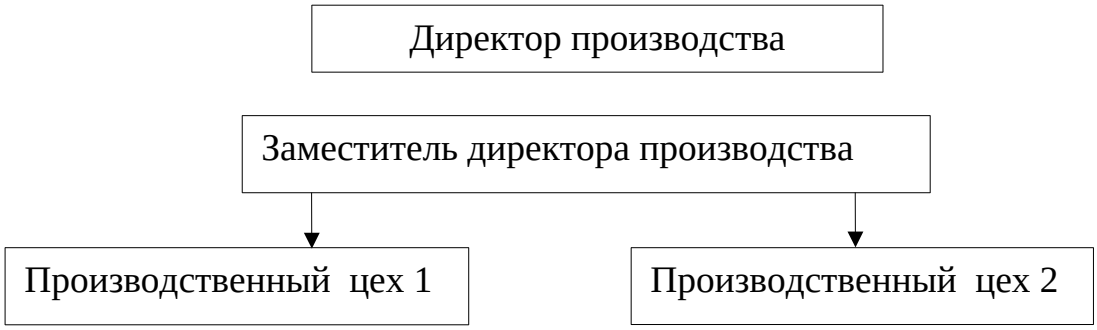



Рисунок 2 – Организационная структура основного производства ООО «Фирма Техпромстрой»

Вспомогательное производство на предприятии ООО «Фирма Техпромстрой» выражено организацией ремонтных работ и обслуживания оборудования, которые осуществляются специализированными структурными подразделениями:

- ремонтно – механический цехом. Данный цех является вспомогательным и обслуживающим производствами – основная цель данного цеха проводить ремонтные работы оборудования для производства строительных металлических конструкций на основном производстве. То есть осуществляет свою деятельность для обеспечения бесперебойной деятельности основного производства.

- инструментальный цех. Данный цех является вспомогательным и обслуживающим производствами – основная цель данного цеха проводить ремонтные работы инструментов для производства строительных металлических конструкций на основном производстве. То есть осуществляет свою деятельность для обеспечения бесперебойной деятельности основного производства.

- склад. Данное структурное подразделение компании так же является вспомогательным и обслуживающим – основная цель данного структурного подразделения заключается в том, чтобы принимать готовую продукцию (строительные металлические конструкции) на хранение, осуществлять

отгрузку продукции (строительных металлических конструкций) на реализацию в транспортный цех, осуществлять выдачу запасных частей и прочих материалов для проведения ремонтных работ оборудования и инструментов.

На рисунке 3 приведем организационную структуру вспомогательного производства на предприятии ООО «Фирма Техпромстрой».

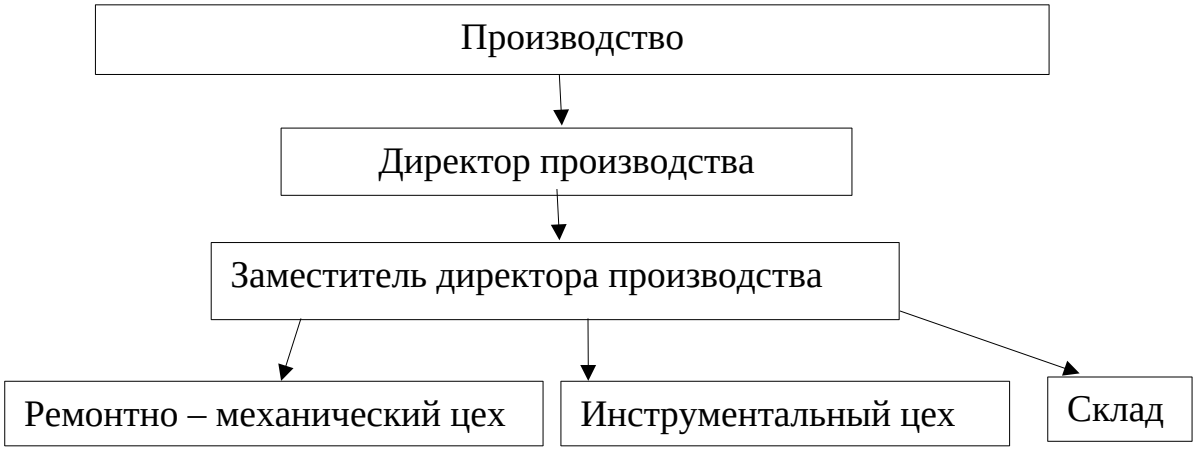



Рисунок 3 – Организационная структура вспомогательного производства ООО «Фирма Техпромстрой»

Далее приведем схему взаимодействия основного производства с вспомогательным и обслуживающим производствами ООО «Фирма Техпромстрой».

Данная схема приведена на рисунке 4.

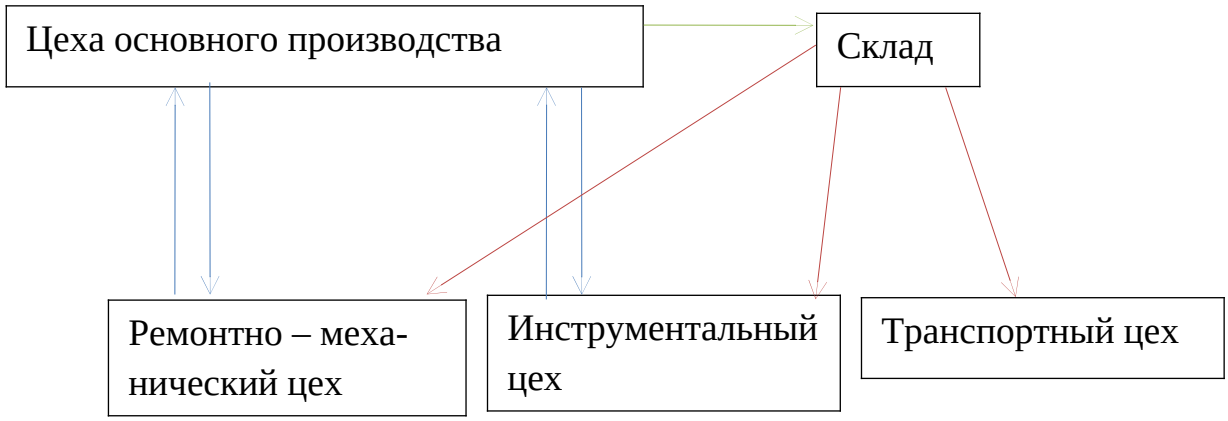



Рисунок 4 - Схема взаимодействия основного производства с вспомогательным и обслуживающим производствами ООО «Фирма Техпромстрой»

На основание выше представленной схемы можно сделать вывод, что ремонтно –механический и инструментальный цеха тесно взаимодействуют (в двухстороннем порядке) с цехами основного производства. Со складом ремонтно –механический и инструментальный цеха ООО «Фирма Техпромстрой» осуществляют взаимодействие в одностороннем порядке – на получение запасных частей и материалов для проведения ремонтных работ.

## 2.2 Технико-экономическая характеристика ООО «Фирма Техпромстрой» г. Уфа Республики Башкортостан

ООО «Фирма Техпромстрой» представляет собой юридическое лицо с организационной формой общества с ограниченной ответственностью.

Дата регистрации ООО «Фирма Техпромстрой» 25.9.1995 года. Регистратором выступало государственное учреждение: Межрайонная ИНФС России № 33 по Республике Башкортостан.

Основной вид деятельности компании ООО «Фирма Техпромстрой»: 25.11 Производство строительных металлических конструкций, изделий и их частей. Помимо основного вида деятельности у компании ООО «Фирма Техпромстрой» указаны 73 дополнительных вида деятельности.

Масштаб деятельности ООО «Фирма Техпромстрой»: региональный.

Целью ООО «Фирма Техпромстрой» является получение дохода от осуществления деятельности.

Задачами данного предприятия являются:

– получение выручки;

– покрытие потребности рынка.

Система снабжения и сбыта, деловые партнеры и характер взаимоотношений с ними. В ООО «Фирма Техпромстрой» система снабжения реализуется посредством закупок материалов для оказания электромонтажных услуг и у поставщиков.

Степень механизации и автоматизации деятельности и процессов управления. В ООО «Фирма Техпромстрой» не применяются автоматизированные средства. Работа осуществлется в механизированном виде, с использованием персональных компьютеров и в ручном виде с использованием бумажных источников.

Стратегия и тактика управления предприятием: в ООО «Фирма Техпромстрой» нет конкретной стратегии и тактики в управлении.

Организационная культура предприятия**:** руководство ООО «Фирма Техпромстрой» не уделяет должного внимания организационной культуре компании. В основном вся суть организационной культуры сводиться к следующим мероприятиям:

- поощрение лучшего работника месяца – вывешивание фотографии работника на стенд;

- проведение корпоративных мероприятий – по федеральным праздникам (новый год, 8 марта, 23 февраля).

Проведем анализ финансовой ситуации на данном предприятии. Данный анализ будет проведен на основании предоставленной финансовой годовой отчетности предприятия.

Анализ имущественного положения исследуемой компании приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Имущественное положение ООО «Фирма Техпромстрой» за 2016-2018 года, млн. руб.

| Актив | 2016 | 2017 | 2018 | Отклонение, млн. руб. | | Темп роста, | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2017 к 2016 | 2018 к 2017 | 2017 к 2016 | 2018 к 2017 |
| 1. Внеоборотные активы | 7229 | 11821 | 8490 | 4592 | -3331 | 163,52 | 71,82 |
| Основные средства | 7229 | 11821 | 8490 | 4592 | -3331 | 163,52 | 71,82 |
| 2. Оборотные (текущие) активы, в | 12855 | 11788 | 12212 | -1067 | 424 | 91,70 | 103,60 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| том числе: | | | | | | | |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 11907 | 10332 | 2810 | -1575 | -7522 | 86,77 | 27,20 |
| Запасы | 948 | 1456 | 9402 | 508 | 7946 | 153,59 | 645,74 |
| Баланс | 20084 | 23609 | 20702 | 3525 | -2907 | 117,55 | 87,69 |

На основание данной таблицы можно сделать вывод, что имущество ООО «Фирма Техпромстрой» в целом имеет нестабильную динамику: так в 2017 году был рост имущественного положения предприятия на 3525 тыс. руб. или на 117,55%, а в 2018 году наблюдалось снижение объема имущества предприятия на 2907 тыс. руб. или на 87,69%.

Оборотные активы в целом имеют нестабильную динамику. Так в 2017 году наблюдалось снижение объема оборотных активов на 1067 тыс. руб. или на 90,7%. В 2018 году объем оборотных активов вырос на 424 тыс.. руб. или на 103,6%.

Внеоборотные активы сформирована только основными средствами предприятия ООО «Фирма Техпромстрой». В 2017 году наблюдался рост объема внеоборотных активов на 4592 тыс. руб. или на 163,52%. В 2018 году объем внеоборотных активов снизился на 3331 тыс. руб. или на 71,82%.

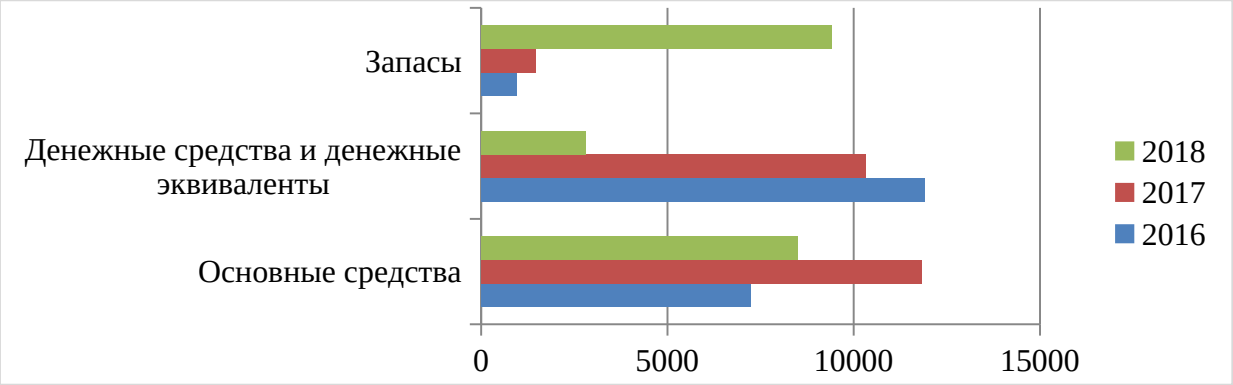



Рисунок 5 – Динамика и структура имущества предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» за 2016-2018 года, тыс. руб.

