Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМНОГО ПОЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «УРАЛТЕПЛОТЕХСЕРВИС»

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ
Пояснительная записка

Екатеринбург 2021

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

РЕФЕРАТ

ПРОБЛЕМНОЕ ПОЛЕ, МОЗГОВОЙ ШТУРМ, ДИАГРАММА «ИСИКАВЫ», МАТРИЦА БКГ, SWOT-АНАЛИЗ.

В 1-й главе рассмотрено определение проблемного поля организации и методы его исследования.

Во 2-й главе проведен финансовый анализ организации ООО «УралТеплоТехСервис», исследована внешняя и внутренняя среда предприятия. Выявлено проблемное поле компании с помощью методов «Мозговой штурм» и «диаграмма Исикавы», а также определены ключевые проблемы и пути их возникновения.

В 3-й главе разработаны предложения и мероприятия, направленные на устранение ключевых проблем в организации ООО «УралТеплоТехСервис», а также экспертная оценка эффективности предложений проекта.

Магистерская диссертация содержит 73 страницы, 23 рисунка, 18 таблиц, 21 источник, 1 приложение.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....5

1 ПРОБЛЕМНОЕ ПОЛЕ ОРГАНИЗАЦИИ И МЕТОДЫ ЕГО ИССЛЕДОВАНИЯ 7

1.1 Проблемное поле организации 7

1.2 Методы исследования проблемного поля организации 8

2 ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМНОГО ПОЛЯ ООО «УРАЛТЕПЛОТЕХСЕРВИС» 16

2.1 Общая характеристика предприятия 16

2.2 Анализ финансового состояния организации ООО «УралТеплоТехСервис».....18

2.3 Внешняя и внутренняя среда предприятия.....32

Стратегическая карта 34

Портфельный анализ.....38

Формирование ситуационных целей. SWOT-анализ.....40

Анализ конкурентов.....41

Анализ потребителей 42

Сегментация рынка 44

2.4 Исследование проблемного поля организации ООО «УралТеплоТехСервис» 45

Метод «Мозговой штурм».....45

Метод «Диаграмма «Исикавы».....51

3 ПРОЕКТ СОКРАЩЕНИЯ ПРОБЛЕМНОГО ПОЛЯ ООО «УРАЛТЕПЛОТЕХСЕРВИС» 54

3.1 Предложения и мероприятия 54

3.2 Экспертная оценка актуальности (эффективности) предложений проекта 63

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 67

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....69

ПРИЛОЖЕНИЕ А - БУХГАЛТЕРСКИЙ ОТЧЕТ.....71

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной работы в современных условиях и для данного предприятия, в частности.

Для успешной деятельности компании в современных условиях организациям необходимо обладать знаниями во всех сферах хозяйственной деятельности. В каждой компании существует свой набор проблем, требующих решения. Совокупность этих проблем в теории управления называется "проблемное поле". При проведении анализа можно выявить множество проблем, среди которых найдутся «корневые». Такие проблемы являются источником возникновения других и усиливают их.

Предметом исследования в данной выпускной квалификационной работе является проблемное поле организации.

Объектом исследования является предприятие ООО «УралТеплоТехСервис». Предприятие создано в 2016г. в г. Екатеринбург, занимается оказанием услуг в сфере энергетики.

Целью фирмы является получение прибыли за счет предоставления услуг по монтажу, проектированию, режимно-наладочным испытаниям, пуско-наладочным работам, сервисным инжиниринговым работам.

Миссия фирмы:

- разработка и внедрение оптимальных решений, решающих проблему Заказчика на объекте;
- совершенствование качества инжиниринговых услуг, нацеленное на получение конечного положительного результата при минимуме затрат Заказчика;
- ответственный подход к выполнению своих обязательств, осознавая важность выполняемых работ.

Компания в основном оказывает услуги на территории Российской Федерации, но осуществляет проекты за рубежом, в частности в Казахстане и Гвинее.

Результатами работы компании является:

- 114 выполненных договоров;
- 54 города России – география работ;
- 363 единицы испытанного оборудования;
- 35 модернизированных объектов.

Целью исследования данной работы является исследование проблемного поля организации ООО «УралТеплоТехСервис».

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- изучение проблемного поля организации и методов его исследования;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

– анализ текущего состояния организации ООО «УралТеплоТехСервис»;
– определение ключевых проблем компании.

Теоретико-методологической базой работы выступают труды таких отечественных и зарубежных авторов, как Акимова Т.А., Лапыгин Ю.Н., Цезерани Д., Пригожин А.И., Фролова Т. А. и другие.

В работе применялись следующие методы исследования: анализ научной и учебной литературы, анализ финансового состояния организации, матрица БКГ, SWOT-анализ, анализ конкурентов, анализ потребителей, метод мозгового штурма, диаграмма Исикавы, экспертная оценка эффективности (актуальности) предложений проекта.

При выполнении анализа финансового состояния предприятия была использованы данные бухгалтерской отчетности ООО «УралТеплоТехСервис» за 2018-2020 годы (приложение А).

Выпускная работа является заключительным этапов формирования результатов освоения образовательной программы Инновационное развитие наукоемких производств [21].

Практическая значимость работы заключается в том, что результаты исследования проблемного поля, выявленные ключевые проблемы и предложенные мероприятия могут быть использованы в деятельности организации с целью улучшения организационной структуры, управления предприятием и качества выполняемых услуг.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

1 ПРОБЛЕМНОЕ ПОЛЕ ОРГАНИЗАЦИИ И МЕТОДЫ ЕГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Проблемное поле организации

В процессе диагностики проблемного поля предприятия определяются стратегические проблемы и пути их возникновения. Таким образом, можно определить ключевые проблемы и найти пути решения. Этим объясняется актуальность выбранной темы.

Проблема организации – это разрыв между организационной целью и конкретной ситуацией в организации. Это то, что мешает достижению целей [14].

Различают поверхностные, проходные и ключевые проблемы:

Поверхностная проблема – проблема, очевидная для всех. Но находясь на поверхности, она всегда является следствием какой-то более глубокой организационной проблемы. Имеет входы (причинные проблемы), но не имеет выходов (проблемных следствий).

Проходная проблема – имеет и входы, и выходы. У этой проблемы есть свои причины (истоки), но она же является причиной для других организационных проблем.

Ключевая проблема – имеет выходы, но не имеет входов. Является глубинной причиной многих других проблем. Воздействие на ключевую проблему одновременно разрешит/ослабит несколько и проходных, и поверхностных проблемных проявлений.

Между всеми организационными проблемами существует причинно-следственная связь (рисунок 1.1).

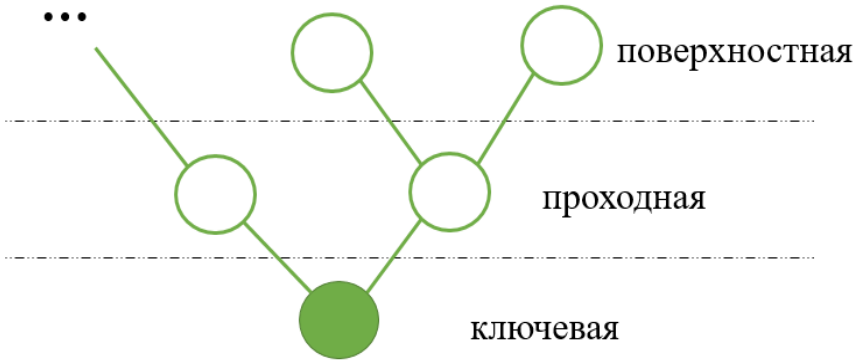


Рисунок 1.1 - Взаимосвязь проблем в организации.

Анализ проблемного поля, структурирование проблем позволяют выявить все связи, оказывающие влияние на ситуацию и определить степень их влияния, результатом анализа является выявление корневой проблемы.

Проблемное поле может быть разбито по разным признакам проблем. Например, по сфере возникновения возможны следующие блоки:

– кадровый;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

– финансовый;
– технологический;
– инновационный;
– организационный;
– маркетинговый.

Кадровый блок включает в себя проблемы, связанные с личным составом организации, нехваткой, а также избытком персонала, его обучением, уровнем квалификации и т. п.

Финансовый блок – проблемы, связанные с финансовыми ресурсами, их движением, распределением, перераспределением и использованием, а также проблемы взаимодействия организации с внешней средой (денежные расчеты, использование денег, их инвестирование и т. п).

Технологический блок – представляет собой блок проблем, связанных с преобразованием веществ, энергии, информации в процессе изготовления продукции, обработки и переработки материалов, сборки готовых изделий.

Инновационный блок – проблемы, связанные с введением основанных на использовании достижений науки и передового опыта новаций в области техники, технологии, организации труда и управления.

Маркетинговый блок – проблемы, связанные с широким спектром деятельности организации в области исследования рынка, динамики, прогнозирования и планирования его развития, с одной стороны, с целью разработки и выпуска товаров, наилучшим образом удовлетворяющих потребности общества, а с другой – с целью получения прибыли и увеличении доли рынка.

Организационный блок – проблемы, связанные с координацией действий отдельных элементов организации, направленных на обеспечение требуемой функциональности подсистем организации и организации как системы в целом.

Методы исследования проблемного поля организации

Существуют различные способы [17]:

– метод построения графов;
– базовая многофакторная диагностическая модель;
– метод мозгового штурма;
– диаграмма Исикавы;
– модель «7-S» МакКинзи;
– модель пяти организационных частей;
– веретено организационной устойчивости.

Рассмотрим некоторые из них. Каждый из методов имеет свои преимущества и недостатки.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Метод построения графов

Структурирование проблемного поля и выделение ключевых проблем можно проводить с использованием графа проблем, изображенного на рисунке 1.2.

	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6	№...	№ n
№ 1								
№ 2								
№ 3								
№ 4								
№ 5								
№ 6								
№...								
№ n								

Рисунок 1.2 - Шаблон для работы эксперта со списком проблем

Номера проблем, которые Вы считаете особенно важными (7-10), необходимо занести в клетки крайнего левого столбца (по вертикали). Затем, в том же порядке впишите эти номера в клетки самого верхнего ряда того же листа (по горизонтали).

Далее, необходимо сопоставить попарно каждую проблему вертикального ряда с каждой из горизонтального. Сравнивать каждую пару и отвечать на вопрос: какая из этих двух проблем сильнее обостряет или вызывает другую?

Если проблема из вертикального ряда вызывает или обостряет проблему из горизонтального ряда, то в клетке их пересечения вставьте стрелку слева направо вверх. Если же взаимосвязь обратная, то и стрелку ставьте наоборот. В случае, когда Вы не видите связи между проблемами ставьте ноль.

В результате получается граф, на котором мы видим причинно-следственные связи, идущие снизу вверх или иногда по горизонтали, если эти проблемы взаимообусловлены друг другом. Проблема, оказавшаяся внизу графа, считается корневой, а та, которая на самой вершине, - результирующей, а между ними располагаются узловые проблемы.

После заполнения и анализа пустографов, выстраиваются графы проблем (рисунок 1.3).

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

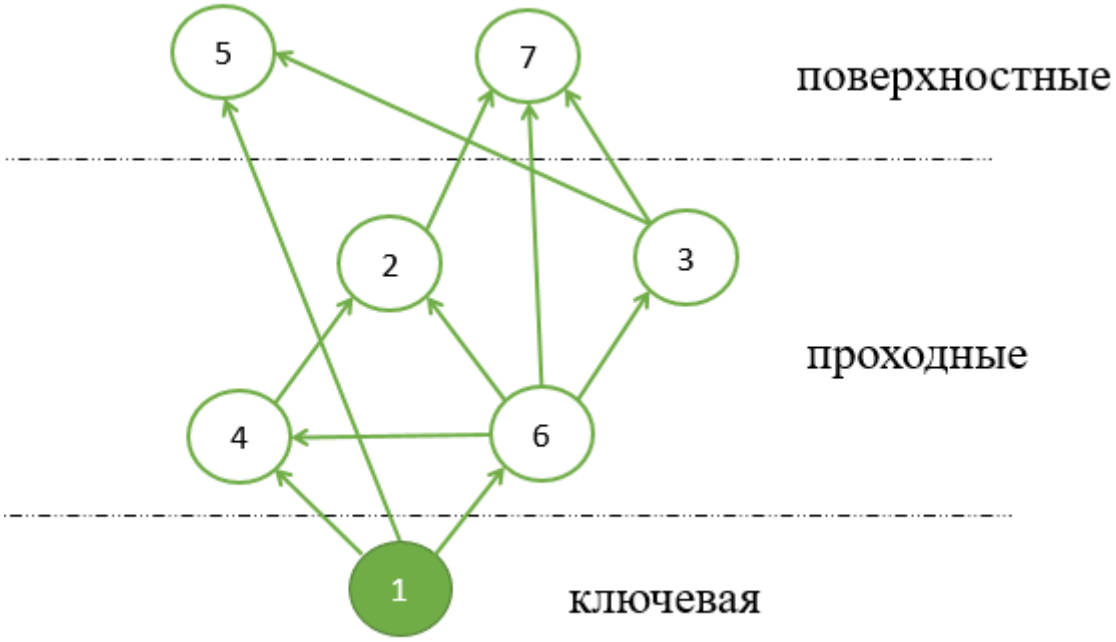


Рисунок 1.3 - Граф проблем

В результате обработки «пустографок», заполненных каждым из экспертов, выявляются четыре типа проблем:

1) корневые – вызывающие или обостряющие другие проблемы;

2) узловые – зависящие от некоторых проблем, но одновременно вызывающие или обостряющие другие проблемы;

3) результирующие – являющиеся следствием других проблем;

4) автономные – достаточно значимые, но никак не связанные с другими.

Базовая многофакторная диагностическая модель

Рассмотрим базовую многофакторную диагностическую модель, представленную на рисунке 1.4.

Деятельность предприятия можно оценить по качеству функционирования 10 подсистем. Соответственно, вся диагностическая информация в рамках данной модели структурируется по 10 осям. Каждая ось имеет 4-х балльное деление.

Диагностическая информация структурируется по 10 осям:

1. Маркетинг
2. Сбыт и продвижение
3. Логистика
4. Производство и технологии
5. Стратегическое управление
6. Оперативное управление

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

7. Система качества
8. Финансы
9. Персонал
10. Вспомогательные производства и непрофильные активы

Каждая ось имеет 4-х балльное деление:

«0» баллов – функция отсутствует;

«1» балл – минимально допустимое состояние проявленности данной функции;

«2» балла – допустимое рабочее состояние;

«3» балла – максимальная проявленность функции.



Рисунок 1.4 - Базовая многофакторная диагностическая модель

Возможным развитием модели является рассмотрение каждой оси, как комбинацию нескольких подосей. Таким образом, данная модель дает четкое структурированное представление с оценкой функционирования с возможностью более детального изучения каждой функции.

Метод мозгового штурма

Метод мозгового штурма Brainstorming предложил в 1938 г. известный американский специалист в области активизации творческого мышления Алекс Осборн.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Метод базируется на психологических закономерностях коллективной деятельности и основан на том, что творческая активность каждого человека зачастую сдерживается по тем или иным причинам, среди которых существенное место занимают разнообразные барьеры: психологические и коммуникативные, социальные и педагогические.

Целевая направленность мозгового штурма (мозговой атаки) предполагает обеспечение процесса генерирования идей без их анализа и обсуждения участниками, а успех его проведения зависит от соблюдения двух главных принципов:

1) группа может производить при совместной работе идеи более высокого качества, чем при индивидуальной работе тех же людей, за счет синергического эффекта;

2) если группа находится в состоянии генерирования идей, то процесс творческого мышления нельзя тормозить преждевременной субъективной оценкой этих идей.

Выделим преимущества данного способа:

- появляются нестандартные, оригинальные решения проблем;
- происходит профессиональный и личностный рост сотрудников;
- выявленные проблемы и принятые решения имеют высокий уровень согласованности между участниками. Это сэкономит время в дальнейшей работе, снизит уровень конфликтности, облегчит внедрение.
- повышается идентификация каждого сотрудника с принятым решением: «это я решил / я с этим согласен».

Для выявления проблемного поля собственники и ключевые сотрудники выявляют список проблем. Осуществляется в несколько стадий, представленных в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Алгоритм анализа проблемного поля групповым способом

Этап работы	**Содержание этапа**	**Результат этапа**
1	2	3
1. Подготовительный	Формирование атмосферы безопасности. Вступительное слово руководителя, создание ощущения значимости происходящего, снятие первичного напряжения.	Настрой на работу.
2. Индивидуальный	Каждый участник сформулировал и написал свое видение организационных проблем.	Формирование «сырого» списка.
3. Общегрупповой этап – 1-й круг	Формирование проясненного списка проблем (модератор зачитывает проблемы из списка, участники обсуждают проблему, повторения вычеркиваются). Второй этап формирования атмосферы безопасности.	Проясненный список проблем.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3
4. Мини-группы – 1-й круг	Структурирование проблемного поля (группировка проблем в смысловые блоки).	Каждая группа представляет свое видение ключевых проблем.
5. Общегрупповой этап – 2-й круг	Формирование итогового списка ключевых проблем (убрать повторения, добавить нужное).	Список ключевых проблем.
6. Мини-группы – 2-й круг	Поиск идей по решению ключевых проблем.	Банк идей.
7. Завершение работы	Благодарность за участие.	Концентрация на ключевых проблемах. Готовность решать проблемы.

В результате работы, сотрудниками и собственниками выявляются проблемы. Формируется список из основных проблем, мешающих дальнейшему развитию организации на данном этапе жизненного цикла [15].

Графическая модель содержания этапов метода мозгового штурма приведена на рисунке 1.5.

