МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ

”ПОЛЕССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ“

|  |
| --- |
|  |

**НАУЧНАЯ РАБОТА**

на тему:

**Эффективность управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятия: оценка, пути повышения**

Студентка Шидловская Екатерина Антоновна

ЭУП, 4 курса, гр. 17ЭУП-1

Научный руководитель Володько Ольга Владимировна

доцент, к.э.н., доцент

ПИНСК 2021

**РЕФЕРАТ**

Научная работа: 69 страницы, 28 таблиц, 50 источников.

УПРАВЛЕНИЕ, ПРОИЗВОДСТВО, УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ, КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЯЕМОГО ОБЪЕКТА, ЭФФЕКТИВНОСТЬ СУБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ.

Объектом исследованияявляется управление производственно-хозяйственной деятельностью ОАО ”Беллакт“. Предметом исследования является эффективность управления производством.

Целью научной работы является выявление мероприятий повышения эффективности управления производством в ОАО ”Беллакт“ и их экономическое обоснование.

При выполнении работы были использованы следующие методы исследования: общенаучные методы логического и экономического анализа, статистической обработки данных, расчётно-аналитический, анализ финансовых показателей предприятия, факторный анализ и анкетирование.

В работе рассмотрены теоретико-методические аспекты организации управления производством, организационно-экономическое состояние ОАО ”Беллакт“, проведён анализ эффективности управления производством в ОАО ”Беллакт“ и определены направления повышения эффективности управления производством на предприятии.

Информационную базу исследования составили материалы, опубликованные в отечественных и зарубежных учебниках, периодических изданиях, аналитическая и справочная информация из различных интернет ресурсах с указанием источников, а также данные предприятия ОАО ”Беллакт“.

В работе были предложены мероприятия по повышению эффективности управления производством в ОАО ”Беллакт“, которые также могут быть использованы на других предприятиях молочной промышленности.

Автор работы подтверждает, что приведенный в ней расчетно-аналитический материал правильно и объективно отражает состояние исследуемого процесса, а все заимствованные из литературы и других источников теоретические, методологические и методические положения и концепции сопровождаются ссылками на их авторов.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 (подпись студента)

**ABSTRACT**

Graduate work: 69 pages, 28 table, 50 sources.

MANAGEMENT, PRODUCTION, MANAGEMENT OF PRODUCTION, EFFICIENCY, MANAGEMENT EFFICIENCY, EFFICIENCY CRITERIA, EFFECTIVENESS OF THE MANAGED OBJECT, EFFECTIVENESS OF THE MANAGEMENT SUBJECT.

The object of the study is the management of production and business activities of ”Bellact“ OJSC.

The subject of the study is the effectiveness of production management.

The purpose of the thesis is to identify measures to improve the efficiency of production management in ”Bellact“ OJSC and their economic feasibility.

In carrying out the work, the following research methods were used: general scientific methods of logical and economic analysis, statistical data processing, calculation and analytical, analysis of financial indicators of the enterprise, factor analysis and questionnaires.

The paper considers the theoretical and methodological aspects of the organization of production management, the organizational and economic status of ”Bellact“ OJSC, analyzes the effectiveness of production management at ”Bellact“ OJSC and identifies areas for increasing the efficiency of production management at the enterprise.

The information base of the graduate work research was made up of materials published in domestic and foreign textbooks, periodicals, analytical and reference information from various Internet resources with an indication of the sources, as well as data of the ”Bellact“ OJSC.

In the work, measures were proposed to increase the efficiency of production management at ”Bellact“ OJSC, which can also be used at other enterprises of the dairy industry.

Author work confirms that resulted in her settlement and analytical materials correctly and objectively reflects the state of the test process, and all borrowed from the literature and other sources of theoretical, methodological and methodical aspects and concepts are accompanied by references to their authors.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Signature of the student

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение………………………………………………………...………..…… | 5 |
| 1. Теоретико-методические основы эффективности управления производством………………………………………………………………… | 8 |
| 1.1. Экономическое содержание эффективности управления производством…………………………..…………………………………….. | 8 |
| 1.2. Критерии эффективности управления производством и методика их определения…………..………………………………………… | 11 |
| 1.3. Основные направления повышения эффективности управления производством……………………………..…………………………………. | 18 |
| 2. Анализ эффективности управления производством в ОАО ”Беллакт“…………………………………………………………………….. | 22 |
| 2.1. Состояние развития молочной промышленности на макроуровне…………………………………………………………………... | 22 |
| 2.2. Организационно-экономическое состояние ОАО ”Беллакт“...… | 26 |
| 2.3. Анализ показателей эффективности управления производством в ОАО ”Беллакт“…………………………………………………………….. | 35 |
| 2.4. Анализ социально-психологических факторов, влияющих на работоспособность персонала в ОАО ”Беллакт“…………………………... | 43 |
| 3. Пути повышения эффективности управления производством в ОАО ”Беллакт“…………………………………………………………………….. | 52 |
| 3.1. Основные мероприятия по совершенствованию управления производством на предприятии………………………………………….…. | 52 |
| 3.2. Обновление основных фондов – важнейший фактор повышения эффективности производства в ОАО ”Беллакт“……………… | 55 |
| 3.3. Ресурсосбережение – основной источник снижения себестоимости продукции в ОАО ”Беллакт“.………………….…………… | 58 |
| Заключение……………………………..…………….................................... | 62 |
| Список использованных источников………………………………….….… | 66 |

**ВВЕДЕНИЕ**

Деятельность каждого предприятия базируется на процессе производства, то есть на процессе превращение ресурсов в готовую продукцию. Производственный процесс является основой деятельности любого предприятия. Содержание производственного процесса оказывает определяющее воздействие на построение предприятия и его производственных подразделений [1].

Управление производством – это планомерное, целенаправленное и непрерывное воздействие на производственные коллективы и отдельных исполнителей на предприятии, с целью координации их совместных действий в общем процессе создания материальных благ. Основная задача управления производством на предприятии – обеспечение непрерывного совершенствования промышленного производства, достижение наилучших конечных результатов с наименьшими затратами материальных, трудовых и конечно же финансовых ресурсов [2, с. 3]. Совершенствование организации управления производством является одной из важнейших предпосылок повышения эффективности управления производством, что обусловливает актуальность данной темы.

Чтобы предприятие производило то, что нужно, в необходимом количестве за короткое время с высоким качеством при минимальных расходах и приносило максимальный доход необходимо качественное управление предприятием. Современное производство отличается высокой гибкостью и клиентоориентированностью, быстрым реагированием к изменению на рынке, постоянным выпуском новой продукции, диверсификацией производства, усилением конкурентных преимуществ, повышением качества, производительности, всесторонним улучшением оборудования, персонала и многими другими процессами. Управление современным производством заключается в выстраивании системы, учитывающей множество факторов и различных параметров современного производства, точно координирующей каждого сотрудника и приводящей к максимальной прибыли предприятия.

Любой коллектив на производстве решает свои задачи, но цель у всех коллективов одна – это производство продукции в нужном количестве за определенный промежуток времени с минимальными расходами. Управление людьми есть менеджмент. Управление предприятием занимается коллектив руководителей, который также можно назвать менеджментом [3].

Программа социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016-2020 гг. предполагает развитие конкуренции, снижение затрат и рост качества продукции и так далее, что и достигается в результате оценки эффективности управления производством и выявлений мероприятий по повышению эффективности управления производством на предприятии [4].

Эффективность менеджмента как социально-экономическая категория – результативность данной деятельности, степень оптимальности использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Ключевой проблемой эффективности менеджмента является эффективность производства.

Социально-экономическая природа менеджмента обуславливает правомерность трактовки эффективности управления как эффективности общественного производства. Отсюда единая сущность производства и менеджмента, рассматриваемая как экономия совокупного труда в процессе создания и реализации продукта, выраженная в общественной форме, свойственной определенным социально-экономическим условиям.

Актуальность темы научной работы состоит в том, что при выявлении содержания эффективности менеджмента исследуется важнейшая линия формирования эффективности: цель – результат – эффективность, то есть оценка осуществляется с позиции результата. Другая составляющая оценки эффективности – с позиций самого процесса. Иными словами оценка осуществляется на основе средств достижения результатов по линии: ресурсы (затраты) – результат – эффективность [5].

Таким образом, между эффективностью производства и эффективностью менеджмента прослеживается диалектическая связь. Эффективность производства служит критерием эффективности менеджмента, а повышение эффективности менеджмента – один из решающих факторов и резервов повышения эффективности производства. Следовательно, более эффективный менеджмент обеспечивает и более эффективный уровень производства.

Для измерения эффективности менеджмента используется совокупность критериев и показателей. Критерий – это важнейший отличительный признак, характеризующий качественные стороны явления, его сущность. При этом в практической деятельности используется не сам критерий, а построенная на его основе система показателей, каждый из которых должен отражать элементы рассматриваемого процесса. Критерий и показатель тесно связаны: научно обоснованный выбор критерия в значительной степени обуславливает правильный выбор системы показателей. И наоборот, качество показателя определяется тем, насколько полно и объективно он характеризует выбранный критерий [6].

Целью научной работы является выявление мероприятий повышения эффективности управления производством в ОАО ”Беллакт“ и их экономическое обоснование. Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

1. изучить теоретико-методические основы эффективности управления производством;

2. проанализировать организационно-экономическое состояние ОАО ”Беллакт“;

3. проанализировать эффективность управления производством на примере ОАО ”Беллакт“;

4. разработать и экономически обосновать мероприятия по повышению эффективности управления производством в ОАО ”Беллакт“.

Объектом исследования является управление производственно-хозяйственной деятельностью ОАО ”Беллакт“.

Предметом исследования является эффективность управления производством.

При выполнении работы были использованы следующие методы исследования: общенаучные методы логического и экономического анализа, статистической обработки данных, расчётно-аналитический, анализ финансовых показателей предприятия, факторный анализ и анкетирование.

Информационную базу работы составляют данные бухгалтерской отчётности за 2017-2019 года, информация из периодической печати, монографии и учебники отечественных и зарубежных специалистов. Вопросы эффективной организации управления производством рассмотрены в трудах Полукарова В.Л., Колосова Г.В., Зарецкого А.Д., Ружанской Л.С., Кафидова В.В., Н. Ю. Сопилко Н.Ю. и многих других учёных.

Структура и основное содержание работы: представленная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Во введении обосновывается актуальность темы исследования, дается характеристика степени ее разработанности, определяется объект и предмет исследования, методическая и информационная база. В первой главе описывается экономическая сущность эффективности управления производством, излагаются основные критерии эффективности управления производством и методика их определения, а также отображаются основные мероприятия повышения эффективности управления производством. Во второй главе характеризуется состояние развития молочной промышленности и организационно-экономическое состояние ОАО ”Беллакт“, анализируются показатели эффективности управления производством, и проводится анализ социально-психологических факторов, влияющих на работоспособность персонала в ОАО ”Беллакт“. В третьей главе предлагаются пути по совершенствованию эффективности управления производством в ОАО ”Беллакт“ и даётся экономическое обоснование этих предложений.

**ГЛАВА 1**

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ**

**1.1 Экономическое содержание эффективности управления производством**

Для многих людей термин ”производство“ ассоциируется с образом заводов, машин и сборочных линий. Интересно, что в прошлом область управления производством была сосредоточена исключительно на управлении собственно производственным процессом. В последнее время сфера действия управления производством значительно расширилась. Такое расширение границ дало области управления производством более общее название ”управление работой, операционное управление“ – термин, который лучше отражает разнообразный характер действий, к которым применяются концепции и методы управления [7].

Сущность управления производственной деятельностью организации составляет определение и разрешение проблем обеспечения результативности и эффективности этой деятельности в длительном периоде. Управление производственной деятельностью (производственный менеджмент) как прикладная техника, экономическая наука и род деятельности, представляет собой комплекс знаний и навыков по проектированию и реализации производственных и трудовых процессов, установлению норм труда, организации его оплаты и стимулирования. Производственный менеджмент обеспечивает рациональное сочетание производственных факторов во времени и в пространстве в производственной деятельности организации [8].

Менеджмент или управление производством – разработка и создание (организация), максимально эффективное использование (управление) и контроль социально-экономических систем [9]. Управление производством – планомерное, целенаправленное и непрерывное воздействие на производственные коллективы и отдельных исполнителей на предприятии, с целью координации их совместных действий в общем процессе создания материальных благ [10].

Объектами производственного менеджмента являются производственные подразделения – как основные производственные единицы основного и вспомогательного производства, а также их производственные процессы, как совокупность последовательно выполняемых частичных процессов по изготовлению продукции и техническому обслуживанию производства [9].

Учёные экономисты рассматривают термин ”управление производством“ по-разному (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Трактовка понятия ”управление производством“

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Определение |
| Полукаров В.Л. и Петрушин В.И. | Считают, что менеджмент – особый вид гибкого, предприимчивого управления социально экономическими процессами на уровне самостоятельного хозяйственного звена в условиях рынка. |
| Колосов Г.В. | Формулирует понятие ”управление производством“ как деятельность, направленная на постановку целей и объединение усилий множества людей для их своевременного и эффективного достижения. |
| Зарецкий А.Д. | Утверждает, что управление производством – своего рода искусство управления, проявляемое в умении принимать решения, использовать нововведения, развивать неформальные отношения, находить индивидуальные подходы и создавать атмосферу взаимной ответственности на основе общих ценностей коллектива. |
| Ружанская Л.С. | Рассматривает управление производством как выполнение функций управления для воздействия на объект управления в целях субъекта. |
| Кафидов В.В. | Говорит, что управление производством – управление деятельностью организации; совокупность принципов, методов, средств и форм управления деятельностью организации, разрабатываемых и применяемых с целью повышения эффективности деятельности и увеличения прибылей.  |
| Сопилко Н.Ю. | Пишет о том, что менеджмент – методы и тактика управления; руководство людьми и использование средств, которые позволяют выполнять поставленные задачи гуманным, экономичным и рациональным путем. |

Примечание – Источник: [11, с. 9], [12, с. 11], [13, с. 6], [14, с. 14], [15, с. 6]

Следует различать понятия ”эффективность управления“ и ”экономическая эффективность управления“. ”Эффективность управления“ шире, чем ”экономическая эффективность“, она дополняется неэкономическими показателями, количественно характеризующими состояние хозяйственной деятельности предприятия. В отличие от нее экономическая эффективность управления выражается показателем или системой показателей, имеющих экономический смысл.

Эффективность менеджмента – сложное и многообразное понятие, смысл которого заключается в том, что весь процесс управления, начиная с постановки цели и заканчивая конечным результатом деятельности, должен производиться с наименьшими издержками или с наибольшей результативностью (производительностью). Материальные, трудовые и финансовые ресурсы должны преобразовываться в товары, услуги и т. д. Для этого существует организация, которая должна обеспечить это преобразование не только с выгодой для потребителя, но и для самой себя. Иными словами, затраты на преобразование должны быть меньше, чем стоимость результата. В этом и заключается сущность понятия эффекта и эффективной деятельности. Хороший менеджер видит организацию как систему зависящих друг от друга элементов, результативность функционирования которых зависит от непрерывного развития и движения этой системы [17].

Конечный результат управления часто называют эффектом управления. Эффект представляет собой результат осуществления мероприятий, направленных на совершенствование производства, бизнеса и организации в целом. Эффект управления складывается из трех составляющих:

- экономический эффект – вид эффекта, имеющий непосредственную стоимостную форму, то есть измеряющийся в денежных или натуральных измерителях;

- социально-экономический эффект – имеет комплексную природу сочетания экономической выгоды и социальной стабильности и спокойствия, например, улучшение условий работы, снижение уровня профессиональных заболеваний (при определенных условиях может быть переведен в обычный экономический эффект);

- социальный эффект – вид эффекта, который принципиально не может быть пересчитан в экономический, например, предотвращение социального конфликта.

Общий эффект можно условно принять за сумму трех эффектов. Условно, так как показатели эффекта измеряются по-разному, и напрямую сложить их не представляется возможным.

Помимо понятия эффекта используют понятие эффективности. Эффективность – результат, выраженный стоимостными показателями, является экономическим эффектом, характеризующимся приростом дохода, увеличением прибыли. Эффективность представляет собой соотношение эффекта или достигнутого результата и затрат на их получение [18].

При управлении стремятся к максимальному сокращению затрат и к максимальному повышению всех видов эффектов. Затраты в организации не однородны и не всегда являются в чистом виде деньгами (хотя всегда стараются перевести их в денежную форму). Обычно затраты подразделяют на:

- материальные затраты (сырье, полуфабрикаты) и энергия;

- трудовые затраты (время работы и квалификация работников);

- финансовые ресурсы или деньги и их эквиваленты (например, ценные бумаги) [17].

Эффективность можно увеличить уменьшением любого из перечисленных ресурсов, и эти пути весьма разнообразны. Эффективность менеджмента обеспечивается за счет деятельности по оптимизации затрат и увеличения результативности по всем направлениям менеджмента:

- в управлении трудовыми ресурсами;

- в управлении производством или при создании операционной системы;

- при определении методов и структур управления [18].

Основные факторы эффективности управления, оказывающие прямое непосредственное влияние на эффективность администрирования:

- управленческий потенциал организации, т.е. совокупность всех ресурсов, которыми располагает система управления;

- совокупные затраты на содержание и функционирование системы управления – определяются характером, способом организации, технологией и объемом работ по осуществлению функций управления;

- эффект управления, т.е. совокупность всех экономических, социальных и иных выгод, которые получает организация в процессе осуществления управленческой деятельности.

Эффективное управление производством органически связано с эффективностью производства. Эффективность управления производством по своему экономическому содержанию шире, чем эффективность производства. Последнее отражает задачу эффективного использования вовлеченных в хозяйственный оборот производственных ресурсов. Эффективность управления кроме производственных факторов характеризует внешние факторы — конъюнктура рынка, соотношение спроса и предложения, состояние рекламной деятельности и другое. Общее, что объединяет эти категории, заключается в том, что их сущность проявляется в снижении (повышении) общественно-необходимых затрат в расчете на единицу полезного эффекта (продукция в натуральном или стоимостном выражении в сопоставимых ценах). Изложенное означает, что эффективность управления можно понять только сквозь призму динамики эффективности производства, уровень которой определяет качественное состояние системы управления [20].

Таким образом, между эффективностью производства организации и эффективностью менеджмента наблюдается взаимосвязь. Эффективность производства организации служит и критерием эффективности менеджмента, а повышение эффективности менеджмента – один из разрешающих факторов и запасов увеличения эффективности производства предприятия. Значит, наиболее эффективный менеджмент, при различных условиях, обеспечивает и более большой уровень эффективности производства предприятия. Подводя итог вышесказанному необходимо отметить, что эффективность менеджмента это результативность управленческой деятельности.

**1.2 Критерии эффективности управления производством и методика их определения**

Критерий эффективности – признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего либо; мерило суждения, оценки. Критерий эффективности управления определяется не только оптимальностью функционирования объекта управления, но и качеством труда персонала, социальной эффективностью.