На рисунке 5 приведена структура имущества предприятия ООО «Фирма Техпромстрой».

В таблице 3 проведем анализ пассивов предприятия ООО «Фирма Техпромстрой».

Таблица 3– Анализ пассивов предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» за 2016-2018 года, млн. руб.

| Пассив | 2016 | 2017 | 2018 | Абсолютное изменение | | Темп роста | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2017 к 2016 | 2018 к 2017 | 2017 к 2016 | 2018 к 2017 |
| 1. Капитал и резервы | 12447 | 13919 | 15442 | 1472 | 1523 | 111,83 | 110,94 |
| 2. Долгосрочные обязательства | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. Краткосрочные обязательства, в том числе: | 7637 | 9690 | 5260 | 2053 | -4430 | 126,88 | 54,28 |
| Кредиторская задолженность | 7637 | 9690 | 5260 | 2053 | -4430 | 126,88 | 54,28 |
| Валюта баланса | 20084 | 23609 | 20702 | 3525 | -2907 | 117,55 | 87,69 |

На основание данной таблицы можно сделать вывод, что капитал предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» сформирован из собственных средств компании и краткосрочных обязательств. Заемные средства у предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» выражены в виде краткосрочных обязательств – кредиторской задолженности.

В 2017 году у предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» наблюдалось повышение объема капиталов и резервов за счет показателя нераспределенной прибыли: в 2017 году на 1472 тыс. руб. или на 111,83%, в 2018 году – на 1523 тыс. руб. или на 110,94%,

В таблице 4 проведем анализ ликвидности баланса предприятия ООО «Фирма Техпромстрой».

Таблица 4 – Анализ ликвидности бухгалтерского баланса предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» за 2016-2018 года, млн. руб.

| Активы | 2016 | 2017 | 2018 | Пассивы | 2016 | 2017 | 2018 | Платежный (+) излишек/ (–) недостаток | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | 2016 | 2017 | 2018 |
| А1 | 11907 | 10332 | 2810 | П1 | 7637 | 9690 | 5260 | 2217 | -2450 | 7637 |
| А2 | 0 | 0 | 0 | П2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| А3 | 948 | 1456 | 9402 | П3 | 0 | 0 | 0 | 948 | 9402 | 0 |
| А4 | 7229 | 11821 | 8490 | П4 | 12447 | 13919 | 15442 | -6690 | -6952 | 12447 |
| Баланс | 20084 | 23609 | 20702 | Баланс | 20084 | 23609 | 20702 | - | - | 20084 |

По условиям абсолютной ликвидности предприятия должны выполняться следующие условия:

А1 > П1

А2 > П2

А3 > П3

А4 < П4

Фактически у предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» выполняются условия:

2016 год:

А1 > П1

А2 = П2

А3 > П3

А4 < П4

2017 год:

А1 > П1

А2 = П2

А3 > П3

А4 < П4

2018 год:

А1 < П1

А2 = П2

А3 > П3

А4 < П4

Таким образом, в соответствии и с нормативными показателями у исследуемого предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» не выполняются все условия ликвидности. На основании этого можно сделать вывод, что предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» не является абсолютно ликвидным предприятием.

Далее проведем анализ коэффициентов ликвидности и платежеспособности предприятия ООО «Фирма Техпромстрой». Данный анализ приведен в таблице 5.

Таблица 5 - Анализ коэффициентов ликвидности и платежеспособности предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» за 2016-2018 года, %

| Показатели | Значение показателя, доли | | | Отклонение 2018 к 2016 | Рекомендуемое значение |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2016 | 2017 | 2018 | | |
| 1. Коэффициент текущей ликвидности $К_{Тл}$ | 1,33 | 2,24 | 5,51 | 4,18 | 1,0-2,0 |
| 2. Коэффициент быстрой ликвидности $К_{бл}$ | 1,23 | 1,96 | 1,27 | 0,04 | 0,8-1,0 |
| 3. Коэффициент абсолютной ликвидности $К_{Ал}$ | 1,23 | 1,96 | 1,27 | 0,04 | 0,2 |
| 4. Общий показатель ликвидности баланса предприятия $К_{ол}$ | 1,26 | 2,05 | 2,25 | 0,99 | 1 |

На основании данной таблицы можно сделать вывод, что у предприя-

тия ООО «Фирма Техпромстрой» не все показатели ликвидности находятся в диапазоне нормативных значений, что является доказательством того, что данная компания не является абсолютно ликвидной. В 2018 году все показатели превышают нормативные значения. Проведем анализ финансового результата предприятия. Он приведен в таблице 6.

Таблица 6– Анализ финансового результата предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» за 2016-2018 года, млн. руб.

| Наименование показателя | 2016 | 2017 | 2018 | Абсолютное изменение | | Темп роста | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2017 к 2016 | 2018 к 2017 | 2017 к 2016 | 2018 к 2017 |
| Выручка | 58529 | 70587 | 71681 | 12058 | 1094 | 120,60 | 101,55 |
| Себестоимость продаж | 51464 | 63053 | 64107 | 11589 | 1054 | 122,52 | 101,67 |
| Валовая прибыль (убыток) | 7065 | 7534 | 7574 | 469 | 40 | 106,64 | 100,53 |
| Коммерческие расходы | 728 | 363 | 0 | -365 | -363 | 49,86 | 0,00 |
| Управленческие расходы | 4365 | 5252 | 5590 | 887 | 338 | 120,32 | 106,44 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 1972 | 1919 | 1984 | -53 | 65 | 97,31 | 103,39 |
| Прочие доходы | 18 | 13 | 28 | -5 | 15 | 72,22 | 215,38 |
| Прочие расходы | 150 | 70 | 103 | -80 | 33 | 46,67 | 147,14 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 1840 | 1862 | 1909 | 22 | 47 | 101,20 | 102,52 |
| Текущий налог на прибыль | 368 | 372 | 382 | 4 | 10 | 101,09 | 102,69 |
| Прочее | 15 | -28 | -4 | -43 | 24 | -186,67 | 14,29 |
| Чистая прибыль (убыток) | 1457 | 1462 | 1523 | 5 | 61 | 100,34 | 104,17 |

На основании данной таблицы можно сделать вывод, что деятельность предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» является эффективной, по причине того, что данное предприятие получает положительный финансовый

результат.

Чистая прибыль предприятия ежегодно увеличивается: в 2017 году на 5 тыс. руб. или на 100,34%, в 2018 году на 61 тыс. руб. или на 104,71%.

Основная причина снижение коммерческих расходов  2018 году на 100%, то есть данный вид расходов предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» в 2018 году равен 0 тыс. руб.  Снижение прочих расходов в 2017 году на 80 тыс. руб. или на 46,67%.

## 2.3 Анализ эффективности организационной структуры ООО «Фирма Техпромстрой» г. Уфа Республики Башкортостан

Анализ эффективности организационной структуры проведем путем исследования кадров предприятия.

На сегодняшний день у предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» числится 52 сотрудников.

В таблице 7 приведена структура кадрового состава по стажу работы предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» в 2018 году.

блица 7-  Структура кадрового состава по стажу работы предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» в 2018 году, человек

| Срок стажа | Кол-во чел. | % |
|---|---|---|
| Стаж работы менее 1 года | 9 | 17,3 |
| Стаж работы от 1 года до 10 лет | 32 | 61,54 |
| Стаж работы более 10 лет | 11 | 21,16 |

В таблице 8 приведена структура кадрового состава по половому признаку предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» в 2016-2018 годах.

Таблица 8-  Структура кадрового состава по половому признаку пред-

приятия ООО «Фирма Техпромстрой» в 2016-2018 годах (%)

| Год | Мужчины (%) | Женщины (%) |
|---|---|---|
| 2015 год | 46 | 6 |
| 2016 год | 46 | 6 |
| 2017 год | 46 | 6 |

Для определения эффективности в области управления персоналом в ООО «Фирма Техпромстрой» произведем следующие экономические расчеты, взяв показатели за 2016-2018 г.г. Данные для расчета приведены в таблице 9.

Таблица 9- Списочная численность персонала предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» в 2016-2018 г.

| Показатель | 2016 год | 2017 год | 2018 год |
|---|---|---|---|
| Численность персонала | 51 | 50 | 52 |
| Кол-во принятых на работу | 0 | 2 | 1 |
| Кол-во уволенных | 1 | 0 | 1 |

Найдем среднесписочную численность работников предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» = (51+50+52)/3 = 51

1) Коэффициент текучести кадров определяют по формуле:

$$Кт = Ку/Чср*100, \quad (1)$$

где Ку – количество уволенных сотрудников;

Чср – среднесписочная численность.

Кт 2016 г. = 1/51*100=1,96

Кт 2017 г. = 0/51*100= 0

Кт 2018 г. = 1/51*100=1,96

2) Коэффициент оборота по приему кадров рассчитывается по формуле:

Кп = П / Чсп х 100%, (2)

где П - количество вновь принятых сотрудников за текущий период;

Чсп - среднесписочная численность организации за текущий период.

Кп 2016 г. = 0 / 51*100 = 0

Кп 2017 г. = 2 / 51*100 = 3,92

Кп 2018 г. = 1 / 51*100 = 1,96

3) Коэффициент общего оборота кадров рассчитывается по формуле:

Ко = (Чп + Чв) / Чср, (3)

где Чп – число поступивших на работу,

Чв – число выбывших сотрудников,

Чср – среднесписочная численность.

Ко 2016 год = (0 + 1) / 51= 0,0196 = 1,96%

Ко 2017 год = (2 + 0) / 51= 0,0392 = 3,92%

Ко 2018 год = (1 + 1) / 51= 0,0392 = 3,92%

4) Коэффициент замещения кадров рассчитывается по формуле:

Квп=Чп/Чв, (4)

где Чп – число вновь поступивших на работу,

Чв – число выбывших сотрудников.

Квп 2016 год =0/1= 0

Квп 2017 год =2/0=0

Квп 2018 год =1/1=1

Коэффициент больше 1, что свидетельствует об отсутствии дополнительной потребности в работниках.

В таблице 10 приведены все показатели рассчитанные выше.

Таблица 10- Анализ движения сотрудников предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» за 2016-2018 годы

| Показатель | 2016 год | 2017 год | 2018 год |
|---|---|---|---|
| Коэффициент общего оборота, % | 1,96 | 3,92 | 3,92 |
| Коэффициент оборота по приему, % | 0 | 3,92 | 1,96 |
| Коэффициент текучести, % | 1,96 | 0 | 1,96 |
| Коэффициент замещения, % | 0 | 0 | 1 |

В целом можно сделать вывод, что управление персоналом в предприятии ООО «Фирма Техпромстрой» достаточно эффективно. ООО «Фирма Техпромстрой» стремится к минимизации показателя текучести кадров, проводя хорошую индивидуальную работу с сотрудниками.

На рисунке 6 приведены в графическом виде рассчитанные показатели.