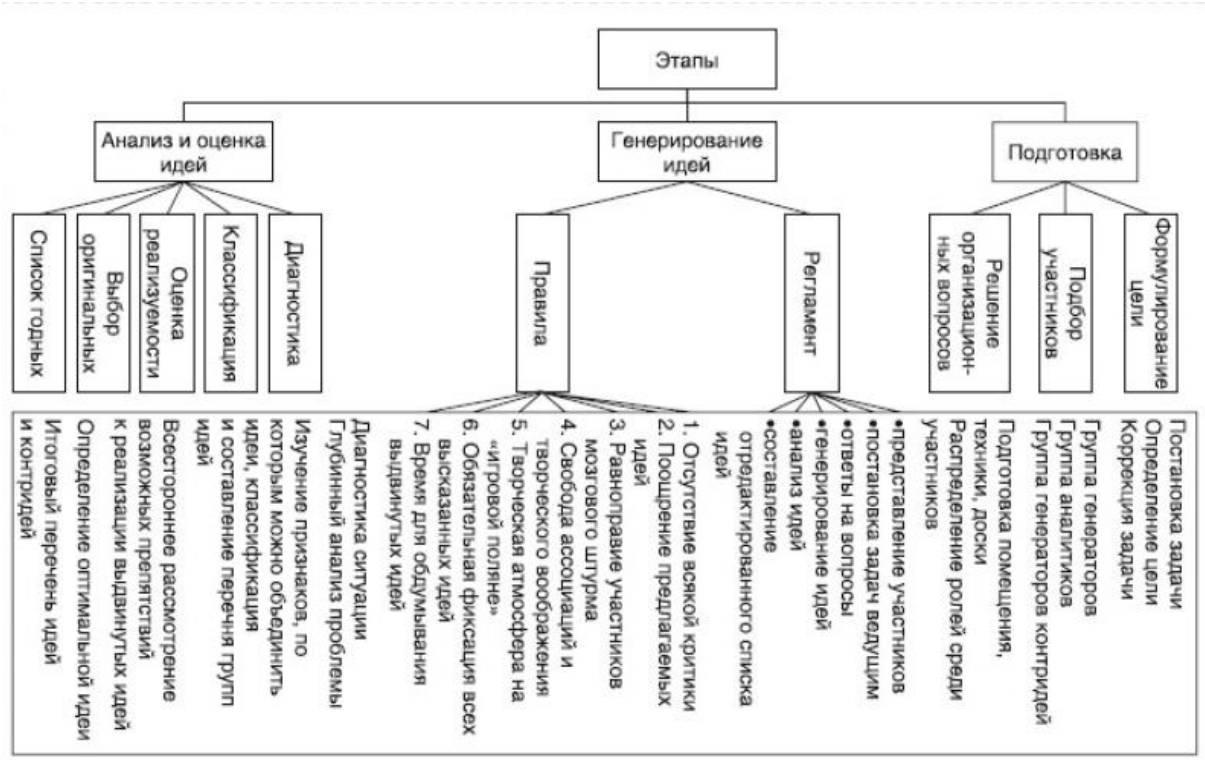


Рисунок 1.5 - Графическая модель содержания этапов метода мозгового штурма

Анализ сущности метода мозгового штурма приводит к двум противоречиям. С одной стороны, чтобы развивать идею на этапе генерирования, ее необходимо критиковать, а критика правилами проведения штурма запрещена. С другой, – чтобы направлять ход решения в одну сторону, необходимо им управлять, а суть метода заключается в хаотическом генерировании идей.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Исследование с помощью метода Исикавы

Диаграмма Исикавы [8], представленная на рисунке 1.6, применяется как дополнительный инструмент для углубленного анализа сложных, комплексных проблем, имеющих большое количество причин своего существования.

Цель – отделяем причины от следствий и видим проблему целиком.

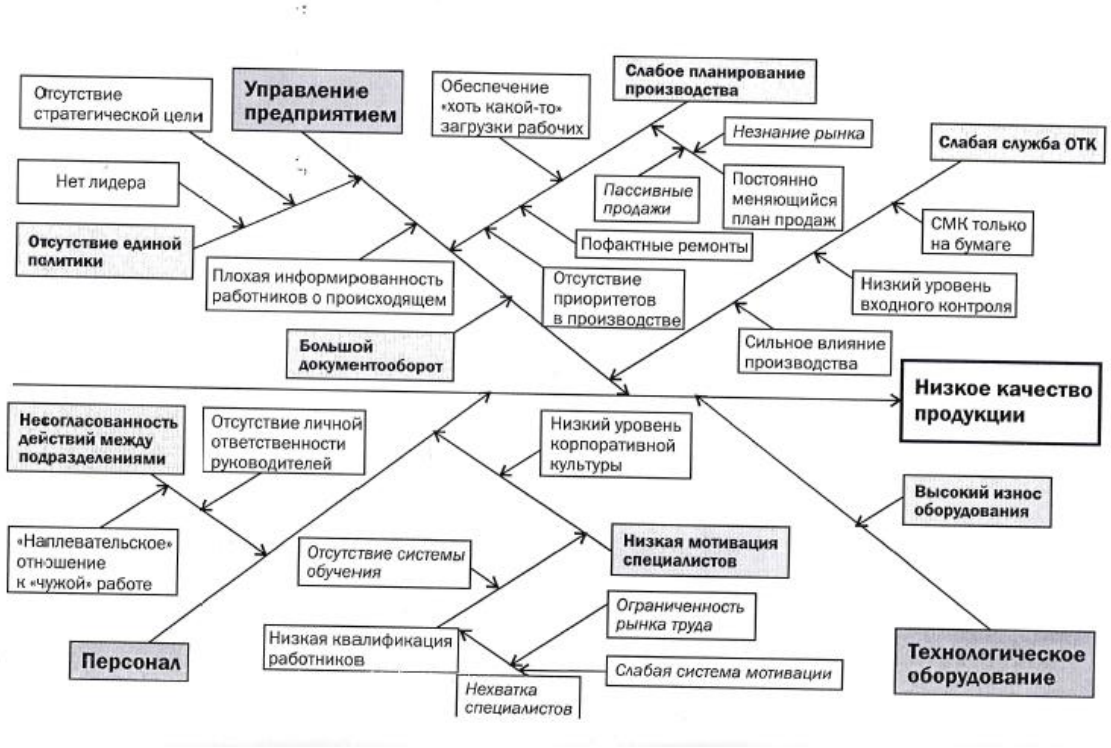


Рисунок 1.6 - Пример диаграммы Исикавы

Методика исследования:

1. Требующая углубленного анализа проблема уточняется в формулировке и помещается на острие главной оси.
2. Экспертно выделяются зоны (области, сферы), в которых могут лежать причины данной проблемы. Эти зоны обозначаются 1-2 словами и пририсовываются к центральной оси как основные «кости».
3. Каждая «кость» анализируется с точки зрения: какие проблемы в этой области провоцируют наличие главной проблемы? Эти проблемы пририсовываются мелкими «косточками». К каждой новой причине задается вопрос: а это почему? Ответ на него фиксируется еще более мелкой «косточкой». Формулировки этих причин должны быть обязательно в проблемном виде. Каждая более мелкая «кость» является причиной более крупной «кости».
4. Экспертно оценивается вся диаграмма. Выделяются основные проблемные причины. По отношению к ним принимаются решения.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

5. Если спустя отведенное время проблема не решена или нет положительной динамики, работа повторяется. Либо не все причины учтены в общей диаграмме, либо не точно выделили точки приложения усилий.

Таким образом, каждый метод исследования проблемного поля уникален, имеет свои преимущества и недостатки. При исследовании проблемного поля ООО «УралТеплоТехСервис» был использован групповой метод работы, а именно мозговой штурм. При проведении которого принимали участие собственники и сотрудники компании.

Второй метод для исследования – диаграмма Исикавы, который позволяет определить основные причинно-следственные связи факторов и последствий в интересующей проблеме. Данный способ является прекрасным средством для визуализации и организации знаний, упрощающих понимание и диагностику проблем и процессов.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

2 ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМНОГО ПОЛЯ ООО «УРАЛТЕПЛОТЕХСЕРВИС»

2.1 Общая характеристика предприятия

Характеристика предприятия ООО «УралТеплоТехСервис»

Общество с ограниченной ответственностью «УралТеплоТехСервис» осуществляет полный цикл работ – проектирование, комплектация и строительство котельных, мини-ТЭЦ «под ключ», а также широкий спектр сервисных, ремонтных и наладочных работ на объектах энергетики и ЖКХ.

Пуско-наладочные работы

Специалисты ООО "УралТеплоТехСервис" имеют большой опыт в выполнении пуско-наладочных работ (начиная с приемки из монтажа, индивидуальных испытаний и заканчивая комплексным опробованием и аттестационными испытаниями объекта в целом):

Наличие укомплектованного парка оборудования позволяет производить полный спектр услуг, в том числе энергообследование, тепловизионное обследование, вибродиагностика вращающихся механизмов, высоковольтные электроизмерения и многое другое.

Ремонт котельного оборудования

- осмотр и опытная диагностика состояния оборудования;
- ремонт или замена конвективных частей котлоагрегатов;
- замена изношенных частей основного вспомогательного оборудования;
- замена уплотняющих элементов;
- замена или настройка контроллеров в системах управления;
- и много другое.

Проектирование

Специалисты организации выполняют работы по проектированию как одностадийному (стадия РД), так и двухстадийному (стадии ПД и РД), с прохождением государственной экспертизы:

- проектирование теплоэлектростанций;
- проектирование котельных установок различной тепловой мощности и различного назначения;
- проектирование энергетических комплексов в составе газопоршневых машин (ГПУ), дизельгенераторов (ДГУ) и котельных установок с совместной выработкой тепловой и электрической энергии;
- проектирование паровых котельных установок;
- проектирование угольных котельных установок;
- проектирование котельных на биотопливе (опилки, древесная щепа, пеллеты);
- проектирование наружных и внутренних сетей и коммуникаций.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Монтажные работы

Компания осуществляет монтаж и демонтаж основного и вспомогательного оборудования на энергообъектах при реконструкциях, либо новом строительстве объектов.

В основном клиентами организации являются тепловые электрические станции и котельные. Их проектирование, пуско-наладочные работы и ремонт котельного оборудования, техническое перевооружение.

Характеристика продуктового портфеля

Режимно-наладочные испытания котлов являются одной из услуг организации.

Режимно-наладочные работы - комплекс работ, включающий наладку топливоиспользующего оборудования в целях достижения проектного (паспортного) объема потребления топлива в диапазоне рабочих нагрузок, наладку средств автоматического регулирования процессов сжигания топлива, вспомогательного оборудования. Наладка котлов выполняется специализированными организациями.

Конкурентами являются:

ООО «ОРТЭС» - предоставляет инжиниринговые услуги для энергетики и других отраслей промышленности.

ООО «Сервисный центр отопительного оборудования».

Компания «ЕЭО»(Екатеринбургское энергетическое общество).

ООО "Электроуралналадка" - проектирование, наладка, монтаж и испытание энергетического оборудования.

Согласно п.5.3.7 «Правил технической эксплуатации тепловых энергоустановок» [1] (утв. Приказом Министерства энергетики РФ от 24 марта 2003 г. N 115) «Режимно-наладочные испытания проводятся не реже одного раза в 5 лет для котлов на твердом и жидком топливе и не реже одного раза в 3 года для котлов на газообразном топливе».

Это объясняется тем, что обычно в течение этого периода изменяются исходные параметры, при которых были составлены режимные карты котлов. Кроме того, изменениям могут подвергаться отдельные части котлоагрегата и вспомогательного оборудования: появляются трещины в обмуровке, накипь на теплообменных поверхностях, конструктивные изменения после проведения различных ремонтно-восстановительных работ, особенно топочной части. В результате режим горения становится неэффективным: изменяется общий объем дымовых газов и их температура, снижается КПД оборудования, увеличивается потребление топлива и вредные выбросы. Наладка котлов позволяет все это выявить и устранить. Откорректировать старую режимную карту или составить новую.

Проведение режимно-наладочных работ на котлоагрегатах позволяет:

- выявить и устранить недостатки горелочного устройства;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

- получить экономию топлива до 5%;
- снизить объем токсичных выбросов до минимума для данного типа оборудования;
- оптимизировать работу котла (обеспечить максимальный КПД), составить режимную карту;
- получить необходимые экспериментальные данные для составления режимных карт и графиков рекомендуемых соотношений «топливо-воздух», позволяющие операторам котельных выбирать наиболее эффективные режимы работы оборудования с соответствующей настройкой автоматики регулирования или ручного управления;
- продлить срок службы оборудования, увеличить его надежность и безопасность.

Затраты на проведение режимной наладки окупаются в течение 3-6 месяцев.

Сравнительные испытания и расчеты показывают, что в результате выполнения наладочных работ достигается экономия топлива в размере 3-5%.

Оценка качества выполненных наладочной организацией работ осуществляется органом государственного надзора по результатам инструментальной проверки режимов наладки газоиспользующего оборудования с участием представителей организации, эксплуатирующей газоиспользующее оборудование, и наладочной организации, а также по результатам рассмотрения технического отчета о наладке этого оборудования.

2.2 Анализ финансового состояния организации ООО «УралТеплоТехСервис»

Финансовый анализ является совокупностью аналитических процедур, основанных, как правило, на общедоступной информации финансового характера и при этом предназначенных для оценки состояния и эффективности использования экономического потенциала предприятия, а также принятия управленческих решений в отношении оптимизации ее деятельности или участия в ней. [1]

К наиболее часто используемым методам анализа финансовой отчетности относят горизонтальный и вертикальный анализ.

Горизонтальный анализ заключается в построении аналитических таблиц, в которых абсолютные показатели отчетности дополняются показателями динамики, поэтому горизонтальный анализ называют динамическим или временным.

Вертикальный анализ основывается на определении структуры показателей бухгалтерской отчетности, то есть на выявлении удельного веса отдельных статей отчетности в итоговом показателе, поэтому вертикальный анализ называют структурным. Обязательным элементом вертикального анализа являются динамические ряды показателей удельных весов, посредством которых можно оценивать и прогнозировать структурные изменения в составе имущества и

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

источников его формирования. Горизонтальный и вертикальный анализ взаимно дополняют друг друга [11].

Горизонтальный и вертикальный анализ основных форм отчетности ООО «УралТеплоТехСервис»

Устойчивость финансового положения предприятия в значительной степени зависит от целесообразности и правильности вложения финансовых ресурсов в активы. В процессе функционирования предприятия и величина активов, и их структура претерпевают постоянные изменения. Наиболее общее представление об имевших место качественных изменениях в структуре средств и их источников, а также динамике этих изменений можно получить с помощью горизонтального и вертикального анализа отчетности.

Горизонтальный анализ отчетности заключается в построении одной или нескольких аналитических таблиц, в которых абсолютные показатели дополняются относительными темпами роста (снижения). Как правило, берутся базисные темпы роста за смежные периоды (годы), что позволяет анализировать не только изменения отдельных показателей, но и прогнозировать их значения.

Рассмотрим горизонтальный анализ актива баланса ООО «УралТеплоТехСервис» за 2018-2020гг. (таблица 2.1)

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Таблица 2.1 – Горизонтальный анализ состава и структуры актива баланса ООО «УралТеплоТехСервис»

Статьи актива баланса	Код строки	Значение показателя на конец года, тыс. руб.			Отклонения 2019/2018гг.		Отклонения 2020/2019гг.	
		2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсолютное, тыс. руб.	Относительное, %	Абсолютное, тыс. руб.	Относительное, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Внеоборотные активы, в том числе								
Материальные внеоборотные активы[2]	1150	396	405	513	9	2,27	108	26,67
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы[3]	1170	-	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу I	1100	396	405	513	9	2,27	108	26,67
Оборотные активы, в том числе								
Запасы	1210	22	141	3	119	540,91	-138	-97,87
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	4 192	3 615	2 381	-577	-13,76	-1234	-34,14
Финансовые и другие оборотные активы[4]	1230	9 528	12 622	20 068	3094	32,47	7446	58,99
Итого по разделу II	1200	13 742	16 378	22 452	2 636	19,18	6 074	37,09
БАЛАНС	**1600**	**14 138**	**16 783**	**22 965**	**2 645**	**18,71**	**6 182**	**36,83**

з

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

На основании данных таблицы можно сделать выводы: в 2019г по сравнению с 2018 г. общая стоимость имущества компании выросла более чем на 18,7%. Оборотные активы за этот период увеличились в большей степени, чем внеоборотные.

Уменьшение денежных средств более чем на 13 процентов говорит о том, что значение коэффициента быстрой ликвидности ухудшилось.

В 2020г. по сравнению с 2019г. произошло уменьшение запасов более чем на 97%, это связано с тяжелым материальным положением организации.

Также, наблюдается снижение денежных средств на 34%. Данный факт связан с ростом дебиторской задолженности. Задержка платежей от клиентов приводит к тому, что компания срывает сроки погашения кредиторской задолженности, увеличивает сроки оплаты, а поставщики работают на условиях предоплаты

Рассмотрим горизонтальный анализ состава и структуры пассива баланса ООО «УралТеплоТехСервис» (таблица 2.2)

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Таблица 2.2 – Горизонтальный анализ состава и структуры пассива баланса ООО «УралТеплоТехСервис»

Статьи пассива баланса	Код строки	Значение показателя на конец года, тыс. руб.			Отклонения 2019/2018гг.		Отклонения 2020/2019гг.	
		2018г.	2019г.	2020г.	Абсолютное, тыс. руб.	Относительное, тыс. руб	Абсолютное, тыс. руб.	Относительное, тыс. руб
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Собственный капитал, в том числе								
Капитал и резервы[5]	1300	5 153	6 765	5 698	1 612	31	-1 067	-19
Целевые средства	1350	-	-	-	-	-	-	-
Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу III	1300	5 153	6 765	5 698	1 612	31,28	-1 067	-18,73
Заемный капитал, в том числе								
Долгосрочные заемные средства	1410	3	3	3	0	0	0	0
Другие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу IV	1400	3	3	3	0	0	0	0
Краткосрочные заемные средства	1510	-	1 329	2 743	1 329	-	1 414	51,55
Кредиторская задолженность	1520	8 982	8 686	14 521	-296	-3,30	5 835	40,18
Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу IV	1500	8 982	10 015	17 264	1 033	11,50	7 249	72,38
Баланс	**1700**	**14 138**	**16 783**	**22 965**	**2 645**	**18,71**	**6 182**	**26,92**

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

В 2019 г. появляются краткосрочные заемные средства. В 2020 г. заемные средства выросли на 52%, что свидетельствует о том, что компании не хватает собственных средств для расчетов по обязательствам. Уменьшение собственного капитала в 2020г. вызвано убытками.

В 2020 г. по сравнению с 2019 г. произошло увеличение по кредиторской задолженности на 40%, что означает увеличение долгов предприятия перед кредиторами.

Рост валюты баланса говорит о том, что активы и пассивы увеличиваются. Процент роста дебиторской и кредиторской задолженности диспропорционален индексу роста доходов (выручки). Это значит, что организация не может обеспечить финансирование деятельности финансово независимо от внешних источников.