Рассмотрим вначале критерии эффективности, относящиеся к объекту управления. Современная наука выделяет общие, локальные и качественные критерии эффективности управления (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Критерии эффективности, относящиеся к объекту управления

|  |  |
| --- | --- |
| Название | Виды |
| Общий критерий | - экономические результаты деятельности управляемой подсистемы в целом, т.е. осуществление предприятием своей миссии при наименьших затратах. |
| Локальные критерии | - затраты живого труда на производство продукции или оказание услуг;- затраты материальных ресурсов;- затраты финансовых ресурсов;- показатели использования основных производственных фондов;- ускорение оборачиваемости оборотных средств;- сокращение срока окупаемости капиталовложений. |
| Качественные критерии | - увеличение доли продукции высшей категории качества;- обеспечение экологической чистоты;- выпуск продукции, необходимой обществу;- улучшение условий труда и быта работников;- ресурсоэнергосбережение и др. |

Примечание – Источник: [21]

Критерием эффективности управления, кроме того, при определенных условиях может быть максимум выпуска продукции или максимум услуг.

Все эти критерии должны быть отражены в определенной системе показателей экономической эффективности. Показатель эффективности – количественная характеристика работы предприятия, косвенно характеризует эффективность управления [22]. Показатели экономической эффективности управления подразделяются на основные и дополнительные [23].

К основным показателям эффективности управления производством относятся:

- коэффициент эффективности управления:

 ЭУ = Пр / УР, (1.1)

где Пр – прибыль от реализации продукции, товаров, работ, услуг, руб.;

 УР – затраты на управление, руб.

- коэффициент численности управленческих работников:

 КЧ = ЧУ / СЧР, (1.2)

где ЧУ – численность работников управления (руководители), чел.;

 СЧР – среднесписочная численность работников, чел.

- коэффициент затрат на управление:

 КЗ = УР / З, (1.3)

где З – общие затраты организации, руб.

- коэффициент затрат на управление на 1-цу выпускаемой продукции [24]:

 КЗП = УР / К, (1.4)

где К – объем выпускаемой продукции (оказываемых услуг), руб.

Дополнительные показатели позволяют наиболее полно характеризовать эффективность управления производством.

1. Показатели рентабельности хозяйственной деятельности предприятия.

Общая рентабельность предприятия показывает сумму прибыли в расчете на 1 руб. затраченных активов [25].

 РО = ПРН / ВБ × 100%, (1.5)

где ПРН – прибыль до налогообложения, руб.;

 ВБ – сумма всех активов предприятия, руб.

Чистая рентабельность предприятия демонстрирует, насколько высока отдача от средств, вложенных в имущество организации [26].

 РЧ = ЧП / (ДА+КА) × 100%, (1.6)

где ЧП – чистая прибыль, руб.;

 ДА – долгосрочные активы руб.;

 КА – краткосрочные активы, руб.

Рентабельность собственного капитала отражает с какой отдачей работают деньги собственников, вложенные в капитал организации [27].

 РСК = ЧП / СК × 100%, (1.7)

где СК – собственный капитал, руб.

Общая рентабельность производственных фондов даёт информацию о том, сколько прибыли предприятие получит с одного раза вложения в производственные фонды и запасы [28].

 РОПФ = ПРН / (ОССР + ЗСР) × 100%, (1.8)

где ОССР – средняя величина основных средств, руб.;

 ЗСР – средняя величина запасов, руб.

2. Показатели эффективности хозяйственной деятельности в сфере продаж.

Коэффициент валовой прибыли показывает прибыль, оставшуюся после вычитания из доходов всех переменных издержек [29].

 КВП = (В – С) / В, (1.9)

где В – выручка от реализации продукции, руб.;

 С – себестоимость реализованной продукции, руб.

Коэффициент текущей прибыли показывает доходность от основной деятельности, исключая влияние совокупного дохода [30].

 КТЕК = ПрТЕК / В, (1.10)

где ПрТЕК – прибыль (убыток) по текущей деятельности, руб.

Рентабельность продаж показывает, какую прибыль, получает организация с каждого рубля от реализованной продукции [31].

 РП = ЧП / В × 100%, (1.11)

3. Показатели деловой активности.

Коэффициент отдачи всех активов, т.е. всего капитала предприятия, отражающий величину прибыли на единицу стоимости капитала.

 КА = В / ВБСР, (1.12)

где ВБСР – средний за период итог баланса, руб.

Коэффициент оборачиваемости оборотных фондов отражает, сколько раз в предприятие использовало среднегодовой остаток оборотных средств (краткосрочных активов).

 ООФ = В / КА, (1.13)

Оборачиваемость запасов оказывает, сколько раз за анализируемый период организация использовала средний имеющийся остаток запасов.

 ОЗ = С / ЗСР, (1.14)

где ЗСР – средняя за период стоимость запасов (материальные запасы, незавершенное производство и запасы готовой продукции), руб.

Оборачиваемость дебиторской задолженности измеряет скорость погашения дебиторской задолженности организации, насколько быстро организация получает оплату за проданные товары (работы, услуги) от своих покупателей.

 ОДЗ = В / ДЗСР, (1.15)

где ДЗСР – средняя за период сумма дебиторской задолженности, руб.

Оборачиваемость кредиторской задолженности показывает, сколько раз фирма погасила среднюю величину своей кредиторской задолженности.

 ОКЗ = С / КЗСР, (1.16)

где КЗСР – средняя за период сумма кредиторской задолженности, руб.

Коэффициент отдачи собственного капитала показывает, сколько требуется оборотов для оплаты выставленных счетов [32].

 КСК = В / СКСР, (1.17)

где СКСР – средняя за период величина источников собственных средств, руб.

 4. Показатели финансовой устойчивости.

Коэффициент финансовой независимости (автономии) показывает долю собственного капитала в валюте баланса.

 КА = СК / ВБ, (1.18)

где СК – собственный капитал, руб.

Коэффициент маневренности СОС (собственных оборотных средств) показывает долю СОС в общей стоимости собственного капитала.

 КманСОС = (СК – ДА) / СК, (1.19)

Коэффициент финансового риска дает представление о реальном соотношении собственных и заемных средств на предприятии.

 КФР = (ДО + КО) / СК, (1.20)

где ДО – долгосрочные обязательства, руб.;

 КО – краткосрочные обязательства, руб.

Коэффициент обеспеченности СОС показывает достаточно ли у предприятия СОС для финансирования своей деятельности [33].

 КобСОС = (СК – ДА) / КА, (1.21)

5. Показатели платёжеспособности предприятия.

Коэффициент текущей ликвидности показывает достаточность оборотных средств предприятия для покрытия своих краткосрочных обязательств [34].

 КТЕК= КА / КО, (1.22)

Коэффициент промежуточной ликвидности характеризует способность организации погасить свои краткосрочные обязательства за счёт продажи ликвидных активов.

 КПРОМ= (ДС + КФВ + КДЗ) / КО, (1.23)

где ДС – денежные средства и их эквиваленты, руб.;

 КФВ – краткосрочные финансовые вложения, руб.;

 КДЗ – краткосрочная дебиторская задолженность, руб.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая часть краткосрочных заёмных обязательств может быть при необходимости погашена немедленно [35].

 КАБС = (ДС + КФВ) / КО, (1.24)

6. Показатели движения кадров.

Коэффициент оборота по приёму отношение числа принятых за период к среднесписочному числу работников.

 КП = П / СЧР × 100%, (1.25)

где П – приняло людей на работу, чел.

Коэффициент оборота по выбытию представляет собой отношение числа выбывших за период к среднесписочному числу работников.

 КВ = У / СЧР × 100%, (1.26)

где У – уволено работников, чел.

Коэффициент текучести – отношение числа выбывших за период по непредвиденным причинам к среднесписочному числу работников [36, с. 112].

 КТК = УВ / СЧР × 100%, (1.27)

где УВ – уволено работников за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины и уволено по собственному желанию, чел.

Выше рассмотрены критерии эффективности, относящиеся к деятельности объекта управления. Теперь предметом анализа будут возможные критерии эффективности применительно к субъекту управления.

При планировании нововведений необходимо в каждом конкретном случае определить критерий эффективности всей исследовательской и проектной работы в управленческом аппарате. Этот критерий может представлять собой, например, комплекс требований технологического характера. С точки зрения технологии процесса эффективной системой управления может считаться лишь такая система, которая:

- обеспечивает быстрый и полный сбор необходимой информации для принятия управленческих решений;

- даёт возможность принимать оптимальные решения в кратчайший срок;

- позволяет оперативно доводить решения до всех исполнительных органов;

- организует чёткое выполнение решений;

- обеспечивает контроль за выполнением решений и следит за результатами выполнения;

- обладает высокопроизводительной системой машинной обработки информации [39].

Таким образом, критерии эффективности управления производством подразделяются на критерии, относящиеся к деятельности объекта управления и критерии эффективности применительно к субъекту управления. Критерии эффективности, относящиеся к деятельности объекта управления, подразделяются на общие, локальные и качественные. Все эти критерии должны быть отражены в определенной системе показателей экономической эффективности. Показатели экономической эффективности управления подразделяются на основные (показатель эффективности управления, коэффициент численности управленческих работников, коэффициент затрат на управление, коэффициент затрат на управление на единицу выпускаемой продукции) и дополнительные (показатели рентабельности хозяйственной деятельности предприятия, показатели эффективности хозяйственной деятельности в сфере продаж, показатели деловой активности, показатели финансовой устойчивости, показатели платёжеспособности предприятия, показатели движения кадров и показатели использования оборотных фондов), по которым будет проведён анализ эффективности управления производством в ОАО ”Беллакт“ во второй главе.

**1.3 Основные направления повышения эффективности управления производством**

Важнейшим фактором повышения эффективности общественного производства, обеспечения высокой его эффективности был и остается научно-технический прогресс (НТП). До последнего времени НТП протекал, по сути, эволюционно. В современных условиях формирования рыночных отношений нужны революционные, качественные изменения, переход к принципиально новым технологиям, к технике последующих поколений, необходимо коренное перевооружение всех отраслей народного хозяйства на основе новейших достижений науки и техники.

Одним из важных факторов повышения эффективности производства является режим экономии. Ресурсосбережение должно превратиться в решающий источник удовлетворения растущих потребностей в топливе, энергии, сырье и материалах. Повышение эффективности использования материальных ресурсов за счет сокращения отходов сырья и материалов, разработки более эффективных способов обработки заготовок, а также снижения норм расхода сырья и материалов на одно изделие.

Повышение эффективности общественного производства в значительной степени зависит от лучшего использования основных фондов. Необходимо интенсивнее использовать созданный производственный потенциал, добиваться ритмичности производства, максимальной загрузки оборудования, существенно повышать сменность его работы и на этой основе увеличивать съем продукции с каждой единицы оборудования, с каждого квадратного метра производственной площади.

Важное место в повышение эффективности производства занимают организационно-экономические факторы, включая управление [40]. Улучшение показателей эффективности деятельности организации возможно в результате разработки и реализации организационно-технических мероприятий комплексно отражающих пути роста экономической эффективности управления. Предлагается следующая классификация мероприятий, связанных с ростом результата и снижением затрат ресурсов: технические, организационные, социально-экономические.

Технические мероприятия направлены на совершенствование технологий, оборудования, режимов переработки сырья, качества применяемых ресурсов. Организационные мероприятия направлены на совершенствование организации учета, производства и труда, сокращения цикла производства, ремонта и экономии ресурсов. Социально-экономические мероприятия направлены на улучшение условий труда и отдыха, применение мер стимулирования и ответственности, мотивации роста качества и производительности труда, развития корпоративного духа во имя целей организации [41].

Резервы – это неиспользованная в данный момент возможность лучшего использования ресурсного потенциала.

По экономической направленности различают следующие резервы:

- повышения объема продукции;

- совершенствования структуры и ассортимента изделий;

- улучшения качества;

- снижения себестоимости продукции по элементам затрат, или по статьям затрат, или по центрам ответственности;

- повышения прибыльности продукции и, наконец, повышения уровня рентабельности и укрепления финансового положения.

Основные принципы организации работы по поиску резервов:

- массовость поиска резервов, т.е. необходимость вовлечения в поиск резервов всех работников в порядке выполнения ими своих служебных обязанностей;

- определение ведущего звена повышения эффективности производства, т.е. выявление тех затрат, которые составляют основную часть себестоимости продукции и сокращение которых может дать самую большую экономию;

- выделение ”узких мест“ в производстве, которые ограничивают темпы роста производства и снижение себестоимости продукции;

- учет типа производства, динамики изменения показателей;

- одновременный поиск резервов по всем стадиям жизненного цикла объекта или изделия;

- определение комплектности резервов с тем, чтобы экономия материалов сопровождалась экономией труда и времени использования оборудования.

Измерение и оценка эффективности деятельности хозяйствующих субъектов является механизмом контроля и изыскания резервов ее повышения. Важную роль в оценке эффективности управления производством играет:

- SWOT-анализ, который позволяет выявить слабые и сильные стороны в деятельности предприятия;

- факторный анализ, который необходим для комплексного и систематического изучения взаимосвязей между значениями переменных;

- анкетирование, который необходим для выявления скрытых недостатков, которые в результате можно устранить

- и другие [40].

Основным и действенным методом является анкетирование. Анкетирование – процедура проведения опроса в письменной форме с помощью заранее подготовленных бланков. Анкеты самостоятельно заполняются респондентами.

Данный метод обладает следующими достоинствами:

- высокой оперативностью получения информации;

- возможностью организации массовых обследований;

- сравнительно малой трудоемкостью процедур подготовки и проведения исследований, обработки их результатов;

- отсутствием влияния личности и поведения опрашивающего на работу респондентов;

- невыраженностью у исследователя отношений субъективного пристрастия к кому-либо из отвечающих.

Таким образом, основными мероприятиями повышения эффективности управления производством являются: научно-технический прогресс, ресурсосбережение, повышение эффективности использования материальных ресурсов, лучшее использование основных фондов, улучшение структуры топливно-энергетического баланса; проведение технических (направлены на совершенствование технологий, оборудования, режимов переработки сырья, качества применяемых ресурсов), организационных (направлены на совершенствование организации учета, производства и труда, сокращения цикла производства, ремонта и экономии ресурсов) и социально-экономических мероприятий (направлены на улучшение условий труда и отдыха, применение мер стимулирования и ответственности, мотивации роста качества и производительности труда, развития корпоративного духа во имя целей организации). Важную роль в оценке эффективности управления производством имеют SWOT-анализ, факторный анализ (необходим для комплексного и систематического изучения взаимосвязей между значениями переменных), анкетирование (необходим для выявления скрытых недостатков, которые в результате можно устранить) и другие.

Выводы по главе 1.

1. Эффективность менеджмента – сложное и многообразное понятие, смысл которого заключается в том, что весь процесс управления, начиная с постановки цели и заканчивая конечным результатом деятельности, должен производиться с наименьшими издержками или с наибольшей результативностью (производительностью). Материальные, трудовые и финансовые ресурсы должны преобразовываться в товары, услуги и т. д. Для этого существует организация, которая должна обеспечить это преобразование не только с выгодой для потребителя, но и для самой себя. Иными словами, затраты на преобразование должны быть меньше, чем стоимость результата. В этом и заключается сущность понятия эффекта и эффективной деятельности.

2. Показатели экономической эффективности управления подразделяются на основные (показатель эффективности управления, коэффициент численности управленческих работников, коэффициент затрат на управление, коэффициент затрат на управление на единицу выпускаемой продукции) и дополнительные (показатели рентабельности хозяйственной деятельности предприятия, показатели эффективности хозяйственной деятельности в сфере продаж, показатели деловой активности, показатели финансовой устойчивости, показатели платёжеспособности предприятия, показатели движения кадров и показатели использования оборотных фондов), по которым будет проведён анализ эффективности управления производством в ОАО ”Беллакт“ во второй главе.

3. Основными мероприятиями повышения эффективности управления производством являются проведение технических (направлены на совершенствование технологий, оборудования, режимов переработки сырья, качества применяемых ресурсов), организационных (направлены на совершенствование организации учета, производства и труда, сокращения цикла производства, ремонта и экономии ресурсов) и социально-экономических мероприятий (направлены на улучшение условий труда и отдыха, применение мер стимулирования и ответственности, мотивации роста качества и производительности труда, развития корпоративного духа во имя целей организации).

**ГЛАВА 2**

**АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ В ОАО ”БЕЛЛАКТ“**

**2.1 Состояние развития молочной промышленности на макроуровне**

Молочная промышленность – крупнейший сегмент национальной продовольственной системы, который развивается в условиях жесткой конкуренции по цене и качеству, формируемых на всех стадиях – от производства сырья до конечного продукта. Специфика молочного комплекса республики обусловлена государственной политикой, ориентированной на рост объемов производства, превышающих внутренний спрос [43].

Из 104 стран мира, куда Республика Беларусь поставляет сельскохозяйственную продукцию и продукты питания, 57 импортируют, в том числе белорусскую молочную продукцию. Всего на страну приходится 6% мировой молочной торговли. В 2019 г., по данным министерства, Республика прибавила как по объёмам производства молока – 7 112,7 тыс. тонн против 7 034 тыс. тонн в конце 2018 г., так и в реализации – 6 374,3 тыс. тонн против 6 266,3 тыс. тонн.

В других отраслях промышленности в 2019 г. Беларуси удалось серьезно прибавить только в производстве сухой сыворотки – в стране произвели 118,8 тыс. тонн продукта, что на 125,3% больше, чем за оригинальный период 2018 г. В остальном же рост наблюдался вполне умеренный. Темпы роста в натуральном выражении: жирных сыров – 118,5% (249,8 тыс. тонн в стране); масла животного – 100,6% (115,6 тыс. тонн); цельномолочной продукции – 99,5% (2 011,2 тыс. тонн в стране); СОМ – 97,6% (125,9 тыс. тонн); сухого цельного молока – 68,2% (24,2 тыс. тонн); сухой молочной сыворотки - 125,3% (118,8 тыс. тонн).

Большая часть произведенного молока-сырья (36%) пошла на масло, что обеспечивает Беларуси 3 место по производству масла в мире после Новой Зеландии и стран ЕС. Практически треть молока-сырья (32%) в 2019 г. было направлено на производство сыра. Таким образом, по данным DIA, Беларусь занимает 4-ую строчку среди мировых производителей сыра, уступая странам ЕС, США и Новой Зеландии. В натуральном выражении это вылилось в рост производства жирных сыров – в 2019 г. доля составила 118,5% к уровню 2018 г. или 249,8 тыс. тонн произведённых сыров. При этом, по данным все того же Минсельхозпрода, в прошлом году доля молока, отправленного на производство сыра возросла на 4%, а доля молока для масла снизилась на 2%. Несколько сократился удельный вес сырья, направленной на кисломолочную продукцию – с 27% до 25% [44].