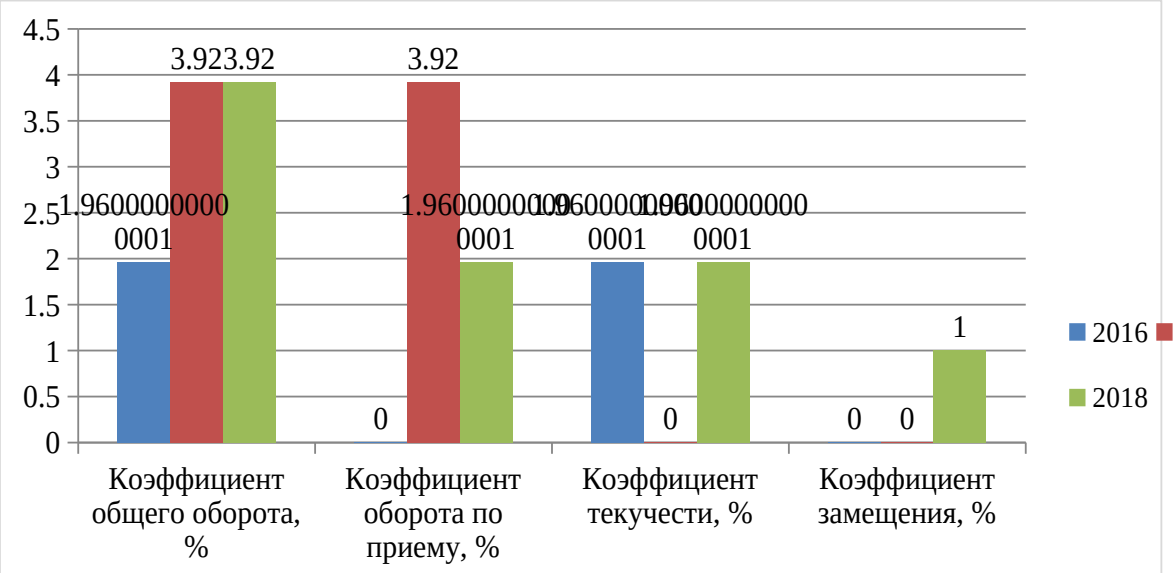



Рисунок 6 -Коэффициенты движения кадров предприятия ООО «Фирма Техпромстрой»

На основании исследования в данной параграфе отчета по практике можно сделать вывод, что учреждение осуществляет деятельность в сфере производства и промышленности, и проводит эффективную кадровую

политику.

Так же проведем анализ количественных показателей, которые характеризуют кадровое состояние предприятия. Для расчета данных показателей приведем штатное расписание предприятия. Оно приведено в приложение 2 к данной работе. На основании плана численность работников установлена следующим образом:

2016 = 42 человек

2017 = 62 человек

2018 = 52 человек

Далее на основании штатного расписания проводим вычисления по представленным ниже формулам.

Проведем расчет по формулам и занесем данные в таблицу выше.

Абсолютный излишек/ недостаток работников = Чп-Чф (5)

Чп – численность работников плановая

Чф – численность работников фактическая

2016 = 42 – 51 = -9

2017 = 62 – 50 = -12

2018 = 52 – 52 = 0

Относительный излишек/ недостаток работников = Чф/Чп*100 (6)

2015 = 51/42*100 = 121,4

2016 = 50/62*100 = 80,6

2017 = 52/ 52 *100= 100

Уровень специализации = Nспец/ N (7)

Nспец – численность специализированных подразделений- производственных цехов

N – всего подразделений на предприятии

Всего на предприятие 11 структурных подразделений.

Специализированные отделы: два производственных цеха, инструментальный цех, склад, ремонтно – механический цех.

Численность не менялась по всем трем годам.

2016 = 5/11 = 0,45

2017 = 5/11= 0,45

2018 = 5/11 = 0,45

Коэффициент структурной напряженности = N/d (8)

N - общее число подразделений, находящихся в подчинении данному аппарату управления

d - удельный вес работников аппарата управления в % от общей численности работников

Аппарат управления: генеральный директор, директор по персоналу, главный бухгалтер, главный инженер, главный энергетик, главный механик, начальник технического отдела, начальник отдела маркетинга – 8 человек.

Всего на предприятие 11 структурных подразделений.

2016 = 11/(8*100/50) = 0,6875

2017 = 11/(8*100/51) =0,7

2018 = 11/(8*100/52) =0,71

Полученные данные по расчетам занесем в таблицу 11.

Таблица 11 - Анализ количественных показателей, которые характеризуют кадровое состояние предприятия ООО «Фирма Техпромстрой»

| Показатель | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---|---|---|
| Абсолютный излишек/ недостаток работников | -9 | -12 | 0 |
| Относительный излишек/ недостаток работников | 121,4 | 80,6 | 100 |
| Уровень специализации | 0,45 | 0,45 | 0,45 |
| Коэффициент структурной напряженности | 0,6875 | 0,7 | 0,71 |

Показатель абсолютного излишка/недостатка показывает, что у предприятия в 2016 и 2017 годах наблюдается излишек работников на 9 и 12 человек соответственно, а в 2018 году плановая численность работников совпадает с фактической, то есть нет ни излишка, ни недостачи.

Расчет данного коэффициента относительного излишка/недостатка показывает что в 2016 году излишек составлял 121,4 в 2017 году составил 80,6, что является показателем излишка работников к плановому показателю.

Расчет уровня специализации показывает, что на данном предприятии больше неспециализированных отделов и подразделений, что снижает уровень специализации.

Расчет коэффициента структурной напряженности не превышает 1, что является показателем рациональной структуры управления. На одного начальника приходится меньшая подчиненных, чем по нормативному показателю.

Таким образом, по проведенному анализу во второй главе работы можно выявить несколько проблем:

- большая численность неспециализированных (непроизводственных) отделов предприятия;

- отсутствие службы контроллинга в производственной структуре;

- дублирование работы с персоналом: отдел кадров и отдел персонала, отдел нормирования труда.

Вторая глава данной работы является практической. Анализ проведен на примере промышленного предприятия ООО «Фирма Техпромстрой». На сегодняшний день промышленное предприятие ООО «Фирма Техпромстрой» сегодня является производителем строительных конструкций, применяемых в строительной сфере.

ООО «Фирма Техпромстрой» представляет собой юридическое лицо с организационной формой общества с ограниченной ответственностью.

Дата регистрации ООО «Фирма Техпромстрой» 25.9.1995 года. Регистратором выступало государственное учреждение: Межрайонная ИНФС

России № 33 по Республике Башкортостан.

Основной вид деятельности компании ООО «Фирма Техпромстрой»: 25.11 Производство строительных металлических конструкций, изделий и их частей. Помимо основного вида деятельности у компании ООО «Фирма Техпромстрой» указаны 73 дополнительных вида деятельности.

Анализ организационной структуры в общем и отдельно анализ производственной струкутры ООО «Фирма Техпромстрой» показали, что данное предприятие имеет достаточно громоздкую структуру. Поэтому так тяжело решать какие-либо задачи. Организационная структура ООО «Фирма Техпромстрой» имеет линейно- матричный вид.

Производство предприятия обеспечивает непосредственно реализацию основного вида деятельности: производство строительных конструкций и производство прочих товаров по дополнительным видам деятельности, а так же складирование и хранение, транспортировка покупателям и клиентам предприятия. В структуру производства входят два производственных цеха. Данные цеха находятся в подчинении у заместителя директора производства. Вспомогательное производство на предприятии ООО «Фирма Техпромстрой» выражено организацией ремонтных работ и обслуживания оборудования, которые осуществляются специализированными структурными подразделениями: ремонтно – механический цехом, инструментальным цехом и складом.

Анализ финансовой деятельности предприятия показал, что имущество ООО «Фирма Техпромстрой» в целом имеет нестабильную динамику: так в 2017 году был рост имущественного положения предприятия на 3525 тыс. руб. или на 117,55%, а в 2018 году наблюдалось снижение объема имущества предприятия на 2907 тыс. руб. или на 87,69%.

Оборотные активы в целом имеют нестабильную динамику. Так в 2017 году наблюдалось снижение объема оборотных активов на 1067 тыс. руб. или на 90,7%. В 2018 году объем оборотных активов вырос на 424 тыс.. руб. или на 103,6%.

Внеоборотные активы сформирована только основными средствами предприятия ООО «Фирма Техпромстрой». В 2017 году наблюдался рост объема внеоборотных активов на 4592 тыс. руб. или на 163,52%. В 2018 году объем внеоборотных активов снизился на 3331 тыс. руб. или на 71,82%.

Капитал предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» сформирован из собственных средств компании и краткосрочных обязательств. Заемные средства у предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» выражены в виде краткосрочных обязательств – кредиторской задолженности.

Деятельность предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» является эффективной, по причине того, что данное предприятие получает положительный финансовый результат. Чистая прибыль предприятия ежегодно увеличивается: в 2017 году на 5 тыс. руб. или на 100,34%, в 2018 году на 61 тыс. руб. или на 104,71%.

# 3. Пути совершенствования общей и производственной структуры предприятия для ООО «Фирма Техпромстрой» г. Уфа Республики Башкортостан

## 3.1 Оптимизация организационной структуры предприятия для ООО «Фирма Техпромстрой» г. Уфа Республики Башкортостан

По проведенному анализу во второй главе работы были выявлены следующие проблемные вопросы по организационной структуре предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» в целом:

- громоздкая линейная структура;

- дублирующиеся должностные обязанности: отдел кадров и отдел персонала, отдел нормирования труда.

На основании этого сформируем обновленную организационную структуру предприятия ООО «Фирма Техпромстрой».

В обновленной организационной структуре будут внесены следующие изменения:

- отдел кадров, отдел персонала и отдел нормирования труда будут объединены в одно структурное подразделение: Отдел по работе с персоналом;

- отдел системных администраторов присоединен к техническому отделу.

На рисунке 7 приведем оптимизированную организационную структуру предприятия.

На основании внесенных изменений в общую организационную структуру ООО «Фирма Техпромстрой» можно сделать вывод, что была устранена громоздкость структуры и дублирование должностных обязанностей некоторых структурных подразделений предприятия ООО «Фирма Техпромстрой».

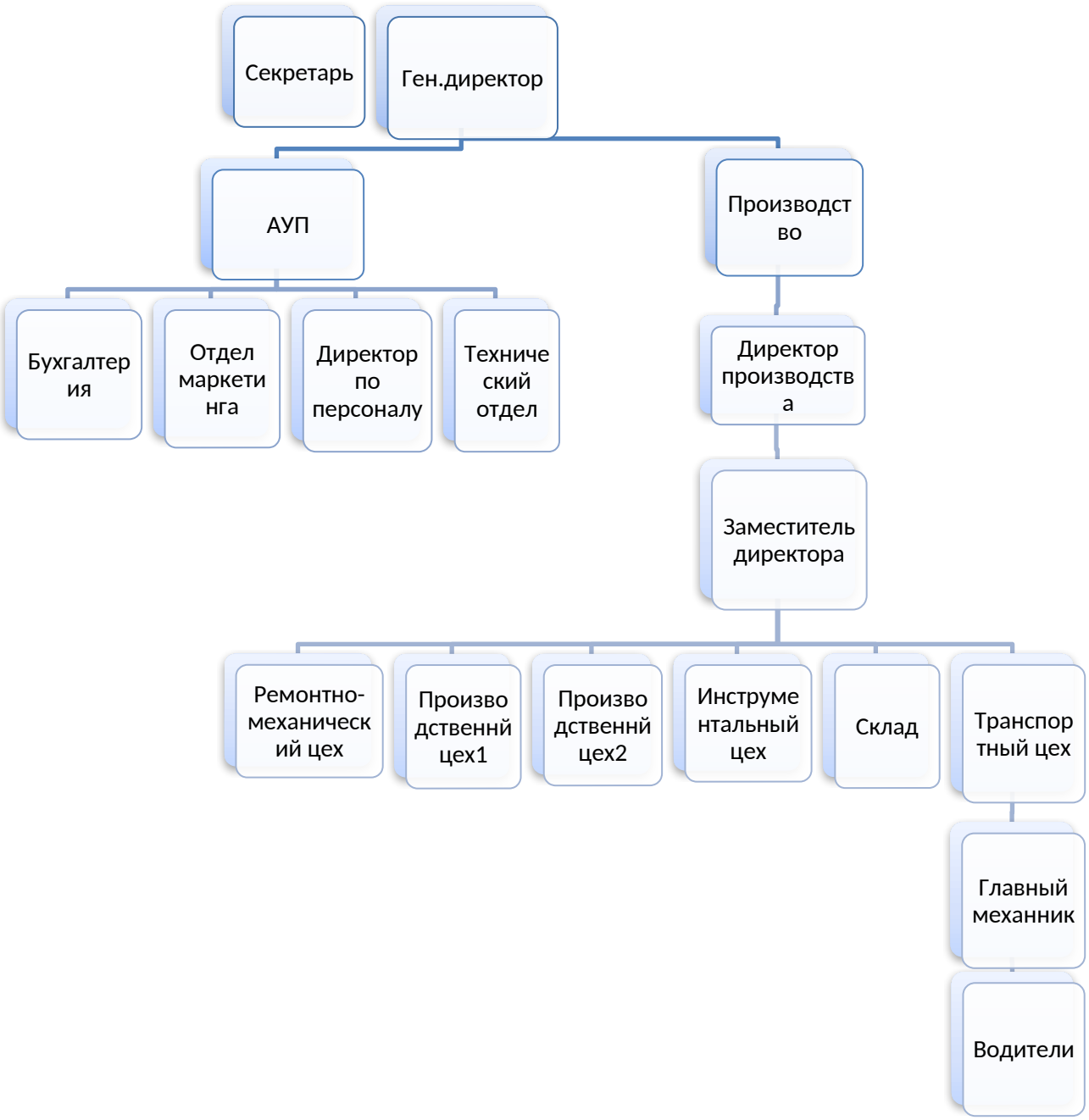



Рисунок 7 – Обновленная организационная структура ООО «Фирма Техпромстрой»

Данные изменения не повлекли за собой увольнения сотрудников - сотрудники были переведены во вновь образованные структурные подразделения.