Относительные показатели вертикального анализа сглаживают негативное влияние инфляционных процессов, которые существенно искажают абсолютные показатели горизонтального анализа финансовой отчетности и тем самым затрудняют их сопоставление в динамике (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Вертикальный анализ состава и структуры актива баланса
ООО «УралТеплоТехСервис»

Статьи актива баланса	Удельный вес на конец года, %			Отклонения	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019/2018гг.	2020/2019гг.
1	3	4	5	6	7
Внеоборотные активы, в том числе					
Материальные внеоборотные активы[2]	2,80	2,41	2,23	-0,39	-0,18
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы[3]	-	-	-	-	-
Итого по разделу I	2,80	2,41	2,23	-0,39	-0,18
Оборотные активы, в том числе					
Запасы	0,16	0,84	0,01	0,68	-0,83
Денежные средства и денежные эквиваленты	29,65	21,54	10,37	-8,11	-11,17
Финансовые и другие оборотные активы[4]	67,39	75,21	87,39	7,81	12,18
Итого по разделу II	97,20	97,59	97,77	0,39	0,18
БАЛАНС	100,00	100,00	100,00	x	x

На основании анализа данных, приведенных в таблице 2.3, можно сделать следующие выводы: в общей структуре активов оборотные активы занимают наибольший удельный вес – 97%.

В 2019г. по сравнению с 2018 г. удельный вес денежных средств уменьшился на 7,8%. Удельные веса остальных активов незначительны.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Таблица 2.4 – Вертикальный анализ состава и структуры пассива баланса ООО «УралТеплоТехСервис»

Статьи пассива баланса	Удельный вес на конец года, %			Отклонения	
	2018г.	2019г.	2020г.	2019/2018гг.	2020/2019гг.
1	3	4	5	6	7
Собственный капитал, в том числе					
Капитал и резервы[5]	36,45	40,31	24,81	3,86	-15,50
Целевые средства	-	-	-	-	-
Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	-	-	-	-	-
Итого по разделу III	36,45	40,31	24,81	3,86	-15,50
Заемный капитал, в том числе	0	0	0	0	0
Долгосрочные заемные средства	0,02	0,02	0,01	0,00	0,00
Другие долгосрочные обязательства	-	-	-	-	-
Итого по разделу IV	0,02	0,02	0,01	0,00	0,00
Краткосрочные заемные средства	-	7,92	11,94	7,92	4,03
Кредиторская задолженность	63,53	51,75	63,23	-11,78	11,48
Другие краткосрочные обязательства	-	-	-	-	-
Итого по разделу V	63,53	59,67	75,18	-3,86	15,50
Баланс	100	100	100	x	x

На основании анализа данных, приведенных в таблице 2.4, можно сделать следующие выводы: в общей структуре пассивов наибольший удельный вес занимает кредиторская задолженность – 63% на конец 2020г.

Также, «капитал и резервы» и составляют 40% на конец 2019г. и 25% на конец 2020г.

Для наглядности структура актива и пассива баланса ООО «УралТеплоТехСервис» представлена на рисунке 2.1.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

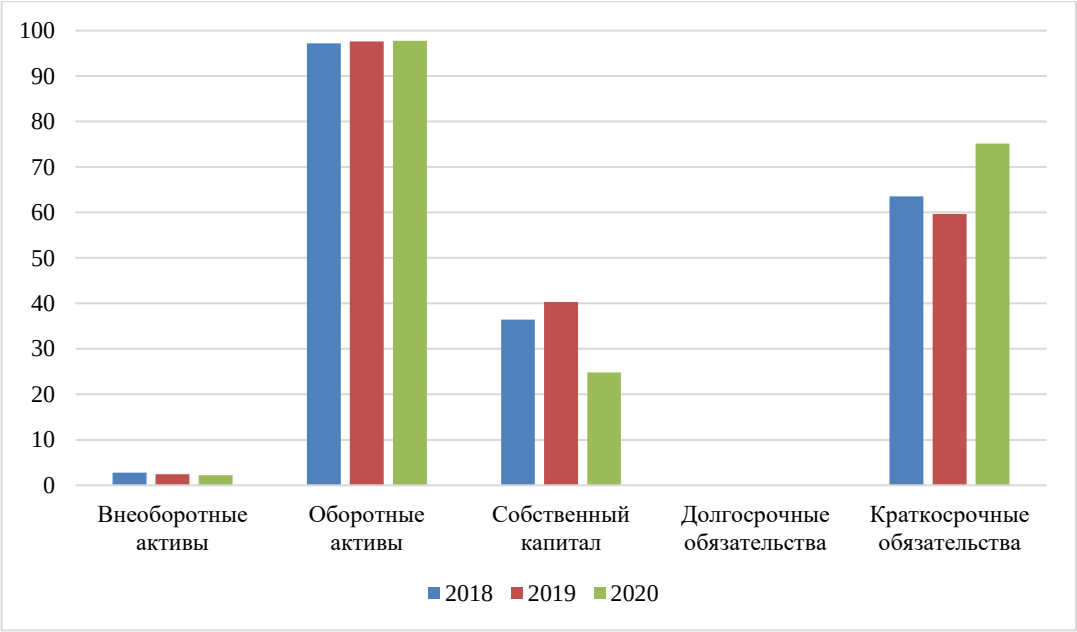


Рисунок 2.1 – Структура актива и пассива баланса ООО «УралТеплоТехСервис» за 2018-2020гг, %

Анализируя, структуру актива и пассива баланса организации, можно сделать вывод о том, что доля внеобортных активов изменилась незначительно (на 0,4 и 0,2 пункта в 2019 и 2020 гг. соответственно).

Доля собственного капитала снизилась, а удельный вес краткосрочных обязательств изменился в большую сторону.

Анализ финансовых результатов

Отчет о финансовых результатах показывает доходы и расходы организации, а также отражает влияние управленческих решений на хоз. деятельность и результат деятельности за определенный период (прибыль или убыток).

Рассмотри горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах ООО «УралТеплоТехСервис» за 2019-2020гг. (таблица 2.5)

Таблица 2.5 – Горизонтальный анализ финансовых результатов ООО «УралТеплоТехСервис» за 2019-2020гг.

Показатели	**Код строки**	**Значение показателя, тыс. руб.**		**Отклонения 2020/2019гг.**	
		2019 г.	**2020 г.**	**Абсолютное, тыс. руб.**	**Относительное, %**
1	2	3	4	5	6
Выручка	2110	57879	57822	-57	-0,1
Расходы по обычной деятельности	2120	-48535	-53474	-4939	10,2
Валовая прибыль (убыток)	2100	9344	4348	-4996	-53,5
Проценты по уплате	2330	(-)	(-)	(-)	(-)
Прочие доходы	2340	9783	10783	1000	10,2

Продолжение таблицы 2.5

1	2	3	4	5	6
Прочие расходы	2350	-10799	-14955	-4156	38,5
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	8328	176	-8152	-97,9
Налоги и прибыль (доходы)	2410	-1664	-645	1019	-61,2
Чистая прибыль (убыток)	2400	**6664**	**-469**	**-7133**	**-107,0**

Для наглядности изменение прибыли ООО «УралТеплоТехСервис» представлено на рисунке 2.2.

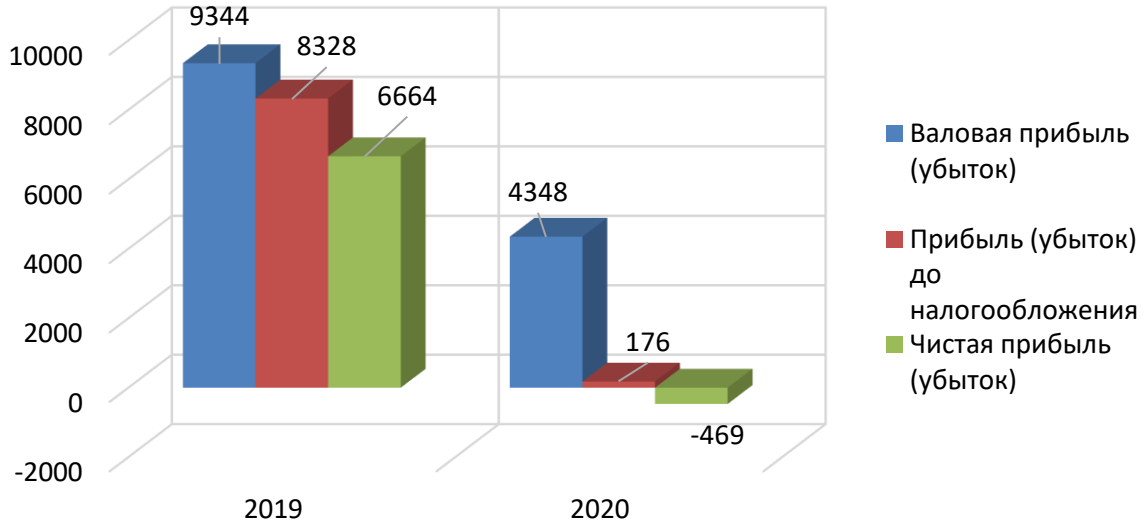


Рисунок 2.2 - Изменение прибыли ООО «УралТеплоТехСервис»

На основании анализа данных, приведенных в таблице, можно сделать выводы:

В 2020г. по сравнению с 2019г. значительно уменьшилась чистая прибыль на 7133 тыс. руб., что составило 107%. Прибыль (убыток) до налогообложения в 2020г составила 8328 тыс. руб., что значительно ниже показателя в 2019г.

По вертикальному анализу определим отрицательные и положительные отклонения в структуре (таблица 2.6)

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Таблица 2.6 – Вертикальный анализ финансовых результатов ООО «УралТеплоТехСервис» за 2019-2020гг.

Показатели	**Код строки**	**Удельный вес, %**		**Отклонение 2020/2019гг.**
		за 2019г.	**за 2020г.**	
1	2	3	4	5
Выручка	2110	100	100	0
Расходы по обычной деятельности	2120	-83,86	-92,48	-8,62
Валовая прибыль (убыток)	2100	16,14	7,52	-8,62
Проценты по уплате	2330	-	-	-
Прочие доходы	2340	16,90	18,65	1,75
Прочие расходы	2350	-18,66	-25,86	-7,21
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	14,39	0,30	-14,08
Налоги и прибыль (доходы)	2410	-2,87	-1,12	1,76
Чистая прибыль (убыток)	2400	11,51	-0,81	-12,32

Из таблицы 2.6 видно, что наибольший удельный вес занимают расходы по обычной деятельности. Чистая прибыль в 2019г. составила 11,5%.

Рост расходов (в том числе и постоянные затраты) в 2020г. связан с пандемией, а именно существенное сокращение деятельности в мае-июле 2020 г.

Анализ ликвидности и платежеспособности

Одним из критериев оценки финансового состояния организации является ее платежеспособность. Финансовое состояние организации можно оценивать с точки зрения краткосрочной и долгосрочной перспективы. В первом случае критерий оценки финансового состояния – ликвидность и платежеспособность организации.

Как пишет Т. А. Фролова, ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную форму соответствует сроку погашения обязательств. В зависимости от степени ликвидности активы предприятия разделяются на следующие группы:

A_1 – наиболее ликвидные активы: денежные средства предприятия и краткосрочные финансовые вложения;

A_2 – быстро реализуемые активы: дебиторская задолженность и прочие активы;

A_3 – медленно реализуемые активы: запасы (без строки 217 «Прочие запасы и затраты» и расходов будущих периодов), а также статьи из раздела I актива баланса «Долгосрочные финансовые вложения», уменьшенные на величину вложения в уставные фонды других предприятий;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

$А_4$ – труднореализуемые активы: итог раздела I актива баланса, за исключением статей этого раздела, включенных в предыдущую группу;

Пассивы баланса группируются по степени срочности их оплаты:

$П_1$ – наиболее срочные пассивы: кредиторская задолженность, прочие пассивы, а также ссуды, не погашенные в срок;

$П_2$ – краткосрочные пассивы: краткосрочные кредиты и заемные средства;

$П_3$ – долгосрочные пассивы: долгосрочные кредиты и заемные средства;

$П_4$ – постоянные пассивы: итог раздела IV пассива баланса.[18]

Рассмотрим анализ ликвидности баланса ООО «УралТеплоТехСервис» за 2019-2020гг. (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Анализ ликвидности баланса ООО «УралТеплоТехСервис» за 2019-2020гг.

АКТИВ	На конец 2019г.	На конец 2020г.	**ПАССИВ**	На конец 2019г.	На конец 2020г.	Платежный излишек (+), недостаток (-)		Процент покрытия обязательств, %	
						На конец 2019г.	На конец 2020г.	На конец 2019г.	На конец 2020г.
Наиболее ликвидные активы (А1)	3 615	2 381	Наиболее срочные обязательства (П1)	8 686	14 521	-5 071	-12 140	41,62	16,4
Быстрореализуемые активы (А2)	12 622	20 068	Краткосрочные пассивы (П2)	1 329	2 743	11 293	17 325	949,74	731,61
Медленнореализуемые активы (А3)	141	3	Долгосрочные пассивы (П3)	3	3	138	0	4 700	100
Труднореализуемые активы (А4)	405	513	Постоянные пассивы (П4)	6 765	5 698	-6 360	-5 185	5,99	9
БАЛАНС	16 783	22 965	**БАЛАНС**	16 783	22 965	х	х	х	х

Ликвидность ничто иное, как степень готовности организации погасить свои краткосрочные обязательства ликвидными активами в данный момент времени [2].

Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место следующие соотношения:

- $А1 \geq П1$;
- $А2 \geq П2$;
- $А3 \geq П3$;
- $А4 \leq П4$.

В нашем случае, получаются следующие тождества:

- **$А1 \leq П1$;**
- $А2 \geq П2$;
- $А3 \geq П3$;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

- А4≤П4.

Первое неравенство не выполняется, это свидетельствует о том, что ликвидность баланса отличается от абсолютной в большей или меньшей степени.

Организация испытывает недостаток в наиболее ликвидных активах, т.к. наиболее ликвидные активы меньше суммы кредиторской задолженности, платежный недостаток составил на конец 2019 года 5071 тыс. руб., и на конец 2020 года 12140 тыс. руб. Это говорит о том, что отсутствует возможность погасить кредиторскую задолженность денежными средствами в полном объеме.

Основными показателями платежеспособности в анализе считаются:

Общий показатель ликвидности (L1) (формула 2.1) показывает наиболее общую оценку изменения финансовой ситуации компании с точки зрения ликвидности. Данный коэффициент применяется также при выборе наиболее надежного партнера из множества потенциальных партнеров на основе отчетности. Нормальное значение больше, либо равно 1.

$$L1 = (А1 + 0,5А2 + 0,3А3) / (П1 + 0,5П2 + 0,3П3) \quad (2.1)$$

Коэффициент абсолютной ликвидности (L2) (формула 2.2) показывает, какую часть краткосрочной задолженности организация может погасить в ближайшее время за счет денежных средств. В практике Западной Европы считается достаточным иметь коэффициент ликвидности более 0,2. Несмотря на чисто теоретическое значение этого коэффициента (едва ли предприятию единомоментно придется отвечать по всем своим обязательствам), желательно иметь его достаточным. Оптимальный коэффициент — 0,25, минимально допустимый — 0,1.

$$L2 = А1 / (П1 + П2) \quad (2.2)$$

Коэффициент критической ликвидности (L3) (формула 2.3) показывает, какая часть краткосрочных обязательств организации может быть немедленно погашена за счет имеющихся средств на различных счетах, в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений по расчетам. Оптимальный коэффициент больше, либо равен 1,5, допустимое значение 0,7-0,8.

$$L3 = (А1 + А2) / (П1 + П2) \quad (2.3)$$

Коэффициент текущей ликвидности (L4) (формула 2.4) показывает, какую часть текущих обязательств по кредитам и расчетам можно погасить, мобилизовав все оборотные средства. Он позволяет установить, в какой кратности текущие активы покрывают краткосрочные обязательства.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Если соотношение текущих активов и краткосрочных обязательств ниже, чем 1:1, то можно говорить о высоком финансовом риске, связанном с тем, что на сегодняшний момент фирма совершенно определенно является неплатежеспособной, так как находящиеся в ее распоряжении ликвидные средства недостаточны для покрытия даже текущих обязательств, без учета процентов по кредиту. Оптимальный коэффициент в зависимости от отраслевой принадлежности варьируется в диапазоне 1,5-2,5.

$$L4 = (А1 + А2 + А3) / (П1 + П2) \quad (2.4)$$

Коэффициент маневренности функционирующего капитала (L5) (формула 2.5) показывает, какая часть функционирующего капитала обездвижена в производственных запасах и долгосрочной дебиторской задолженности. Уменьшение данного показателя в динамике является положительным фактором для предприятия.

$$L5 = А3 / (А1 + А2 + А3)— (П1 + П2) \quad (2.5)$$

Доля оборотных средств в активах (L6) (формула 2.6) характеризует наличие оборотных средств во всех активах предприятия. Значение данного коэффициента зависит от отраслевой принадлежности организации. Необходимое значение не менее 0,5.

$$L6 = (А1+А2+А3) / Б \quad (2.6)$$

Коэффициент обеспеченности собственными средствами (L7) (формула 2.7) характеризует наличие собственных оборотных средств у организации, необходимых для ее финансовой устойчивости. Значение критерия не менее 0,1.

$$L7 = (П4 — А4) / (А1 + А2 + А3) \quad (2.7)$$

Основные показатели финансовых коэффициентов платежеспособности организации ООО «УралТеплоТехСервис» за 2019-2020гг. представлены в таблице 2.8.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Таблица 2.8 – Анализ динамики показателей финансовых коэффициентов платежеспособности ООО «УралТеплоТехСервис»

Показатели	Норма	На конец 2019г.	На конец 2020г.	Отклонение (+,-)	Темп роста, %
Общий показатель ликвидности (L1)	≥ 1	1,07	0,78	-0,28	73,29
Коэффициент абсолютной ликвидности (L2)	Мин. – 0,1 Оптимальный - 0,25	0,36	0,14	-0,22	38,21
Коэффициент критической ликвидности (L3)	Допустимое - 0,7-0,8 ≥ 1,5	1,62	1,30	-0,32	80,20
Коэффициент текущей ликвидности (L4)	1,5-2,5 ниже 1 -фин. риск	1,64	1,30	-0,33	79,53
Коэффициент маневренности функционирующего капитала (L5)	уменьшение в динамике	0,022	0,00058	-0,022	2,61
Доля оборотных средств в активах (L6)	не менее 0,5	0,98	0,98	0,00	100,18
Коэффициент обеспеченности собственными средствами (L7)	-не менее 0,1	0,39	0,23	-0,16	59,47

Для наглядности представлены основные коэффициенты платежеспособности ООО «УралТеплоТехСервис» на рисунке 2.3.