****Производство молока в хозяйствах всех категорий в РБ за 2010-2019 гг. представлено на рисунке 2.1.

**Рисунок 2.1 – Производство молока в РБ за 2010-2019 гг., тыс. тонн**

Примечание – Источник: [45]

По данным рисунка 2.1 видно, что производство молока в хозяйствах всех категорий с каждым годом только растёт, начиная с 2013 г. по 2019 г., что не может не благоприятно влиять на экспорт Республики Беларусь.

К концу ноября 2019 г. серьёзно выросла доля экспорта белорусских сыров. Рост составил 118,3% – в 2019 г. Беларусь экспортировала 183 тыс. тонн сыра. Также выросла доля экспорта сухой сыворотки и концентрата – на 118,7%. По экспорту сыворотки Беларусь также занимает 3-ю строчку после ЕС и США. Общий экспорт молокопродуктов Беларуси к концу ноября 2019 г. составил 4 013 тыс. тонн. На 86,1% (или 71,4 тыс. тонн) вырос экспорт животного масла; экспорт творога вырос на 99,9%. Экспорт СЦМ составил 67,8% (21,3 тыс. тонн), СОМ – 103,5% (113,4 тыс. тонн) [44].

Производство молока по областям за 2019 год в хозяйствах всех категорий в Республике Беларусь за 2019 г. представлено на рисунке 2.2.

Из рисунка 2.2 видно, что наибольшее количество тонн молока производит Минская область (1 825 тыс. тонн), наименьшее – Могилёвская (669 тыс. тонн).

**Рисунок 2.2 – Производство молока по областям в хозяйствах всех категорий за 2019 г., тыс. тонн**

Примечание – Источник: [45]

Единственным предприятием в Республике Беларусь по производству сухих молочных смесей и каш для детского питания является ОАО ”Беллакт“. Также предприятие производит сухое цельное и обезжиренное молоко, масло животное, широкий ассортимент цельномолочной и нежирной молочной продукции, сыры мягкие, сухую сыворотку, продукты для кормления животных и др. Весь ассортимент вырабатываемой продукции составляет более 200 наименований [46].

Предприятие занимает лидирующие позиции в Гродненской области и является одним из крупнейших в республике по объемам переработки молочного сырья, выпуску промышленной продукции, производству сухого молока, цельномолочной продукции, молочных консервов. Место ОАО ”Беллакт“ в молочной промышленности республики представлено в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Значение Волковысского ОАО ”Беллакт“ в молочной промышленности Республики Беларусь за 2018 г.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Ед. изм. | Объем производства молока за 2018 г. |
| 1 | 2 | 3 |
| Молочная отрасль Республики Беларусь | тонн | 7 029 120 |
| Молочная отрасль Гродненской области | тонн | 1 193 965 |
| Волковысское ОАО ”Беллакт“ | тонн | 81 369 |
| Доля ОАО ”Беллакт“ в молочной отрасли РБ | % | 1,16 |
| Место Волковысского ОАО ”Беллакт“ среди молочных предприятий РБ | **-** | 29 |

Продолжение таблицы 2.1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| Доля Волковысского ОАО ”Беллакт“ в молочной отрасли Гродненской области | % | 6,82 |
| Место Волковысского ОАО ”Беллакт“ среди молочных предприятий Гродненской области | **-** | 4 |

Примечание – Источник: собственная разработка на основании [45]

Проанализировав таблицу 2.1 можно сделать вывод, что ОАО ”Беллакт“ по объемам выпуска продукции занимает четвёртое место среди молочных предприятий Гродненской области и 29 место среди молочных предприятий республики. Молочные предприятия Гродненской области приведены в приложении А.

ОАО ”Беллакт“ – современная организация, лидирующая на рынке продуктов детского питания и молочной продукции. Следует отметить то, что по цельномолочной продукции предприятие ведет конкурентную борьбу на территории РБ и в основном с отечественными производителями, хотя здесь свою деятельность развернули и такие широко известные компании, как Danone, Ehrmann, Campina и др.

Иная ситуация обстоит с рынком детского питания. Следует еще раз отметить, что ОАО ”Беллакт“ – единственный производитель детского питания на территории РБ. Предприятие поставляет свою продукцию, как на отечественный рынок, так и в страны СНГ. Здесь ОАО ”Беллакт“ сталкивается с такими мощными конкурентами, как ”Нутритек“ (Россия), ”Danone“ (Франция), ”Hipp“ (Австралия), ”Humana“ (Германия), ”Nestle“ (Швейцария), ”Nutricia“ (Голландия) и др. Высокое качество продукции и хорошая репутация ОАО ”Беллакт“ позволяет предприятию конкурировать на должном уровне. В числе основных конкурентов для ОАО ”Беллакт“ выделяют: ОАО ”Савушкин продукт“ (г. Брест), ОАО ”ГМЗ №2“ (г. Минск), ОАО ”Рогачевский МКК“ – ТМ ”Рогачевъ“ (г. Рогачев), ОАО ”Гродно молкомбинат“ – ТМ ”Молочный мир“ (г. Гродно), ОАО ”Бабушкина крынка“ (г. Могилев), ОАО ”Гормолзавод №1“ (г. Минск), ГОУП ”Лидский МКК“ (г. Лида) [47].

Таким образом, молочная промышленность в Республике Беларусь представляет собой крупнейший сегмент национальной продовольственной системы, который развивается в условиях жесткой конкуренции по цене и качеству, формируемых на всех стадиях – от производства сырья до конечного продукта. Беларусь в настоящее время обеспечивает свои внутренние потребности в молоке и в продуктах его переработки и имеет значительные возможности для поставок молокопродуктов на внешние рынки. ОАО ”Беллакт“ – единственный производитель детского питания на территории РБ и по объемам выпуска продукции занимает 4-е место среди молочных предприятий Гродненской области и 29 место среди молочных предприятий республики.

**2.2 Организационно-экономическое состояние ОАО ”Беллакт“**

Полное название предприятия – Открытое акционерное общество ”Беллакт“. Юридический адрес: 231900, Республика Беларусь, г. Волковыск, ул. Октябрьская, 133. Отрасль: пищевая. Размер уставного фонда по состоянию на 31.12.2019 г. составил 3 128 тыс. руб.

Целью создания ОАО ”Беллакт“ является удовлетворение потребностей граждан, предприятий и организаций в продукции, товарах и услугах общества, содействие развитию и укреплению экономики Республики Беларусь.

Органами управления Обществом являются общее собрание акционеров общества, наблюдательный совет и исполнительный орган – генеральный директор. Высшим органом управления является общее собрание акционеров, которое проводится не реже одного раза в год. Генеральный директор имеет право принимать решения по всем вопросам, не отнесенным к компетенции общего собрания акционеров, несет ответственность за результаты работы предприятия, нанимает и увольняет работников и представляет общество в отношениях с государственными органами Республики Беларусь и других государств. Наблюдательный совет осуществляет руководство деятельностью Общества в период между собраниями акционеров. Генеральный директор является исполнительным органом Общества, подотчетен по всем вопросам своей деятельности Общему собранию акционеров и Наблюдательному совету и действует в пределах полномочий, определенных Уставом, решениями Общих собраний акционеров и Наблюдательного совета. Компетенция органов управления, исполнительного и контрольного органа определена Уставом Общества [48].

### Генеральному директору подчиняются главный инженер, заместитель генерального директора по строительству, заместитель генерального директора по производству, помощник руководителя организации, секретарь приёмной руководителя, служба безопасности, отдел кадров, юридический отдел, служба охраны труда, транспортный цех, санитарный врач, ИВЦ ([Информационно-вычислительный центр](http://go.mail.ru/redir?type=sr&redir=eJzLKCkpKLbS188sS05ML8rPzU_XS6rUZ2AwNLWwNDYxMzM0YMi9PsOxh9u860NgSM7iX2bvAL2nEnQ&src=fa950c&via_page=1&user_type=e&oqid=ae8bec7c11c7d392)), заместитель генерального директора по качеству, главный технолог, заместитель генерального директора по идеологической работе, главный бухгалтер, заместитель генерального директора по экономике и заместитель генерального директора по коммерческим вопросам.

Организационная структура управления предприятием имеет четко выраженное линейное управление с функциональными службами, обслуживающими и влияющими на работу производственных цехов и участков. Схема организационной структуры управления ОАО ”Беллакт“ приведена в приложении Б.

Предприятие располагает тремя производственными цехами: цельномолочным – по выпуску молока, кефира, творога и творожных изделий, йогуртов, майонеза; консервным – по производству сухих молочных консервов (смеси для детского питания, сухие сливки, сухое цельное и обезжиренное молоко) и масла животного происхождения; цехом ЗЦМ – выпускает заменители цельного молока, сухую сыворотку. Весь ассортимент вырабатываемой продукции составляет более 200 наименований [46].

В таблице 2.2 представлены показатели для анализа динамики реализованной продукции на внутренний и внешний рынок в ОАО ”Беллакт“ за 2017-2019 гг.

Таблица 2.2 – Динамика реализованной продукции ОАО ”Беллакт“ за 2017-2019 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | Темп роста (снижения), % |
| 2019/2017 | 2019/2018 |
| Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг с НДС, тыс. руб. | 232 335 | 278 895 |  278 940 | 120,10 | 100,02 |
| Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг с НДС по РБ, тыс. руб. | 164 688 | 198 324 | 183 067 | 111,16 | 92,31 |
| Продукция, поставленная на экспорт, тыс. руб. | 67 647 | 80 571 | 95 873 | 141,73 | 118,99 |
| Уд. вес экспортной продукции, % | 29,12 | 28,89 | 34,37 | 118,03 | 118,97 |

Примечание – Источник: собственная разработка на основании таблицы В.1 из приложения В

Проанализировав данные таблицы 2.2, сделаем вывод о том, что предприятие является экспортоориентированным. Выпускаемая продукция реализовывалась как в республике, так и за рубежом. Продукция, поставленная на экспорт в 2019 г. составила 95 873 тыс. руб., что больше 2017 г. на 41,73%. Также удельный вес экспортной продукции в общем объеме реализованной продукции в 2019 г. составил 34,37%, что больше 2017 г. на 18,03%.

Для обобщающей характеристики эффективности и интенсивности использования основных производственных фондов используются следующие показатели, расчет которых произведен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Показатели эффективности использования основных средств в ОАО ”Беллакт“ за 2017-2019 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | Отклонение, ± |
| 2019 г. от 2017 г. | 2019 г. от 2018 г. |
| Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб. | 125 462,58 | 146 665,25 | 161 652,08 | 36 189,50 | 14 986,83 |
| Объем продукции в фактических ценах, тыс. руб. | 220 502 | 237 958 | 247 996 | 27 494 | 10 038 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 1 321 | 1 323 | 1 338 | 17 | 15 |
| Прибыль до налогообложения, тыс. руб. | 24 096 | 9 514 | 25 634 | 1 538 | 16 120 |
| Фондоотдача, руб./руб. | 1,76 | 1,62 | 1,53 | -0,23 | -0,09 |
| Фондоемкость, руб./руб. | 0,57 | 0,62 | 0,65 | 0,08 | 0,03 |
| Фондовооруженность, руб./чел. | 94,98 | 110,86 | 120,82 | 25,84 | 9,96 |
| Фондорентабельность, % | 19,21 | 6,49 | 15,86 | -3,35 | 9,37 |

Примечание – Источник: собственная разработка на основании приложений В, Г, Д и Ж

Из таблицы 2.3 видно, что за 2019 г. показатель фондоотдачи снизился на 0,23 руб./руб. по сравнению с 2017 г.; уменьшение данного показателя свидетельствует об неэффективном вложении денежных средств. Показатель фондоёмкости имеет противоположную динамику и увеличился в 2019 г. по сравнению с 2017 г. на 0,08 руб./руб. Показатель фондорентабельности в 2019 г. по сравнению с 2017 г. снизился на 3,35% и составил 15,86%. Это достаточно высркий показатель, учитывая то, что в пищевой промышленности нормативный показатель составляет 10-15%. Следовательно, наиболее удачным для предприятия был 2018 год, показатели эффективности использования основных средств имеют наилучшие показатели.

Показатели эффективности использования оборотных активов ОАО ”Беллакт“, рассчитанные с помощью формул 1.28-1.29, представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Показатели эффективности использования оборотных активов ОАО ”Беллакт“ за 2017-2019 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | Отклонение, ± |
| 2019 г. от 2017 г. | 2019 г. от 2018 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Среднегодовая стоимость оборотных активов, тыс. руб. | 72 954 | 68 470 | 88 969 | 16 015 | 20 499 |
| Выручка от реализации товаров, работ, продукции, услуг, тыс. руб. | 260 079 | 261 303 | 295 658 | 35 579 | 34 355 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 21 973 | 8 496 | 22 173 | 200 | 13 677 |

Продолжение таблицы 2.4

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Оборачиваемость оборотных активов, число оборотов | 3,56 | 3,82 | 3,32 | -0,24 | -0,5 |
| Длительность одного оборота, дн. | 101 | 94 | 108 | 7 | 14 |
| Коэффициент загрузки | 0,28 | 0,26 | 0,30 | 0,02 | 0,0 |
| Рентабельность оборотных активов, % | 30,12 | 12,41 | 24,92 | -5,20 | 12,51 |

Примечание – Источник: собственная разработка на основании приложений Е и Ж

Из полученных в результате анализа данных таблицы 2.4 можно сделать вывод о том, что оборачиваемость оборотных активов снижается в 2019 г. на 0,24 оборота по отношению к 2017 г. и составила в 2019 г. 3,32 оборота. Увеличение длительности одного оборота в 2019 г. на 7 дней по отношению к 2017 г. говорит о замедлении оборачиваемости. Эффект замедления оборачиваемости оборотных средств выражается в увеличении потребности в них в связи с ухудшением их использования, в связи с этим увеличивается коэффициент загрузки оборотных средств в 2019 г. на 0,02 по сравнению с 2017 г., так в 2019 г. 0,30 руб. приходится на 1-н рубль реализованной продукции. Рентабельность оборотных активов в период 2017-2019 гг. снизилась на 5,20%, что говорит о неэффективном использовании оборотного капитала организации.

В таблице 2.5 рассмотрим состав и структуру затрат на основное производство по экономическим элементам в ОАО ”Беллакт“ за 2017-2019 гг.

Таблица 2.5 – Состав и структура затрат на основное производство по экономическим элементам в ОАО ”Беллакт“ за 2017-2019 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Экономические элементы затрат | Сумма, тыс. руб. | Уд. вес, % | Отклонение, (±) тыс. руб. |
| 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | 2019 г. от 2017 г. | 2019 г. от 2018 г. |
| Материальные затраты, всего | 164 204 | 180 971 | 206 067 | **81,93** | **85,61** | **85,77** | **41 863** | 25 096 |
| Расходы на оплату труда | 10 262 | 11 018 | 12 204 | 5,12 | 5,21 | 5,08 | 1 942 | 1 186 |
| Отчисления на социальные нужды | 3 278 | 3 754 | 4 160 | **1,64** | **1,78** | **1,73** | 882 | 406 |
| Амортизация основных средств и нематериальных активов | 15 023 | 9 476 | 10 402 | 7,50 | 4,48 | 4,33 | **-4 621** | 926 |
| Прочие затраты | 7 642 | 6 172 | 7 424 | 3,81 | 2,92 | 3,09 | -218 | 1 252 |
| Итого затрат: | 200 409 | 211 391 | 240 257 | 100 | 100 | 100 | 39 848 | 28 866 |

Примечание – Источник: Приложение З

Проанализировав данные таблицы 2.5 можно сделать вывод о том, что так как технология производства молочной продукции является энергоемким процессом, то материальные затраты за 2017-2019 гг. занимают наибольший удельный вес в структуре себестоимости (81,93%, 85,61% и 85,77% соответственно), поэтому даже незначительное снижение затрат на топливо дает крупный эффект. Также стоимость материальных затрат увеличилась на 41 863 тыс. руб. в 2019 г. по сравнению с 2017 г. и составила 206 067 тыс. руб. Наименьший удельный вес в структуре себестоимости за 2017-2019 гг. занимают отчисления на социальные нужды (1,64%, 1,78% и 1,73% соответственно). Амортизация основных средств и нематериальных активов уменьшилась в 2019 г. на 4 621 тыс. руб. по сравнению с 2017 г. и составила в 2019 г. 10 402 тыс. руб.

Показатели эффективности использования материальных ресурсов, рассчитанные с помощью формул 1.30-1.31, представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Показатели эффективности использования материальных ресурсов ОАО ”Беллакт“ за 2017-2019 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | Отклонение, ± |
| 2019 г. от 2017 г. | 2019 г. от 2018 г. |
| Полная себестоимость, тыс. руб. | 200 409 | 211 391 | 240 257 | 39 848 | 28 866 |
| Материальные затраты, тыс. руб. | 164 204 | 180 971 | 206 067 | 41 863 | 25 096 |
| Объем продукции в фактических ценах, тыс. руб. | 220 502 | 237 958 | 247 996 | 27 494 | 10 038 |
| Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг | 39 643 | 18 478 | 35 495 | -4 148 | 17 017 |
| Уд. вес материальных затрат в полной себестоимости, % | 81,93 | 85,61 | 85,77 | 3,84 | 0,16 |
| Материалоотдача, руб./руб. | 1,34 | 1,31 | 1,20 | -0,14 | -0,11 |
| Материалоемкость, руб./руб. | 0,75 | 0,76 | 0,83 | 0,08 | 0,07 |
| Прибыль на рубль материальных затрат, руб. | 0,24 | 0,10 | 0,17 | -0,07 | 0,07 |
| Коэффициент соотношения темпов роста объёма производства и материальных затрат | 1,08 | 0,98 | 0,92 | -0,16 | -0,06 |

Примечание – Источник: собственная разработка на основании приложений В, Ж и З

Следуя из таблицы 2.6 можно сделать вывод о том, что удельный вес материальных затрат в полной себестоимости за 2017-2019 гг. только растёт (81,93%, 85,61% и 85,77% соответственно). Материалоотдача в 2019 г. снизилась по сравнению с 2017 г. на 0,14 руб./руб. и составила 1,20 руб./руб. продукции, выпущенной на один рубль материальных затрат. Рост материалоемкости в 2019 г. по сравнению с 2017 г. характеризует возрастающие затраты материально-сырьевых средств в одном рубле продукции. Прибыль на рубль материальных затрат в 2019 г. снизилась на 0,07 руб. по сравнению с 2017 г. и составила 0,17 руб. в 2019 г. Коэффициент соотношения темпов роста объёма производства и материальных затрат только в 2017 г. больше единицы и это указывает на опережающий рост выпуска продукции, а это значит, что материальные затраты на один рубль объёма выпуска снижаются; однако данный показатель в 2019 г. уменьшился на 0,16 по сравнению с 2017 г. и стал 0,92 в 2019 г.