На основании проведенного анализа во второй главе исследования по эффективности структуры предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» можно сформировать следующую проблему второго уровня: присутствие текучести

кадров в ООО «Фирма Техпромстрой» и низкий уровень заработной платы персонала.

В основу концепции качества трудовой жизни ООО «Фирма Техпромстрой» положен подход к творческому характеру личности, к мотивации работников к труду.

Основную цель при разработке факторов повышения качества трудовой жизни сотрудников заключена в создании таких условий, в которых работник мог бы развиваться как личность в культурных, национальных, нравственных и бытовых аспектах.

Один из важнейших показателей качества трудовой жизни – справедливое вознаграждение за труд, причем этот показатель становится особенно актуальным при анализе качества и эффективности структуры предприятия ООО «Фирма Техпромстрой».

На основании этого предлагается усовершенствовать оплату труда в ООО «Фирма Техпромстрой»: внедрить бестарифную систему оплаты труда.

Основной принцип применения бестарифной системы оплаты труда заключается в том, что работодатель выделяет определённую сумму в счет общего фонда заработной платы.

Каждый из сотрудников получает в нем свою долю.

Ее размер каждый раз меняется и определяется следующими факторами:

- полезность действий сотрудника учреждения;
- роль конкретного сотрудника в формировании общей прибыли учреждения;
- количество часов, отработанных данным работником.

Отсутствие постоянного оклада позволяет мотивировать работников к постоянному росту и совершенствованию.

Таким образом, труд персонала ООО «Фирма Техпромстрой» будет оплачивается полноценно за трудовую деятельность. И это приведет к снижению текучести кадров, что в целом обеспечит эффективное

функционирование организационной структуры предприятия ООО «Фирма Техпромстрой».

В ООО «Фирма Техпромстрой» внедрение бестарифной системы оплаты труда начинается с издания приказа. После издания и утверждения приказа начинается процесс подготовки к переходу. После того, как в учреждении была завершена работа по подготовке к переходу трудового коллектива на новые бестарифные принципы организации материального стимулирования сотрудников. Они в большей мере отвечают условиям рыночной экономики и современным методам хозяйствования. Также надо разработать нормативные, инструктивные и методические материалы:

- проект Положения о бестарифной системе оплаты труда;
- проект нового штатного расписания.

После этого руководитель организации издает приказ об утверждении Положения о бестарифной системе и мероприятиях по ее внедрению.

На втором этапе необходимо определить квалификационный коэффициент для каждого работника. За основу была взята Единая тарифная сетка, утвержденная на уровне законодательства. Данный этап проведем посредством предоставления данных по тарифам в таблицах.

В таблице 12 представлен расчет среднечасовой оплаты труда для сотрудников ООО «Фирма Техпромстрой».

Таблица 12- Расчет среднечасовой оплаты труда для сотрудников ООО «Фирма Техпромстрой»

| Наименование профессий, Должностей | Основная заработная Плата, руб. | Среднечасовая оплата труда, руб. (при условии численности рабочих дней в месяце 20 дн. и 8 часовом рабочем дне) |
|---|---|---|
| Директор | 25000 | 156,25 |
| Заместители директора | 24000 | 150 |
| сотрудники производства | 20000 | 125 |
| сотрудники ОУП | 15000 | 93,8 |

Подобный расчет был проведен по всем подразделениям ООО «Фирма

Техпромстрой», он позволил определить, что средняя заработная плата работника с самым низким уровнем оплаты труда в ООО «Фирма Техпромстрой» составляет 93,8 рубля за час работы.

Определим расчетные коэффициенты квалификационного уровня для каждого работника по формуле:

$$Ki = ЗПср/ЗПmin \quad (3)$$

где $ЗП_{ср}$ - средняя заработная плата работника за период времени

$ЗП_{min}$ - что средняя заработная плата работника с самым низким уровнем оплаты труда в ООО «Фирма Техпромстрой» (93,8).

Данный расчет представлен в таблице 13.

Таблица 13- Квалификационные коэффициенты работников ООО «Фирма Техпромстрой»

| Наименование профессий, должностей | Диапазон квалификационных коэффициентов, % |
|---|---|
| Директор | 2,6 |
| Заместители директора | 1,6 |
| сотрудники производства | 1,6 |
| сотрудники ОУП | 1,6 |

Затем разрабатывается макет штатного расписания с диапазоном «вилок» оплаты труда для всех штатных единиц ООО «Фирма Техпромстрой».

Все работники ООО «Фирма Техпромстрой» проходят аттестационную комиссию и каждому присваивается базовый квалификационный коэффициент.

По всем подразделениям ООО «Фирма Техпромстрой» раздаются опросные листы, с целью выявления критериев дооценки трудового вклада работников. На основании опросных листов для каждого подразделения

разрабатывается и утверждается система критериев повышающих и понижающих базовый коэффициент квалификационного уровня работников данного подразделения.

В таблице 14 представлена Система критериев дооценки трудового вклада сотрудников ООО «Фирма Техпромстрой».

Таблица 14- Система критериев дооценки трудового вклада сотрудников ООО «Фирма Техпромстрой»

| Основные показатели, повышающие базовый коэффициент | Основные показатели, понижающие базовый коэффициент |
|---|---|
| Высокий уровень выполнения задания по реализации товаров | Невыполнение плана по реализации товаров |
| Выполнение плана по реализации товаро | Нарушение правил оказания внутреннего распорядка предприятия и порядка взаимодействия с клиентами предприятия |
| Творческий подход к коммуникациям с клиентами предприятия | Нарушение трудовой дисциплины |
| Инициативность, проявленная при выполнении плана по реализации товаро | Несвоевременное выполнение предписаний; контролирующих органов, приказов, распоряжений |

Следующим этапом внедрения бестарифной оплаты труда является издание приказа о внедрении бестарифной модели оплаты труда.

Как уже было показано очень важно донести до каждого сотрудника ООО «Фирма Техпромстрой» основы новой организации труда для этого необходимо провести классы экономической учебы. Примерная программа представлена в таблице 15.

Последним этапом внедрения бестарифной оплаты труда является анализ эффективности организации оплаты труда по бестарифной модели. На основании проведенного анализа разрабатываются дополнительные мероприятия по совершенствованию бестарифной организации оплаты труда с

учетом первых результатов ее использования на практике и изучения мнения работников ООО «Фирма Техпромстрой» об эффективности данной модели.

Таблица 15- Программа экономической учебы сотрудников ООО «Фирма Техпромстрой» о принципах организации, особенностях и путях эффективного использования на практике бестарифной модели оплаты труда, проводимой новым отделом по работе с персоналом ООО «Фирма Техпромстрой»

| Тема занятий | Форма занятий | Кол-во учебных часов | Ведущий занятия |
|---|---|---|---|
| Рыночным отношениям - новую организацию заработной платы | Лекция | 0,5 | Отдел по работе с персоналом |
| Бестарифные модели оплаты труда: Российский опыт | Лекция | 1 | Отдел по работе с персоналом |
| Концепция, основные элементы и принципы организации бестарифной модели оплаты труда, принятой к внедрению на предприятии | Лекция-дискуссия | 1 | Отдел по работе с персоналом |
| Сетка соотношений в оплате труда разного качества | Практика | 0,5 | Отдел по работе с персоналом |
| Методика, порядок, критерии и показатели определения заработной платы конкретного работника в условиях бестарифной оплаты труда | Практика | 0,5 | Отдел по работе с персоналом |
| Пути и условия эффективного использования бестарифной модели оплаты труда в учреждении | Семинар-зачет | 1 | Отдел по работе с персоналом |
| Итого: | | 4,5 | |

Таким образом, изменение общей организационной структуры и внедрение бестарифной оплаты труда будут способствовать повышению эффективности функционирования предприятия ООО «Фирма Техпромстрой».

## 3.2 Разработка производственной структуры предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» г. Уфа Республики Башкортостан

Анализ производственной структуры предприятия ООО «Фирма Техпромстрой», проведенный во второй главе показал, что данная структура так же как и общая имеет громоздкий принцип управления и дублирующиеся должностные обязанности. Но в то же время в данной производственной структуре не хватает некоторых отделом по определенному исполнению обязанностей для обеспечения функционирования производства предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» в целом.

Для оптимизации производственной необходимо выполнить следующие мероприятия:

- упразднить должность директор производства, объединив ее с должностью заместитель директора по производству ;

- объединение двух структурных подразделений: инструментальный отдел и ремонтно-механический цех;

- сформировать новое структурное подразделение: отдел логистики. В данный отдел включить существующий отдел склад, транспортный отдел и добавить отдел закупок;

- сформировать новое структурное подразделение: отдел контроллинга за производством на предприятии.

Внедрение нового структурного подразделения в штат ООО «Фирма Техпромстрой» отдел логистики не повлечет за собой расходы на заработную плату для сотрудников по причине того, что все сотрудники будут перераспределены на новые должностные обязанности из других отделов.

Внедрение нового структурного подразделения в штат ООО «Фирма Техпромстрой» отдел контроллинга повлечет за собой расходы на заработную плату для сотрудников по причине того, что все сотрудники будут новыми и квалифицированными в сфере внутреннего контроля и аудита.

Всего сотрудников планируется набрать в количестве 5 человек: начальник отдела и четыре сотрудника.

Предлагаем для организации службы контроллинга такую организационную структуру. Она представлена на рисунке 8

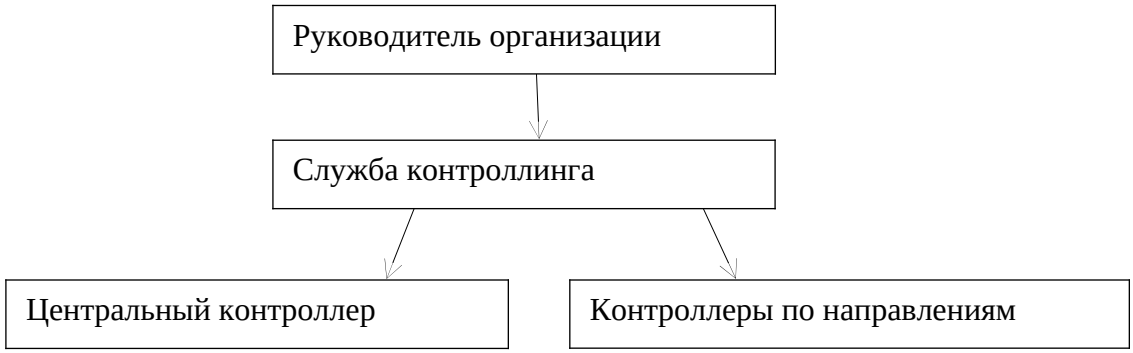



Рисунок 8 – Предлагаемая организационная структура службы контроллинга ООО «Фирма Техпромстрой» [Составлено автором]

Заработная плата начальника отдела составит 100 тыс. руб. Заработная плата сотрудников отдела составит 42 тыс. руб. Соответственно, за месяц работы нового отдела фонд заработной платы составит 268 тыс. руб. Годовой фонд заработной платы составит 3216 тыс. руб.