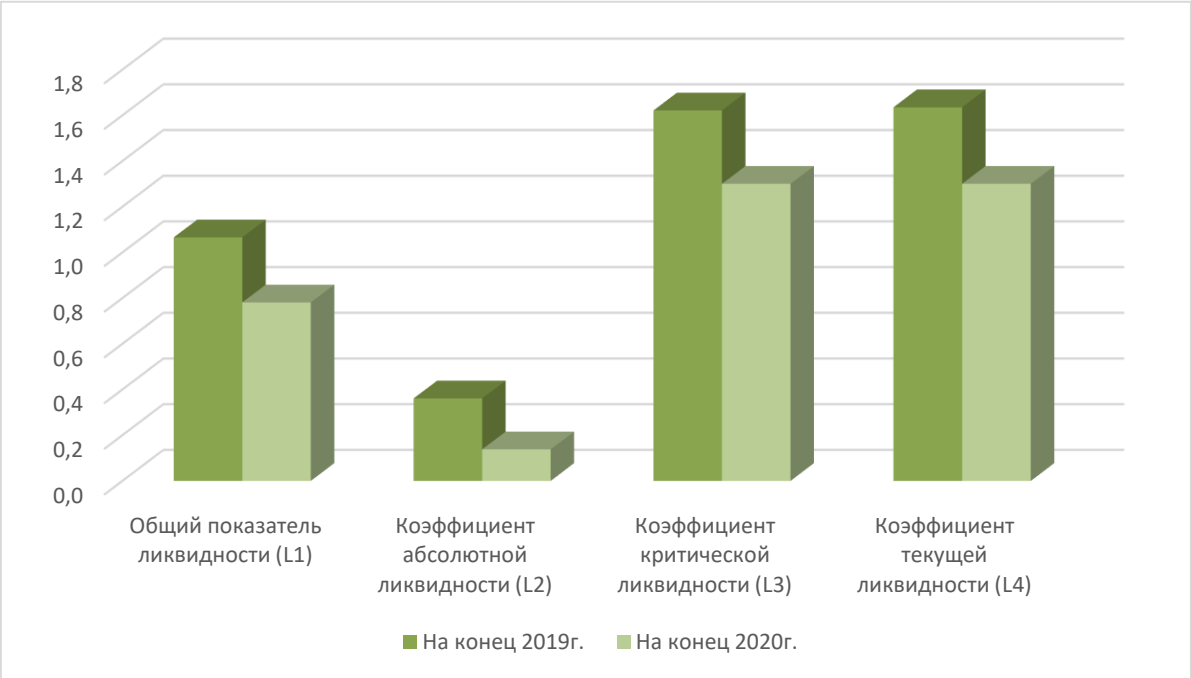


Рисунок 2.3 – Основные коэффициенты платежеспособности ООО «УралТеплоТехСервис» за 2019-2020гг.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Исходя из данных баланса организации ООО «УралТеплоТехСервис», коэффициенты ликвидности имеют следующие значения. Общий показатель ликвидности на конец 2020г. снизился до значения 0,78, что является ниже рекомендуемого значения, а именно ≥1. На конец 2019г. данный коэффициент равен 1,07.

Коэффициент абсолютной ликвидности в 2020г. практически снизился до минимально допустимого значения.

Данная тенденция говорит о том, что у организации имеются проблемы с текущей платежеспособностью.

Коэффициент критической ликвидности 2020г., по сравнению с 2019г. показывает падение на 0,32. Фактические и рекомендуемые значения совпадают, следовательно, часть краткосрочных обязательств компании может быть немедленно погашена за счет имеющихся средств на различных счетах.

Главным показателем платежеспособности является коэффициент текущей ликвидности, который объединяет предыдущие показатели и характеризует удовлетворительность (неудовлетворительность) бухгалтерского баланса. В 2020г. по сравнению с 2019г. значение данного показателя уменьшилось на 0,33 и находится ниже рекомендуемого значения.

Положительным фактором для коэффициента маневренности функционирующего капитала (L5) является снижения значения в динамике. Произошло незначительное снижение коэффициента.

Значение доли оборотных средств в активах в 2020г. осталось неизменным по сравнению с 2019г. и находится выше рекомендуемого.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами (L7) уменьшился на 2020г. до 0,23, что близко к критическому.

2.3 Внешняя и внутренняя среда предприятия

Любое предприятие находится и функционирует в определенной среде. Внешняя среда является источником, питающим предприятие ресурсами, необходимыми для формирования и поддержания ее потенциала. Анализ внешней среды помогает прогнозировать непредвиденные обстоятельства.

Карта стратегического мониторинга (таблица 2.9) обеспечивает информационное сопровождение оперативных решений и решений по развитию.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Таблица 2.9. Карта стратегического мониторинга

направление	Показатель	Источник информации	Периодичность обзора	Ответственный
Внешняя среда				
Экономическая	Изменение курса Евро	https://cbr.ru/	ежедневно	бухгалтер
Экономическая	Рост инфляции	https://cbr.ru/	ежеквартально	бухгалтер
Экономическая	Ставка рефинансирования	https://cbr.ru/	ежемесячно	бухгалтер
Государственная и политическая	Законодательные ограничения видов деятельности (обязательная сертификация)	http://www.consultant.ru/	ежемесячно	технический директор
Государственная и политическая	Нормативные акты и иные документы, регламентирующие деятельность предприятий энергетической области	http://www.consultant.ru/	ежемесячно	технический директор
Конкуренты	Показатель уровня цен и предлагаемый ассортимент аналогичных продуктов и услуг.	Предложения конкурирующих организаций	ежемесячно	технический директор
Зарплата сотрудников	Средний уровень зарплаты в регионе	https://www.gks.ru/	ежеквартально	бухгалтер
Поставщики	Стабильность заказов, сотрудничество на долгосрочную перспективу и своевременная оплата.			технический директор
Внутренняя среда				
Кадры	текучесть кадров	отдел кадров	1 раз в полгода	бухгалтер
Распространение продукции	эффективность продаж		ежеквартально	менеджер
Финансы и бухгалтерский учет	зарплата сотрудников		ежегодно	бухгалтер

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

На основе структуры элементов внешней и внутренней среды сформированы критические точки: «Конкуренты» и «Кадры». Состояние данных элементов существенно влияет на развитие организации. Текучесть кадров влияет на качество услуг, предоставляемых заказчику, что отражается на репутации.

Стратегическая карта

Стратегическая карта – это основополагающий компонент системы сбалансированных показателей компании, в которой отображаются ключевые цели будущей деятельности, универсальный инструмент, позволяющий гарантировать осуществление стратегии фирмы.

Стратегическая карта (таблица 2.10) отображает цели-намерения по функциональным направлениям «финансы», «маркетинг», «производство», «персонал», а также показатели в формате SMART (S – simple - простоту и понятность формулировки; M-measurable - измеримость целей; A-achievable - достижимость; R- relevant - значимость; T – time bounded - привязку целей к определённому временному промежутку) и значения в колонках «факт» и «план».

Таблица 2.10. Стратегическая карта

Функциональное направление	Стратегич. схема (рис.2.4)	Цели-намерения	Показат. SMART […]	факт	план	Стратег. проекты
1	2	3	4	5	6	7
финансы	1	Рост прибыли	Процент роста прибыли по отношению к предыдущему периоду	8	10	Развитие организации
	2	Общий показатель ликвидности	Кл	0,78	1	Развитие организации
	3	Коэффициент текущей ликвидности	Ктл	1,3	1,5	Развитие организации
маркетинг	4	Количество новых клиентов	Количество новых организаций, заключивших договор	3	3	Привлечение клиентов
	5	Сохранение клиентской базы	Процент клиентов, обратившихся повторно	80	100	Развитие обратной связи
	6	Повышение процента довольных клиентов	процент довольных клиентов	0	7	Развитие обратной связи
производство	7	Своевременное выполнение заказов	Число заказов, выполненных в срок	8	10	Усиление контроля работ
	8	Повышение качества проектных работ	Количество гарантийных случаев	1	0	Усиление контроля работ

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Продолжение таблицы 2.10

1	2	3	4	5	6	7
	9	Снижение процента жалоб клиентов на проверенные работы	процент жалоб клиентов на проверенные работы	5	0	Усиление контроля работ
персонал	10	Развитие профессиональных навыков	Средняя оценка сотрудников при аттестации	4.72	5	Обучение сотрудников
	11	увеличение количества программ (мероприятий) по повышению квалификации	n	1	3	Обучение сотрудников
	12	увеличение процента квалицированных сотрудников	процент квалицированных сотрудников	85	100	Обучение сотрудников

1 – рост прибыли;

2- устойчивое финансовое положение;

3 – увеличение платежеспособности предприятия;

4 – рост продаж;

5 – сохранение устойчивого финансового положения;

6 - повышение удовлетворенности клиентов;

7 – устойчивое финансовое положение;

8 – создание репутации фирмы;

9 – снижение репутационного риска;

10 - повышение компетентности персонала в стратегически важных областях;

11 – углубление знаний персонала;

12 – удовлетворенность руководителя уровнем компетенции сотрудников.

В таблице 2.10 указаны стратегические проекты, такие как «Развитие обратной связи», «Усиление контроля работ», «Обучение сотрудников», которые способствуют реализации целей.

Взаимосвязь целей по вертикали показана на стратегической схеме (рисунок 2.4).

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

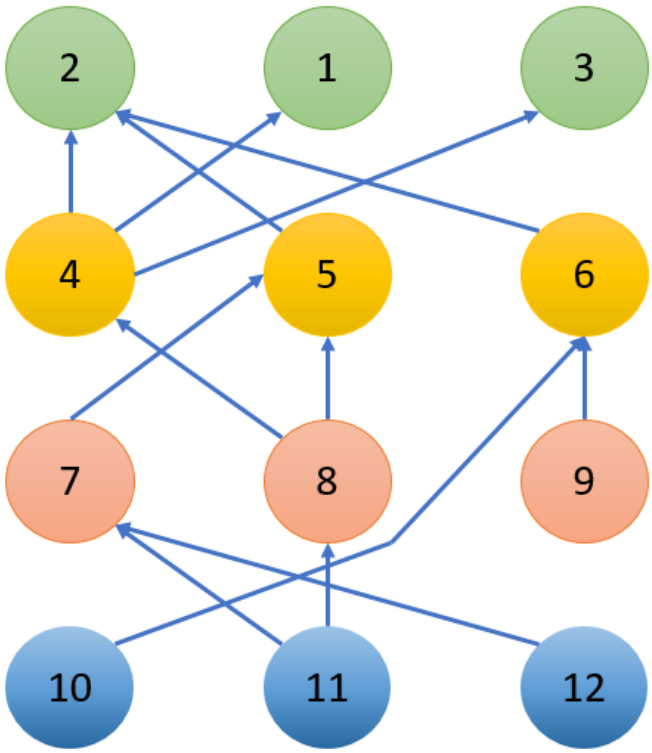


Рисунок 2.4 - Стратегическая схема

Стратегическая схема (рисунок 2.4) показывает взаимную обусловленность целей по вертикали, полагая, что зависимость «сверху вниз» отражает логику «каким образом?», а зависимость снизу вверх - логику «зачем, почему?». Рассмотрим взаимосвязь пунктов №1, №4. Рост продаж (№4) способствует росту прибыли (№1).

Компетентностный профиль предприятия/подразделения

Модель ключевых компетенций:

- индивидуальный подход к каждому клиенту;
- опытные специалисты высокой квалификации;
- обслуживание систем энергетической и тепловой отрасли по всей России;
- специалисты в короткий срок приступают к работе с объектом.

Тип конкурентного преимущества

Рассмотрим тип конкурентного преимущества с помощью матрицы «Поле стратегий конкуренции» А. Юданова (рисунок 2.5).

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

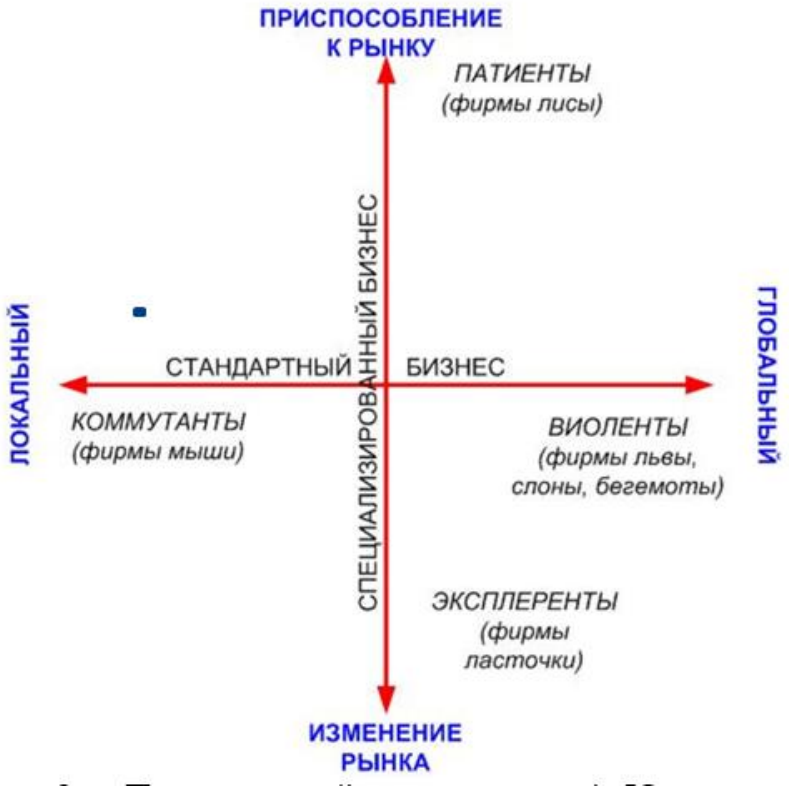


Рисунок 2.5. – «Поле стратегий конкуренции» А. Юданова

Данное предприятие относится к типу конкурентного преимущества – **«мыши»**. Это маленькие организации, которые с легкостью подстраиваются к изменению рыночного спроса. Максимально гибкое удовлетворение небольших по объему (локальных) потребностей рынка. Только коммутанты способны локально обслуживать рынок, тогда как прочие фирмы очень строго придерживаются своего производственного профиля.

Проанализируем предприятия разных типов конкурентного преимущества (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Алгоритм анализа проблемного поля групповым способом

	Виолент	Лиса	Ласточка	**Мышь**
1	2	3	4	5
Продукт	массовое производство	специализированное производство	инновационное производство	локальный продукт
Цена	средняя	высокая	высокая/средняя	средняя
Качество	среднее	высокое	среднее	среднее
Ассортимент	средний	узкий	отсутствует	узкий
Основы успеха	«Дешево, но прилично»	«Дорого, зато хорошо»	«Лучше и дешевле, если получится»	«Вы доплачиваете за то, что я решаю именно ваши проблемы»
Конкуренция	высокая	низкая	средняя	средняя
Маркетинг	массовая реклама	специализированная реклама	отсутствует	отсутствует
Риски	низкие	низкие	высокие	высокие
Издержки	низкие	средние	низкие	низкие

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

«Коммутанты» (серые мыши) - маленькие, гибкие, легко- подстраивающиеся к изменению рыночного спроса фирмы. Часто предлагают товары-имитаторы, товары-подделки. Не привязаны прочно к определенной области деятельности, легко просачиваются из одного рынка на другой. Обладают низкой устойчивостью.

Гибкость и приспособляемость составляют основу конкурентной стратегии любой компании. «Коммутанты» - тип предприятий, характерный для российского бизнеса. Многие из них, проводя рекламную кампанию в средствах массовой информации, не называют характер своей деятельности, поскольку готовы использовать любую возможность получения прибыли.

Действительно, компания ООО «УралТеплоТехСервис» относится к типу конкурентного преимущества – мыши. Это маленькая организация с довольно широким спектром услуг в области энергетики. Готовы использовать любую возможность для бизнеса.

«Патиенты» (хитрые лисы) - узкоспециализированные фирмы, хорошо освоившие одну из ниш (областей особых потребностей) рынка. Как правило, это не очень крупные организации, в течение ряда лет выпускающие продукцию определенного профиля. Их конкурентная стратегия - основанные на узкой специализации низкие издержки и высокое качество товара.

«Виоленты» (слоны, львы - в зависимости от мобильности) - гиганты, мощь которых позволяет им осуществлять контроль над значительной долей рынка. Конкурентная стратегия - низкие издержки за счет экономии на масштабе и удовлетворение массового спроса покупателей. В российских условиях уязвимы от появления иностранных конкурентов.

«Эксплеренты» (ласточки) - фирмы, чьим конкурентным преимуществом являются инновации, новые технологии и товары. Это малые инновационные фирмы. Более эффективно действуют как венчурные (рисковые) подразделения крупных фирм или их дочерние организации. Сила эксплерентов обусловлена внедрением принципиальных новшеств, они извлекают выгоду из первоначального присутствия на рынке.

Портфельный анализ

Рассмотрим услуги организации (таблица 2.12), учитывая рост рынка для данного продукта, прирост объемов продаж на рынке или его отсутствие.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Таблица 2.12. Портфельный анализ

№ п/п	Портфель	Выручка «УралТеплоТехСервис», руб.		Доля в выручке		Показатели	
		2019 г.	2020 г.	2019 г.	2020 г.	Темп роста	Относительная доля рынка
1	2	3	4	5		6	7
1	Режимно-наладочные испытания	2647	2892	21,6	24,2	9,26	0,92
2	Наладка систем автоматизации	6856	6325	55,9	53,0	-7,74	0,96
3	Разработка программного обеспечения для систем управления процессами	1298	1326	10,6	11,1	2,13	0,71
4	Проектирование технологических схем	1320	1256	10,8	10,5	-4,85	0,39
5	Монтаж оборудования	147	132	1,2	1,1	-9,92	0,36
6	Итого:	12271	11935	100%	100%		

Более наглядно портфельный анализ представлен с помощью рисунка 2.6. Ось X — это отношение объема продаж анализируемого предприятия к объему продаж предприятия - конкурента. Ось Y – показывает темп роста.