Данные для анализа состава и структуры затрат на производство продукции по калькуляционным статьям в ОАО ”Беллакт“ за 2017-2019 гг. представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Состав и структура затрат на производство продукции по калькуляционным статьям в ОАО ”Беллакт“ за 2017-2019 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Статьи затрат | Сумма, тыс. руб. | Удельный вес, % | Отклонение 2019 г. от 2017 г., ± тыс. руб. |
| 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. |
| Сырье и основные материалы  | 128 736,3 | 144 662,3 | 163 118,5 | **65,89** | **69,91** | **69,89** | **34 382,2** |
| Транспортно-заготовительные расходы | 2 357,1 | 2 658,7 | 2 913,3 | 1,21 | 1,28 | 1,25 | 556,2 |
| Вспомогательные материалы на технологические цели | 15 080,1 | 15 349,2 | 17 265,8 | 7,72 | 7,42 | 7,40 | 2 185,7 |
| Топливо и энергия на технологические цели | 11 961,7 | 11 794,7 | 13 620,4 | 6,12 | 5,70 | 5,84 | 1 658,7 |
| Расходы на оплату труда производственных рабочих | 3 401 | 3 033 | 3 376,8 | 1,74 | 1,47 | 1,45 | -24,2 |
| Отчисления на социальные нужды | 1 175,3 | 1 050,7 | 1 173 | **0,60** | **0,51** | **0,50** | -2,3 |
| Общепроизводственные расходы | 19 396,7 | 14 995,5 | 17 545,6 | 9,93 | 7,25 | 7,52 | **-1 851,1** |
| Общехозяйственные расходы | 6 437,9 | 6 189,7 | 6 816,1 | 3,29 | 2,99 | 2,92 | 378,2 |
| Производственная себестоимость  | 182 108,2 | 193 544 | 219 013,3 | 93,20 | 93,53 | 93,84 | 36 905,1 |
| Коммерческие расходы | 6 842,6 | 7 202,3 | 7 559,5 | 3,50 | 3,48 | 3,24 | 716,9 |
| Полная себестоимость всей продукции  | 195 388,7 | 206 936 | 233 388,9 | 100 | 100 | 100 | 38 000,2 |

Примечание – Источник: собственная разработка на основании приложения И

На основании данных таблицы 2.7 видно, что наибольший удельный вес в полной себестоимости за 2017-2019 гг. занимают сырьё и основные материалы и составляют 65,89%, 69,91% и 69,89% соответственно, наименьший – отчисления на социальные нужды и составляют 0,60%, 0,51% и 0,50% соответственно. Наибольшее увеличение так же наблюдается у сырья и основных материалов, так в 2019 г. их количество в стоимостном выражении увеличилось на 34 382,2 тыс. руб. по сравнению с 2017 г. и составило 163 118,5 тыс. руб. Общепроизводственные расходы в 2019 г. снизились на 1 851,1 тыс. руб. по сравнению с 2017 г. и составили в 2019 г. 17 545,6 тыс. руб.

Данные для анализа расхода энергетических ресурсов на производственные цели в ОАО ”Беллакт“ представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Расход энергетических ресурсов на производственные цели в ОАО ”Беллакт“ за 2017-2019 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование энергетических ресурсов | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | Отклонение, ± |
| 2019 г. от 2017 г. | 2019 г. от 2018 г. |
| Дизельное топливо, тонн | 661 | 923 | 1 059 | 398 | 136 |
| Бензин, тонн | 33 | 41 | 43 | 10 | 2 |
| Электроэнергия, тыс.кВт-ч. | 14 859 | 18 904 | 20 831 | 5 972 | 1 927 |
| Теплоэнергия, Гкал. | 69 255 | 87 285 | 95 400 | 26 145 | 8 115 |
| Газ, тыс. куб. м. | 8 994 | 11 130 | 12 404 | 3 410 | 1 274 |
| Всего энергетических ресурсов в пересчете на условное топливо, тонн | 93 802 | 118 283 | 129 737 | 35 935 | 11 454 |

Примечание – Источник: Приложение К

На основании данных таблицы 2.8 можно сделать вывод о том, что за 2017-2019 гг. использование всех энергетических ресурсов увеличивается. Наибольшее увеличение наблюдается в использовании теплоэнергии. В 2019 г. её использование увеличилось на 26 145 Гкал по сравнению с 2017 г. и составило 95 400 Гкал в 2019 г. Незначительное увеличение наблюдается в 2019 г. в использовании бензина на 10 тонн больше по сравнению с 2017 г.

Данные для анализа состава прибыли отчётного периода в ОАО ”Беллакт“ представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Состав прибыли отчетного периода в ОАО ”Беллакт“ за 2017-2019 гг., тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | Темп роста (снижения), % |
| 2019/2017 | 2019/2018 |
| Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг | 39 643 | 18 478 | 35 495 | 89,54 | 192,09 |
| Прибыль (убыток) от текущей деятельности | 33 933 | 6 843 | 24 431 | 72,00 | 357,02 |
| Доходы по инвестиционной и финансовой деятельности | 14 646 | 69 684 | 50 617 | 345,60 | 72,64 |
| Расходы по инвестиционной и финансовой деятельности | 24 483 | 67 013 | 49 414 | 201,83 | 73,74 |
| Итого прибыли (убытка) за отчетный период | 24 096 | 9 514 | 25 634 | 106,38 | 269,43 |
| В том числе чистая прибыль | 21 973 | 8 496 | 22 173 | 100,91 | 260,98 |

Примечание – Источник: приложение Ж

На основании данных таблицы 2.9 видно, что прибыль от реализации и прибыль по текущей деятельности в 2019 г. снизились по сравнению с 2017 г. и составили 35 495 тыс. руб. и 24 431 тыс. руб. соответственно. Доходы по инвестиционной и финансовой деятельности за анализируемый период выросли и, несмотря на это, расходы по инвестиционной и финансовой деятельности также выросли к 2019 г. и составили 49 414 тыс. руб. Наблюдается увеличение прибыли за отчётный период и чистой прибыли в 2019 г. по сравнению с 2017 г. и прибыль составила 25 634 тыс. руб. и 22 173 тыс. руб. соответственно. Но в 2018 г. данные показатели уменьшаются и составляют 9 514 и 8 496 тыс. руб. соответственно.

Приведем основные показатели экономической деятельности предприятия за 2017-2019 гг. в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Динамика рентабельности производственной деятельности и продаж в ОАО ”Беллакт“ за 2017-2019 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | Темп роста (снижения), %  |
| 2019 г. к 2017 г.  | 2019 г. к 2018 г. |
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 260 079 | 261 303 | 295 658 | 113,68 | 113,15 |
| Полная себестоимость реализации продукции, тыс. руб. | 202 184 | 223 208 | 238 306 | 117,87 | 106,76 |
| Прибыль от реализации, тыс. руб. | 39 643 | 18 478 | 35 495 | 89,54 | 192,09 |
| Чистая прибыль от основной деятельности, тыс. руб. | 21 973 | 8 496 | 22 173 | 100,91 | 260,98 |
| Рентабельность производственной деятельности, %: |  |  |  |  |  |
| - По прибыли от реализации | 19,61 | 8,28 | 14,89 | 75,93 | 179,83 |
| - По чистой прибыли | 10,87 | 3,81 | 9,30 | 85,56 | 244,09 |
| Рентабельность продаж (оборота), %: |  |  |  |  |  |
| - По прибыли от реализации | 15,24 | 7,07 | 12,00 | 78,74 | 169,73 |
| - По чистой прибыли | 8,45 | 3,25 | 7,50 | 88,76 | 230,77 |

Примечание – Источник: собственная разработка на основании приложения Ж

Анализ показателей рентабельности производственной деятельности и рентабельности продаж ОАО ”Беллакт“ за 2017-2019 гг. позволяет сделать вывод об ухудшении эффективности деятельности предприятия, так как показатели рентабельности снижаются. Так рентабельность производственной деятельности (рассчитанная по прибыли от реализации) в 2019 году сократилась на 24,07% по сравнению с 2017 годом и составила 14,89%. Рентабельность продаж по прибыли от реализации в 2019 году составила 12% против 15,24% в 2017 году, а по чистой прибыли за 2017-2019 гг. уменьшилась на 11,24% и составила 7,50%, что свидетельствует о снижении уровня прибыльности продукции. Исходя из этого, можно сделать вывод об ухудшении работы ОАО ”Беллакт“.

Таким образом, по результатам анализа организационно-экономического состояния ОАО ”Беллакт“ выявлены как положительные, так и отрицательные стороны.

Положительными сторонами для ОАО ”Беллакт“ является то, что:

- предприятие является экспортоориентированным. Продукция, поставленная на экспорт в 2019 г. составила 95 873 тыс. руб., что больше 2017 г. на 41,73%;

- доходы по инвестиционной и финансовой деятельности за анализируемый период выросли и, несмотря на это, расходы по инвестиционной и финансовой деятельности также выросли к 2019 г. и составили 49 414 тыс. руб. Наблюдается увеличение прибыли за отчётный период и чистой прибыли в 2019 г. по сравнению с 2017 г. и прибыль составила 25 634 тыс. руб. и 22 173 тыс. руб. соответственно.

Отрицательными сторонами деятельности ОАО ”Беллакт“ является то, что:

- за 2019 г. показатель фондоотдачи снизился на 0,23 руб./руб. по сравнению с 2017 г. (уменьшение данного показателя свидетельствует о неэффективном вложении денежных средств);

- оборачиваемость оборотных активов снижается в 2019 г. на 0,24 оборота по отношению к 2017 г. и составила в 2019 г. 3,32 оборота. Увеличение длительности одного оборота в 2019 г. на 7 дней по отношению к 2017 г. говорит о замедлении оборачиваемости. Эффект замедления оборачиваемости оборотных средств выражается в увеличении потребности в них в связи с ухудшением их использования. Рентабельность оборотных активов за 2017-2019 гг. снизилась на 5,20%, что говорит о неэффективном использовании оборотного капитала организации;

- материальные затраты за 2017-2019 гг. занимают наибольший удельный вес в структуре себестоимости (81,93%, 85,61% и 85,77% соответственно), поэтому даже незначительное снижение затрат на топливо дает крупный эффект. Стоимость материальных затрат увеличилась на 41 863 тыс. руб. в 2019 г. по сравнению с 2017 г. и составила 206 067 тыс. руб.;

- материалоотдача в 2019 г. снизилась по сравнению с 2017 г. на 0,14 руб./руб. и составила 1,20 руб./руб. Рост материалоемкости в 2019 г. по сравнению с 2017 г. характеризует возрастающие затраты материально-сырьевых средств на 1 руб. продукции. Прибыль на рубль материальных затрат в 2019 г. снизилась на 0,07 руб. по сравнению с 2017 г. и составила 0,17 руб.;

- за 2017-2019 гг. использование энергетических ресурсов увеличивается. Наибольшее увеличение наблюдается в использовании теплоэнергии. В 2019 г. её использование увеличилось на 26 145 Гкал по сравнению с 2017 г. и составило 95 400 Гкал в 2019 г.;

- прибыль от реализации и прибыль по текущей деятельности в 2019 г. снизились по сравнению с 2017 г. и составили 35 495 тыс. руб. и 24 431 тыс. руб. соответственно;

- рентабельность производственной деятельности (рассчитанная по прибыли от реализации) в 2019 году сократилась на 24,07% по сравнению с 2017 годом и составила 14,89%. Рентабельность продаж по прибыли от реализации в 2019 году составила 12% против 15,24% в 2017 году, а по чистой прибыли за 2017-2019 гг. уменьшилась на 11,24% и составила 7,50%, что свидетельствует о снижении уровня прибыльности продукции. Исходя из этого, можно сделать вывод об ухудшении работы ОАО ”Беллакт“.

**2.3 Анализ показателей эффективности управления производством в ОАО ”Беллакт“**

В таблице 2.11 приведены показатели эффективности управления производством, рассчитанные с помощью формул 1.1-1.4.

Таблица 2.11 – Показатели эффективности управления производством в ОАО ”Беллакт“ за 2017-2019 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | Отклонение, ± |
| 2019 г. от 2017 г. | 2019 г. от 2018 г. |
| Прибыль от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб. | 39 643 | 18 478 | 35 495 | -4 148 | 17 017 |
| Затраты на управление, тыс. руб. | 6 207 | 6 834 | 7 930 | 1 723 | 1 096 |
| Численность работников управления, чел. | 120 | 115 | 115 | -5 | 0 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 1 321 | 1 323 | 1338 | 17 | 15 |
| Общие затраты организации, тыс. руб. | 200 409 | 211 391 | 240 257 | 39 848 | 28 866 |
| Объем выпускаемой продукции (оказываемых услуг), тыс. руб. | 260 079 | 261 303 | 295 658 | 35 579 | 34 355 |
| Коэффициент эффективности управления | 6,387 | 2,704 | 4,476 | -1,911 | 1,772 |
| Коэффициент численности управленческих работников | 0,091 | 0,087 | 0,086 | -0,005 | -0,001 |
| Коэффициент затрат на управление | 0,031 | 0,032 | 0,033 | 0,002 | 0,001 |
| Коэффициент затрат на управление на 1-цу выпускаемой продукции | 0,024 | 0,026 | 0,027 | 0,003 | 0,001 |

Примечание – Источник: собственная разработка на основании приложений Ж, Д и З

На основании данных таблицы 2.11 видно, что не все показатели эффективности управления производством снизились за 2017-2019 гг. Коэффициент эффективности управления уменьшился на 1,911 в 2019 г. по сравнению с 2017 г. и составил 4,476 в 2019 г. Коэффициент затрат на управление в 2019 г. незначительно вырос на 0,002 по сравнению с 2017 г. и составил в 2019 г. 0,033 и это говорит о том, что стало немного больше тратиться средств на управление по отношению к общим затратам и о том, что эффективно применяются в организации методы управления. Об эффективности управления организацией может также свидетельствовать увеличение производительности труда, рост фондоотдачи основных производственных фондов, ускорение оборачиваемости оборотных средств, увеличение объема реализации услуг за счёт эффективного использования всех имеющихся ресурсов, рост прибыли.

Анализ показателей эффективности управления производством происходит по следующей оценке.

1) Анализ показателей эффективности хозяйственной деятельности в сфере продаж в ОАО ”Беллакт“. В таблице 2.12 рассмотрим показатели эффективности хозяйственной деятельности в сфере продаж в ОАО ”Беллакт“ за 2017-2019 гг., рассчитанные с помощью формул 1.9-1.11.

Таблица 2.12 – Показатели эффективности хозяйственной деятельности в сфере продаж в ОАО ”Беллакт“ за 2017-2019 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | Отклонение, ± |
| 2019 г. от 2017 г. | 2019 г. от 2018 г. |
| Коэффициент валовой прибыли | 0,22 | 0,15 | 0,19 | -0,03 | 0,04 |
| Коэффициент текущей прибыли | 0,13 | 0,03 | 0,08 | -0,05 | 0,05 |
| Рентабельность продаж, % | 8,45 | 3,25 | 7,50 | -0,95 | 4,25 |

Примечание – Источник: собственная разработка на основании приложения Ж

Данные таблицы 2.12 свидетельствуют о том, что эффективность хозяйственной деятельности в сфере продаж в 2019 г. снижается потому, что:

- коэффициент валовой прибыли в 2019 г. снизился по сравнению с 2017 г. на 0,03 и составил в 2019 г. 0,19, что говорит об уменьшении прибыли оставшейся после вычитания из доходов всех переменных издержек;

- коэффициент текущей прибыли также снизился в 2019 г. по сравнению с 2017 г. на 0,05 и составил в 2019 г. 0,08, что говорит о снижении доходности от основной деятельности;

- рентабельность продаж также снизилась в 2019 г. на 0,95% по сравнению с 2017 г. и составила в 2019 г. 7,50%, что говорит об уменьшении получаемой организацией прибыли с каждого рубля от реализованной продукции, хотя если сравнивать 2019 г. с 2018 г., то рентабельность продаж увеличилась.

2) Анализ рентабельности хозяйственной деятельности ОАО ”Беллакт“. В таблице 2.13 представлены показатели для анализа рентабельности хозяйственной деятельности ОАО ”Беллакт“ за 2017-2019 гг. рассчитанные с помощью формул 1.5-1.8.

Таблица 2.13 – Показатели рентабельности хозяйственной деятельности ОАО ”Беллакт“ за 2017-2019 гг., %

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | Отклонение, ± |
| 2019 г. от 2017 г. | 2019 г. от 2018 г. |
| Общая рентабельность предприятия | 15,51 | 5,55 | 15,25 | -0,26 | 9,70 |
| Чистая рентабельность предприятия | 14,14 | 4,96 | 13,19 | -0,95 | 8,23 |
| Рентабельность собственного капитала предприятия | 22,82 | 8,06 | 17,27 | -5,55 | 9,21 |
| Общая рентабельность производственных фондов | 23,95 | 9,67 | 25,23 | 1,28 | 15,56 |

Примечание – Источник: собственная разработка на основании приложений Ж и Е

Проанализировав данные таблицы 2.13, сделаем вывод о том, что за 2017-2019 гг. почти по всем показателям рентабельности наблюдается снижение:

- общая рентабельность предприятия в 2019 г. снизилась по сравнению с 2017 г. на 0,26% и составила в 2019 г. 15,25%;

- уменьшение чистой рентабельности предприятия на 0,95% в 2019 г. означает снижение отдачи от средств, вложенных в имущество организации;

- общая рентабельность производственных фондов увеличилась в 2019 г. по сравнению с 2017 г. на 1,28% и составила в 2019 г. 25,23%;

- рентабельность собственного капитала предприятия в 2019 г. снизилась по сравнению с 2017 г. на 5,55% и составила в 2019 г. 17,27%, что говорит о снижении отдачи денег собственников, вложенных в капитал организации.

3) Анализ показателей деловой активности ОАО ”Беллакт“. В таблице 2.14 представлены показатели для анализа деловой активности ОАО ”Беллакт“ за 2017-2019 гг., рассчитанные с помощью формул 1.12-1.17.