Расходы по выплатам в социальные фонды по новому структурному подразделению составят следующие суммы за год:

- Пенсионный фонд 22% - 707,52 тыс. руб.;
- ФСС 2,9% - 93,264 тыс. руб.;
- ОМС 5,1% - 164,016 тыс. руб.

Основная цель данного структурного подразделения заключается в управлении затратами. Так же на данных сотрудников будет возложено проведение анализа расходов и выявление рисков.

Не эффективное управление расходами ООО «Фирма Техпромстрой» позволяет сформулировать следующие риски:

- риск снижения рентабельности деятельности компании;

- недостоверность финансового анализа компании и возникновение вероятности банкротства;

- потеря ликвидности ООО «Фирма Техпромстрой»;

- увеличение объема расходов;

- нарушение информационных потоков по финансовым операциям.

Проект по внедрению созданию нового структурного подразделения будет реализован в следующие сроки (таблица 16).

Таблица 16- Диаграмма Ганта проекта по внедрению созданию нового структурного подразделения на 2019 год [Составлено автором]

| Описание работы | 02.06.-07.06. | 08.06-28.06 | 29.06-05.07 | 06.07-10.07 |
|---|---|---|---|---|
| Создание штатного расписания на структурное подразделение и внесение изменений в общее штатное расписание предприятия | | | | |
| Разработка положения о структурном подразделении и должностных регламентов сотрудников | | | | |
| Поиск и набор сотрудников в новое структурное подразделение | | | | |
| Проведение обучение новых сотрудников | | | | |

На основании построенной нами диаграммы Ганта длительность проекта равна 39 дней.

Взаимодействие работников ООО «Фирма Техпромстрой» в процессе внедрения программного средства (таблица 17).

Таблица 17- Взаимодействие работников ООО «Фирма Техпромстрой» в процессе создания нового структурного подразделения [Составлено автором]

| № | Содержание информации | Форма | Источник | Получатель | Способ передачи | Сроки предоставления |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Финансовая информация | Отчетность по использованию бюджета | Отчетность о расходовании бюджета | Директор | Письменно, в электронном виде | Раз в неделю |
| 2 | Информация о сроках выполнения проекта | Отчетность по срокам реализации проекта | Отчет о реализации проекта | Директор | Письменно, в электронном виде | По контрольным точкам проекта |
| 3 | Информация о форс-мажорных обстоятельствах | Свободная форма | Текущая деятельность | Директор | Устно, по сотовой связи, письменно, в электронном виде | По мере возникновения |
| 4 | Информация о ресурсах, необходимых для реализации проекта и о закупках оборудования | Перечень ресурсов | Текущая деятельность | Директор Менеджер по закупкам | Письменно, в электронном виде | Раз в неделю |
| 5 | Информация по рискам проекта | Свободная форма | Текущая деятельность | Директор Менеджер по управлению проектами | Письменно, в электронном виде | По мере возникновения |

План управления проектом:

1. Процессы управления проектами
2. Контролирование и регулирование
3. Как выбранные процессы будут использоваться для управления конкретным проектом
4. Наблюдение за ходом реализации проекта, выявление основных препятствий и перспектив проекта.
5. Как будет выполняться работа для достижения целей проекта

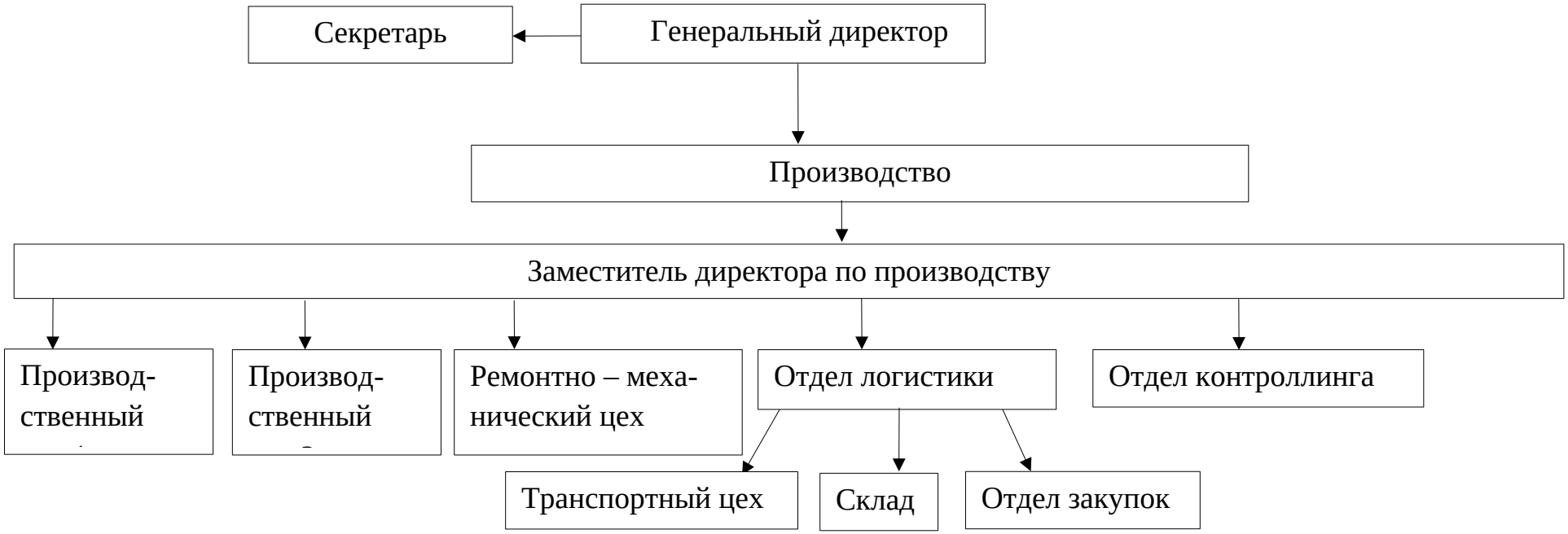



Рисунок 9 – Обновленная производственная структура ООО «Фирма Техпромстрой»

6. Работа будет вестись ежедневно с 8-00 до 18-00

7. Как будут наблюдаться и контролироваться изменения

8. Руководитель проекта будет наблюдать за работой всех менеджеров и направлять их в правильное русло.

9. Как будет поддерживаться и использоваться целостность базовых планов исполнения

Далее приведем оптимизированную производственную структуру предприятия ООО «Фирма Техпромстрой». Она представлена на рисунке 9.

На основании внесенных изменений в общую организационную структуру ООО «Фирма Техпромстрой» можно сделать вывод, что была устранена громоздкость структуры, убраны ненужные структурные подразделения, устранено дублирование должностных обязанностей некоторых структурных подразделений и сформированы новые необходимые для обеспечения функционирования производства структурные подразделения предприятия ООО «Фирма Техпромстрой».

## 3.3 Оценка экономической эффективности предлагаемой структуры предприятия

Анализ эффективности организационной структуры проведем путем исследования кадров предприятия.

По оптимизированной организационной структуре у предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» увеличится численность кадров на 5 человек (отдел контроллинга) и будут числится 57 сотрудников.

Далее проведем анализ оценки эффективности как в разделе 2.3. и сравним результаты.

В таблице 18 приведена структура кадрового состава по половому признаку предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» в 2016-2018 годах по обновленной структуре предприятия.

Таблица 18- Структура кадрового состава по стажу работы предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» в 2018 году, человек

| Срок стажа | Кол-во чел. | % | Кол-во чел. по обновленной структуре | % |
|---|---|---|---|---|
| Стаж работы менее 1 года | 9 | 17,3 | 24 | 24,6 |
| Стаж работы от 1 года до 10 лет | 32 | 61,54 | 32 | 56,14 |
| Стаж работы более 10 лет | 11 | 21,16 | 11 | 19,3 |

На основании данной таблицы можно сделать вывод, что увеличилась численность работников со стажем работы менее 1 года на данном предприятии, что означает омоложение кадров.

Для определения эффективности в области управления персоналом в ООО «Фирма Техпромстрой» произведем следующие экономические расчеты, взяв показатели за 2016-2018 г.г.

В таблице 19 приведена списочная численность персонала предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» в 2016-2018 годах по обновленной структуре предприятия.

Таблица 19- Списочная численность персонала предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» в 2016-2018 г.

| Показатель | 2016 год | 2017 год | 2018 год | по обновленной структуре за 2018 год |
|---|---|---|---|---|
| Численность персонала | 51 | 50 | 52 | 57 |
| Кол-во принятых на работу | 0 | 2 | 1 | 2 |
| Кол-во уволенных | 1 | 0 | 1 | 0 |

Найдем среднесписочную численность работников предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» = (51+50+52+57)/4 = 52,5

3) Коэффициент текучести кадров определяют по формуле:

Кт = Ку/Чср*100, (1)

где Ку – количество уволенных сотрудников;

Чср – среднесписочная численность.

Кт 2016 г. = 1/52,5*100=1,904

Кт 2017 г. = 0/52,5*100= 0

Кт 2018 г. = 1/52,5*100=1,904

Кт 2018 г. обновленный = 0/52,5*100 = 0

4) Коэффициент оборота по приему кадров рассчитывается по формуле:

Кп = П / Чсп х 100%, (2)

где П - количество вновь принятых сотрудников за текущий период;

Чсп - среднесписочная численность организации за текущий период.

Кп 2016 г. = 0 / 52,5*100 = 0

Кп 2017 г. = 2 / 52,5*100 = 3,8

Кп 2018 г. = 1 / 52,5*100 = 1,904

Кп 2018 г. обновленный = 2 / 52,5*100 = 3,8

3) Коэффициент общего оборота кадров рассчитывается по формуле:

Ко = (Чп + Чв) / Чср, (3)

где Чп – число поступивших на работу,

Чв – число выбывших сотрудников,

Чср – среднесписочная численность.

Ко 2016 год = (0 + 1) / 52,5= 0,01904 = 1,904%

Ко 2017 год = (2 + 0) / 52,5= 0,038 = 3,8%

Ко 2018 год = (1 + 1) / 52,5= 0,038 = 3,8%

Ко 2018 год обновленный = (2 + 0) / 52,5= 0,038 = 3,8%

4) Коэффициент замещения кадров рассчитывается по формуле:

Квп=Чп/Чв, (4)

где Чп – число вновь поступивших на работу,

Чв – число выбывших сотрудников.

Квп 2016 год =0/1= 0

Квп 2017 год =2/0=0

Квп 2018 год =1/1=1

Квп 2018 год обновленный =2/0=0

Коэффициент больше 1, что свидетельствует об отсутствии дополнительной потребности в работниках.

В таблице 20 приведены показатели рассчитанные выше.

Таблица 20- Анализ движения сотрудников предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» за 2016-2018 годы по обновленным данным

| Показатель | 2016 год | 2017 год | 2018 год |
|---|---|---|---|
| Коэффициент общего оборота, % | 1,904 | 3,8 | 3,8 |
| Коэффициент оборота по приему, % | 0 | 3,8 | 1,904 |
| Коэффициент текучести, % | 1,904 | 0 | 1,904 |
| Коэффициент замещения, % | 0 | 0 | 1 |

В целом можно сделать вывод, что управление персоналом в предприятии ООО «Фирма Техпромстрой» достаточно эффективно. ООО «Фирма Техпромстрой» стремится к минимизации показателя текучести кадров, проводя хорошую индивидуальную работу с сотрудниками.

Приведем два графика для сравнения: один график по данным из второй главы- по фактическим данным. Второй график по обновленным данным

после изменения структуры предприятия. Данные графики приведены на рисунках 10 и 11.