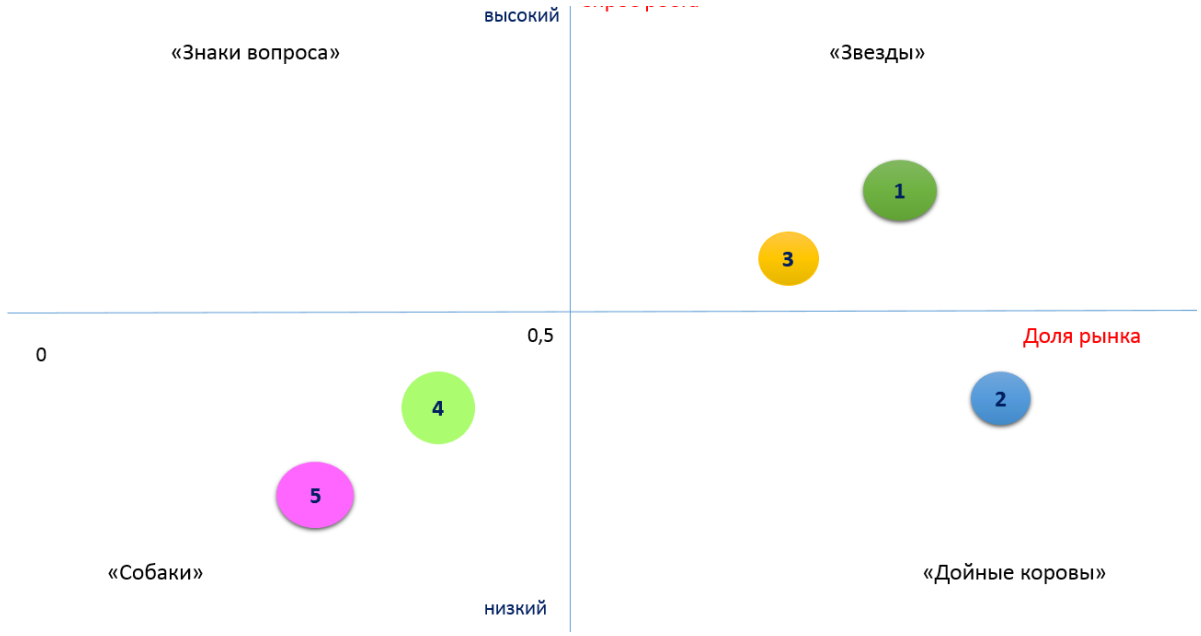


Рисунок 2.6 - Матрица БКГ предприятия «УралТеплоТехСервис»

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Услуга №2 (Наладка систем автоматизации) - приносят стабильный доход. Услуги №4,5 обладают низкой относительной долей на рынке и низкими темпами роста рынка. Перспективы у таких услуг нет.

Товары, приносящие доход компании в настоящее время – «Дойные коровы» и «Звезды» (Услуга №1,3,2) (рисунок 2.6).

Услуга «Наладка систем автоматизации» относится к категории «Дойные коровы», снижение объема данной услуги связано с пандемией. Для улучшения ситуации рекомендуется снижать сроки выполнения работы и не допускать ростов затрат.

Формирование ситуационных целей. SWOT-анализ

Возможности:

- Периодичность РНИ котлов.
- Получение разрешения на выполнение доп. специализированных работ.
- Выход на международный рынок.

Угрозы:

- Конкуренция, ИП.
- Мало специалистов сферы энергетики на рынке труда.
- Повышение налогов, ужесточение требований.

Сильные стороны:

- Высокая квалификация специалистов.
- Небольшой административный состав.
- Наличие СРО на строительство и проектирование, лицензии.

Слабость:

- Недостаточное продвижение услуг компании.
- Нехватка персонала.
- Высокая загрузка руководителей.

В компании работают специалисты высокой квалификации, со стажем работы более 10 лет в различных сферах энергетики. ООО «УралТеплоТехСервис» является членом СРО «Ассоциация строителей Урала», СРО проектировщиков «Инженерные системы-проект», имеет лицензию МЧС по ведению «Деятельности по монтажу, техническому обслуживанию и ремонту средств обеспечения пожарной безопасности зданий и сооружений», имеет свидетельства НАКС по аттестации технологий сварки в области газового и котельного оборудования. Современный приборно-измерительный парк испытательного оборудования позволяет эффективно выполнять диагностику и пуско-наладочные работы.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

К возможностям относится заключение договоров на режимно-наладочные испытания одних и тех же котлов без участия в торгах с периодичностью выполнения работ каждые 3 года. Согласно приказу Минэнерго РФ от 24 марта 2003 г. N 115 "Об утверждении Правил технической эксплуатации тепловых энергоустановок": «Режимно-наладочные испытания проводятся не реже одного раза в 5 лет для котлов на твердом и жидком топливе и не реже одного раза в 3 года для котлов на газообразном топливе».

К возможным проектам по развитию предприятия можно отнести:

- создание материальной и нематериальной мотивации сотрудников;
- разработка мероприятий в области маркетинга;
- усовершенствование сайта фирмы;
- разработка стратегии развития предприятия;
- выход на новые рынки сегмента;
- выработка четкой стратегии предприятия;
- повышение квалификации персонала.

Анализ конкурентов

Анализ конкурентов был произведён с помощью метода «Конкурентный профиль» (рисунок 2.7; 2.8). Конкурентный профиль — это таблично-графическая модель, которая отображает сравнительные характеристики предприятия, которое исследуется, и основных конкурентов.

Для этого был составлен список ключевых факторов успеха отрасли и важнейших показателей конкурентной силы.

В исследовании были рассмотрены организации «ЕЭО» и «ОРТЭС». Конкурентное преимущество может быть оценено, т.к. организации удовлетворяют идентичные потребности покупателей.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Наименование атрибутов		Оценка в баллах					
		1	2	3	4	5	
Местоположение	невыгодное						выгодное
Уровень цен	низкий						высокий
Качество обслуживания	низкое						высокое
Реклама	отсутствует						разнообразная
Качество выполняемых работ	низкое						высокое
Качество применяемых материалов	низкое						высокое
Квалификация рабочих	низкая						высокая
Соблюдение тех. стандартов	отсутствует						соблюдается
Дополнительные услуги	отсутствует						разнообразные

Рисунок 2.7. Конкурентный профиль предприятия «УралТеплоТехСервис»

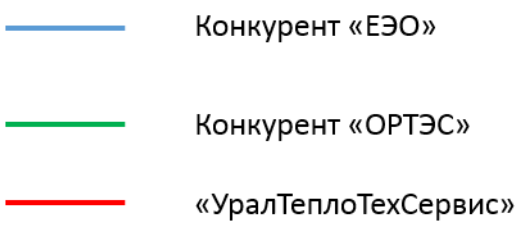


Рисунок 2.8. Примечание к конкурентному профилю

Конкурент «ЕЭО» - организация с более низкими ценами, отсутствием рекламы и менее качественными материалам. Наиболее сильным конкурентом для организации «УТТС» является «ОРТЭС», .т.к. качество выполняемых работ и обслуживание находятся на достаточно высоком уровне. По некоторым критериям «ОРТЭС» лидирует.

Анализ потребителей

Рассмотрим одну из услуг - режимно-наладочные испытания котлов (РНИ). Это выполнение комплекса работ, включающего наладку топливоиспользующего оборудования в целях достижения проектного (паспортного) объема потребления топлива в диапазоне рабочих нагрузок, наладку средств автоматического регулирования процессов сжигания топлива, вспомогательного оборудования. По итогам режимно-наладочных испытаний выдается технический отчет и комплект режимных карт топливоиспользующего оборудования.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Своевременное проведение режимно-наладочных испытаний снижает расход топлива на единицу теплоты, вырабатываемой котельным агрегатом, и как следствие снижает себестоимость тепловой энергии.

Рынок таких услуг достаточно специфичен. Для осуществления подобной деятельности организации необходимо иметь лицензию и разрешение на проведение работ, оформленные в установленном действующим законодательством порядке.

Организации, проводящие наладочные работы, должны быть обеспечены поверенными приборами, позволяющими выполнять необходимые измерения в соответствии с утвержденными методиками.

Руководители и специалисты наладочных организаций и наладочных групп предприятий должны пройти проверку знания нормативных правовых и технических документов, регулирующих вопросы рационального и эффективного использования газа, в том числе "Правил пользования газом и предоставления услуг по газоснабжению в Российской Федерации".

Лица, не прошедшие проверку знаний указанных документов, к проведению наладочных работ не допускаются.

При проведении обследования подключаемого оборудования государственному инспектору органа Госэнергонадзора предоставляются следующие документы:

- перечень работ, предусмотренный договором на проведение наладочных работ;
- лицензии и разрешения на проведение работ, оформленные в установленном действующим законодательством порядке;
- методики проведения работ, согласованные органами Госэнергонадзора и утвержденные в установленном порядке;
- перечень имеющихся в наладочной организации приборов, позволяющих выполнять необходимые измерения в соответствии с утвержденными методиками, и копии свидетельств о прохождении ими поверки.

Заказчик выбирает организацию для проведения РНИ с помощью тендера.

ООО «УралТеплоТехСервис» является не единственной организацией, осуществляющей данные услуги. Рассмотрим конкурентов (таблица 2.13):

Таблица 2.13 - Конкуренты ООО «УралТеплоТехСервис»

№ п/п	Организация	Местоположение
1	2	3
1.	ГЭСКО-Сервис	г. Екатеринбург
2.	ЭнергоРешения	г. Екатеринбург
3.	АльянсТепло	г. Екатеринбург

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Продолжение таблицы 2.13

1	2	3
4.	Уралгазналадка	г. Екатеринбург
5.	ТехноСпектр	г. Екатеринбург
6.	ИСЦ Автоматизация	г. Екатеринбург
7.	Эталон	г. Коми
8.	МЕТАПРОЕКТ	г. Москва

Таким образом, конкуренция при осуществлении данной услуги высокая. Фирме необходимо осуществлять своевременное и качественное выполнение заказа. Создать определённый образ у заказчика для заключения последующих договоров.

Сегментация рынка

В таблице 2.14 приведена сегментация для организаций, осуществляющих режимно-наладочные испытания. Предприятие ООО «УралТеплоТехСервис» осуществляет работы на территории всей страны.

Таблица 2.14. – Сегментирование рынка РНИ котлов

Признаки сегментирования	**Разбивка на группы**
Вид деятельности компании-клиента	Энергетика
Услуги	РНИ и ремонт котлов
Наличие государственной поддержки	С государственной поддержкой, частные
География функционирования	Россия
География функционирования на территории России	Екатеринбург, Челябинск, Петропаловск-Камчатский, Качканар, Новошахтинск, Бугульма
Критерии выбора при закупе товара	Ориентируются на качество обслуживания, гарантию, отзывы

Таким образом, данная организация предоставляет свои услуги на предприятиях, специализирующихся на производстве энергии. Себестоимость услуг резко вырастает при осуществлении деятельности организации за границами страны, поэтому география функционирования хорошо развита внутри России. Потребители данной услуги в первую очередь обращают внимание на качество обслуживания, гарантию от организации и отзывы.

ООО «УралТеплоТехСервис» применяет стратегию охватка рынка «концентрированный маркетинг». Концентрированный маркетинг заключается в выборе фирмой единственного сегмента и создании для него товара, соответствующего требованиям данного участка рынка. Фирма выбрала сегмент рынка – предприятия, занимающиеся энергетикой.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

2.4 Исследование проблемного поля организации ООО «УралТеплоТехСервис»

Для определения причин ухудшения финансового состояния организации определим проблемное поле и проведем исследование с помощью методов «Мозговой штурм» и диаграмма «Исикавы».

Преимуществом первого метода является участие всех сотрудников организации, каждый из которых имеет свое видение ситуации, опыт и знания. Также, этот метод способствует сплочению коллектива, т.к. проходит в виде игровой деятельности.

С помощью метода диаграмма «Исикавы» позволяет выявить факторы, повлиявшие на возникшие проблемы.

Метод «Мозговой штурм»

Для выявления проблемного поля собственники и ключевые сотрудники выявляют список проблем. Осуществляется в несколько этапов:

- Подготовительный – вступительное слово руководителя, создание ощущения значимости происходящего, снятие первичного напряжения;
- Индивидуальный – каждый участник сформулировал и написал свое видение организационных проблем;
- Общегрупповой этап – 1-й круг - формирование проясненного списка проблем (модератор зачитывает проблемы из списка, участники обсуждают проблему, повторения вычеркиваются). Второй этап формирования атмосферы безопасности;
- Мини-группы – 1-й круг - структурирование проблемного поля (группировка проблем в смысловые блоки);
- Общегрупповой этап – 2-й круг - формирование итогового списка ключевых проблем (убрать повторения, добавить нужное);
- Мини-группы – 2-й круг - поиск идей по решению ключевых проблем;
- Завершение работы – благодарность за участие.

В результате общегруппового этапа (1-й круг), сотрудниками и собственниками было выявлено 50 проблем. В дальнейшем происходит систематизация и выделение ключевых проблем.

1. Недостаточная согласованность в принятии решений руководства, что приводит к противоречивым данным, полученным персоналом.
2. Отсутствуют руководители проектов.
3. Присутствует смешение задач разных направлений (техника, маркетинг и.т.д.), что требует времени на переключение, падает КПД деятельности.
4. Много информационного шума.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

5. Рваный поток информации, то есть информация о новом объекте (стоимость, сроки) может появляться на разных этапах договора (работы)
6. Иерархическая структура не всегда понятна, из-за этого задания могут приходить от разных людей (руководства и коллег), вследствие этого иногда сложно учесть реальный трудовой вклад.
7. Стоимость объектов различна и может не отражать затрат сил и времени, работник зачастую не влияет на выбор объекта, вследствие этого заработок может зависеть от удачи.
8. Низкий уровень интеграции цифровых технологий в обмене информацией (не все хотят пользоваться сетевыми средствами)
9. Иногда настроения в офисе могут не совпадать, что вызывает напряженность.
10. Несогласованность действий (либо недопонимание)
11. Нечеткая зона ответственности (должностные обязанности).
12. Инструктажи по ОТ и ТБ, аттестация по ПБ, противопожарному минимуму не проводятся согласно единому графику, нет полного набора протоколов.
13. Плохая организация исходящих писем (четкий учет нумерации, отдельная нумерация для крупных объектов), плохая проверка ИТД.
14. Плохо ведется предпроектная проработка технических решений, разработка ППР (понимание путей реализации) перед осмечиванием и заключением договоров (доп. соглашений).
15. Слабая проверка технических решений выдаваемых проектов.
16. Отсутствует второй монитор.
17. Отсутствует компенсация телефонной связи.
18. Недостаточная компенсация ГСМ, отсутствие компенсации за использование личного автотранспорта в служебных целях. Отсутствие служебного автомобиля.
19. Отсутствуют планы организации по объектам и вилам работ на 0,5-1 год вперед.
20. Отсутствуют планы организации по отделам
21. Нет ответственного лица, которое бы осуществляло распределение работников по объектам, нет четкой структуры ответственности за определенную работу.
22. Нет явного представления по оплате за проведенную работу.
23. Периодическое отвлечение от выполняемой задачи в самый неподходящий момент.
24. Выполнение сотрудниками несвойственных им задач, что требует гораздо большего времени для выполнения (по сравнению с сотрудником, который в данной теме разбирается), при том, что качество выполненной работы не гарантировано.
25. Плохое качество интернета в офисе.
26. Отсутствие кондиционера.
27. Шум в офисе, мешающий сосредоточиться.

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

28. Принимаются к учету расходы, документально не подтвержденные.
29. Отсутствие оригиналов договоров, теряются первичные документы.
30. Несогласованность действий сотрудников и подразделений.
31. Нет план-графика поставки материалов на стройку, как следствие возникает необоснованная срочность.
32. Отсутствие предварительных расчетов перед тендерами по СМР.
33. Нет постоянного сметчика для оперативности и согласованности.
34. Нет системы эффективного поиска проектных работ по котельным и СМР.
35. Нет снабженца.
36. Нет СЭД (Мегаплан или подобной), где были бы видны задачи и вертикальные и горизонтальные связи между сотрудниками.
37. Не ведется изучение рынка оборудования.
38. Нет ритмичности в получении заказов (то пусто, то густо).
39. Почта периодически остается без внимания.
40. Высокая загрузка руководителей, некому доверить часть задач.
41. Телефон компании лежит на столе у разных работников, каждый отвечает, как ему придет в голову.
42. Упускаются тендеры (не находятся вовремя).
43. Тендеры сливаются из-за неправильного оформления документов.
44. На УЗГА проблемы не решаются по месту, выносятся наверх.
45. Поставка материалов не в срок.
46. Отсутствует четкое разделение обязанностей между руководителями, имеется дублирование.
47. Прямые продажи ведутся от случая к случаю.
48. Подрядчики и поставщики не проверяются на надежность.
49. Возникают кассовые разрывы.
50. Документы приходят на старый юр. адрес.

Из этого перечня сформированы основные проблемы, мешающие дальнейшему развитию организации на данном этапе жизненного цикла [9].