Таблица 2.14 – Показатели деловой активности ОАО ”Беллакт“ за 2017-2019 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | Темп роста (снижения), % |
| 2019/2017 | 2019/2018 |
| Коэффициент отдачи всех активов | 1,72 | 1,60 | 1,74 | 101,16 | 108,75 |
| Оборачиваемость оборотных фондов | 3,64 | 3,70 | 4,52 | 124,18 | 122,16 |
| Оборачиваемость запасов | 6,12 | 7,09 | 6,59 | 107,68 | 92,95 |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности | 11,29 | 9,99 | 10,70 | 94,77 | 107,11 |
| Оборачиваемость кредиторской задолженности | 16,18 | 14,65 | 13,13 | 81,15 | 89,62 |
| Коэффициент отдачи собственного капитала | 3,12 | 2,59 | 2,53 | 81,09 | 97,68 |

Примечание – Источник: собственная разработка на основании приложений Ж и Е

Из данных таблицы 2.14 можно сделать следующие выводы:

- коэффициент отдачи всех активов увеличился на 1,16% в 2019 г. по сравнению с 2017 г. и составил 1,74 в 2019 г., что говорит об увеличении прибыли на единицу стоимости капитала;

- коэффициент оборачиваемости оборотных фондов увеличился на 24,18% в 2019 г. по сравнению с 2017 г. и составил 4,52 в 2019 г.; это означает, что предприятие увеличивает с каждым годом использование среднегодового остатка оборотных средств (краткосрочных активов);

- оборачиваемость запасов увеличилась на 7,68% в 2019 г. по сравнению с 2017 г. и составила 6,59 в 2019 г.; это означает, что организация увеличивает с каждым годом использование среднего имеющегося остатка запасов;

- оборачиваемость дебиторской задолженности уменьшилась на 5,23% в 2019 г. по сравнению с 2017 г. и составила 10,70 в 2019 г., что говорит об снижении скорости погашения дебиторской задолженности на 5% в 2019 г., т.е. медленее организация получает оплату за проданные товары (работы, услуги) от своих покупателей;

- оборачиваемость кредиторской задолженности снизилась на 18,85% в 2019 г. по сравнению с 2017 г. и составила 13,13 в 2019 г., что говорит об уменьшении количества погашений средней величины своей кредиторской задолженности;

- коэффициент отдачи собственного капитала уменьшился на 18,91% в 2019 г. по сравнению с 2017 г. и составил 2,53 в 2019 г.; это говорит о том, что предприятие быстрее может оплатить свои счета, так как количество оборотов для оплаты выставленных счетов снижается.

4) Анализ показателей ликвидности и финансовой устойчивости ОАО ”Беллакт“. Показатели ликвидности и финансовой устойчивости ОАО ”Беллакт“ за 2017-2019 гг. представлены в таблице 2.15, рассчитанные с помощью формул 1.18-1.24.

Таблица 2.15 – Показатели ликвидности и финансовой устойчивости ОАО ”Беллакт“ за 2017-2019 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | Нормативное значение |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Коэффициент ликвидности: |  |  |  |  |
| Абсолютной | 1,396 | 0,239 | 0,776 | Нижняя граница – 0,2 |
| промежуточной | 3,171 | 1,318 | 1,714 | От 0,7 до 1 |
| Текущей | 5,477 | 2,575 | 3,142 | От 1 до 2 |
| 2. Коэффициенты финансовой устойчивости: |  |  |  |  |
| Автономии | 0,619 | 0,615 | 0,764 | Выше 0,5 |
| маневренности собственных средств | 0,144 | 0,024 | 0,384 | От 0,2 до 0,5 |
| соотношения заемных и собственных средств (плечо финансового рычага) | 0,613 | 0,625 | 0,309 | Менее или равно 0,5 |

Окончание таблицы 2.15

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| обеспеченности собственными оборотными средствами | 0,190 | 0,037 | 0,554 | Более 0,3 |

Примечание – Источник: собственная разработка на основании приложения Е

Из полученных в результате анализа данных таблицы 2.15 можно сделать следующие выводы:

- платёжеспособность ОАО ”Беллакт“ в 2019 г. стала хуже по сравнению с 2017 г., так как значения коэффициентов ликвидности уменьшились, но они находятся в пределах нормы и это говорит о том, что предприятие способно погасить все свои долги и, что на данный момент предприятие достаточно обеспечено оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения своих срочных обязательств;

- коэффициент автономии в 2019 г. равен 0,764 и это означает, что удельный вес собственных средств в общей сумме источников финансирования равен 76,4%;

- коэффициент маневренности собственных средств равен 0,384 в 2019 г. и это означает, что 38,4% собственного оборотного капитала находится в обороте и это является нормой; в привлечении заёмных средств предприятие не нуждается;

- коэффициент соотношения заемных и собственных средств в 2019 г. равен 0,309 и это означает, что предприятие не привлекает заёмные средства;

- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами равен 0,554 в 2019 г. и это нормальное значение и оно означает, что у предприятия достаточно собственных средств, необходимых для финансирования текущей деятельности, т.е. обеспечения финансовой устойчивости.

5) Факторный анализ. В таблице 2.10 рентабельность производственной деятельности по прибыли от реализации в 2019 г. стала 14,89%, что на 24,07% меньше, чем в 2017 г. в большинстве своём из-за роста себестоимости продукции. Рентабельность производственной деятельности по прибыли от реализации (Р) может измениться за счет изменения суммы выручки от реализации продукции (товаров, работ, услуг), себестоимости реализованной продукции (товаров, работ, услуг), управленческих расходов и расходов на реализацию. Для комплексного и систематического изучения воздействия этих факторов на рентабельность производственной деятельности по прибыли от реализации проведём факторный анализ.

Данные для проведения факторного анализа представлены в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Рентабельность производственной деятельности в ОАО ”Беллакт“ за 2017-2019 гг., тыс. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2017 г. | 2019 г. | Отклонение 2019 г. от 2017 г., ± |
| Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг (В) | 260 079 | 295 658 | 35 579 |
| Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг (С) | 202 184 | 238 306 | 36 122 |
| Управленческие расходы (УР) | 6 207 | 7 930 | 1 723 |
| Расходы на реализацию (РР) | 12 045 | 13 927 | 1 882 |

Примечание – Источник: Приложение Ж

Используем для анализа метод цепной подстановки:

Р2017 = (В0 – УР0 – РР0 – С0) / С0 × 100 = (260 079 – 6 207 – 12 045 – 202 184) / 202 184 × 100 = 19,61%, (2.1)

усл1 = (В1 – УР0 – РР0 – С0) / С0 × 100 = (295 658 – 6 207 – 12 045 – 202 184) / 202 184 × 100 = 37,20%, (2.2)

усл2 = (В1 – УР1 – РР0 – С0) / С0 × 100 = (295 658 – 7 930 – 12 045 – 202 184) / 202 184 × 100 = 36,35%, (2.3)

усл3 = (В1 – УР1 – РР1 – С0) / С0 × 100 = (295 658 – 7 930 – 13 927 – 202 184) / 202 184 × 100 = 35,42%, (2.4)

Р2019 = (В1 – УР1 – РР1 – С1) / С1 × 100 = (295 658 – 7 930 – 13 927 – 238 306) / 238 306 × 100 = 14,89%, (2.5)

Отсюда изменение рентабельности производственной деятельности по прибыли от реализации за счёт изменения выручки от реализации продукции, товаров, работ, услуг ∆Р (∆В):

∆Р (∆В) = усл1 – Р2017 = 37,20% – 19,61% = 17,59%. (2.6)

Изменение рентабельности производственной деятельности по прибыли от реализации за счёт изменения управленческих расходов ∆Р (∆УР):

∆Р (∆УР) = усл2 – усл1 = 36,35% – 37,20% = -0,85%. (2.7)

Изменение рентабельности производственной деятельности по прибыли от реализации за счёт изменения расходов на реализацию ∆Р (∆РР):

∆Р (∆РР) = усл3 – усл2 = 35,42% – 36,35% = -0,93%. (2.8)

Изменение рентабельности производственной деятельности по прибыли от реализации за счёт изменения себестоимости реализованной продукции, товаров, работ, услуг ∆Р (∆С):

∆Р (∆С) = Р2019 – усл3 = 14,89% – 35,42% = -20,53%. (2.9)

 Найдём относительное изменение рентабельности производственной деятельности по прибыли от реализации:

∆Р = Р2019 – Р2017 = 14,89% – 19,61% = -4,72%. (2.10)

Вывод: проанализировав данные можно отметить, что рентабельность производственной деятельности по прибыли от реализации в 2019 г. снизилась на 4,72% по сравнению с 2017 годом. Данное снижение показателя произошло:

1) в результате увеличения выручки от реализации продукции, товаров, работ, услуг на 35 579 тыс. руб. рентабельность производственной деятельности по прибыли от реализации увеличилась на 17,59%;

2) в связи с ростом управленческих расходов на 1 723 тыс. руб. рентабельность производственной деятельности по прибыли от реализации снизилась на 0,85%;

3) из-за увеличения расходов на реализацию на 1 882 тыс. руб. рентабельность производственной деятельности по прибыли от реализации уменьшилась на 0,93%;

4) за счёт роста себестоимости реализованной продукции, товаров, работ, услуг на 36 122 тыс. руб. рентабельность производственной деятельности по прибыли от реализации снизилась на 20,53%.

Положительное влияние на рентабельность производственной деятельности по прибыли от реализации оказал рост выручки от реализации продукции, товаров, работ, услуг, отрицательное – увеличение управленческих расходов, расходов на реализацию и себестоимости реализованной продукции, товаров, работ, услуг. На рост рентабельности производственной деятельности по прибыли от реализации влияют следующие факторы: увеличение качества продукции, снижение себестоимости, рост спроса на продукцию, снижение цен на сырьё, материалы, топливо, внедрение новой техники и технологии, и так далее.

Таким образом, по результатам анализа показателей эффективности управления производством в ОАО ”Беллакт“ можно говорить как о положительных, так и отрицательных сторонах.

Положительными сторонами для предприятия является то, что:

- не все показатели эффективности управления производством снизились за 2017-2019 гг. Коэффициент эффективности управления уменьшился на 1,911 в 2019 г. по сравнению с 2017 г. и составил 4,476 в 2019 г. Коэффициент затрат на управление в 2019 г. незначительно вырос на 0,002 по сравнению с 2017 г. и составил в 2019 г. 0,033 и это говорит о том, что стало немного больше тратиться средств на управление по отношению к общим затратам и о том, что эффективно применяются в организации методы управления;

- за 2017-2019 гг. почти по всем показателям деловой активности ОАО ”Беллакт“ наблюдается рост: коэффициент отдачи всех активов увеличился на 1,16% в 2019 г. по сравнению с 2017 г. и составил 1,74 в 2019 г., что говорит об увеличении прибыли на единицу стоимости капитала; коэффициент оборачиваемости оборотных фондов увеличился на 24,18% в 2019 г. по сравнению с 2017 г. и составил 4,52 в 2019 г. (это означает, что предприятие увеличивает с каждым годом использование среднегодового остатка оборотных средств); оборачиваемость запасов увеличилась на 7,68% в 2019 г. по сравнению с 2017 г. и составила 6,59 в 2019 г. (это означает, что организация увеличивает с каждым годом использование среднего имеющегося остатка запасов); коэффициент отдачи собственного капитала уменьшился на 18,91% в 2019 г. по сравнению с 2017 г. и составил 2,53 в 2019 г. (это говорит о том, что предприятие быстрее может оплатить свои счета, так как количество оборотов для оплаты выставленных счетов снижается);

- платёжеспособность ОАО ”Беллакт“ в 2019 г. стала хуже по сравнению с 2017 г., так как значения коэффициентов ликвидности уменьшились, но они находятся в пределах нормы и это говорит о том, что предприятие способно погасить все свои долги и, что на данный момент предприятие достаточно обеспечено оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения своих срочных обязательств;

- анализ показателей финансовой устойчивости показал, что у предприятия достаточно собственных средств, необходимых для финансирования текущей деятельности и нет необходимости привлекать заёмные средства. Например, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами равен 0,554 в 2019 г. и это нормальное значение и оно означает, что у предприятия достаточно собственных средств, необходимых для финансирования текущей деятельности, т.е. обеспечения финансовой устойчивости.

Отрицательными сторонами для предприятия является то, что:

- эффективность хозяйственной деятельности в сфере продаж в 2019 г. снижается потому, что коэффициент текущей прибыли также снизился в 2019 г. по сравнению с 2017 г. на 0,05 и составил в 2019 г. 0,08, что говорит о снижении доходности от основной деятельности; рентабельность продаж также снизилась в 2019 г. на 0,95% по сравнению с 2017 г. и составила в 2019 г. 7,50%, что говорит об уменьшении получаемой организацией прибыли с каждого рубля от реализованной продукции;

- за 2017-2019 гг. почти по всем показателям рентабельности наблюдается снижение: уменьшение чистой рентабельности предприятия на 0,95% в 2019 г. означает снижение отдачи от средств, вложенных в имущество организации; общая рентабельность производственных фондов увеличилась в 2019 г. по сравнению с 2017 г. на 1,28% и составила в 2019 г. 25,23%; рентабельность собственного капитала предприятия в 2019 г. снизилась по сравнению с 2017 г. на 5,55% и составила в 2019 г. 17,27%, что говорит о снижении отдачи денег собственников, вложенных в капитал организации;

- оборачиваемость дебиторской задолженности уменьшилась на 5,23% в 2019 г. по сравнению с 2017 г. и составила 10,70 в 2019 г., что говорит об снижении скорости погашения дебиторской задолженности на 5% в 2019 г., т.е. медленее организация получает оплату за проданные товары (работы, услуги) от своих покупателей; оборачиваемость кредиторской задолженности снизилась на 18,85% в 2019 г. по сравнению с 2017 г. и составила 13,13 в 2019 г., что говорит об уменьшении количества погашений средней величины своей кредиторской задолженности;

- исходя из факторного анализа видно, что рентабельность производственной деятельности по прибыли от реализации в 2019 г. снизилась на 4,72% по сравнению с 2017 годом. Данное снижение показателя произошло в связи с увеличением управленческих расходов, роста расходов на реализацию и за счёт увеличения себестоимости реализованной продукции, товаров, работ, услуг на 36 122 тыс. руб. рентабельность производственной деятельности по прибыли от реализации снизилась на 20,53%.

**2.4 Анализ социально-психологических факторов, влияющих на работоспособность персонала в ОАО ”Беллакт“**

Важной предпосылкой достижения приемлемого уровня эффективности менеджмента персонала является обеспечение адекватного организационного уровня менеджмента персонала. Служба персонала ОАО ”Беллакт“ представлена отделом кадров. Штатная единица отдела кадров – менеджер по персоналу. Основной задачей отдела кадров является обеспечение потребности ОАО ”Беллакт“ в кадрах, повышение квалификации персонала, постоянная и целенаправленная работа с сотрудниками предприятия для создания коллектива с высоким потенциалом развития, способного успешно решать все сложные задачи для достижения целей организации.

Персонал является главным ресурсом ОАО ”Беллакт“, от эффективности его использования во многом зависят результаты деятельности и конкурентоспособность. В настоящее время состав работников ОАО ”Беллакт“ можно подразделить на рабочих, руководителей, специалистов и МОП (младший обслуживающий персонал).

Данные для анализа состава и структуры трудовых ресурсов ОАО ”Беллакт“ за 2017-2019 гг. представлены в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Состав и структура трудовых ресурсов ОАО ”Беллакт“ за 2017-2019 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории персонала | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | Отклонение 2019 г. от 2017 г., ± | Темп роста (снижения), 2019/2017 гг., % |
| чел. | уд. вес, % | чел. | уд. вес, % | чел. | уд. вес, % |
| Промышленно-производственный персонал | 1299 | 100 | 1302 | 100 | 1314 | 100 | 15 | 101,15 |
| в том числе: - рабочие | 897 | **69,05** | 899 | **69,05** | 909 | **69,18** | 12 | 101,34 |
| - руководители | 120 | 9,24 | 115 | 8,83 | 115 | 8,75 | -5 | 95,83 |
| - специалисты | 244 | 18,78 | 251 | 19,28 | 254 | 19,33 | 10 | 104,10 |
| - другие служащие | 38 | 2,93 | 37 | 2,84 | 36 | 2,74 | -2 | 94,74 |
| Персонал неосновной деятельности | 22 | - | 21 | - | 24 | - | 2 | 109,09 |
| Всего персонала | 1 321 | - | 1 323 | - | 1 338 | - | 17 | 101,29 |

Примечание – Источник: собственная разработка на основании приложения Д

Как видно из таблицы 2.17, численность промышленно-производственного персонала в 2019 г. по сравнению с 2017 г. увеличилась на 15 человек. Наибольший удельный вес в структуре промышленно-производственного персонала за анализируемый период занимают рабочие (в среднем 69%). Количество руководителей и других служащих сократилось в 2019 г. по сравнению с 2017 г. на 4,17% и 5,26% соответственно. Численность персонала неосновной деятельности в 2019 году по сравнению с 2017 годом увеличилась на 2 человека. Таким образом, общая численность персонала за рассматриваемый период времени увеличилась на 17 человек.

Анализ возрастной структуры важен в связи с тем, что заметное нарушение в возрастной структуре персонала может изменить психо-социологическое равновесие внутри ОАО ”Беллакт“. Данные для анализа возрастного состава и структуры работников в ОАО ”Беллакт“ представлены в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Возрастной состав и структура работников в ОАО ”Беллакт“ за 2017-2019 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Численность, чел | Уд. вес, % | Темп роста (снижения), % |
| 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | 2019/2017 | 2019/2018 |
| До 24 лет | 99 | 81 | 69 | 7,49 | 6,12 | 5,16 | 69,70 | 85,19 |
| 25-31 лет  | 271 | 267 | 265 | 20,51 | 20,18 | 19,81 | 97,79 | 99,25 |
| 32-39 лет | 336 | 354 | 365 | 25,44 | **26,76** | **27,28** | 108,63 | 103,11 |
| 40-49 лет | 352 | 351 | 350 | **26,65** | 26,53 | 26,16 | 99,43 | 99,72 |
| 50-59 лет | 254 | 265 | 285 | 19,23 | 20,03 | 21,30 | 112,20 | 107,55 |
| 60 и старше лет | 9 | 5 | 4 | **0,68** | **0,38** | **0,30** | 44,44 | 80,00 |
| Итого | 1321 | 1323 | 1338 | 100 | 100 | 100 | 101,29 | 101,13 |

Примечание – Источник: собственная разработка на основании приложения Д

На основании данных таблицы 2.18 можно сделать вывод, что за 2017-2019 гг. наименьший удельный вес занимают работники в возрасте от 60 лет и старше (0,68%, 0,38% и 0,30% соответственно). За 2018-2019 гг. наибольший удельный вес занимают работники в возрасте от 32 до 39 лет (26,76% и 27,28% соответственно), в 2017 г. наибольший удельный вес принадлежит работникам в возрасте от 40 до 49 лет (26,65%).

Находясь в самом активном трудовом возрасте, они столкнулись с необходимостью обновления знаний, отказа от некоторого прежнего опыта и необходимостью приобретения нового. Для них необходимо преодоление психологического барьера, связанного с переходом на новые методы работы, причем в условиях нестабильной экономической ситуации. Перед руководством стоит задача сохранить эту категорию через приобретение опыта и знаний подтвердить ее. Наличие в ОАО ”Беллакт“ персонала в возрасте старше 50 лет, и даже пенсионного, является сдерживающим фактором развития персонала в целом.

Проанализируем далее состав и структуру работников предприятия по образовательному уровню за 2017-2019 гг. Данные для анализа представлены в таблице 2.19.