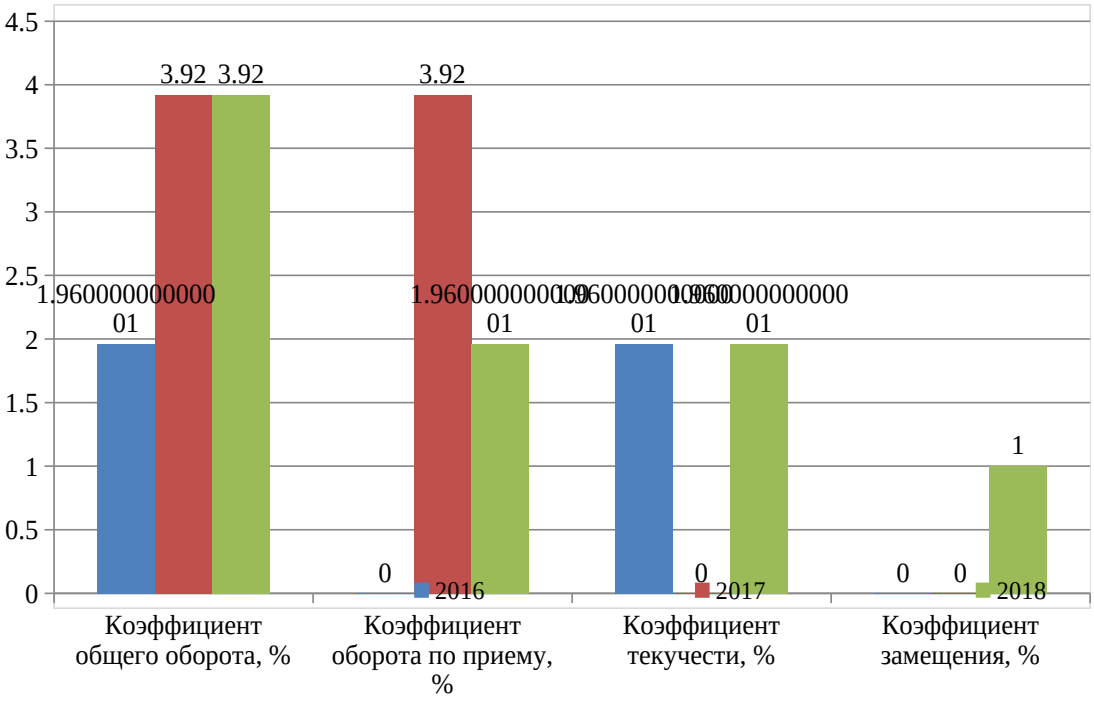



Рисунок 10 -Коэффициенты движения кадров предприятия ООО «Фирма Техпромстрой»

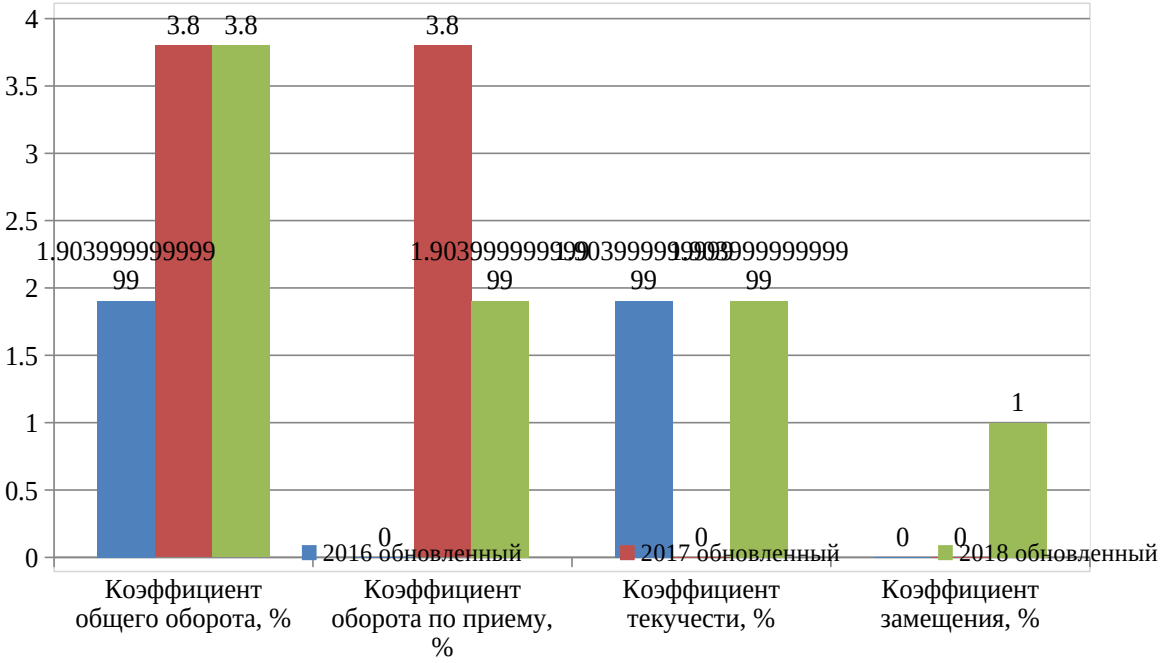



Рисунок 11 - Коэффициенты движения кадров предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» по обновленным данным после изменения структуры предприятия

На основании приведенных двух графиков можно сделать вывод, что

все коэффициенты снизились, в частности положительным фактором является снижение текучести кадров предприятия и снижение оборота по увольнению.

Так же проведем анализ количественных показателей, которые характеризуют кадровое состояние предприятия. Для расчета данных показателей приведем штатное расписание предприятия. Оно приведено в приложение 2 к данной работе. На основании плана численность работников установлена следующим образом:

2016 = 42 человек

2017 = 62 человек

2018 обновленный = 57 человек

Далее на основании штатного расписания проводим вычисления по представленным ниже формулам.

Проведем расчет по формулам и занесем данные в таблицу выше.

Абсолютный излишек/ недостаток работников = Чп-Чф (5)

Чп – численность работников плановая

Чф – численность работников фактическая

2016 = 42 – 51 = -9

2017 = 62 – 50 = -12

2018 = 52 – 57 = -5

Относительный излишек/ недостаток работников = Чф/Чп*100 (6)

2015 = 51/42*100 = 121,4

2016 = 50/62*100 = 80,6

2017 = 57/ 52 *100= 1,096

Уровень специализации = Nспец/ N (7)

Nспец – численность специализированных подразделений- производственных цехов

N – всего подразделений на предприятии

Всего на предприятие осталось 11 структурных подразделений.

Специализированные отделы: их число увеличилось - 7 структурных подразделений: два производственных цеха, ремонтно – механический цех, отдел контроллинга, транспортный цех, склад, отдел закупок.

Численность не менялась по всем трем годам.

2016 = 7/11 = 0,63

2017 = 7/11= 0,63

2018 = 7/11 = 0,63

Коэффициент структурной напряженности = N/d (8)

N - общее число подразделений, находящихся в подчинении данному аппарату управления

d - удельный вес работников аппарата управления в % от общей численности работников

Аппарат управления: генеральный директор, директор по персоналу, главный бухгалтер, начальник отдела маркетинга, директор по персоналу, начальник технического отдела, два руководителя производственных цехов (два главных инженера), руководитель отдела логистики, начальник ремонтно – механического цеха, начальник отдела контроллинга – 9 человек.

Всего на предприятие 11 структурных подразделений.

2016 = 11/(9*100/50) = 0,6111

2017 = 11/(9*100/51) =0,6233

2018 = 11/(9*100/57) =0,6967

Полученные данные по расчетам занесем в таблицу 21.

Таблица 21 - Анализ количественных показателей, которые характеризуют эффективность обновленной организационной структуры предприятия ООО «Фирма Техпромстрой»

| Показатель | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---|---|---|
| Абсолютный излишек/ недостаток работников | -9 | -12 | -5 |
| Относительный излишек/ недостаток работников | 121,4 | 80,6 | 1,096 |
| Уровень специализации | 0,63 | 0,63 | 0,63 |
| Коэффициент структурной напряженности | 0,6111 | 0,6233 | 0,6967 |

Показатель абсолютного излишка/недостатка показывает, что у предприятия в 2016 и 2017 годах наблюдается излишек работников на 9 и 12 человек соответственно, а в 2018 году плановая численность работников по обновленной структуре ниже фактической на 5 человек, то есть появился излишек.

Расчет уровня специализации показывает, что на данном предприятии стало меньше неспециализированных отделов и подразделений, что повышение эффективность специализации и соответственно эффективности предлагаемой организационной структуры предприятия.

Расчет коэффициента структурной напряженности не превышает 1 в 2016 и 2017 годах, что является показателем рациональной структуры управления. На одного начальника приходится меньшая подчиненных, чем по нормативному показателю. В 2018 году данный коэффициент практически равен единице, что так же показывает рационализацию предлагаемой организационной структуры.

Так же для экономического эффекта по обновлённой структуре предприятия предлагаются следующие мероприятия.

Третья глава данной работ –проектная. В ней мы предложили оптимизацию организационной структуры предприятия в целом и оптимизацию производственной организационной структуры.

Для оптимизации организационной структуре были внесены следую-

щие изменения:

- отдел кадров, отдел персонала и отдел нормирования труда будут объединены в одно структурное подразделение: Отдел по работе с персоналом;

- отдел системных администраторов присоединен к техническому отделу.

На основании внесенных изменений в общую организационную структуру ООО «Фирма Техпромстрой» можно сделать вывод, что была устранена громоздкость структуры и дублирование должностных обязанностей некоторых структурных подразделений предприятия ООО «Фирма Техпромстрой».

Так же с целью снижения текучести кадров балы проведена оптимизация процесса оплаты труда: внедрена бестарифная система оплаты труда.

Для оптимизации производственной структуры были внесены следующие изменения:

- упразднить должность директор производства, объединив ее с должностью заместитель директора по производству ;

- объединение двух структурных подразделений: инструментальный отдел и ремонтно-механический цех;

- сформировать новое структурное подразделение: отдел логистики. В данный отдел включить существующий отдел склад, транспортный отдел и добавить отдел закупок;

- сформировать новое структурное подразделение: отдел контроллинга за производством на предприятии.

Внедрение нового структурного подразделения в штат ООО «Фирма Техпромстрой» отдел логистики не повлечет за собой расходы на заработную плату для сотрудников по причине того, что все сотрудники будут перераспределены на новые должностные обязанности из других отделов.

Внедрение нового структурного подразделения в штат ООО «Фирма Техпромстрой» отдел контроллинга повлечет за собой расходы на заработ-

будут новыми и квалифицированными в сфере внутреннего контроля и аудита.

На основании внесенных изменений в производственную организационную структуру ООО «Фирма Техпромстрой» можно сделать вывод, что была устранена громоздкость структуры, убраны ненужные структурные подразделения, устранено дублирование должностных обязанностей некоторых структурных подразделений и сформированы новые необходимые для обеспечения функционирования производства структурные подразделения предприятия ООО «Фирма Техпромстрой».

Проведенный анализ эффективности обновленной структуры предприятия показал, что все коэффициенты снизились, в частности положительным фактором является снижение текучести кадров предприятия и снижение оборота по увольнению.

Расчет уровня специализации показывает, что на данном предприятии стало меньше неспециализированных отделов и подразделений, что повышение эффективность специализации и соответственно эффективности предлагаемой организационной структуры предприятия.

Расчет коэффициента структурной напряженности не превышает 1 в 2016 и 2017 годах, что является показателем рациональной структуры управления. На одного начальника приходится меньшая подчиненных, чем по нормативному показателю. В 2018 году данный коэффициент практически равен единице, что так же показывает рационализацию предлагаемой организационной структуры.

Таким образом, проведенные мероприятия являются эффективными.

# Заключение

В заключение данной выпускной квалификационной работы можно сделать вывод, что все поставленные задачи выполнены и цель исследования достигнута.

На основании исследования в первой главе можно сделать вывод, что организационная структура представляет собой схематичное распределение обязанностей по предприятию.

На сегодняшний день выделяют несколько видов организационных структур:

- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная;
- линейно-штабная;
- проектная;
- матричная.

На основании выше приведенного материала можно сделать вывод, что организационная структура представляет собой вид самой организации в графическом представлении. Анализ видов организационных структур показал, что наиболее востребованной можно считать линейный вид, линейно- матричный вид.

Вторая глава данной работы является практической. Анализ проведен на примере промышленного предприятия ООО «Фирма Техпромстрой». На сегодняшний день промышленное предприятие ООО «Фирма Техпромстрой» сегодня является производителем строительных конструкций, применяемых в строительной сфере.

ООО «Фирма Техпромстрой» представляет собой юридическое лицо с организационной формой общества с ограниченной ответственностью.

Дата регистрации ООО «Фирма Техпромстрой» 25.9.1995 года. Регистратором выступало государственное учреждение: Межрайонная ИНФС

России № 33 по Республике Башкортостан.

Основной вид деятельности компании ООО «Фирма Техпромстрой»: 25.11 Производство строительных металлических конструкций, изделий и их частей. Помимо основного вида деятельности у компании ООО «Фирма Техпромстрой» указаны 73 дополнительных вида деятельности.

Анализ организационной структуры в общем и отдельно анализ производственной струкутры ООО «Фирма Техпромстрой» показали, что данное предприятие имеет достаточно громоздкую структуру. Поэтому так тяжело решать какие-либо задачи. Организационная структура ООО «Фирма Техпромстрой» имеет линейно- матричный вид.

Производство предприятия обеспечивает непосредственно реализацию основного вида деятельности: производство строительных конструкций и производство прочих товаров по дополнительным видам деятельности, а так же складирование и хранение, транспортировка покупателям и клиентам предприятия. В структуру производства входят два производственных цеха. Данные цеха находятся в подчинении у заместителя директора производства. Вспомогательное производство на предприятии ООО «Фирма Техпромстрой» выражено организацией ремонтных работ и обслуживания оборудования, которые осуществляются специализированными структурными подразделениями: ремонтно – механический цехом, инструментальным цехом и складом.

Анализ финансовой деятельности предприятия показал, что имущество ООО «Фирма Техпромстрой» в целом имеет нестабильную динамику: так в 2017 году был рост имущественного положения предприятия на 3525 тыс. руб. или на 117,55%, а в 2018 году наблюдалось снижение объема имущества предприятия на 2907 тыс. руб. или на 87,69%.

Оборотные активы в целом имеют нестабильную динамику. Так в 2017 году наблюдалось снижение объема оборотных активов на 1067 тыс. руб. или на 90,7%. В 2018 году объем оборотных активов вырос на 424 тыс.. руб. или на 103,6%.

Внеоборотные активы сформирована только основными средствами предприятия ООО «Фирма Техпромстрой». В 2017 году наблюдался рост объема внеоборотных активов на 4592 тыс. руб. или на 163,52%. В 2018 году объем внеоборотных активов снизился на 3331 тыс. руб. или на 71,82%.

Капитал предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» сформирован из собственных средств компании и краткосрочных обязательств. Заемные средства у предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» выражены в виде краткосрочных обязательств – кредиторской задолженности.

Деятельность предприятия ООО «Фирма Техпромстрой» является эффективной, по причине того, что данное предприятие получает положительный финансовый результат. Чистая прибыль предприятия ежегодно увеличивается: в 2017 году на 5 тыс. руб. или на 100,34%, в 2018 году на 61 тыс. руб. или на 104,71%.

Третья глава данной работ –проектная. В ней мы предложили оптимизацию организационной структуры предприятия в целом и оптимизацию производственной организационной структуры.

Для оптимизации организационной структуре были внесены следующие изменения:

- отдел кадров, отдел персонала и отдел нормирования труда будут объединены в одно структурное подразделение: Отдел по работе с персоналом;

- отдел системных администраторов присоединен к техническому отделу.

На основании внесенных изменений в общую организационную структуру ООО «Фирма Техпромстрой» можно сделать вывод, что была устранена громоздкость структуры и дублирование должностных обязанностей некоторых структурных подразделений предприятия ООО «Фирма Техпромстрой».

Так же с целью снижения текучести кадров балы проведена оптимизация процесса оплаты труда: внедрена бестарифная система оплаты труда.

Для оптимизации производственной структуры были внесены следующие изменения:

- упразднить должность директор производства, объединив ее с должностью заместитель директора по производству ;

- объединение двух структурных подразделений: инструментальный отдел и ремонтно-механический цех;

- сформировать новое структурное подразделение: отдел логистики. В данный отдел включить существующий отдел склад, транспортный отдел и добавить отдел закупок;

- сформировать новое структурное подразделение: отдел контроллинга за производством на предприятии.

Внедрение нового структурного подразделения в штат ООО «Фирма Техпромстрой» отдел логистики не повлечет за собой расходы на заработную плату для сотрудников по причине того, что все сотрудники будут перераспределены на новые должностные обязанности из других отделов.

Внедрение нового структурного подразделения в штат ООО «Фирма Техпромстрой» отдел контроллинга повлечет за собой расходы на заработную плату для сотрудников по причине того, что все сотрудники будут новыми и квалифицированными в сфере внутреннего контроля и аудита.

На основании внесенных изменений в производственную организационную структуру ООО «Фирма Техпромстрой» можно сделать вывод, что была устранена громоздкость структуры, убраны ненужные структурные подразделения, устранено дублирование должностных обязанностей некоторых структурных подразделений и сформированы новые необходимые для обеспечения функционирования производства структурные подразделения предприятия ООО «Фирма Техпромстрой».

Проведенный анализ эффективности обновленной структуры предприятия показал, что все коэффициенты снизились, в частности положительным фактором является снижение текучести кадров предприятия и снижение оборота по увольнению.

Расчет уровня специализации показывает, что на данном предприятии стало меньше неспециализированных отделов и подразделений, что повышение эффективность специализации и соответственно эффективности предлагаемой организационной структуры предприятия.

Расчет коэффициента структурной напряженности не превышает 1 в 2016 и 2017 годах, что является показателем рациональной структуры управления. На одного начальника приходится меньшая подчиненных, чем по нормативному показателю. В 2018 году данный коэффициент практически равен единице, что так же показывает рационализацию предлагаемой организационной структуры.

Таким образом, проведенные мероприятия являются эффективными.

## Список использованных источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ // «Российская газета» от 8 декабря 1994 г. № 238-239.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ // «Российская газета» от 31 декабря 2001 г. № 256

3. Правила по охране труда при размещении, монтаже, техническом обслуживании и ремонте технологического оборудования.- М.: Норматика. Серия: Кодексы, законы, нормы.- 2017 г. -24 с.

4. Воропаев С. Н. Менеджмент: учебное пособие / С. Н. Воропаев, В. Д. Ермохин; Международная ассоциация «Агрообразование». - Москва: Колос, 2017. - 246 стр.

5. Борзаков Д. В. Институционализация корпоративной нефинансовой отчетности в России и за Рубежом // Вестник Воронежского государственного университета. 2016. №3. С. 58-66.

6. Аксёнова О. В. Отражение вопросов устойчивого развития в отчетности компаний / Управленческие науки в современном мире. Санкт-Петербург: Реальная экономика 2017. №2. Том 2. С. 322-327

7. Горфинкель В.Я., Швандар В.А. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под редакцией проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. – 3-е издание, переработанное и дополненное. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 718 с.

8. Сафронов Н.А. Экономика предприятия: Учебник / Под редакцией проф. Н.А. Сафронова. – Москва : «Юристъ», 2018. – 584 с.

9. Алборов, Р.А. Основы управленческого учета. Учеб. Пособие / Р.А. Алборов. – М.: Дело и сервистекст. – 2017. – С.287.

10. Николаева С.А. Управленческий учет: реальность и тенденции развития// Финансовая газета. – 2016. - №36. – С.4-6.

11. Попова Л.В., Управленческий учет и анализ с практическими при-

мерами: учеб. пособие/ Л.В. Попова, В.А. Константинов, И.А. Маслова, Е.Ю. Степанова – 2-е изд., перераб и доп. – М.: Дело и Сервис, 2017. – 272 с.

12. Афонин И.В. Управление развитием предприятия: стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены/ учебное пособие / И.В. Афонин – М.: ИТК «Дашков и К», 2016. – 380 с.

13. Вачугов Д.Д. Практикум по менеджменту: учебное пособие/ Д.Д. Вачугов. – М.: Высшая школа, 2018. – 192 с.

14. Друкер П.Ф. Эффективное управление предприятием: учебное пособие/ П.Ф. Друкер.- М.: Вильямс.- 2018 г. – 224 с.

15. Акуленко Н.Б., Девяткин О.В., Быстров А.В. Экономика предприятия: учебное пособие/ Н.Б. Акуленко, О.В. Девяткин, А.В. Быстров. – М.: ИНФРА-М.- 2018 г.- 777 с.

16. Шиловский В.Н., Питухин А.В., Костюкевич В.М. Сервисное обслуживание и ремонт машин и оборудования: учебное пособие/ В.Н. Шиловский, А.В. Питухин, В.М. Костюкевич. –М.: Лань.- 2019 г. - 240 с.

17. Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организаций: учебное пособие/ Г. Минцберг. – М.: великие экономисты.- 2018 г. 512 с.

18. Приходько Д.И. Организационные струкутры успешных корпораций: учебное пособие/ Д.И. Приходько.- М.: Инфотропик.- 2017 г. – 272 с.

19. Покровский А.К., Ермакова Е.Е. Введение в теорию организации процессов и структур: учебное пособие/ А.К. Покровский, Е.Е. Ермакова.- М.: наука и образование.- 2016 г. – 272 с.

20. Берн Э. Лидер и группа. О структуре и динамике организаций и групп: учебное пособие/ Э. Берн.- М.: легенды психологии.- 2016 г.- 400 с.

21. Вахович Дж. М., Ван Х.Дж. Основы финансового менеджмента: учебное пособие/ Дж. М. Вахович, Х.Дж. Ван. –М.: Диалектика.- 2020 г. – 1056 с.

22. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебное пособие/ О.С. Виханский, А.И. Наумов.- М.: магистр.- 2019 г.-656 с.

23. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд Ш.А. Дж., Гэмбл Дж. Стратегиче-

ский менеджмента. Создание конкурентного преимущества: учебное пособие/ А.А. Томпсон-мл., Ш.А. Дж. Стрикленд, Гэмбл Дж. – М.: вильямс. – 2017 г. -800 с.

24. Гапонова О.С., Чилипенок Ю.Ю., Данилова Л.С. Менеджмент: учебное пособие/ О.С. Гапонова, Ю.Ю. Чилипенок, Л.С. Данилова. – М.: РИОР.- 2019 г. – 480 с.

25. Штатное расписание ООО «Фирма Техпромстрой»

26. Бухгалтерская отчетность ООО «Фирма Техпромстрой» [Электронный ресурс]: - Режим доступа: https://e-ecolog.ru/buh/0273022170, свободный. – Загл. с экрана.Штатное расписание ООО «Фирма Техпромстрой»

27. Учредительные документы ООО «Фирма Техпромстрой»

28. Профиль ООО «Фирма Техпромстрой» [Электронный ресурс]: - Режим доступа: https://www.rusprofile.ru/id/2551708, свободный. – Загл. с экрана.

29. Официальный сайт ООО «Фирма Техпромстрой» [Электронный ресурс]: - Режим доступа: https://www.tps-ufa.ru, свободный. – Загл. с экрана.

30. Ефимова О.В. Финансовый анализ. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во «Бухгалтерский учет», 2012 – 222 с.

31. Макаревич .М. 200 правил бизнеса. Практическое руководство. – М.: Дело и сервис, 2014 г.-488 с.

32. Панфилов Е. Управленческий учет. Теория и мнения// Двойная запись, N 2, февраль 2015 г.-400 с.

33. Смиронов С.В., Поташева Г.А. Оценка эффективности организационных структур систем управления предприятием и их потенциал // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2012. № 2. С. 75-78.

34. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ бухгалтерской отчетности. – М.: Издательство «ДИС», 2012- 658 с.

35. Исаев Д. Д. Стандартная система управления предприятием// Финансовая газета, N 14, 17, 18, 21, апрель, май 2014 г. – 530 с.

36. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия – М.: ИНФРА-М ,2014.- 450 с.

37. Абрютина М.С. Финансовый анализ коммерческой деятельности. – М.: Дело и сервис, 2014 г. -336 .