Ключевые проблемы ООО «УралТеплоТехСервис» представлены в таблице 2.15.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Таблица 2.15 – Ключевые проблемы ООО «УралТеплоТехСервис»

№	Ключевая проблема	Предложенные группами решения
1	2	3
1	Недостаточная согласованность в принятии решений руководством, что приводит к противоречивым данным, полученным персоналом.	1. Разработать и утвердить структурную схему организации. 2. Распределить обязанности межу руководителями, исключить дублирование. 3. Каждый работник должен подчиняться только одному руководителю. 4. Обеспечить элементы орг. структуры материальными потребностями и благами.
2	Отсутствуют руководители проектов	1. Назначить руководителей проектов (возможно одного с момента начала проработки до конца реализации, возможно разных – на стадии проработки и реализации)
3	Отсутствует сметчик	1. Нанять сметчика в штат. 2. Оставить сметчика за штатом. 3. Поручить сметные расчеты кому-либо из сотрудников организации.
4	Отсутствует снабженец	1. Нанять снабженца в штат. 2. Поручить вопросы снабжения руководителям отделов.
5	Высокая загрузка руководителей, некому доверить часть задач	1. Разработать и утвердить структурную схему организации. 2. Исключить дублирование функций. 3. Делегировать часть полномочий работникам, в частности руководителям проектов
6	Нет СЭД (Мегаплан или подобной), где были бы видны задачи и вертикальные и горизонтальные связи между сотрудниками.	1. Рассмотреть вопрос установки СЭД в простой недорогой/бесплатной комплектации. 2. На текущем этапе не внедрять СЭД.
7	Шум в офисе, мешающий сосредоточиться.	1. Рассадить персонал по отделам (сгруппировать рядом людей со схожим видом деятельности). 2. Рассадить разные отделы по разным кабинетам.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Продолжение таблицы 2.15

1	2	3
8	Упускаются тендеры из-за неправильного оформления документов.	1. Рассмотреть вопрос замены сотрудника, ответственного по тендерам, на специалиста с постоянным присутствием в офисе. 2. Усилить контроль за сотрудником, ответственным по тендерам. 3. Вести базу данных по тендерам на общем диске. 4. Нанять специалиста по маркетингу и продвижению услуг компании на рынке.
9	Нет явного представления по оплате за проведенную работу. Стоимость объектов различна и может не отражать затрат сил и времени, работник зачастую не влияет на выбор объекта, вследствие этого заработок может зависеть от удачи.	1. Разработать прозрачную систему мотивации для разных отделов. 2. Более открытое формирование ФОТа
10	Компенсация сотовой связи, ГСМ. Отсутствие компенсации за использование личного автотранспорта в служебных целях Отсутствие автомобиля у компании	1. Обсуждать вопрос с каждым отдельным работником индивидуально. 2. Разработать положение о компенсации ГСМ, сотовой связи. 3. Приобретение автомобиля в лизинг
11	Отсутствие оригиналов договоров, теряются первичные документы.	1. Составить регламент для тендерного специалиста по передаче документов по договорам главному бухгалтеру. Довести информацию о важности передачи этих документов.
12	Прямые продажи ведутся от случая к случаю.	1. Руководителям еженедельно выделять время для прямых продаж. 2. Нанять менеджера по продажам. 3. Разработать систему мотивации работников за привлечение договоров. 4. Привлечение к прямым продажам руководителей отделов с увязкой с системой оплаты.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Продолжение таблицы 2.15

1	2	3
13	Отсутствуют планы организации по объектам и вилам работ на 0,5-1 год вперед.	1. Внедрить планирование по объемам работ для начала на 3-6 месяцев. 2. Расширить сферу выполняемых работ/оказываемых услуг
14	Инструктажи по ОТ и ТБ, аттестация по ПБ, противопожарному минимуму не проводятся согласно единому графику, нет полного набора протоколов.	1. Использовать электронную систему для уведомления о сроках инструктажей, обучения работников, поверок приборов и т.д.
15	Нет системы эффективного поиска проектных работ по котельным и СМР.	1. Привлекать руководителей отделов к поиску работ в увязке с положением о премировании.
16	Отсутствует реестр договоров, выигранных в результате тендеров (не обновляется)	1. Создать отдельную группу в WhatsUp 2. Писать информацию на доске.

Для лучшего восприятия представим таблицу в виде рисунка.

Для этого проблемы были сгруппированы на 6 основных направлений (рисунок 2.9). Число слева указывает количество проблем данного направления.

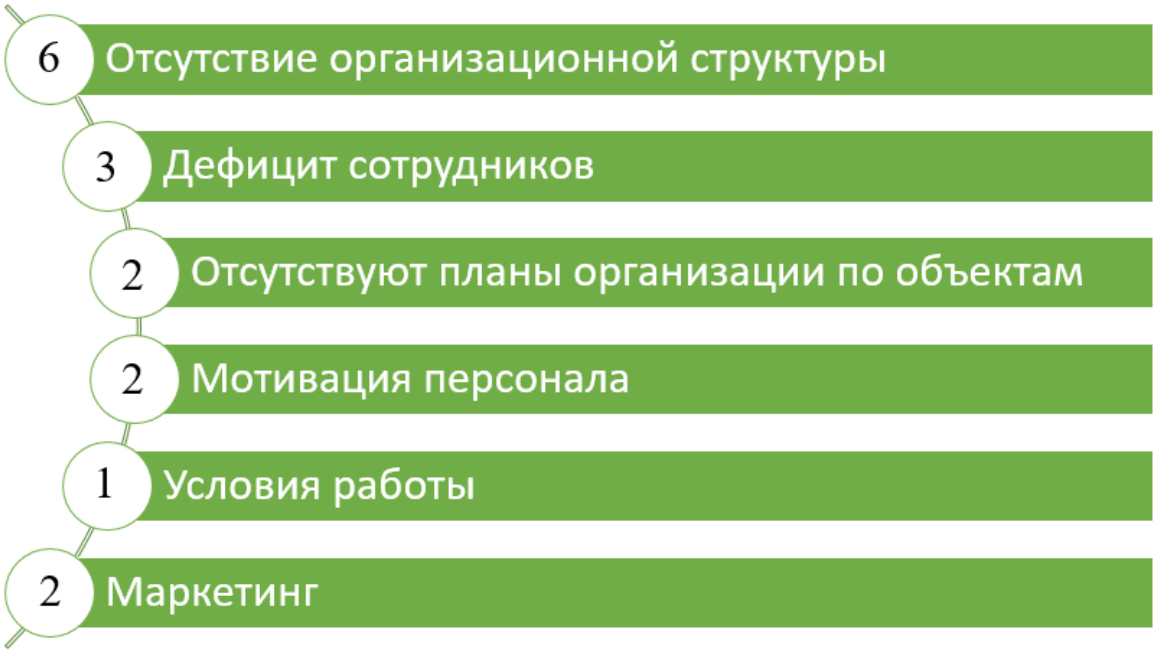


Рисунок 2.9 - Группировка проблем организации ООО «УралТеплоТехСервис»

“Корневые” проблемы ООО «УралТеплоТехСервис» схожи с проблемами 9 исследуемых организаций [4]. А именно:

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

– Отсутствие HR – политики, неэффективное управление персоналом;

– Отсутствие видения будущего и стратегического управления;

– Отсутствие системы управления маркетингом и продажами;

– Проблемы, связанные с внутренней политикой компании (главным образом с организационной культурой);

– Проблемы, порождаемые собственником;

– Проблемы финансовой политики организации;

– Нехватка ресурсов собственников.

Можно сделать вывод, что проблемы организаций малого бизнеса схожи.

Метод «Диаграмма «Исикавы»

Диаграмма Исикавы, представленная на рисунке 2.10, применяется как дополнительный инструмент для углубленного анализа сложных, комплексных проблем, имеющих большое количество причин своего существования.

Цель – отделяем причины от следствий и видим проблему целиком.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

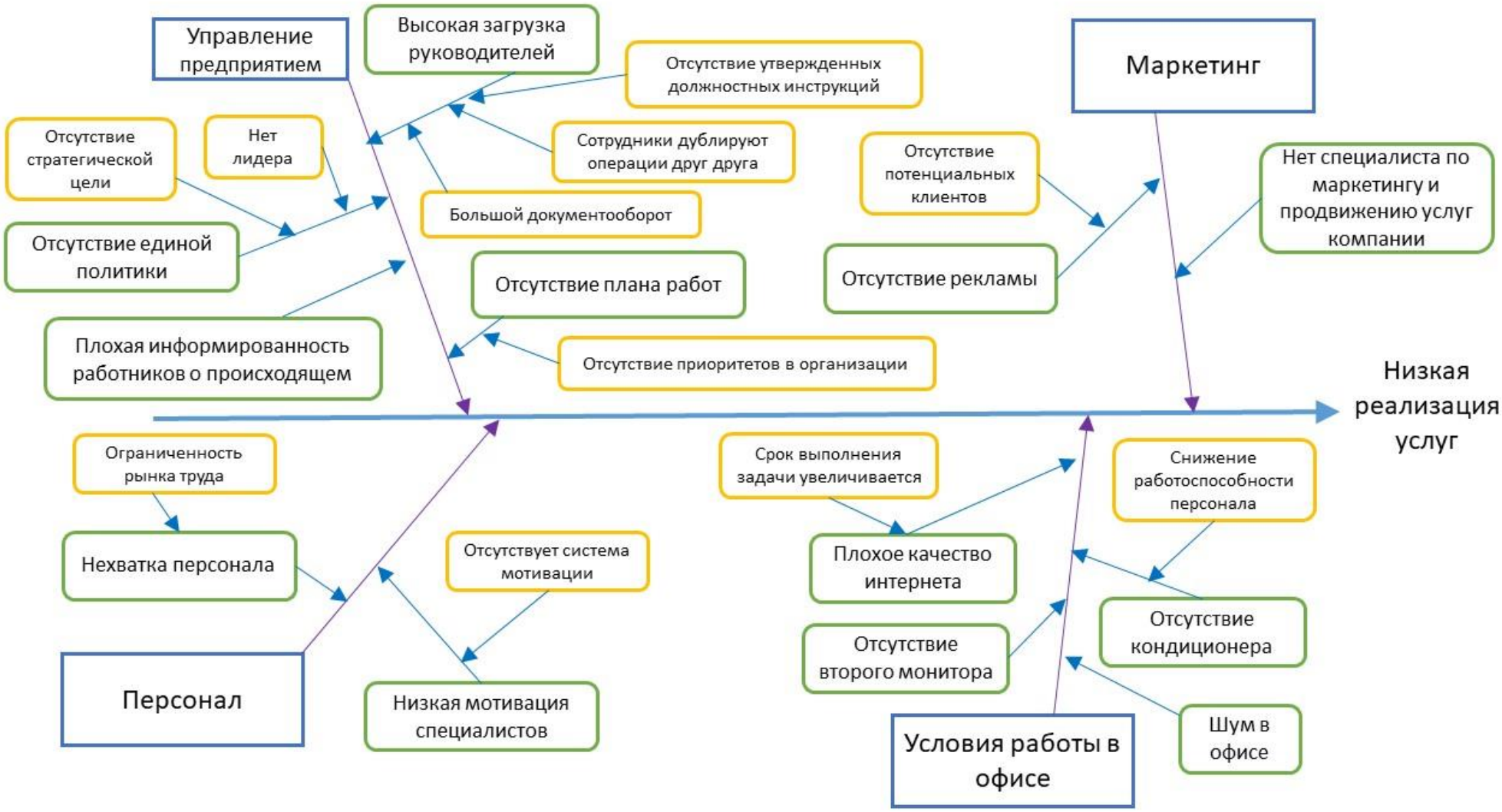


Рисунок 2.10 - Диаграмма «Исикавы»

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

После проведения анализа проблемного поля с помощью данного метода были выявлены проблемы, которые не замечали ранее.

Главной из проблем является – низкая реализация услуг. Это результат влияния таких факторов, как «персонал», «качество работы», «Условия работы в офисе», «маркетинг», «управление предприятием». Диаграмма позволяет выявить основную проблему и сопутствующие.

Для более высокой реализации услуг необходимо решить выявленные проблемы. В настоящее время маркетинг в сфере услуг играет ключевую роль в развитии не только организации, но и рыночной экономики. Основной целью маркетинга в сфере услуг является сопровождение клиента от оценки услуги до её приобретения, а также стимулирование потребителя к повторной покупке.

Работа в области «Управление предприятием» позволит оптимизировать деятельность организации, способствует скованности коллектива и возможности рационально использовать время сотрудников. Следовательно, количество времени, затрачиваемое на заказ, уменьшается.

При проведении модернизации в области «Персонал» получим замотивированных сотрудников, готовых выполнять больший объем работы.

После улучшения условий для работы в офисе, срок выполнения задачи уменьшается, а работоспособность персонала увеличивается.

Все факторы, перечисленные выше, влияют на количество заказов, срок выполнения и их качество, что напрямую связано с реализацией услуг.

В результате использования данного инструмента в своей деятельности предприятие получает возможность в достаточно простой форме систематизировать причины рассматриваемой проблемы-следствия, при этом провести отбор наиболее важных и выделить среди них приоритетные путем ранжирования.

В данном разделе был проведен анализ финансового состояния организации. Исследованы внешняя и внутренняя среда предприятия с помощью таких инструментов, как матрица БКГ и SWOT-анализ. Далее, с помощью методов исследования проблемного поля «мозговой штурм» и «диаграмма Исикава» выявили ключевые проблемы.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

3 ПРОЕКТ СОКРАЩЕНИЯ ПРОБЛЕМНОГО ПОЛЯ ООО «УРАЛТЕПЛОТЕХСЕРВИС»

Предложения и мероприятия

1. Корректировка организационной структуры

Проблемы, перечисленные ниже, связаны с отсутствием правильной организационной структуры.

- Недостаточная согласованность в принятии решений руководства, что приводит к противоречивым данным, полученным персоналом.
- Отсутствуют руководители проектов.
- Присутствует смешение задач разных направлений (техника, маркетинг и.т.д.), что требует времени на переключение, падает КПД деятельности.
- Иерархическая структура не всегда понятна, из-за этого задания могут приходить от разных людей (руководства и коллег), вследствие этого иногда сложно учесть реальный трудовой вклад.
- Несогласованность действий (либо недопонимание)
- Нечеткая зона ответственности (должностные обязанности).
- Плохая организация исходящих писем (четкий учет нумерации, отдельная нумерация для крупных объектов).
- Нет ответственного лица, которое бы осуществляло распределение работников по объектам, нет четкой структуры ответственности за определенную работу.

На данный момент арендуемые кабинеты находятся на разных этажах, а сотрудники из разных отделов работают в одном кабинете. Также отсутствуют должностные обязанности каждого сотрудника, из-за чего специалисту задания могут приходить от руководителей разных отделов. Это приводит к смешению задач и становится сложно оценить трудовой вклад определенного сотрудника.

Много времени руководителей уходит на «ручное» управление и контроль процессов.

В начальном варианте организационной структуры (рисунок 3.1) отсутствовало четкое разделение по отделам, что привело к дублированию функций.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm



Рисунок 3.1 – Организационная структура ООО «УралТеплоТехСервис» на данный момент.

Рекомендуется выполнить следующие действия:

- расформировать всех сотрудников по отделам;
- назначить руководителя отдела;
- сформировать список компетенций для каждого сотрудника;
- проводить еженедельные совещания с руководителями отделов.

При коррекции организационной структуры (рисунок 3.2), были сформированы отделы и назначены руководители.



Рисунок 3.2 – Предлагаемая структура ООО «УралТеплоТехСервис»

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

2. Организация рабочего места

На данный момент, кабинеты, арендуемые организацией, расположены на разных этажах, а сотрудники из одного отдела не всегда работают в одном отделе. Последнее время появились заметно ухудшилось качество интернета, в одном из кабинетов сломался принтер. Не у всех сотрудников имеется второй монитор для работы (так как деятельность в основном связана с обработкой большого количества данных, то одного монитора недостаточно). В офисе установлен один телефон, на который может позвонить как потенциальный клиент, так и заказчик. При этом цель звонка может быть разной, довольно часто обращаются к бухгалтеру (который находится в другом кабинете). Отвечает на телефон любой сотрудник и иногда может сказать неверную информацию или не сориентировать потенциального клиента.

Для улучшения качества работы следует ввести следующие изменения:

- арендовать кабинеты на одном этаже;
- приобрести второй монитор сотрудникам, у которых его нет;
- сменить интернет-провайдера;
- модернизации и частичное обновление оргтехники;
- установить кондиционер;
- организация телефонии в офисе;
- рассадить персонал по отделам (сгруппировать рядом людей со схожим видом деятельности).

3. Внедрение плана работ в организации

Главная цель планирования работ в компании – сделать деятельность компании организованной.

Рассмотрим составление планов нескольких уровней:

- график управления проектами организации (рисунок 3.3);
- план работы для каждого отдела (рисунок 3.4).

Планы составлены с использованием диаграммы Ганта. Обычно вдоль оси X указываются названия отдельных задач, а вдоль оси Y — затраченное время.

Преимущества диаграммы:

- возможность эффективной организации процесса;

для начала определяются главные задачи проекта, далее, они разбиваются на группы и подзадачи. Таким образом, можно точно оценивать эффективность работы и ставить сроки выполнения.

- помогает установить сроки при планировании объектов;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

так как многие задачи проекта зависят друг от друга, то бывает трудно вычислить сколько времени потребуется для решения задачи., когда именно ее необходимо начать и к какому времени закончить. Столбцы в диаграммах Ганта используются как индикатор времени, которое необходимо отвести на задачу, и таким образом, вы получаете более обширную и детальную картину всего проекта и его временных рамок.

- наглядность;
- разъяснение требования к проекту и команде;
- диаграмма определяет срок проекта, стадии, ключевые задачи и в нашем случае ответсвенное лицо и исполнителя.

Недостатки диаграммы:

- могут показаться чересчур сложными;

При работе над крупными проектами, диграммы могут быть достаточно объемными и трудными для прочтения.

- данные в диаграмме необходимо периодически обновлять;

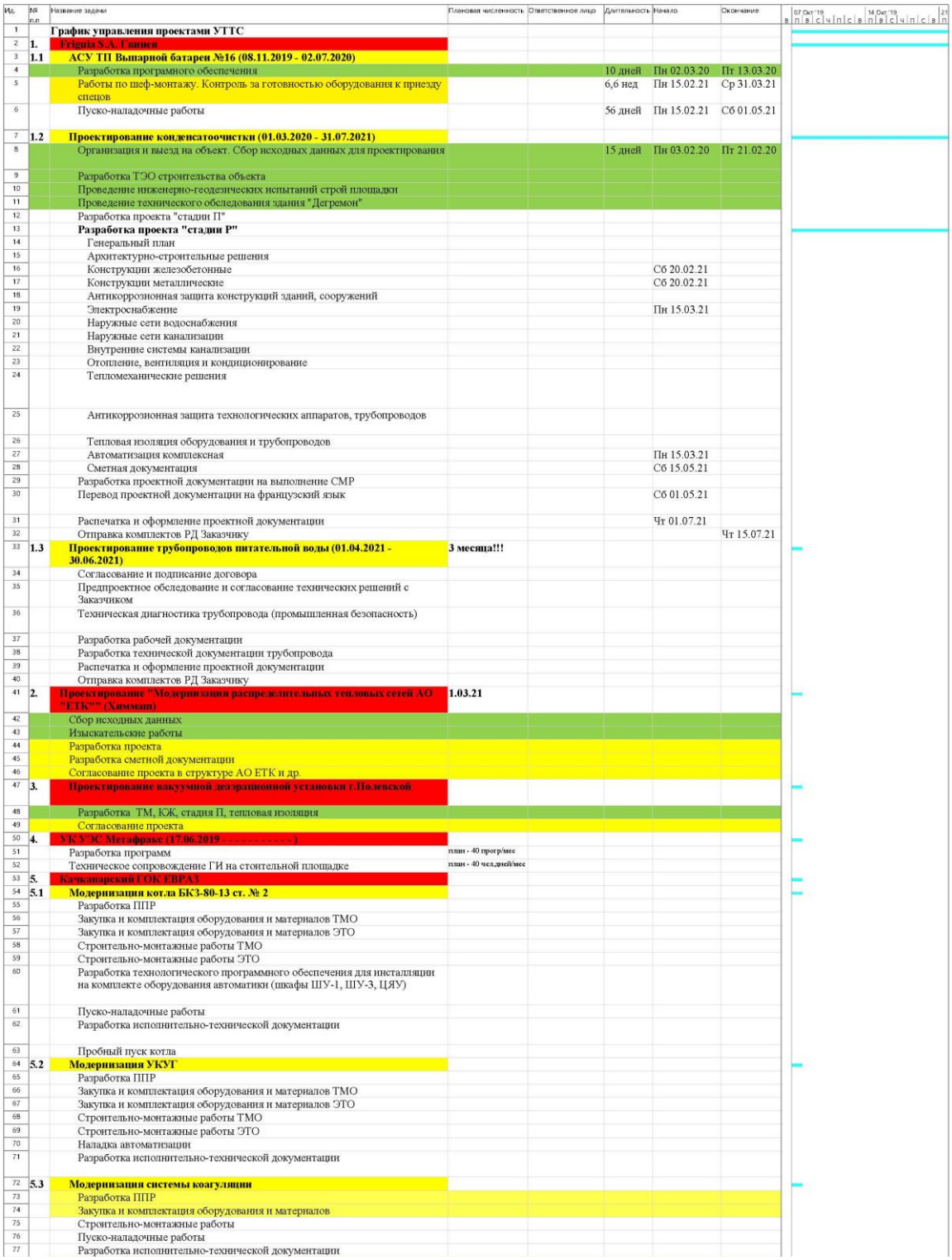
Обычно план работ разрабатывается на ранних стадиях, а в дальнейшнм вносятся поправки и изменения.