Таблица 2.19 – Состав и структура работников ОАО ”Беллакт“ по образовательному уровню за 2017-2019 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Численность, чел | Уд. вес, % | Темп роста (снижения), % |
| 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | 2019/2017 | 2019/2018 |
| Высшее | 404 | 411 | 419 | 30,58 | **31,07** | **31,32** | 103,71 | 101,95 |
| Среднее специальное | 408 | 409 | 410 | **30,89** | 30,91 | 30,64 | 100,49 | 100,24 |
| Профессионально-техническое | 132 | 137 | 141 | 9,99 | 10,36 | 10,54 | 106,82 | 102,92 |
| Общее среднее | 368 | 356 | 367 | 27,86 | 26,91 | 26,68 | 97,01 | 100,28 |
| Общее базовое | 9 | 10 | 11 | **0,68** | **0,76** | **0,82** | 122,00 | 110,00 |
| Итого: | 1321 | 1323 | 1338 | 100 | 100 | 100 | 101,29 | 101,13 |

Примечание – Источник: собственная разработка на основании приложения Д

На основании данных таблицы 2.19 можно сделать вывод, что за 2017-2019 наименьший удельный вес занимают работники с общим базовым образованием (0,68%, 0,76% и 0,82% соответственно). За 2018-2019 гг. наибольший удельный вес занимают работники с высшим образованием (31,07% и 31,32% соответственно), в 2017 г. наибольший удельный вес принадлежит работникам со средним специальным образованием (30,89%).

В таблице 2.21 приведены данные о движении работников, рассчитаны показатели оборота кадров по формулам 1.25-1.27.

Таблица 2.21 – Данные о движении работников ОАО ”Беллакт“ за 2017-2019 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | Отклонение, ± |
| 2019 г. от 2017 г. | 2019 г. от 2018 г. |
| Принято на работу, чел. | 152 | 168 | 185 | 33 | 17 |
| Уволено работников, всего чел. | 142 | 143 | 190 | 48 | 47 |
| В том числе, чел.: |  |  |  |  |  |
| по собственному желанию | 141 | 143 | 190 | 49 | 47 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 1 321 | 1 323 | 1 338 | 17 | 15 |
| Показатели оборота, %: |  |  |  |  |  |
| по приему | 11,5 | 12,7 | 13,8 | 2,3 | 1,1 |
| по увольнению | 10,8 | 10,8 | 14,2 | 3,4 | 3,4 |
| текучести кадров | 10,7 | 10,8 | 14,2 | 3,5 | 3,4 |
| стабильности кадров | 90,43 | 90,41 | 87,53 | -2,90 | -2,88 |
| замещения кадров | 0,76 | 1,89 | -0,37 | -1,13 | -2,26 |

Примечание – Источник: собственная разработка на основании приложения Д

Следуя из таблицы 2.21, можно сделать вывод о том, что число принятых на работу и уволенных работников в 2019 году достигло максимального значения (185 и 190 человек соответственно). Показатель оборота по приёму растёт в 2019 г. на 2,3% по сравнению с 2017 г., что говорит о том, что с каждым годом число принятых на работу увеличивается; но показатель оборота по увольнению также вырос в 2019 г. на 3,4%, что больше увеличения показателя оборота по приёму, что говорит о том, что уволено работников за год больше, чем принято, к тому же по собственному желанию. Показатель оборота стабильности кадров в 2019 г. снизился на 2,83% по сравнению с 2017 г., что говорит о непостоянстве состава работников предприятия. Показатель оборота замещения кадров в 2019 г. снизился на 1,13% по сравнению с 2017 г., что может говорить о вынужденных увольнениях работников в связи с кризисом и необходимостью реструктуризации предприятия.

Работа кадровой службы и руководящего состава неизбежно связана с необходимостью поиска и отбора персонала. Отбор кадров является одной из целенаправленных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации и именно от людей, в конечном счете, зависят ее экономические показатели и конкурентоспособность [49, c. 33].

Предварительный отбор осуществляет менеджер по персоналу на основе анализа резюме. Если резюме отсутствует, то предварительный отбор проводится на стадии анализа первичной анкеты, заполненной претендентом при первом посещении. На основании информации из резюме и анкет осуществляется отсев претендентов, не соответствующих требованиям.

Создание кадрового резерва сводится к созданию необходимого резерва кандидатов на должности и специальности, из которого организация подбирает более подходящих для нее работников. Эта работа проводиться только по руководящим специальностям. Подбором персонала занимается отдел кадров. В управленческие кадры принимаются только сотрудники с соответствующим высшим образованием и опытом работы не менее трех лет.

Данные о среднегодовой заработной плате работников Гродненской области представлены в таблице 2.23.

Таблица 2.23 – Данные о среднегодовой зарплате работников Гродненской области за 2019 г., руб.

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | 2019 г. |
| Средняя з/п 1 работника по Гродненской области | 829,6 |
| Средняя з/п 1 работника в г. Гродно | 968,4 |
| Средняя з/п 1 работника в Волковысском районе | 778,5 |
| Средняя з/п 1 работника в ОАО ”Беллакт“ | 908,2 |
| Средняя з/п 1 работника по Гродненской области в сфере промышленности по производству продуктов питания | 934,7 |

Примечание – Источник: собственная разработка на основании таблицы Д.3 из Приложения Д и [50, с. 22]

На основании данных таблицы 2.23 можно сказать, что средняя зарплата одного работника в ОАО ”Беллакт“ является не самой низкой из всех представленных средних зарплат по Гродненской области и составляет 908,2 руб в 2019 г., но она ниже средней з/п 1 работника по Гродненской области в сфере промышленности по производству продуктов питания, поэтому, из таблицы 2.21 видно, что количество уволенных по собственному желанию с каждым годом растёт и в 2019 г. составило 190 человек.

Руководству организации необходимо получать объективную информацию о том, как сотрудники относятся к условиям труда, как они оценивают корпоративную политику, насколько они лояльны по отношению к организации. Это необходимо для развития системы мотивации и принятия правильных управленческих решений. Получать такую информацию помогают методы обратной связи с персоналом.

Для этого на предприятии были розданы анкеты (Приложение Л). В исследовании приняли участие 400 сотрудников (30% от среднесписочной численности работников) ОАО ”Беллакт“. Данная анкета состоит из 10 вопросов. Результаты проведения анкетирования выглядят следующим образом (таблица 2.24):

Таблица 2.24 – Результаты анкетирования в ОАО ”Беллакт“, %

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование критериев | Удовлетворены | Неудовлетворены |
| Материально-техническое обеспечение (оборудование) | 30 | 70 |
| Уровень оплаты труда | 32 | 68 |
| Участие сотрудников в принятии решений | 40 | 60 |
| Система премирования | 43 | 57 |
| Перспективы карьерного и профессионального роста | 38 | 62 |

Примечание – Источник: собственная разработка на основании обобщения данных анкет

На основании данных таблицы 2.24 можно сказать, что существуют недостатки, связанные с неудовлетворительным состоянием оборудования на предприятии (только 30% опрошенных работников было удовлетворено). Об этом свидетельствует коэффициент износа, который составляет 67,5% (данные из таблицы Г.1 приложения Г). По мнению сотрудников предприятия, недостатками также являются низкий уровень заработной платы (32%), неучастие сотрудников в принятии решений (40%), слабая система премирования (43%), а также отсутствие перспективы карьерного и профессионального роста (38%). Неудовлетворённость низким уровнем заработной платы можно объяснить тем, что средняя з/п 1 работника по Гродненской области в сфере промышленности по производству продуктов питания за последний 2019 год составляет 934,7 руб., в то время как этот показатель в ОАО ”Беллакт“ составляет 908,2 руб., к чему естественно негативно относятся сотрудники предприятия.

Неудовлетворенность работников в заработной плате напрямую зависит от состояния оборудования на предприятии. Чем больше износ основных фондов, тем меньше производится конкурентоспособной продукции и, соответственно, меньше прибыль (рентабельность) и заработная плата работников.

Таким образом, из анализа социально-психологических факторов, влияющих на работоспособность персонала в ОАО ”Беллакт“ следует следующий вывод:

- персонал является главным ресурсом ОАО ”Беллакт“, от эффективности его использования во многом зависят результаты деятельности и конкурентоспособность; наибольший удельный вес в структуре промышленно-производственного персонала за анализируемый период занимают рабочие (в среднем 69%). Количество руководителей и других служащих сократилось в 2019 г. по сравнению с 2017 г. на 4,17% и 5,26% соответственно;

- соотношение мужчин и женщин не равномерное, женщин больше, чем мужчин. Но за 2017-2019 гг. наблюдается рост мужчин на 3,23% в 2019 г. по сравнению с 2017 г. и составляет в 2019 г. 575 человек;

- за 2018-2019 гг. наибольший удельный вес из всего персонала занимают работники в активном возрасте от 32 до 39 лет (26,76% и 27,28% соответственно), в 2017 г. наибольший удельный вес принадлежит работникам в возрасте от 40 до 49 лет (26,65%);

- за 2017-2019 наименьший удельный вес занимают работники с общим базовым образованием (0,68%, 0,76% и 0,82% соответственно). За 2018-2019 гг. наибольший удельный вес занимают работники с высшим образованием (31,07% и 31,32% соответственно), в 2017 г. наибольший удельный вес принадлежит работникам со средним специальным образованием (30,89%);

- показатель оборота по приёму растёт в 2019 г. на 2,3% по сравнению с 2017 г., что говорит о том, что с каждым годом число принятых на работу увеличивается. Показатель оборота стабильности кадров в 2019 г. снизился на 2,83% по сравнению с 2017 г., что говорит о непостоянстве состава работников предприятия. Показатель оборота замещения кадров в 2019 г. снизился на 1,13% по сравнению с 2017 г., что может говорить о вынужденных увольнениях работников в связи с кризисом и необходимостью реструктуризации предприятия;

- среднегодовая выработка одного работника увеличилась на 11% по отношению к 2017 г. и составила в 2019 г. 185,3 тыс. руб./чел. Среднегодовая зарплата одного работника тоже имеет тенденцию к увеличению на 23% по отношению к 2017 г. и составила в 2019 г. 10 898,4 руб. Исходя из этого можно сделать вывод о том, что при увеличении выработки рабочего, будет расти и его заработная плата, что и послужит стимулирующим фактором для рабочих предприятия. Коэффициент опережения снизился в 2019 г. на 18,2% по сравнению с 2017 г. и составил 0,99 в 2019 г. Так как этот коэффициент меньше 1, то из этого следует, что происходит перерасход ФЗП, повышается себестоимость продукции и снижается сумма прибыли;

- средняя зарплата 1-о работника в ОАО ”Беллакт“ является не самой низкой из всех представленных средних зарплат по Гродненской области и составляет 908,2 руб в 2019 г., но она ниже средней з/п 1 работника по Гродненской области в сфере промышленности по производству продуктов питания, поэтому, из таблицы 2.14 видно, что количество уволенных по собственному желанию с каждым годом растёт и в 2019 г. составило 190 человек;

- после проведённого опроса стало ясно, что существуют недостатки, связанные с неудовлетворительным состоянием оборудования на предприятии, низким уровнем заработной платы, неучастием сотрудников в принятии решений, слабой системой премирования, а также отсутствием перспективы карьерного и профессионального роста.

Выводы по 2-й главе.

1. ОАО ”Беллакт“ является единственным производителем детского питания на территории РБ и по объемам выпуска продукции занимает 4-е место среди молочных предприятий Гродненской области и 29 место среди молочных предприятий республики.

2. Так как технология производства молочной продукции является энергоемким процессом, то материальные затраты за 2017-2019 гг. занимают наибольший удельный вес в структуре себестоимости (81,93%, 85,61% и 85,77% соответственно), поэтому даже незначительное снижение затрат на топливо дает крупный эффект. Стоимость материальных затрат увеличилась на 41 863 тыс. руб. в 2019 г. по сравнению с 2017 г. и составила 206 067 тыс. руб.

3. За 2017-2019 гг. использование энергетических ресурсов увеличивается. Наибольшее увеличение наблюдается в использовании теплоэнергии. В 2019 г. её использование увеличилось на 26 145 Гкал, по сравнению с 2017 г. и составило 95 400 Гкал в 2019 г. Незначительное увеличение наблюдается в 2019 г. в использовании бензина на 10 тонн по сравнению с 2017 г.

4. Не все показатели эффективности управления производством снизились за 2017-2019 гг. Коэффициент эффективности управления уменьшился на 1,911 в 2019 г. по сравнению с 2017 г. и составил 4,476 в 2019 г. Коэффициент затрат на управление в 2019 г. незначительно вырос на 0,002 по сравнению с 2017 г. и составил в 2019 г. 0,033 и это говорит о том, что стало немного больше тратиться средств на управление по отношению к общим затратам и о том, что эффективно применяются в организации методы управления. Об эффективности управления организацией может также свидетельствовать увеличение производительности труда, рост фондоотдачи основных производственных фондов, ускорение оборачиваемости оборотных средств, увеличение объема реализации услуг за счёт эффективного использования всех имеющихся ресурсов, рост прибыли.

5. Эффективность хозяйственной деятельности в сфере продаж в 2019 г. снижается потому, что коэффициент текущей прибыли также снизился в 2019 г. по сравнению с 2017 г. на 0,05 и составил в 2019 г. 0,08, что говорит о снижении доходности от основной деятельности. Рентабельность продаж также снизилась в 2019 г. на 0,95% по сравнению с 2017 г. и составила в 2019 г. 7,50%, что говорит об уменьшении получаемой организацией прибыли с каждого рубля от реализованной продукции.

6. В ОАО ”Беллакт“ за 2017-2019 гг. анализ показателей финансовой устойчивости показал, что у предприятия достаточно собственных средств, необходимых для финансирования текущей деятельности и нет необходимости привлекать заёмные средства. Например, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами равен 0,554 в 2019 г. и это нормальное значение и оно означает, что у предприятия достаточно собственных средств, необходимых для финансирования текущей деятельности, т.е. обеспечения финансовой устойчивости.

7. Рентабельность производственной деятельности по прибыли от реализации в 2019 г. снизилась на 4,72% по сравнению с 2017 годом. Данное снижение показателя произошло в связи с увеличением управленческих расходов на 1 723 тыс. руб. (рентабельность снизилась на 0,85%); из-за роста расходов на реализацию на 1 882 тыс. руб. (рентабельность уменьшилась на 0,93%); за счёт увеличения себестоимости реализованной продукции, товаров, работ, услуг на 36 122 тыс. руб. (рентабельность снизилась на 20,53%).

8. Показатель оборота по увольнению вырос в 2019 г. на 3,4%, что больше увеличения показателя оборота по приёму, что говорит о том, что уволено работников за год больше, чем принято, к тому же по собственному желанию. Показатель оборота стабильности кадров в 2019 г. снизился на 2,83% по сравнению с 2017 г., что говорит о непостоянстве состава работников предприятия. Показатель оборота замещения кадров в 2019 г. снизился на 1,13% по сравнению с 2017 г., что может говорить о вынужденных увольнениях работников в связи с кризисом и необходимостью реструктуризации предприятия.

9. На основании проведённого опроса стало ясно, что существуют недостатки, связанные с неудовлетворительным состоянием оборудования на предприятии (только 30% опрошенных работников было удовлетворено), недостатком также является низкий уровень заработной платы (32%), неучастие сотрудников в принятии решений (40%), слабая система премирования (43%), а также отсутствие перспективы карьерного и профессионального роста (38%).

Обозначим проблемы эффективности управления производством в ОАО ”Беллакт“:

1. на предприятии наблюдается постоянный рост использования энергетических ресурсов. Так, за 2017-2019 гг. использование дизельного топлива бензина, электроэнергии, теплоэнергии и газа увеличивается. Наибольшее увеличение наблюдается в использовании теплоэнергии. В 2019 г. её использование увеличилось на 26 145 Гкал, по сравнению с 2017 г. и составило 95 400 Гкал в 2019 г.;

2. увеличение затрат на производство и реализацию продукции предприятия. На основании проведённого факторного анализа в разделе 2.3 видно, что за счёт увеличения себестоимости реализованной продукции, товаров, работ, услуг на 36 122 тыс. руб. в 2019 г. по сравнению с 2017 г. рентабельность производственной деятельности по прибыли от реализации снизилась на 20,53% в 2018 г. Существенным образом на общую себестоимость продукта оказывает стоимость сырья и материалов. Материальные затраты за 2017-2019 гг. занимают наибольший удельный вес в структуре себестоимости (81,93%, 85,61% и 85,77% соответственно).

**ГЛАВА 3**

**ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ В ОАО ”БЕЛЛАКТ“**

**3.1 Основные мероприятия по совершенствованию управления производством на предприятии**

Основными направлениями совершенствования управления производственной деятельностью в ОАО ”Беллакт“, исходя из анализа недостатков эффективности управления, являются:

- повышение эффективности использования материальных ресурсов на предприятии за счет сокращения отходов сырья и материалов, разработки более эффективных способов обработки заготовок, а также снижения норм расхода сырья и материалов на одно изделие;

Проблема экономии и уменьшения потребления сырья, материалов, энергии должна быть под постоянным контролем соответствующих специалистов в ОАО ”Беллакт“ с материало- и энергоемким производством. Задача ресурсосбережения на предприятии может положительно решаться путем внедрения мало- и безотходной технологии, увеличения выхода полезной продукции или энергии из единицы используемого материала, использования дешевых и низкосортных видов сырья, повышения качества материалов с помощью первичной обработки, замена импортных сырья и материалов материальными ресурсами отечественного производства, рационализация управления производственными запасами и развитие эффективных источников снабжения.

- модернизация и реконструкция старого и внедрение нового оборудования в ОАО ”Беллакт“;

Внедрение новых машин, аппаратов и механизмов на предприятии позволяет механизировать производственные процессы, способствует улучшению качества вырабатываемой продукции, облегчает условия труда и повышает культуру производства, экономической эффективности производства. Этому фактору принадлежит одно из ведущих мест в направлениях повышения эффективности производства ОАО ”Беллакт“. Повышение продуктивности действующего оборудования обусловила надлежащая организация ремонтно-технического обслуживания, оптимальные сроки эксплуатации, обеспечение необходимой пропорциональности в пропускной возможности технологически связанных групп (единиц), четкое планирование загрузки во времени, повышение сменности работы, сокращение внутрисменных затрат рабочего времени и т.п.

- ослабление слишком жесткой организационной структуры на предприятии;

Единство трудового коллектива, рациональность в делегировании ответственности и нормах управляемости относятся к принципам хорошей организации дел на предприятии, которые обеспечивают необходимую специализацию и координацию производственных и управленческих процессов и, таким образом, высший уровень эффективности (производительности) деятельности. Одной из причин недостаточной производительности в ОАО ”Беллакт“ как сложной производственно-экономической системы является слишком жесткая организационная структура, чрезмерное обособление подразделений по профессиональным группам или функциям. Поэтому система должна быть динамичной и гибкой, периодически реорганизовываться в соответствии с новыми задачами, которые возникают перед предприятием при изменении ситуации.

- постоянный анализ трудовых операций и использования рабочего времени в ОАО ”Беллакт“, систематическая аттестация рабочих мест, обобщение и использование накопленного на других родственных предприятиях положительного опыта;

Более совершенные методы работы в условиях преобладания трудоемких процессов становятся достаточно перспективными для повышения производительности в ОАО ”Беллакт“. Научная организация труда во всех подразделениях предприятия способствует тому, чтобы преобразовать ручной труд в более продуктивный за счет усовершенствования способов выполнения трудовых операций, применяемых механизмов и инструментов, организации рабочих мест. Для усовершенствования методов труда на предприятии очень важны постоянный анализ трудовых операций и использования рабочего времени, систематическая аттестация рабочих мест, обобщение и использование накопленного на других родственных предприятиях положительного опыта, организация обучения разных категорий персонала прогрессивным приемам труда, устранение лишней работы и выполнение полезной с наименьшими затратами силы, времени и средств.

- значительный вклад в повышение эффективности производства ОАО ”Беллакт“ может обеспечить современная, хорошо организованная система управления, под контролем которой находятся ресурсы и результаты деятельности предприятия.

 Составной частью такой системы является стиль управления – типичный ”мягкий“ фактор повышения эффективности деятельности предприятия. Каждый руководитель, предприниматель или менеджер должен знать, что абсолютно совершенного стиля управления для всех случаев не существует. Общая эффективность деятельности ОАО ”Беллакт“ зависит от того, когда, где, как и по отношению к кому применяется соответствующий стиль управления. Известно, что стиль управления, в котором объединены профессиональная компетентность, деловитость и высокая этика взаимоотношений между людьми, влияет практически на все виды и направления деятельности предприятия. От него зависит, в какой мере учитываются внешние факторы повышения эффективности производства на предприятии.

- материальное и моральное стимулирование на предприятии, использования творческих способностей всех категорий работников, проявление интереса к их личным проблемам, создание и поддержание благоприятного социального микроклимата;

Основным источником и определяющим фактором повышения эффективности производства являются работники – руководители, предприниматели, специалисты, рабочие. Производительность их труда во многом определяется методами, техникой, личным мастерством, знаниями, отношением и способностью выполнять ту или иную работу. Деловые качества персонала наиболее полно могут проявляться в условиях функционирования на предприятии мощного и гибкого мотивационного механизма. Производительность труда будет возрастать тогда, когда руководство ОАО ”Беллакт“ материально и морально стимулирует использование творческих способностей всех категорий работников, проявляет интерес к их личным проблемам, оказывает содействие созданию и поддержанию благоприятного социального микроклимата, в границах своих полномочий и возможностей осуществляет социальную защиту людей, гарантирует их занятость и т.п.

- введение более развитой системы премирования на предприятии (необходимо, чтобы основную часть заработной платы работник получал в зависимости от качества и количества выполненной работы в виде премий и поощрений);

Необходимо сказать, что анализ анкетирования выявил неудовлетворённость оплатой труда на предприятии, поэтому нецелесообразно говорить о преобладании материального стимулирования работников. Но можно отметить, что стимулирование посредством материальных средств, всё-таки присутствует, и главным образом проявляется в наиболее распространенной форме материального мотивирования – индивидуальная премия. Её целесообразно выплачивать один раз в год, иначе она превратится в заработную плату и лишиться своей мотивирующей роли. Целесообразно заранее определить процент премии по итогам года и корректировать его в соответствии с достижениями сотрудника. Размер премии должен, как правило, составлять не менее 30% основного заработка. Также важно поощрение разного рода дипломами, призами, проведение профессиональных конкурсов, стажировки за счет организации и прочие возможности. Поскольку люди стремятся к самосовершенствованию в своей сфере деятельности, им это может быть интересно.

Таким образом, повышение эффективности использования материальных ресурсов, модернизация и реконструкция старого и внедрение нового оборудования, ослабление слишком жесткой организационной структуры, постоянный анализ трудовых операций и использования рабочего времени, обеспечение хорошо организованной системы управления, материальное и моральное стимулирование использования творческих способностей сотрудников, введение более развитой системы премирования являются основными направлениями совершенствования управления производственной деятельностью ОАО ”Беллакт“.

Рассмотрим более подробно в разделе 3.2 обновлениеосновных фондов как важного фактора повышения эффективности производства в ОАО ”Беллакт“.

**3.2 Обновление основных фондов – важнейший фактор повышения эффективности производства в ОАО ”Беллакт“**

Основным направлением повышения эффективности производства и снижения затрат является замена старого оборудования на новое, более современное и менее энергоемкое. Это мероприятие позволит увеличить выпуск продукции, что положительно отразится на величине заработной платы работников. А для этого, в первую очередь необходимо уменьшить расход топливных и энергетических ресурсов.

В ОАО ”Беллакт“ к наиболее теплоёмкой и энергоёмкой продукции относится производство сухих молочных продуктов. Высокой энергоёмкостью на предприятии характеризуются процессы пастеризации молока, сливок, их сепарация, сгущение смеси на вакуум-аппаратах, гомогенизация и охлаждение, сушка в сушильных установках и др. Из перечисленных процессов самым энергоёмким является процесс сушки в сушильных установках. Поэтому на ОАО ”Беллакт“ следует заменить базовую сушилку А1-ОРЧ на энергосберегающую Genyond. Базовую сушилку А1-ОРЧ можно продать то текущей рыночной цене другой организации.

Сушилка Genyond представляет собой целостную технологическую линию, предназначенную для производства сухих молочных продуктов производительностью 700 кг в час. В таблице 3.1 приведены параметры базовой сушилки А1-ОРЧ и энергосберегающей Genyond.

Таблица 3.1 – Параметры распылительных сушилок для производства сухого обезжиренного молока Genyond и А1-ОРЧ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | А1-ОРЧ | Genyond |
| Производительность, кг/ч | 650 | 700 |
| Годовой фонд рабочего времени, ч | 8 547 | 8 547 |
| Годовая выработка сухого обезжиренного молока (СОМа), т/год | 5 376 | 5 953 |
| Годовое время работы в режиме производства, ч/год  | 8 270 | 8 504 |
| Годовое время простоя сушилки в год, ч/год | 234 | - |
| Часовой расход электроэнергии в режиме производства, кВт/час | 90 | 65 |
| Годовой расход электроэнергии в режиме производства СОМа, кВт/год | 744 300 | 552 760 |
| Часовой расход электроэнергии во время простоя, кВт | 75 | - |
| Годовой расход электроэнергии во время простоя, кВт/год | 17 550 | - |

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

Согласно данным таблицы 3.1 годовое время работы сушилки Genyond в режиме производства можно рассчитать исходя из следующих данных как отношение годовой выработки сухого обезжиренного молока (СОМа) к производительности:

 5 953 × 1 000 / 700 = 8 504 ч/год, (3.1)

Рассчитаем годовое время работы в режиме производства для сушилки А1-ОРЧ:

5 376 × 1 000 / 650 = 8 270 ч/год, (3.2)

Соответственно годовое время простоя сушилки А1-ОРЧ составит:

8 504 – 8 270 = 234 ч/год, (3.3)

Рассчитаем годовой расход электроэнергии на производство СОМа для Genyond:

8 504 × 65 = 552 760 кВт/год, (3.4)

Годовой расход электроэнергии на производство СОМа для А1-ОРЧ:

8 270 × 90 = 744 300 кВт/год, (3.5)

Также для А1-ОРЧ рассчитаем годовой расход электроэнергии во время простоя:

234 × 75 = 17 550 кВт/год, (3.6)

Итого годовой расход электроэнергии от использования базовой сушилки:

744 300 + 17 550 = 761 850 кВ/год, (3.7)

Годовой экономический эффект от внедрения распылительной сушилки Genyond составил:

761 850 – 552 760 = 209 090 кВт/год, (3.8)

Стоимость электроэнергии за 1 кВт составит 0,20 руб., тогда годовой экономический эффект:

ЭГ = 209 090 × 0,20 = 40 418 руб., (3.9)

Цена поставки распылительной сушилки из Китая (Shanghai, China) для производства сухого обезжиренного молока, включая транспортные расходы, монтаж и запуск, составляет 34 500 руб., а годовой экономический эффект от внедрения сушилки составит 40 418 руб. Сушилка для производства сухого обезжиренного молока Genyond будет приобретена за счет денежных средств, взятых из чистой прибыли предприятия.

Дальше рассчитаем новый объём производства продукции, выручку и рентабельность. Объём производства продукции в год рассчитаем как произведение производительности на часы в день (8 часов) и на рабочие дни в году (240 дней).

А1-ОРЧОП = 650 × 8 × 240 = 1 248 тонн, (3.10)

LU RS-700ОП = 700 × 8 × 240 = 1 344 тонн, (3.11)

 Стоимость одного килограмма сухого обезжиренного молока равна 4,33 руб. (1 тонна = 1000 кг = 4,33 × 1 000 = 4 330 руб.), тогда выручка за год равна произведению цены единицы на объём производства за год.

Выручка А1-ОРЧ = 4 330 × 1 248 = 5 403 840 руб., (3.12)

Выручка LU RS-700 = 4 330 × 1 344 = 5 819 520 руб., (3.13)

Таким образом, найдём эффективность данного мероприятия делением прибыли на затраты (34 500 руб.).

Среднегодовая прибыль = 40 418 – 34 500 = 5 918 руб., (3.14)

Рентабельность (эффективность)2020 = 5 918 / 34 500 = 17,15%. (3.15)

Показатели ”до“ и ”после“ внедрения сушилки Genyond представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Показатели ”до“ и ”после“ внедрения сушилки Genyond за 2019-2020 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Факт 2019 г. | План 2020 г. | Отклонение 2020 г. от 2019 г. |
| Объём производства продукции, тонны | 1 248 | 1 344 | 96 |
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 5 403,84 | 5 819,52 | 415,68 |

Примечание – Источник: собственная разработка на основании расчётов

Проанализировав данные таблицы 3.3 можно сказать, что замена базовой сушилки А1-ОРЧ на энергосберегающую Genyond в ОАО ”Беллакт“ является выгодным решением, так как объём производства продукции увеличится на 96 тонн и выручка от реализации продукции увеличится на 415,68 тыс. руб.

Также новое оборудование позволит предприятию не отставать от научно-технического прогресса, выпускать конкурентоспособную продукцию, быстро реагировать на потребности покупателя и получать прибыль.

Таким образом, приобретение энергосберегающей распылительной сушилки Genyond позволит ОАО ”Беллакт“ снизить энергозатраты на производство сухого обезжиренного молока (СОМа) на 40 418 руб. (расчёт-формула 3.9), поскольку для работы новой сушилки требуется меньше электроэнергии (на 209 090 кВт/год меньше). Среднегодовая прибыль составит 5 918 руб. (расчёт-формула 3.14). Рентабельность проекта составляет 17,15% (расчёт-формула 3.15). Предприятие будет наиболее рационально использовать энергоресурсы, улучшит свое финансовое положение и будет более успешно конкурировать с другими предприятия на рынке.

**3.3 Ресурсосбережение – основной источник снижения себестоимости продукции в ОАО ”Беллакт“**

Основным мероприятием повышения эффективности производства в ОАО ”Беллакт“ является снижения затрат на производство и реализацию продукции. На основании проведённого факторного анализа в разделе 2.3 видно, что за счёт увеличения себестоимости реализованной продукции, товаров, работ, услуг на 36 122 тыс. руб. рентабельность производственной деятельности по прибыли от реализации снизилась на 20,53%. На рост рентабельности производственной деятельности по прибыли от реализации влияют следующие факторы: увеличение качества продукции, снижение себестоимости, рост спроса на продукцию, снижение цен на сырьё, материалы, топливо, внедрение новой техники и технологии, и так далее.

Существенным образом на общую себестоимость продукции оказывает стоимость сырья и материалов. Анализ эффективности использования материальных ресурсов, представленный в таблице 2.6 показал, что удельный вес материальных затрат в полной себестоимости за 2017-2019 гг. только растёт (81,93%, 85,61% и 85,77% соответственно). Достичь снижения этого элемента затрат можно путём закупки более дешёвого сырья, а что бы наша экономия не отразилась на качестве товара – следует достичь соглашение о закупки сырья по более низким ценам.

Основным сырьём для производства является коровье молоко, которое поступает на предприятие из четырех районов Гродненской области. Поставщики сырья – 36 хозяйств Волковысского, Зельвенского, Свислочского и Мостовского районов Гродненской области. Поставщики находятся в непосредственной близости к предприятию, что позволяет закупать только свежее молоко. Между поставщиками и производителями установлены дружественные взаимоотношения. С помощью политики коммуникаций в области снабжения устанавливаются контакты с существующими и потенциальными поставщиками по вопросам заключения договоров о поставках продукции. Устанавливаются прямые контакты с заранее известными потенциальными поставщиками продукции. Однако закупка сырья по предельно максимальным ценам значительно увеличивают себестоимость продукции, что не выгодно предприятию. Для снижения себестоимости продукции необходимо найти новых поставщиков, либо договорится со старыми о предоставлении скидок на сырье. Договорные цены могут быть установлены по соглашению двух сторон.

Так как многие сельскохозяйственные производители имеют высокий уровень рентабельности, то предоставление скидок не ухудшит их финансовое состояние. Поэтому специалистам предприятия, для снижения закупочных цен на сырье необходимо связаться с поставщиками мясного сырья и провести переговоры о предоставлении скидок на сырье. Даже 2% скидка на сырье значительно снизит себестоимость продукции. Получив скидку на сырье в 2%, снижение себестоимости составит (↓Сс):

↓Сс = (1 – Iнр × Iц) × Ум × 100%, (3.16)

где Iнр – индекс изменения норм расхода сырья и материалов;

 Iц – индекс изменения цен на сырье и материалы;

 Ум – удельный вес стоимости сырья и материалов в издержках организации, %.

Данные для расчёта изменения себестоимости представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Затраты на производство и реализацию продукции ОАО ”Беллакт“ за 2017-2019 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | Отклонение, ± |
| 2019 г. от 2017 г. | 2019 г. от 2018 г. |
| Полная себестоимость, тыс. руб. | 200 409 | 211 391 | 240 257 | 39 848 | 28 866 |
| Материальные затраты, тыс. руб. | 164 204 | 180 971 | 206 067 | 41 863 | 25 096 |
| сырье, материалы, покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты, тыс. руб. | 151 112 | 168 130 | 191 192 | 40 080 | 23 062 |
| Уд. вес сырья и материалов в полной себестоимости, % | 75,4 | 79,5 | 79,6 | 4,2 | 0,1 |
| Объем продукции в фактических ценах, тыс. руб. | 220 502 | 237 958 | 247 996 | 27 494 | 10 038 |

Примечание – Источник: собственная разработка на основании приложения З

Удельный вес стоимости сырья и материалов в издержках организации составляют 79,6% (из таблицы 3.3). Тогда снижение себестоимости составит:

↓Сс = (1 – 1 × 0,98) × 0,796 × 100% = 1,59%, (3.17)

За счет снижения сырья на 2% себестоимость снизится на 1,59%. Тогда плановая себестоимость продукции составит (СПЛ):

СПЛ = 240 257 – 240 257 × 0,0159 = 236 436,91 тыс. руб. (3.18)

Тогда сумма экономии (Эс) составит:

Эс = 240 257 – 236 436,9 = 3 820,09 тыс. руб. (3.19)

Найдём изменение рентабельности в плановом году. Для этого найдём рентабельность 2019 г. (Р2019) и рентабельность плановую (РПЛ). Объем продукции в фактических ценах будем считать за выручку как в 2019 г., так и в плановом году.

Р2019 = (247 996 – 240 257) × 100% / 240 257 = 3,22%, (3.20)

РПЛ = (247 996 – 236 436,91) × 100% / 236 436,91 = 4,89%, (3.21)

ΔР = РПЛ – Р2019 = 4,89 – 3,22 = 1,67%, (3.22)

Таким образом, с учетом планируемых мероприятий по увеличению рентабельности планируемая себестоимость сократится на 1,59% (расчёт-формула 3.17) за счет скидок на сырье. Получив скидки в 2%, предприятие сможет снизить себестоимость на 3 820,09 тыс. руб. (расчёт-формула 3.19), что вызовет рост прибыли от реализации на соответствующую сумму и незначительный рост рентабельности, который составит 1,67% (расчёт-формула 3.22).

Выводы по главе 3:

1. Основными направлениями совершенствования управления производственной деятельностью ОАО ”Беллакт“, исходя из анализа недостатков эффективности управления, являются повышение эффективности использования материальных ресурсов; модернизация и реконструкция старого и внедрение нового оборудования; ослабление слишком жесткой организационной структуры; постоянный анализ трудовых операций и использования рабочего времени, использование накопленного на других родственных предприятиях положительного опыта; обеспечение современной, хорошо организованной системы управления, под контролем которой находятся ресурсы и результаты деятельности предприятия; материальное и моральное стимулирование использования творческих способностей всех категорий работников.

2. Замена базовой сушилки А1-ОРЧ на энергосберегающую Genyond в ОАО ”Беллакт“ является выгодным решением, так как это решение позволит ОАО ”Беллакт“ значительно снизить энергозатраты на производство сухого обезжиренного молока (СОМа) на 40 418 руб. Объём производства продукции увеличится на 96 тонн и выручка от реализации продукции увеличится на 415,68 тыс. руб. (таблица 3.2). Среднегодовая прибыль составит 5 918 руб. Рентабельность проекта составляет 17,15% (расчёт 3.15).

3. На рост рентабельности производственной деятельности влияют следующие факторы: снижение себестоимости, снижение цен на сырьё, материалы, топливо и т.д. Существенным образом на общую себестоимость продукта оказывает стоимость сырья и материалов. Получив скидки в 2%, предприятие сможет снизить себестоимость на 3 820,09 тыс. руб. (расчёт-формула 3.19), что вызовет рост прибыли от реализации на соответствующую сумму и незначительный рост рентабельности (1,67%, расчёт-формула 3.22), что благополучно повлияет на эффективность предприятия.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

На основании проведённого исследования можно сделать следующие выводы.

1). Эффективность управления производством является сложным и многообразным понятием, смысл которого заключается в том, что весь процесс управления должен производиться с наименьшими издержками или с наибольшей результативностью. Материальные, трудовые и финансовые ресурсы должны преобразовываться в товары, услуги и т. д. Для этого существует организация, которая должна обеспечить это преобразование не только с выгодой для потребителя, но и для самой себя. Иными словами, затраты на преобразование должны быть меньше, чем стоимость результата.

2). Существенными мероприятиями повышения эффективности управления производством являются совершенствование технологий, оборудования, режимов переработки сырья, качества применяемых ресурсов; совершенствование организации учета, производства и труда, сокращения цикла производства, ремонта и экономии ресурсов; улучшение условий труда и отдыха, применение мер стимулирования и ответственности, мотивации роста качества и производительности труда, развития корпоративного духа во имя целей организации.

3). Молочная промышленность РБ – крупнейший сегмент национальной продовольственной системы, который развивается в условиях жесткой конкуренции по цене и качеству, формируемых на всех стадиях – от производства сырья до конечного продукта. Беларусь в настоящее время обеспечивает свои внутренние потребности в молоке и в продуктах его переработки и имеет значительные возможности для поставок молокопродуктов на внешние рынки. ОАО ”Беллакт“ – единственный производитель детского питания на территории РБ и по объемам выпуска продукции занимает 4-е место среди молочных предприятий Гродненской области и 29 место среди молочных предприятий республики.

4). Анализ хозяйственной деятельности ОАО ”Беллакт“ позволил сделать следующие выводы:

- за 2019 г. показатель фондоотдачи снизился на 0,23 руб./руб. по сравнению с 2017 г.; уменьшение данного показателя свидетельствует об неэффективном вложении денежных средств. Показатель фондорентабельности в 2019 г. по сравнению с 2017 г. снизился на 3,35% и составил 15,86%. Это достаточно высокий показатель, учитывая то, что в пищевой промышленности нормативный показатель составляет 10-15%;

- технология производства молочной продукции является энергоемким процессом, поэтому объясняется тот факт, что материальные затраты за 2017-2019 гг. занимают наибольший удельный вес в структуре себестоимости (81,93%, 85,61% и 85,77% соответственно), поэтому даже незначительное снижение затрат на топливо дает крупный эффект. Стоимость материальных затрат увеличилась на 41 863 тыс. руб. в 2019 г. по сравнению с 2017 г. и составила 206 067 тыс. руб.;

- за 2017-2019 гг. не все показатели эффективности управления производством снизились. Коэффициент эффективности управления уменьшился на 1,911 в 2019 г. по сравнению с 2017 г. и составил 4,476 в 2019 г. Коэффициент затрат на управление в 2019 г. незначительно вырос на 0,002 по сравнению с 2017 г. и составил в 2019 г. 0,033 и это говорит о том, что стало немного больше тратиться средств на управление по отношению к общим затратам и о том, что эффективно применяются в организации методы управления;

- в 2019 г. эффективность хозяйственной деятельности в сфере продаж снижается потому, что коэффициент валовой прибыли в 2019 г. снизился по сравнению с 2017 г. на 0,03 и составил в 2019 г. 0,19, что говорит об уменьшении прибыли оставшейся после вычитания из доходов всех переменных издержек; коэффициент текущей прибыли также снизился в 2019 г. по сравнению с 2017 г. на 0,05 и составил в 2019 г. 0,08, что говорит о снижении доходности от основной деятельности;

- в ОАО ”Беллакт“ за 2017-2019 гг. анализ показателей финансовой устойчивости показал, что у предприятия достаточно собственных средств, необходимых для финансирования текущей деятельности и нет необходимости привлекать заёмные средства. Например, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами равен 0,554 в 2019 г. и это нормальное значение и оно означает, что у предприятия достаточно собственных средств, необходимых для финансирования текущей деятельности, т.е. обеспечения финансовой устойчивости;

- снижается и эффективность деятельности организации, так рентабельность производственной деятельности по прибыли от реализации в 2019 г. снизилась на 4,72% по сравнению с 2017 годом. Данное снижение показателя произошло в связи с увеличением управленческих расходов на 1 723 тыс. руб. (рентабельность снизилась на 0,85%); из-за роста расходов на реализацию на 1 882 тыс. руб. (рентабельность уменьшилась на 0,93%); за счёт увеличения себестоимости реализованной продукции, товаров, работ, услуг на 36 122 тыс. руб. (рентабельность снизилась на 20,53%);

- за 2018-2019 гг. наибольший удельный вес занимают работники в возрасте от 32 до 39 лет (26,76% и 27,28% соответственно), в 2017 г. наибольший удельный вес принадлежит работникам в возрасте от 40 до 49 лет (26,65%). За 2017-2019 наименьший удельный вес занимают работники в возрасте от 60 лет и старше (0,68%, 0,38% и 0,30% соответственно). Наличие в ОАО ”Беллакт“ персонала в возрасте старше 50 лет, и даже пенсионного, является сдерживающим фактором развития персонала в целом;

- показатель оборота по увольнению вырос в 2019 г. на 3,4%, что больше увеличения показателя оборота по приёму, что говорит о том, что уволено работников за год больше, чем принято, к тому же по собственному желанию. Показатель оборота стабильности кадров в 2019 г. снизился на 2,83% по сравнению с 2017 г., что говорит о непостоянстве состава работников предприятия. Показатель оборота замещения кадров в 2019 г. снизился на 1,13% по сравнению с 2017 г., что может говорить о вынужденных увольнениях работников в связи с кризисом и необходимостью реструктуризации предприятия;

- на основании проведённого опроса стало ясно, что существуют недостатки, связанные с неудовлетворительным состоянием оборудования на предприятии (только 30% опрошенных работников было удовлетворено). По мнению сотрудников предприятия, недостатками также являются низкий уровень заработной платы (32%), неучастие сотрудников в принятии решений (40%), слабая система премирования (43%), а также отсутствие перспективы карьерного и профессионального роста (38%). Неудовлетворенность работников в заработной плате напрямую зависит от состояния оборудования на предприятии. Чем больше износ основных фондов, тем меньше производится конкурентоспособной продукции и, соответственно, меньше прибыль (рентабельность) и заработная плата работников.

5). В ОАО ”Беллакт“ существуют следующие проблемы эффективности управления производством:

- наблюдается постоянный рост использования энергетических ресурсов: за 2017-2019 гг. использование дизельного топлива бензина, электроэнергии, теплоэнергии и газа увеличивается. Наибольшее увеличение наблюдается в использовании теплоэнергии, в 2019 г. её использование увеличилось на 26 145 Гкал, по сравнению с 2017 г. и составило 95 400 Гкал в 2019 г.;

- увеличение затрат на производство и реализацию продукции предприятия. На основании проведённого факторного анализа в разделе 2.3 видно, что за счёт увеличения себестоимости реализованной продукции, товаров, работ, услуг на 36 122 тыс. руб. в 2019 г. по сравнению с 2017 г. рентабельность производственной деятельности по прибыли от реализации снизилась на 20,53% в 2019 г. Существенным образом на общую себестоимость продукта оказывает стоимость сырья и материалов. Материальные затраты за 2017-2019 гг. занимают наибольший удельный вес в структуре себестоимости (81,93%, 85,61% и 85,77% соответственно);

6). Основными направлениями совершенствования управления производственной деятельностью ОАО ”Беллакт“ являются повышение эффективности использования материальных ресурсов за счет сокращения отходов сырья и материалов, а также снижения норм расхода сырья и материалов на одно изделие; модернизация и реконструкция старого и внедрение нового оборудования; постоянный анализ трудовых операций и использования рабочего времени, обобщение и использование накопленного на других родственных предприятиях положительного опыта; обеспечение современной, хорошо организованной системы управления, под контролем которой находятся ресурсы и результаты деятельности предприятия; материальное и моральное стимулирование использования творческих способностей всех категорий работников; введение более развитой системы премирования.

7). Основным направлением повышения эффективности производства и снижения затрат является замена старого оборудования на новое, более современное и менее энергоемкое. Для этого, в первую очередь необходимо уменьшить расход топливных и энергетических ресурсов. Поэтому, на ОАО ”Беллакт“ следует заменить базовую сушилку А1-ОРЧ на энергосберегающую Genyond. Приобретение распылительной сушилки Genyond позволит ОАО ”Беллакт“ значительно снизить энергозатраты на производство сухого обезжиренного молока (СОМа) на 40 418 руб. (расчёт-формула 3.9). Среднегодовая прибыль составит 5 918 руб. (расчёт-формула 3.14). Рентабельность проекта составляет 17,15% (расчёт-формула 3.15). Предприятие будет наиболее рационально использовать энергоресурсы, улучшит свое финансовое положение и будет более успешно конкурировать с другими предприятия на рынке.

8). Основным мероприятием повышения эффективности производства в ОАО ”Беллакт“ является снижения затрат на производство и реализацию продукции. Существенным образом на общую себестоимость продукта оказывает стоимость сырья и материалов. Анализ эффективности использования материальных ресурсов, представленный в таблице 2.6 показал, что удельный вес материальных затрат в полной себестоимости за 2017-2019 гг. только растёт (81,93%, 85,61% и 85,77% соответственно). Достичь снижения этого элемента затрат можно путём закупки более дешёвого сырья, а что бы наша экономия не отразилась на качестве товара – следует достичь соглашение о закупки сырья по более низким ценам. Получив скидки в 2%, предприятие сможет снизить себестоимость на 3 820,09 тыс. руб. (расчёт-формула 3.19), что вызовет рост прибыли от реализации на соответствующую сумму и незначительный рост рентабельности, который составит 1,67% (расчёт-формула 3.22).

Таким образом, цель научной работы достигнута.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Производственный процесс и его содержание [Электронный ресурс]. / Режим доступа: https://studfile.net/preview/2873845/page:15/. – Дата доступа: 11.03.2020.

2. Экономика и управление производством: методические рекомендации к практическим занятиям / сост: А. Т. Султанов, М. К. Каримбергенова. – Павлодар: Кереку, 2015. – 17 с.

3. Управление современным производством [Электронный ресурс]. / Режим доступа: https://vys-tech.ru/2018/02/11/upravlenie-proizvodstvom/. – Дата доступа: 11.03.2020.

4. Программа социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016-2020 годы [Электронный ресурс]. / Режим доступа: <http://government.by/upload/docs/program_ek2016-2020.pdf>. – Дата доступа: 12.03.2020.

5. Понятие, виды и показатели эффективности менеджмента [Электронный ресурс]. / Режим доступа: https://studfile.net/preview/6187194/. – Дата доступа: 12.03.2020.

6. Эффективность менеджмента: понятие, сущность, показатели [Электронный ресурс]. / Режим доступа: https://studopedia.ru/7\_ 166165\_effektivnost-menedzhmenta-ponyatie-sushchnost-pokazateli.html. – Дата доступа: 12.03.2020.

7. Структура системы производственного менеджмента [Электронный ресурс]. / Режим доступа: http://4-i-5.ru/text-3/page-11-ref-101408.php. – Дата доступа: 12.03.2020.

8. Сущность и цели производственного менеджмента [Электронный ресурс]. / Режим доступа: https://studfile.net/preview/2490973/. – Дата доступа: 13.03.2020.

9. Определение менеджмента и его объекты [Электронный ресурс]. / Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/. – Дата доступа: 13.03.2020.

10. Управление производством на предприятии [Электронный ресурс]. / Режим доступа: https://infofx.ru/ekonomika-i-rynok/upravlenie-proizvodstvom-na-predpriyatii/. – Дата доступа: 13.03.2020.

11. Полукаров, В.Л. Психология менеджмента: учебное пособие / В.Л. Полукаров, В. И. Петрушин. – 3-е изд., стер. – Москва: КНОРУС, 2016. – 274 с.

12. Колосов Г.В., Менеджмент: Электронно-методический комплекс, 2018. С. 307.

13. Менеджмент: учебник / А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. – М.: КНОРУС,2016. – 268 с. – (Бакалавриат).

14. Общий менеджмент : учебное пособие / Л. С. Ружанская [и др.]; под общ. ред. Л.С. Ружанской, И.В. Котляревской. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 116 с.

15. Современный менеджмент: учебник / В.В. Кафидов, Н.Ю. Сопилко. – Москва: РУДН, 2018. – 380 с.

16. Основные понятия эффективности [Электронный ресурс]. / Режим доступа: https://www.intuit.ru/studies/courses/3640/882/lecture/31227. – Дата доступа: 16.03.2020.

17. Понятие и сущность эффективности менеджмента [Электронный ресурс]. / Режим доступа: https://studme.org/260749/menedzhment/effektivnost \_menedzhmenta. – Дата доступа: 16.03.2020.

18. Эффективность менеджмента [Электронный ресурс]. / Режим доступа: http://bmanager.ru/articles/effektivnost-menedzhmenta.html. – Дата доступа: 16.03.2020.

19. Понятие ”эффективность управления“: критерии и методы определения эффективности управления [Электронный ресурс]. / Режим доступа: https://studfile.net/preview/4238748/page:32/. – Дата доступа: 16.03.2020.

20. Повышение эффективности управления – основной ориентир институциональных преобразований [Электронный ресурс]. / Режим доступа: https://economy-ru.com/institutsionalnaya-ekonomika-uchebnik/povyishenie-effektivnosti-upravleniya-osnovnoy.html. – Дата доступа: 17.03.2020.

21. Критерии и показатели эффективности управления [Электронный ресурс]. / Режим доступа: https://studopedia.su/10\_124001\_kriterii-i-pokazateli-effektivnosti-upravleniya.html. – Дата доступа: 17.03.2020.

22. Критерии и показатели эффективности управления [Электронный ресурс]. / Режим доступа: https://studfile.net/preview/1477201/page:3/. – Дата доступа: 17.03.2020.

23. Общие понятия об эффективности менеджмента [Электронный ресурс]. / Режим доступа: https://studepedia.org/index.php?vol=1&post=1766. – Дата доступа: 18.03.2020.

24. Эффективность управления [Электронный ресурс]. / Режим доступа: http://infomanagement.ru/lekciya/Effectivnost\_upravleniya. – Дата доступа: 18.03.2020.

25. Рентабельность активов (формула) [Электронный ресурс]. / Режим доступа: https://myfin.by/wiki/term/rentabelnost-aktivov. – Дата доступа: 21.03.2020.

26. Рентабельность имущества формула расчета по балансу [Электронный ресурс]. / Режим доступа: https://buhgalter-rostova.ru/balans/rentabelnost-imushhestva-formula-rascheta-po-balansu.html. – Дата доступа: 22.03.2020.

27. Определяем рентабельность собственного капитала (формула) [Электронный ресурс]. / Режим доступа: https://nalog-nalog.ru/analiz\_ hozyajstvennoj\_deyatelnosti\_ahd/opredelyaem\_rentabelnost\_sobstvennogo\_kapitala\_formula/. – Дата доступа: 22.03.2020.

28. Анализ показателей рентабельности [Электронный ресурс]. / Режим доступа: https://studbooks.net/1779403/ekonomika/analiz\_pokazateley\_ rentabelnosti. – Дата доступа: 22.03.2020.

29. Коэффициент валовой прибыли [Электронный ресурс]. / Режим доступа: https://fin-accounting.ru/financial-ratios/operating-performance-measurements/gross-profit-ratio. – Дата доступа: 23.03.2020.

30. Коэффициент операционной прибыли [Электронный ресурс]. / Режим доступа: https://fin-accounting.ru/financial-ratios/operating-performance-measurements/operating-profit-percentage. – Дата доступа: 23.03.2020.

31. Рентабельность реализованной продукции [Электронный ресурс]. / Режим доступа: https://finzz.ru/rentabelnost-realizovannoj-produkcii.html. – Дата доступа: 23.03.2020.

32. Коэффициенты оборачиваемости (показатели деловой активности) [Электронный ресурс]. / Режим доступа: https://afdanalyse.ru/publ/ finansovyj\_analiz/fin\_koefitcienti/1/3-1-0-11#kock. – Дата доступа: 24.03.2020.

33. Коэффициенты финансовой устойчивости [Электронный ресурс]. / Режим доступа: https://afdanalyse.ru/publ/finansovyj\_analiz/fin\_koefitcienti/analiz\_ finansovoj\_ustojchivosti/3-1-0-22. – Дата доступа: 25.03.2020.

34. Коэффициент текущей ликвидности [Электронный ресурс]. / Режим доступа: https://myfin.by/wiki/term/koefficient-tekushhej-likvidnosti. – Дата доступа: 25.03.2020.

35. Расчет коэффициентов ликвидности [Электронный ресурс]. / Режим доступа: https://www.fd.ru/articles/157247-kak-analizirovat-koeffitsienty-likvidnosti. – Дата доступа: 27.03.2020.

36. Володько, О.В. Экономика организации: учеб. пособие / О.В. Володько, Р.Н. Грабар, Т.В. Зглюй; под ред. О.В. Володько, 3-е изд., испр. и доп. – Минск: Вышэйшая школа, 2017. – 397 с.: ил.

37. Показатели использования оборотных фондов [Электронный ресурс]. / Режим доступа: https://mylektsii.ru/11-53609.html. – Дата доступа: 29.03.2020.

38. Материалоотдача [Электронный ресурс]. / Режим доступа: http://1-fin.ru/?id=281&t=1047. – Дата доступа: 29.03.2020.

39. Критерии эффективности управления производством [Электронный ресурс]. / Режим доступа: https://studopedia.ru/14\_36732\_kriterii-effektivnosti-upravleniya-proizvodstvom.html. – Дата доступа: 29.03.2020.

40. Факторы и резервы повышения эффективности производства [Электронный ресурс]. / Режим доступа: http://www.puremanager.ru/pobds-298-1.html. – Дата доступа: 30.03.2020.

41. Эффективность менеджмента [Электронный ресурс]. / Режим доступа: http://www.refsru.com/referat-23578-4.html. – Дата доступа: 30.03.2020.

42. Анкетирование [Электронный ресурс]. / Режим доступа: https://studopedia.ru/14\_4020\_anketirovanie.html. – Дата доступа: 30.03.2020.

43. Механизм формирования эффективного маркетинга молочной продукции [Электронный ресурс]. / Режим доступа: https://uctopuk.info/article/mehanizm-formirovaniya-effektivnogo-marketinga-molochnoy-produkcii. – Дата доступа: 13.04.2020.

44. Молочный рынок Беларуси в 2019 году [Электронный ресурс]. / Режим доступа: https://www.dairynews.ru/news/respublika-belarus-pokryvaet-6-mirovoy-torgovli-mo.html. – Дата доступа: 15.04.2020.

45. Официальный сайт Национального статистического комитета Республики Беларусь [Электронный ресурс]. / Режим доступа: http: //www.belstat.gov.by/. – Дата доступа: 18.04.2020.

46. Официальный сайт ОАО ”Беллакт“ [Электронный ресурс]. / Режим доступа: http://www.bellakt.com/. – Дата доступа: 21.04.2020.

47. Конкурентоспособность предприятия и её повышение в условиях рынка [Электронный ресурс]. / Режим доступа: https://rep.polessu.by/bitstream/ 123456789/5595/1/15.pdf. – Дата доступа: 22.04.2020.

48. Официальный сайт Волковысского районного исполнительного комитета [Электронный ресурс]. / Режим доступа: <http://volkovysk.grodno-region.by/ru/>. – Дата доступа: 24.04.2020.

49. Жариков, Е.С. Психология управления [Текст]: учебник / Е.С. Жариков – М.: МЦФЭР, 2015. – С. 126-127.

50. Статистический бюллетень ”Численность, заработная плата работников, затраты организаций Республики Беларусь на рабочую силу в 2019 году“. – С. 40.