38. Ковалев, В.В. Основы теории финансового менеджмента / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2017. – 544 с

39. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для академического бакалавриата / А. В. Тебекин. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 431 с.

40. Теория управления: учебник / [Ю. П. Алексеев и др.]; под общей редакцией: А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. – Москва: Издательство РАГС, 2016. – 557 с.

41. Управленческие решения: учебник по специальности "Менеджмент организации" / С. Н. Чудновская. – Москва: Эксмо, 2018. – 366 с.

42. Шапиро, В.Д. Управление проектами: Учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под общ. ред. И.И. Мазур. - М.: Омега-Л, 2013. - 960 с.

43. Образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.economics.edu.ru

44. Каталог книг «Библус» по всем отраслям науки [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.biblus.ru

45. Министерство финансов России [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.minfin.ru

46. Российская государственная библиотека (РГБ) [Электронный ресурс]. Режим доступа : http://www.rsl.ru

47. Студопедия - лекционный материал для студентов Электронный ресурс]. Режим доступа : https://studopedia.su

48. . Фаррахов, А.Г. Теория менеджмента: История управленческой

мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие / А.Г. Фаррахов. - М.: Инфра-М, 2011. - 218 с.

49. Тихомирова, О.Г. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. - М.: Инфра-М, 2014. - 320 с.

50. Шеметов, П.В. Управленческие решения: технология, методы и инструменты: Учебное пособие по специальности "Менеджмент организации" / П.В. Шеметов, В.В. Радионов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. - М.: Омега-Л, 2013. - 398 с.

51. Виноградова, М.В. Основы дипломного проектирования: Учебно-методическое пособие для студентов специальности "Менеджмент организации" / М.В. Виноградова. - М.: Дашков и К, 2013. - 272 с.

Очень мало литературы- по требованиям не менее 50 источников. Добавьте сайты, в том числе официальные.

**Приложение А**

## Бухгалтерская отчетность



1050 7032

ИНН 0273022170

КПП 027701001 Стр. 1

Форма по ОКУД 0710001

**Бухгалтерский баланс**

**АКТИВ**

| Пояснения | Наименование показателя | Код строки | На отчетную дату отчетного периода | По 31 декабря предыдущего года | На 31 декабря года, предшествующего предыдущему |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | **I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** | | | | |
| | Нематериальные активы | 1110 | 0 | 0 | 0 |
| | Результаты исследований и разработок | 1120 | 0 | 0 | 0 |
| | Нематериальные поисковые активы | 1130 | 0 | 0 | 0 |
| | Материальные поисковые активы | 1140 | 0 | 0 | 0 |
| | Основные средства | 1150 | 11821 | 7229 | 9455 |
| | Доходные вложения в материальные ценности | 1160 | 0 | 0 | 0 |
| | Финансовые вложения | 1170 | 0 | 0 | 0 |
| | Отложенные налоговые активы | 1180 | 0 | 0 | 0 |
| | Прочие внеоборотные активы | 1190 | 0 | 0 | 0 |
| | Итого по разделу | 1100 | 11821 | 7229 | 9455 |
| | **II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** | | | | |
| | Запасы | 1210 | 1456 | 863 | 896 |
| | Налог на добавленную стоимость по приобретённым ценностям | 1220 | 0 | 0 | 0 |
| | Дебиторская задолженность | 1230 | 0 | 0 | 0 |
| | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240 | 0 | 0 | 0 |
| | Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 10332 | 11907 | 13180 |
| | Прочие оборотные активы | 1260 | 0 | 0 | 0 |
| | Итого по разделу II | 1200 | 11788 | 12770 | 14076 |
| | **БАЛАНС** | 1600 | 23609 | 19999 | 23531 |



ИНН 0 2 7 3 0 2 2 1 7 0

ВНП 0 2 7 7 0 1 0 0 1 Стр. 1

Форма по ОКУД 0710001

## Бухгалтерский баланс

### АКТИВ

| Пояснения | Наименование показателя | Код строки | На отчетную дату отчетного периода | На 31 декабря предыдущего года | На 31 декабря года, предшествующего предыдущему |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | **I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** | | | | |
| | Нематериальные активы | 1110 | 0 | 0 | 0 |
| | Результаты исследований и разработок | 1120 | 0 | 0 | 0 |
| | Нематериальные поисковые активы | 1130 | 0 | 0 | 0 |
| | Материальные поисковые активы | 1140 | 0 | 0 | 0 |
| | Основные средства | 1150 | 8490 | 11821 | 7229 |
| | Доходные вложения в материальные ценности | 1160 | 0 | 0 | 0 |
| | Финансовые вложения | 1170 | 0 | 0 | 0 |
| | Отложенные налоговые активы | 1180 | 0 | 0 | 0 |
| | Прочие внеоборотные активы | 1190 | 0 | 0 | 0 |
| | Итого по разделу | 1100 | 8490 | 11821 | 7229 |
| | **II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** | | | | |
| | Запасы | 1210 | 9402 | 1456 | 863 |
| | Налог на добавленную стоимость по приобретённым ценностям | 1220 | 0 | 0 | 0 |
| | Дебиторская задолженность | 1230 | 0 | 0 | 0 |
| | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240 | 0 | 0 | 0 |
| | Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 2810 | 10332 | 11907 |
| | Прочие оборотные активы | 1260 | 0 | 0 | 0 |
| | Итого по разделу II | 1200 | 12212 | 11788 | 12770 |
| | **БАЛАНС** | 1600 | 20702 | 23609 | 19999 |

**Приложение Б**

## Штатное расписание

| Подразделение<br>Позиция<br>Сотрудник, Состояние | Запланировано | Свободно | Учтено |
|---|---|---|---|
| АУП | 12,00 | 1,50 | 10,50 |
| Специалист по охране труда /АУП/ | 0,50 | | 0,50 |
| Балакирева Инна Анатольевна, Работа | | | 0,50 |
| Специалист по кадрам /АУП/ | 1,00 | | 1,00 |
| Ахтареева Альфия Гайсиновна (осн.), Работа | | | 1,00 |
| Менеджер /АУП/ | 3,00 | 2,00 | 1,00 |
| Пакин Алексей Сергеевич (осн.), Работа | | | 1,00 |
| Главный инженер /АУП/ | 1,00 | | 1,00 |
| Теренин Игорь Петрович (осн.), Работа | | | 1,00 |
| Уборщик служебных помещений /АУП/ | 0,50 | -0,50 | 1,00 |
| Логинова Лариса Александровна, Работа | | | 1,00 |
| Директор /АУП/ | 1,00 | | 1,00 |
| Абдрафиков Марат Мазгарович (осн.), Работа | | | 1,00 |
| Секретарь-референт /АУП/ | 1,00 | | 1,00 |
| Персикова Елена Александровна (осн.), Работа | | | 1,00 |
| Заместитель директора /АУП/ | 1,00 | | 1,00 |
| Диваев Рафаэль Галиахметович (осн.), Работа | | | 1,00 |
| Заместитель директора по производственным вопросам /АУП/ | 1,00 | | 1,00 |
| Исмагилов Фатых Ахатович (осн.), Работа | | | 1,00 |
| Главный бухгалтер /АУП/ | 1,00 | | 1,00 |
| Чиркова Инна Александровна (осн.), Работа | | | 1,00 |
| Системный администратор /АУП/ | 1,00 | | 1,00 |
| Диваев Ринат Галиахметович, Работа | | | 1,00 |
| Производственный персонал | 75,00 | 34,00 | 41,00 |
| Машинист экскаватора-погрузчика /Производственный персонал/ | 1,00 | | 1,00 |
| Александров Григорий Юрьевич, Работа | | | 1,00 |
| Оператор лазерного оборудования /Производственный персонал/ | 4,00 | 3,00 | 1,00 |
| Дреманович Максим Сергеевич (осн.), Отпуск основной | | | 1,00 |
| Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования /Производственный персонал/ | 1,00 | | 1,00 |
| Мусаллямов Ахсан Асгатович (осн.), Работа | | | 1,00 |
| Начальник участка /Производственный персонал/ | 2,00 | 1,00 | 1,00 |
| Касьянов Геннадий Александрович (осн.), Работа | | | 1,00 |
| Укладчик-упаковщик /Производственный персонал/ | 7,00 | 3,00 | 4,00 |
| Волков Владимир Викторович (осн.), Работа | | | 1,00 |
| Галанов Игорь Геннадиевич, Работа | | | 1,00 |
| Хайруллин Ратмир Рифович (осн.), Работа | | | 1,00 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Хурматуллин Ранис Рашитович (осн.), Работа | | | 1,00 |
| Стропальщик /Производственный персонал/ | 2,00 | | 2,00 |
| Галимов Раиль Сагитович, Работа | | | 1,00 |
| Турецких Михаил Викторович (осн.), Работа | | | 1,00 |
| Сторож /Производственный персонал/ | 4,00 | 1,00 | 3,00 |
| Рахимов Усман Гумерович (осн.), Работа | | | 1,00 |
| Трухин Владимир Дмитриевич (осн.), Работа | | | 1,00 |
| Шаяхметов Рифгат Мухарямович, Работа | | | 1,00 |
| Резчик металла /Производственный персонал/ | 13,00 | 4,00 | 9,00 |
| Афанасьев Александр Сергеевич (осн.), Работа | | | 1,00 |
| Ашрафзянов Радик Равилевич (осн.), Отпуск основной | | | 1,00 |
| Жидков Владимир Сергеевич (осн.), Работа | | | 1,00 |
| Исламутдинов Ринат Магсумович, Работа | | | 1,00 |
| Нурмухаметов Азат Ансафович (осн.), Работа | | | 1,00 |
| Русаков Андрей Петрович (осн.), Работа | | | 1,00 |
| Саяхов Рустем Римович (осн.), Работа | | | 1,00 |
| Сысоев Игорь Геннадьевич (осн.), Работа | | | 1,00 |
| Ханов Александр Витальевич (осн.), Работа | | | 1,00 |
| Слесарь-ремонтник /Производственный персонал/ | 5,00 | 2,00 | 3,00 |
| Еремеев Сергей Васильевич (осн.), Работа | | | 1,00 |
| Куанышев Байбулат Бектимирович (осн.), Работа | | | 1,00 |
| Юмабаев Радмир Уралович, Работа | | | 1,00 |
| Штамповщик металлоизделий /Производственный персонал/ | 12,00 | 6,00 | 6,00 |
| Белоусов Евгений Михайлович (осн.), Работа | | | 1,00 |
| Галанов Вадим Анатольевич (осн.), Работа | | | 1,00 |
| Каледин Иван Вячеславович (осн.), Работа | | | 1,00 |
| Кокшаров Сергей Иванович (осн.), Работа | | | 1,00 |
| Комин Алексей Валерьевич (осн.), Работа | | | 1,00 |
| Паскидов Владимир Александрович (осн.), Работа | | | 1,00 |
| Электросварщик /Производственный персонал/ | 4,00 | 2,00 | 2,00 |
| Алиев Бахман Алимирза оглы, Отпуск основной | | | 1,00 |
| Крутихин Игорь Юрьевич, Работа | | | 1,00 |
| Токарь /Производственный персонал/ | 2,00 | 1,00 | 1,00 |
| Аверьянов Иван Михайлович (осн.), Работа | | | 1,00 |
| Водитель /Производственный персонал/ | 1,00 | | 1,00 |
| Гибадуллин Рафаэль Раисович (осн.), Работа | | | 1,00 |
| Механик /Производственный персонал/ | 1,00 | | 1,00 |
| Даора Джихад Азиз (осн.), Работа | | | 1,00 |
| Маляр /Производственный персонал/ | 14,00 | 11,00 | 3,00 |
| Нургалеев Динар Хамитович (осн.), Работа | | | 1,00 |
| Фурутин Сергей Александрович (осн.), Работа | | | 1,00 |
| Шакиров Альберт Фаритович (осн.), Работа | | | 1,00 |
| Уборщик производственных и служебных помещений /Производственный персонал/ | 1,00 | | 1,00 |
| Гильманова Гульнара Зинуровна, Работа | | | 1,00 |
| Инженер энергетик /Производственный персонал/ | 1,00 | | 1,00 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Козырев Виктор Анатольевич, Работа | | | 1,00 |