- при неправильном использовании, могут не отражать полную картину.

Диаграммы наглядно показывают, какие задачи должны быть выполнены, и время, которое занимает их выполнение. А вот количество ресурсов (денег, людей), необходимых для работы, диаграмма Ганта наглядно не показывает. Это делает картину неполной, и может вызвать противоречия в постановке задач.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm



Ид.	№ п.п	Название задачи	Плановая численность	Ответственное лицо	Длительность	Начало	Окончание
1		**График управления проектами УТТС**					
2	1.	**Frigoli S.A. 1 линей**					
3	1.1	**АСУ ТП Выпарной батареи №16 (08.11.2019 - 02.07.2020)**					
4		Разработка программного обеспечения			10 дней	Пн 02.03.20	Пт 13.03.20
5		Работы по шеф-монтажу. Контроль за готовностью оборудования к приезду спецов			6,6 нед	Пн 15.02.21	Ср 31.03.21
6		Пуско-наладочные работы			56 дней	Пн 15.02.21	Сб 01.05.21
7	1.2	**Проектирование конденсатоочистки (01.03.2020 - 31.07.2021)**					
8		Организация и выезд на объект. Сбор исходных данных для проектирования			15 дней	Пн 03.02.20	Пт 21.02.20
9		Разработка ТЭО строительства объекта					
10		Проведение инженерно-геодезических испытаний строй площадки					
11		Проведение технического обследования здания "Дегремон"					
12		Разработка проекта "стадии П"					
13		**Разработка проекта "стадии Р"**					
14		Генеральный план					
15		Архитектурно-строительные решения					
16		Конструкции железобетонные				Сб 20.02.21	
17		Конструкции металлические				Сб 20.02.21	
18		Антикоррозионная защита конструкций зданий, сооружений					
19		Электроснабжение				Пн 15.03.21	
20		Наружные сети водоснабжения					
21		Наружные сети канализации					
22		Внутренние системы канализации					
23		Отопление, вентиляция и кондиционирование					
24		Тепломеханические решения					
25		Антикоррозионная защита технологических аппаратов, трубопроводов					
26		Тепловая изоляция оборудования и трубопроводов					
27		Автоматизация комплексная				Пн 15.03.21	
28		Сметная документация				Сб 15.05.21	
29		Разработка проектной документации на выполнение СМР					
30		Перевод проектной документации на французский язык				Сб 01.05.21	
31		Распечатка и оформление проектной документации				Чт 01.07.21	
32		Отправка комплектов РД Заказчику					Чт 15.07.21
33	1.3	**Проектирование трубопроводов питательной воды (01.04.2021 - 30.06.2021)**	**3 месяца!!!**				
34		Согласование и подписание договора					
35		Предпроектное обследование и согласование технических решений с Заказчиком					
36		Техническая диагностика трубопровода (промышленная безопасность)					
37		Разработка рабочей документации					
38		Разработка технической документации трубопровода					
39		Распечатка и оформление проектной документации					
40		Отправка комплектов РД Заказчику					
41	2.	**Проектирование "Модернизация распределительных тепловых сетей АО "ЕТК"" (Химмаш)**	**1.03.21**				
42		Сбор исходных данных					
43		Изыскательские работы					
44		Разработка проекта					
45		Разработка сметной документации					
46		Согласование проекта в структуре АО ЕТК и др.					
47	3.	**Проектирование вакуумной деаэрационной установки г.Полевской**					
48		Разработка ТМ, КЖ, стадия П, тепловая изоляция					
49		Согласование проекта					
50	4.	**УК УЭС Метафракс (17.06.2019 - - - - - - - - - -)**					
51		Разработка программ	план - 40 прогр/мес				
52		Техническое сопровождение ГИ на стоительной площадке	план - 40 челдней/мес				
53	5.	**Качканарский ГОК ЕВРАЗ**					
54	5.1	**Модернизация котла БКЗ-80-13 ст. № 2**					
55		Разработка ППР					
56		Закупка и комплектация оборудования и материалов ТМО					
57		Закупка и комплектация оборудования и материалов ЭТО					
58		Строительно-монтажные работы ТМО					
59		Строительно-монтажные работы ЭТО					
60		Разработка технологического программного обеспечения для инсталляции на комплекте оборудования автоматики (шкафы ШУ-1, ШУ-3, ЦЯУ)					
61		Пуско-наладочные работы					
62		Разработка исполнительно-технической документации					
63		Пробный пуск котла					
64	5.2	**Модернизация УКУТ**					
65		Разработка ППР					
66		Закупка и комплектация оборудования и материалов ТМО					
67		Закупка и комплектация оборудования и материалов ЭТО					
68		Строительно-монтажные работы ТМО					
69		Строительно-монтажные работы ЭТО					
70		Наладка автоматизации					
71		Разработка исполнительно-технической документации					
72	5.3	**Модернизация системы коагуляции**					
73		Разработка ППР					
74		Закупка и комплектация оборудования и материалов					
75		Строительно-монтажные работы					
76		Пуско-наладочные работы					
77		Разработка исполнительно-технической документации					

Рисунок 3.3 – График управления проектами организации «УралТеплоТехСервис»

На рисунке представлен график управления проектами ООО «УралТеплоТехСервис». Выделены текущие проекты, а именно:

– Гвинея;

– Проектирование «Модернизация распределительных тепловых сетей АО «ЕТК»;

– Проектирование вакуумной деаэрационной установки г. Полевской;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

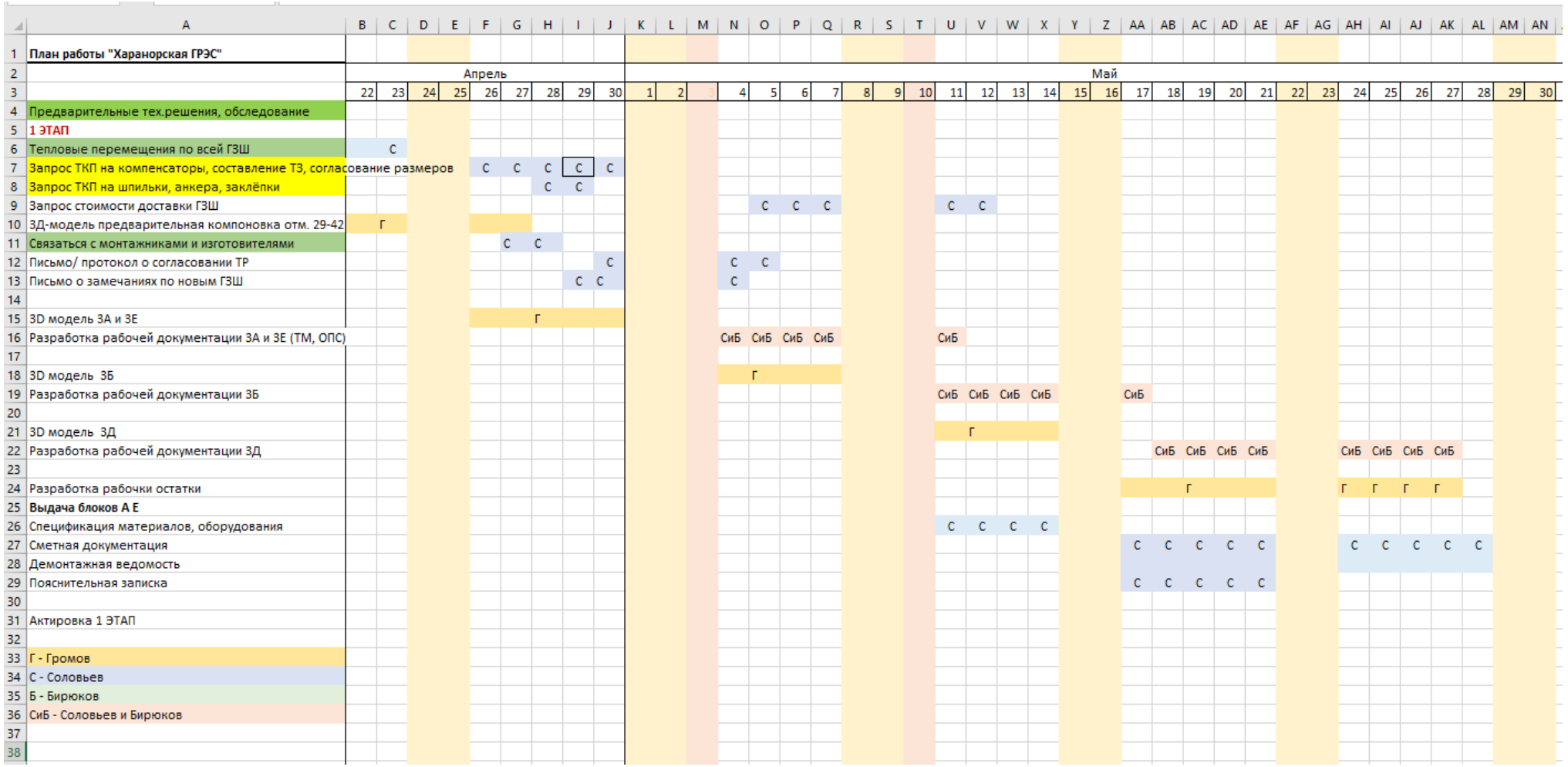
Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

- Метафракс;
- Качканарский ГОК ЕВРАЗ.

Далее, каждый проект разбивается на задачи и подзадачи. Указывается срок выполнения и ответственное лицо.

Рассмотрим план работ отдела (рисунок 3.4). Он отличается меньшим сроком выполнения проекта, более полным списком подзадач. Также видна деятельность каждого сотрудника отдела.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN
1	**План работы "Харанорская ГРЭС"**																																						
2		Апрель									Май																													
3		22	23	24	25	26	27	28	29	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
4	Предварительные тех.решения, обследование																																						
5	1 ЭТАП																																						
6	Тепловые перемещения по всей ГЗШ		С																																				
7	Запрос ТКП на компенсаторы, составление ТЗ, согласование размеров					С	С	С	С	С																													
8	Запрос ТКП на шпильки, анкера, заклёпки							С	С																														
9	Запрос стоимости доставки ГЗШ														С	С	С				С	С																	
10	3Д-модель предварительная компоновка отм. 29-42		Г																																				
11	Связаться с монтажниками и изготовителями						С	С																														
12	Письмо/ протокол о согласовании ТР									С				С	С																							
13	Письмо о замечаниях по новым ГЗШ								С	С				С																								
14																																						
15	3D модель 3А и 3Е							Г																														
16	Разработка рабочей документации 3А и 3Е (ТМ, ОПС)													СиБ	СиБ	СиБ	СиБ				СиБ																	
17																																						
18	3D модель 3Б														Г																							
19	Разработка рабочей документации 3Б																				СиБ	СиБ	СиБ	СиБ			СиБ											
20																																						
21	3D модель 3Д																					Г																
22	Разработка рабочей документации 3Д																											СиБ	СиБ	СиБ	СиБ			СиБ	СиБ	СиБ	СиБ		
23																																						
24	Разработка рабочки остатки																												Г					Г	Г	Г	Г		
25	**Выдача блоков А Е**																																						
26	Спецификация материалов, оборудования																				С	С	С	С														
27	Сметная документация																										С	С	С	С	С			С	С	С	С	С	
28	Демонтажная ведомость																																						
29	Пояснительная записка																										С	С	С	С	С								
30																																						
31	Актировка 1 ЭТАП																																						
32																																						
33	Г - Громов																																						
34	С - Соловьев																																						
35	Б - Бирюков																																						
36	СиБ - Соловьев и Бирюков																																						
37																																						
38																																						

Рисунок 3.4 – План работ для отдела компании «УралТеплоТехСервис»

4. Приобретение автомобиля в лизинг

Покупка автомобиля связана с большим количеством командировок, как по городу, так и по области. В некоторые населенные пункты сложно добраться (транспортировка необходимых инструментов для работы, отсутствие прямых маршрутов).

На данный момент сотрудники используют личный автомобиль.

Рассмотрим, покупку кроссовера Renault Duster, который отвечает необходимым требованиям.

Стоимость автомобиля в комплектации Life (1,6 л, 114 л.с., МКП6, 4х4) составляет 1 086 000 руб.

Первоначальный взнос составляет минимум 10%, а именно 110 000 руб.

Расчет лизинга представлен на рисунках 3.5, 3.6.

РАСЧЕТ ЛИЗИНГА ЛЕГКОВОГО АВТОМОБИЛЯ

Стоимость предмета лизинга	Первоначальный взнос (от 10% до 49.5%)		Срок (от 12 до 36 мес.)
1 100 000 руб.	110 000 руб.	10 %	24 мес.

Равномерные платежи | Убывающие платежи

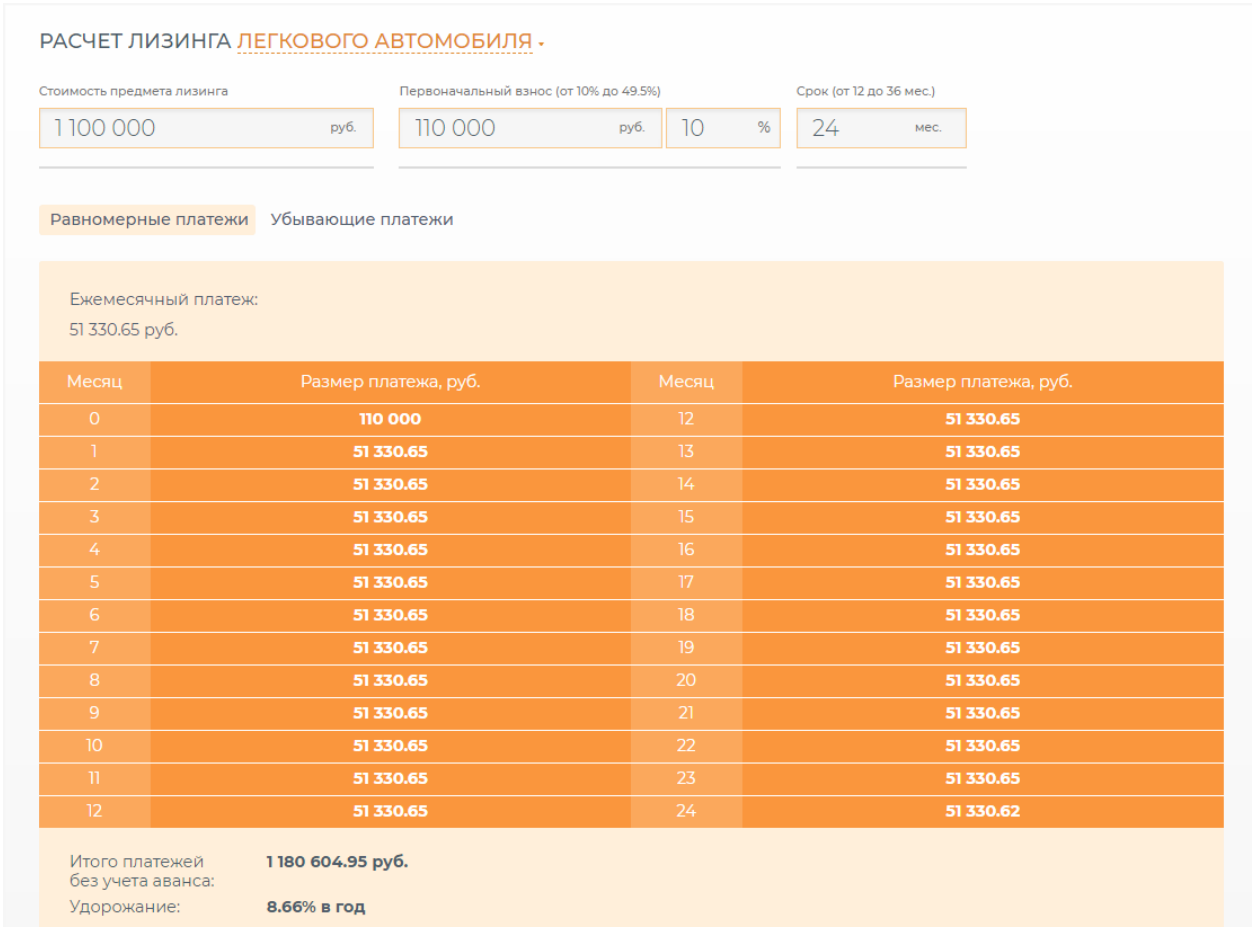
Ежемесячный платеж:
от 46 831.26 руб. до 55 815.51 руб.

Месяц	Размер платежа, руб.	Месяц	Размер платежа, руб.
0	110 000	12	51 323.39
1	55 815.51	13	50 915.01
2	55 407.14	14	50 506.64
3	54 998.76	15	50 098.26
4	54 590.39	16	49 689.89
5	54 182.01	17	49 281.51
6	53 773.64	18	48 873.14
7	53 365.26	19	48 464.76
8	52 956.89	20	48 056.39
9	52 548.51	21	47 648.01
10	52 140.14	22	47 239.64
11	51 731.76	23	46 831.26
12	51 323.39	24	46 422.89

Итого платежей без учета аванса: 1 180 437.91 руб.
Удорожание: 8.66% в год

Рисунок 3.5 - Расчет лизинга легкового автомобиля «убывающие платежи»

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm



РАСЧЕТ ЛИЗИНГА ЛЕГКОВОГО АВТОМОБИЛЯ

Стоимость предмета лизинга: 1 100 000 руб.

Первоначальный взнос (от 10% до 49.5%): 110 000 руб. / 10 %

Срок (от 12 до 36 мес.): 24 мес.

Равномерные платежи | Убывающие платежи

Ежемесячный платеж:
51 330.65 руб.

Месяц	Размер платежа, руб.	Месяц	Размер платежа, руб.
0	110 000	12	51 330.65
1	51 330.65	13	51 330.65
2	51 330.65	14	51 330.65
3	51 330.65	15	51 330.65
4	51 330.65	16	51 330.65
5	51 330.65	17	51 330.65
6	51 330.65	18	51 330.65
7	51 330.65	19	51 330.65
8	51 330.65	20	51 330.65
9	51 330.65	21	51 330.65
10	51 330.65	22	51 330.65
11	51 330.65	23	51 330.65
12	51 330.65	24	51 330.62

Итого платежей без учета аванса: 1 180 604.95 руб.
Удорожание: 8.66% в год

Рисунок 3.6 - Расчет лизинга легкового автомобиля «равномерные платежи»

Таким образом, ежемесячный платеж составляет 51 330,65 руб.

При сохранении величины первоначального взноса, но изменении срока страхования на 36 месяцев – ежемесячный платеж составит 37 149 руб. Итого: платежей 1 300 238 руб, удорожание 9,4% в год.

Преимущества покупки автомобиля в лизинг:

- уменьшение налога на прибыль;
- экономия за счет возврата НДС. Лизинговые услуги облагаются НДС, поэтому можно поставить НДС с лизинговых платежей к зачету;
- не надо платить налог на транспорт;
- простота получения, в сравнении с кредитом;
- возможность выбора удобного графика платежей;
- не требуется залог.

Рассмотрим недостатки:

- одно из условий договора – приобретение КАСКО;
- необходимо своевременно проходить ТО и передавать соответствующие документы лизингодателю;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

– вы не являетесь собственником машины до его выкупа.

5. Разработать систему мотивации сотрудников

Рекомендуется провести мероприятия в области материальной и нематериальной мотивации персонала.

Материальная мотивация персонала:

– ввести ежегодную индексацию заработной платы в размере 3%;
– используя план работы отдела, который рассмотрен в 3 пункте данного раздела, фиксировать планируемый и фактический срок выполнения работы сотрудником. При выполнении месячного плана работнику назначается премия. Небольшие, но частые выплаты гораздо больше мотивируют персонал, чем большие, но редкие премии.

Нематериальная мотивация персонала:

– обучение и развитие сотрудников;
– возможность гибкого графика или удаленной работы;
– общий подарок к Новому году для лучшего отдела (например, кофемашина);
– забота о детях сотрудников (сладкие подарки к Новому году);
– организация корпоративов (с выездом на природу или активным времяпровождением);
– полная или частичная оплата абонемента в фитнес-клуб;
– гарантия карьерного роста;
– оборудовать зону отдыха и приема пищи.

6. Привлечь HR-менеджера для поиска сотрудников (сметчик, снабженец, специалист по тендерам)

– Рассмотреть вопрос замены сотрудника, ответственного по тендерам, на специалиста с постоянным присутствием в офисе.
– Для выполнения работ определённого объема привлечь в штаб сметчика и снабженца.

7. Изменения в области маркетинга

– Нанять менеджера по продажам.
– Привлекать руководителей отделов к поиску работ (по РНИ и СМР) в увязке с положением о премировании.

Экспертная оценка актуальности (эффективности) предложений проекта

Экспертная оценка эффективности предложений проекта представлена в виде многофакторной диагностической модели (рисунок 3.7).

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Деятельность предприятия можно оценить по качеству функционирования 6 подсистем. Соответственно, вся диагностическая информация в рамках данной модели структурируется по 6 осям. Каждая ось имеет 4-х балльное деление.

Диагностическая информация структурируется по 6 осям:

1. Маркетинг
2. Мотивация персонала
3. Условия работы
4. Управление предприятием
5. Качество предоставляемых услуг
6. Планирование.

Каждая ось имеет 4-х балльное деление:

«0» баллов – максимально негативное влияние проблемы;

«1» балл – допустимое рабочее состояние;

«2» балла –минимальное негативное влияние проблемы;

«3» балла – проблема отсутствует.

В оценке эффективности предложений проекта принимали участие сотрудники организации ООО «УралТеплоТехСервис», а именно технический директор, заместитель технического директора и три специалиста.

Результат экспертной оценки эффективности предложений проекта представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Оценка эффективности предложений проекта

Подсистема	Состояние в организации	
	До проведения мероприятий	После проведения мероприятий
Маркетинг	0	1
Мотивация персонала	0	3
Условия работы	1	3
Управление предприятием	1	3
Качество предоставляемых услуг	2	3
Планирование	0	3

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

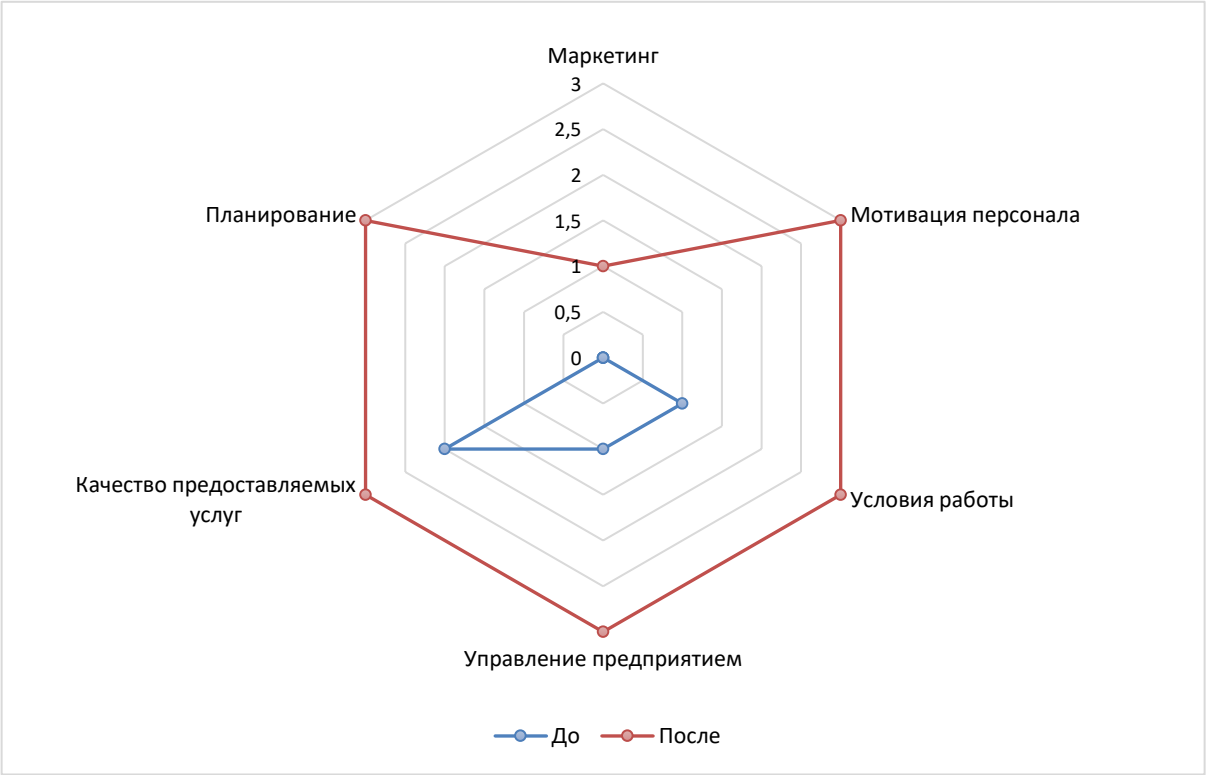


Рисунок 3.7 – Влияние мероприятий проекта на проблемное поле ООО «УралТеплоТехСервис»

Рассмотрим таблицу 3.2, в которой указаны текущее состояние в организации и ожидаемый результат после введения мероприятий.

Таблица 3.2 – Эффективность предложений проекта

Подсистема	Состояние до проведения мероприятий	Мероприятия	Ожидаемый результат
1	2	3	4
Маркетинг	Нет системы эффективного поиска проектных работ (по котельным и СМР)	Трудоустройство специалиста по маркетингу. Привлечение руководителей отделов к поиску работ	Заинтересованные представители отделов. Увеличение количества договоров
Мотивация персонала	Незаинтересованные сотрудники. Малоэффективная работа	Материальная и нематериальная мотивация сотрудников	Выполнение планов. Дружный коллектив. Желание работать
Условия работы	Информационный шум в кабинете. Нет группировки сотрудников по отделам. Отсутствие служебного автомобиля.	Улучшение условий работы в кабинетах и приобретение автомобиля в лизинг	Отсутствие информационного шума в кабинетах, хороший настрой. Для командировок используется служебный транспорт

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3	4
Управление предприятием	Несогласованность действий	Корректировка структурной схемы. Назначение руководителей отдела Проведение еженедельных совещаний	Улучшенная структурная схема
Качество предоставляемых услуг	Работы выполняются не в срок	Так как заинтересованность сотрудников повысилась и условия труда улучшились, а также используется план работ, то работы выполняются в срок	Работы выполнены в срок
Планирование	Отсутствие графика управления проектами организации	График управления проектами организации. План работы для каждого отдела	Эффективная организация процесса.

Таким образом, наиболее эффективными предложениями проектами является проведения мероприятий в подсистемах «Мотивация персонала» и «Планирование». Это связано с полным отсутствием мероприятий в данных областях на текущий момент, т.е. нет системы мотивации сотрудников и планирования работ в компании.

Наименьшие изменения после проведения мероприятий можно заметить в подсистеме «Маркетинг». Большинство ключевых проблем в организации связано с управлением предприятия и мотивацией сотрудников. Маркетинг – это обширная область деятельности предприятия, которая требует большого внимания и проработки.

Также, после проведения мероприятий, улучшится качество предоставляемых услуг.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организация ООО «УралТеплоТехСервис» занимается оказанием услуг в сфере энергетики. Выполняет пуско-наладочные, монтажные и ремонтные работы, режимно-наладочные испытания, услуги в области проектирования и систем автоматизации.

В результате анализа финансовой деятельности компании ООО «УралТеплоТехСервис», было выявлено ухудшение состояния основных финансовых коэффициентов. Несмотря на рост тарифов, выручка сократилась. За счет интенсивного роста затрат, предприятие, получившее в 2019г. 6664 тыс.₽ прибыли, в 2020г. имело убытки 469 тыс. руб. (см. табл.2.5). За это время ухудшились показатели ликвидности: общий показатель ликвидности (L1) снизился до 0,78 (при норме ≥1), значение коэффициента абсолютной ликвидности (L2) уменьшилось до 0,14 (при минимальном значении = 0,1), коэффициент критической ликвидности (L3) снизился от значения 1,62 (2019г.) до 1,3 (2020г.) при оптимальном значении ≥1,5.

Для определения причин данного состояния были проанализированы внешняя и внутренняя среда предприятия, выполнена оценка конкурентоспособности. Использовались такие инструменты, как матрица БКГ, SWOT-анализ, анализ конкурентов, анализ потребителей. Были выявлены такие сильные стороны предприятия, как высокая квалификация специалистов и наличие СРО на строительство, проектирование. Качество обслуживания находится на среднем уровне. Это связано с соблюдением тех. стандартов при выполнении работ.

Анализ проблемного поля позволил выявить 50 проблем в деятельности предприятия, которые были сгруппированы в 6 кластеров и проранжированы. Корневой проблемой является отсутствие организационной структуры.

С учетом значимости влияния выявленных негативных факторов были предложены следующие мероприятия:

- Изменение организационной структуры предприятия. Создание отдела по гидроиспытаниям и отдела АСУТП, что позволит избежать несогласованности действий (недопонимания) и определить должностные обязанности для каждого сотрудника.
- Организация рабочего места. Группировка персонала по отделам позволит избежать шума, который мешает работе. Смена интернет-провайдера и установка кондиционера улучшат условия для работы.
- Внедрение плана работ в организации. Составляется график управления проектами организации (рисунок 3.3), который помогает установить срок выполнения проекта и назначить ответственное лицо. План работы для каждого отдела (рисунок 3.4)

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

отличается более полным списком подзадач и показывает деятельность каждого сотрудника.

- Приобретение автомобиля в лизинг. Это связано с большим количеством командировок по области и в пределах города. Решается проблема отсутствия компенсации за использование личного автотранспорта в служебных целях.
- Разработка системы мотивации сотрудников. Материальная мотивация заинтересует персонал выполнять планированный объем работы в короткий срок, а нематериальная будет способствовать личностному росту сотрудников.
- Привлечение HR-менеджера для поиска сотрудников.
- Изменения в области маркетинга.

С использованием экспертной оценки по методу мозгового штурма, была выполнена оценка влияния мероприятия проекта на проблемное поле ООО «УралТеплоТехСервис» (см. рис.3.7). Она подтвердила актуальность и эффективность мероприятий проекта.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акимова Т.А. Теория организации: Учеб. пособие для вузов. – М.: Юнити-Дана,2003.
2. Алхузина, А. Х. Анализ ликвидности как элемент финансового анализа деятельности предприятия / А. Х. Алхузина, Л. Х. Курбанаева // Актуальные вопросы современной экономики. – 2019. – № 6-1. – С. 386-390. – DOI 10.34755/IROK.2019.5.5.222.
3. Альтшулер И. Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации. –М. : Вершина, 2006. – 232 с.
4. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. – М.: Стандарты и качество, 2005.
5. Басовский, Л.Е. Финансовый менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 240 с.
6. Блинов В. Н., Кузьмина А. В. Спонтанная организационная культура в российском малом бизнесе не продуктивна.
7. Блинов В. Н., Марченко Ю. А. Наиболее актуальные организационные патологии сибирских компаний среднего бизнеса (по материалам организационной диагностики).
8. Блинов В. Н., Минеева И. С. Проблемное поле организаций малого бизнеса в представлении собственников и ключевых сотрудников.
9. Блинов В. Н., Петрова В. Н. Современная российская практика управления организациями малого и среднего бизнеса: управленческие ошибки и организационные патологии.
10. Богомолов А. В., Майстров А И. Технология анализа системных причинно-следственных связей на основе диаграммы Исикавы.
11. Кострова А. А., Кузнецова С. А. Бухгалтерская финансовая отчетность и ее анализ. 2013 г. -104с
12. Кушелевич Е. И. Модели жизненных циклов организаций//Менеджмент: век XX – век XXI: сборник статей/ под ред. О. Вихавонского, А. Наумова. М., 2004.
13. Лапыгин Ю. Н. Системное решение проблем. Эксмо; Москва; 2008. – 212 стр.
14. Лапыгин Ю.Н. Теория организации. – М.: Инфра-М, 2006.
15. Панфилова А.П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений: Учеб. пособие. – СПб.: ИВЭСЭП; Знание, 2005.
16. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003.- 864 с.
17. Семенова Е. Бизнес-Архитектура. Екатеринбург 2014.
18. Фролова Т. А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Конспект лекций. Таганрог: ТРТУ, 2006

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

19. Цезерани Д. От мозгового штурма к большим идеям: NLP и синектика в инновационной деятельности. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005.
20. Широкова Г.В. Характеристика стадий жизненного цикла российских организаций, созданных с нуля // Российский журнал менеджмента. – 2007.
21. УрФУ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://programs.edu.urfu.ru/ru/8502/, свободный.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерская отчетность

Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности (Ресурс БФО)	
Дата формирования информации	21.04.2021
Номер выгрузки информации	0710096_6670439203_2020_000_20210421_18a9848e-7d86-
Настоящая выгрузка содержит информацию о юридическом лице:	
Полное наименование юридического лица	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "УРАЛТЕПЛОТЕХСЕРВИС"
включенная в Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 21.04.2021	
ИНН	6670439203
КПП	667001001
Код по ОКПО	03543617
Форма собственности (по ОКФС)	16
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12300
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	35.30.4
Местонахождение (адрес)	643,620049,66,,Екатеринбург г,,Автоматики пер,3,1,211
Единица измерения	Тыс. руб.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЕ А

ИНН 6670439203 **Форма по КНД 0710096**
КПП 667001001 **Форма по ОКУД 0710001**

Бухгалтерский баланс

Пояснения[1]	*Наименование показателя*	*Код строки*	*На 31 декабря 2020 года*	*На 31 декабря 2019 год*	*На 31 декабря 2018 года*
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
	АКТИВ				
	Материальные внеоборотные активы[2]	1150	513	405	396
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы[3]	1170	-	-	-
	Запасы	1210	3	141	22
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2 381	3 615	4 192
	Финансовые и другие оборотные активы[4]	1230	20 068	12 622	9 528
	БАЛАНС	1600	22 965	16 783	14 138
	ПАССИВ				
	Капитал и резервы[5]	1300	5 698	6 765	5 153
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	3	3	3
	Другие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-
	Краткосрочные заемные средства	1510	2 743	1 329	-
	Кредиторская задолженность	1520	14 521	8 686	8 982
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	БАЛАНС	1700	22 965	16 783	14 138

[1] Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу.
[2] Включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства.
[3] Включая результаты исследований и разработок, незавершенные капитальные вложения в нематериальные.
[4] Включая дебиторскую задолженность.
[5] Некоммерческая организация вместо показателей "Капиталы и резервы" включает "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды".

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЕ А

ИНН 6670439203 **Форма по КНД 0710096**
КПП 667001001 **Форма по ОКУД 0710002**

Отчет о финансовых результатах

Пояснения[6]	*Наименование показателя*	*Код строки*	*На 31 декабря 2020 года.*	*На 31 декабря 2019 года.*
1	*2*	*3*	*4*	*5*
	Выручка[7]	2110	57 822	57 879
	Расходы по обычной деятельности[8]	2120	(53 474)	(48 535)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	10 783	9 783
	Прочие расходы	2350	(14 955)	(10 799)
	Налоги и прибыль (доходы)[9]	2410	(645)	(1 664)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	(469)	6 664

[6] Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.
[7] За минусом налога на прибыль.
[8] Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.
[9] Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: https://bo.nalog.ru

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
УСИЛЕННОЙ КВАЛИФИЦИРОВАННОЙ
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 115629956343012061533122019600754516450
Владелец: ФНС России
Действителен: с 27.11.2020 до 27.11.2021

Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, подписанная усиленной квалифицированной электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанной собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты