МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ИЖЕВСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

Кафедра Экономики АПК

Допускается к защите:

зав. кафедрой, д.э.н., профессор \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_И.М. Гоголев

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2017 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

на тему**:** Экономическое обоснование повышения эффективности хозяйственной деятельности (на примере АО «ИЭМЗ «Купол» г. Ижевска Удмуртской Республики)

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Направленность «Производственный менеджмент»

Выпускник А.В. Красноперов

Научный руководитель

к.э.н., доцент Е.В. Марковина

Ижевск 2017

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| **ВВЕДЕНИЕ**………………………………………………………………1 | |
| **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ Основы экономической эффективности деятельности организаций**………………………………………………………..5 | |
| 1.1 | Экономическая оценка финансовой деятельности организации………………………………………………………..5 |
| 1.2 | Применение ключевых показателей эффективности государственными корпорациями……………………………………………………..14 |
| 1.3 | Оптимизация Затрат ………………………………………...........17 |
| **2. ОРГАНИЗАЦИОННО - ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И ПРАВОВАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА АО «ИЭМЗ «Купол» г. Ижевск Удмуртской республики** ……………………………………..24 | |
| 2.1 | Организационно-правовая характеристика общества…………………………………………………………...24 |
| 2.2 | Оценка рыночной среды общества …………………………..…29 |
| 2.3 | Приоритетные направления деятельности Общества……………………………………………………..........34 |
| 2.4 | Основные технико-экономические показатели деятельности общества……………………………………………………………36 |
| **3. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ**  **АО «ИЭМЗ «КУПОЛ**……………………………………………………43 | |
| 3.1 | Анализ финансовых результатов деятельности общества……………………………................................................43 |
| 3.2 | Риски операционной деятельности Общества…………………...53 |
| 3.3 | Разработка мероприятий повышения операционной эффективности и сокращения расходов АО «ИЭМЗ «Купол»…………………...…63 |
| **ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**………………………………………...81 | |
| **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**…………….…….85 | |
| **приложения**………………………………………………………….88 | |

**ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность темы исследования**. В настоящее время, с переходом экономики к рыночным отношениям, повышается самостоятельность предприятий, их экономическая и юридическая ответственность. Резко возрастает значения финансовой устойчивости субъектов хозяйствования. Все это значительно увеличивает роль анализа их финансово-экономического состояния производственной деятельности.

Результаты такого анализа нужны, прежде всего, собственникам, а также кредиторам, инвесторам, поставщикам, менеджерам и налоговым службам.

Сущность финансового анализа заключается в оценке и прогнозировании финансового состояния организации по данным бухгалтерской отчетности. Финансовый анализ является одним из основных элементов финансовой политики организации.

Актуальность темы работы обусловлена важностью анализа финансового состояния для существования и развития предприятия на современном этапе рыночных отношений. На основании анализа можно последовательно и во взаимосвязи провести оценку результатов хозяйственной деятельности за определенный период и выявить резервы повышения эффективности работы.

**Цель и задачи выпускной квалификационной работы.** Целью данной работы является исследование финансово-экономического состояния АО «ИЭМЗ «Купол», выявить основные проблемы финансово – хозяйственной деятельности, а так же рассмотреть существующие риски финансовой деятельности общества. Предложить мероприятия для повышения эффективности работы общества.

Исходя из поставленных целей, были сформулированы следующие задачи:

- Рассмотреть теоретические основы повышения эффективности деятельности организации;

- Провести анализ современного состояния АО «ИЭМЗ «Купол»;

- Изучить всевозможные риски при работе общества;

- Применить результаты выпускной квалификационной работы по экономическому обоснованию повышения эффективности хозяйственной деятельности на предприятии: АО «ИЭМЗ «Купол».

**Основные результаты исследования, выносимые на защиту**:

* теоретические аспекты оценки финансовых и экономических показателей эффективности АО «ИЭМЗ «Купол»
* организационно-правовая и экономическая характеристика АО «ИЭМЗ «Купол» г. Ижевска Удмуртской Республики;
* оценка эффективности хозяйственной деятельности АО «ИЭМЗ «Купол» г. Ижевска Удмуртской Республики.

**Предмет и объект исследования**. В качестве объекта исследования выбрана коммерческая организация – АО «ИЭМЗ «Купол», которое осуществляет производство, ремонт и сервисное обслуживание военной продукции. Выпускает оборудование для нефтегазового комплекса, осваивает выпуск современных изделий в области медицинской техники, лазерных технологий, климатотехники, фармакологии, энергосбережения, водоочистки и многих других отраслях.

Предметом исследования в данной работе является экономическое обоснование повышения эффективности деятельности общества.

**Теоретической основой** выпускной квалификационной работы являются труды отечественных и зарубежных авторов, ученых экономистов, а также нормативно-правовые и законодательные акты РФ.

В процессе выполнения настоящей работы были использованы общенаучные и специальные методы исследования: анализ, синтез, моделирование, экономико-статистический и другие.

В качестве **информационной базы** использованы первичные и сводные документы, годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность АО «ИЭМЗ «Купол» за 2014 – 2016 гг.

**1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ Основы экономической эффективности деятельности организаций**

**1.1 Экономическая оценка финансовой деятельности организации**

«Реальные условия функционирования предприятия определяют необходимость проведения объективного и всестороннего финансового анализа, который позволяет определить особенности его деятельности, недостатки в работе и причины их возникновения, а также на основе полученных результатов выработать конкретные рекомендации по оптимизации деятельности» [4].

При переходе от централизованной системы функционирования экономики к рыночной, коренным образом изменились методы финансового анализа, состав анализируемых показателей. Главной целью проведения всестороннего финансового анализа является обеспечение устойчивой работы предприятия в конкретных экономических условиях.

Финансовое состояние предприятия отражает его конкурентоспособность (платежеспособность, кредитоспособность) в производственной сфере и, следовательно, эффективность использования вложенного собственного капитала.

Практика показывает, что существующие методы финансового анализа необходимо совершенствовать. Это можно осуществить на основе применения апробированной системы бухгалтерского учета на предприятии. Проводимый анализ должен основываться, прежде всего на принятых практикой формализованных принципах бухгалтерского учета, которые формируют систему учета всех средств предприятия и результатов от их использования в процессе хозяйственной деятельности. [7]

Для проведения финансового анализа используется бухгалтерская отчетность, отражающая конечные результаты конкретной деятельности предприятия, а также система расчетных показателей, базирующаяся на этой отчетности.

На показатели деятельности предприятий оказывают воздействие как экономические, так и организационные факторы. Кроме того, предприятия как самостоятельные экономические субъекты хозяйственной деятельности обладают правом распределять результаты деятельности, т.е. прибыль, имеют экономическую свободу в выборе партнеров и делают этот выбор исходя только из целей экономической целесообразности и собственной выгоды. Необходимым элементом их хозяйствования в современных условиях является самостоятельность в организации снабжения, найме персонала и распоряжении произведенной продукцией, а также в решении вопросов, касающихся финансирования капитальных вложений, обеспечения предприятия оборотными средствами, и иных задач исходя из собственного видения перспектив осуществления производственной деятельности. Таковы основные элементы самостоятельной деятельности любого предприятия, и на основе их учета строится система финансового анализа [6].

Сущность финансового анализа заключается в оценке финансового состояния и выявлении возможности повысить эффективность функционирования хозяйствующего субъекта.

Анализ финансового состояния осуществляется в основном по данным квартальной и годовой бухгалтерской отчетности и в первую очередь по данным баланса и отчета о прибылях и убытках.

Предварительное общее знакомство с итогами работы предприятия профессор Н.П. Кондраков предлагает производить по балансу в следующей последовательности:

«1. Анализ по горизонтали, позволяющий определить общее направление движения баланса. Итог баланса на начало периода сравнивают с итогом на конец периода. Увеличение итога баланса оценивается положительно, уменьшение - отрицательно. Определяют характер изменения отдельных статей и разделов баланса. При этом к положительным изменениям относят увеличения в активе баланса остатков денежных средств, краткосрочных и долгосрочных финансовых вложений, основных средств, нематериальных активов, производственных запасов, а в пассиве баланса – итога III раздела «Капитал и резервы» и особенно суммы нераспределенной прибыли. Отрицательной оценки заслуживает резкий рост дебиторской и кредиторской задолженности в активе и пассиве баланса. Наличие убытков свидетельствует о нерентабельности предприятия. Наличие кредитов и прочих займов, не погашенных в срок, сигнализирует о низкой платежеспособности предприятия.

2. В процессе дальнейшего анализа баланса изучают структуру имущества организации и источников его образования (вертикальный анализ).

3. По данным бухгалтерской отчетности производится расчет и анализ финансовых коэффициентов.

Рассмотрим несколько подходов к оценке финансово-хозяйственной деятельности предприятий. Как правило, в публикуемых методиках рассматриваются в основном стороны внешнего анализа. Это происходит потому, что внутренний анализ глубоко специфичен для каждого предприятия и определяется его индивидуальными условиями деятельности. Новая бухгалтерская отчетность ориентируется на рыночные отношения и в значительной степени приближена к требованиям международных стандартов бухгалтерского учета и финансовой отчетности».[12]

С точки зрения двух авторов А.Д. Шеремета и Р.С. Сайфулина основной целью финансового анализа является получение небольшого числа ключевых (наиболее информативных) параметров, дающих объективную и точную картину финансового состояния предприятия.

«Оценка финансового состояния может быть выполнена с различной степенью детализации, в зависимости от цели анализа и имеющейся информации.

Осуществление поставленных целей и задач достигается с помощью различных приемов.

Практика выработала основную методику анализа финансовых отчетов:

- горизонтальный (временной) анализ - сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим периодом;

- вертикальный (структурный) анализ - определение структуры итоговых показателей с выявлением влияния каждой позиции отчетности на результат в целом;

- трендовый анализ - сравнение каждой позиции отчетности с рядом предшествующих периодов и определение тренда, то есть основной тенденции динамики показателя. С помощью тренда формируют возможные значения показателей в будущем, и, следовательно, ведется перспективный прогнозный анализ;

- анализ относительных показателей (коэффициентов) - это расчет отношений между отдельными позициями отчета или позициями разных форм отчетности, определение взаимосвязей показателей;

- сравнительный (пространственный) анализ - как внутрихозяйственный анализ свободных показателей отчетности по отдельным показателям фирмы, дочерних фирм, подразделений, цехов, так и межхозяйственный анализ показателей данной фирмы с показателями конкурентов, со среднеотраслевыми и средними хозяйственными данными;

- факторный анализ - анализ влияния отдельных факторов (причин) на результативный показатель с помощью детерминированных или стохастических приемов исследования. Причем факторный анализ может быть как прямым (собственно анализ), когда результативный показатель дробят на составные части, так и обратным (синтез), когда его отдельные элементы соединяют в общий результативный показатель.»[13]

В традиционном понимании финансовый анализ представляет собой метод оценки и прогнозирования финансового состояния предприятия на основе его бухгалтерской отчетности. Принято выделять два вида финансового анализа - внутренний и внешний. Внутренний анализ проводится работниками предприятия (финансовыми менеджерами). Внешний анализ проводится аналитиками, являющимися посторонними лицами для предприятия (например, аудиторами).

По мнению В.В. Ковалева в условиях рыночной экономики бухгалтерская отчётность хозяйствующих субъектов становится основным средством коммуникации и важнейшим элемен­том информационного обеспечения финансового анализа. Любое предприятие в той или иной степени постоянно нуждается в дополнительных источниках финансирования. Найти их можно на рынке капиталов, привлекая потенциальных инвесторов и кредиторов путём объективного информирования их о своей финансово-хозяйственной деятельности, то есть в основном с помощью финансовой отчётности. Насколько привлекательны опубликованные финансовые результаты, показывающие текущее и перспективное финансовое состояние предприятия, настолько высока и вероятность получения дополнительных источников финансирования.

В общем виде программа В.В. Ковалева углубленного анализа финансового состояния предприятия выглядит следующим образом:

1. Оценка имущественного положения

2. Оценка финансового положения

3. Оценка результативности финансово – хозяйственной деятельности

Информационную основу данной методики составляет система показателей. [6]

«Система аналитических коэффициентов - ведущий элемент финансового анализа, применяемый менеджерами и аналитиками, акционерами, инвесторами, кредиторами и т.д. Чаще всего выделяют четыре группы показателей в соответствии с четырьмя основными направлениями финансового анализа:

1. Анализ ликвидности и платежеспособности. Финансовое состояние предприятия можно оценивать c точки зрения краткосрочной и долгосрочной перспектив. В первом случае критериями оценки финансового состояния выступают ликвидность и платежеспособность предприятия, то есть способность своевременно и в полном объеме произвести расчеты по краткосрочным обязательствам, во втором - финансовая стабильность предприятия в будущем.

2. Анализ текущей деятельности. Ключевым элементом данного блока является анализ оборачиваемости средств, вложенных в те или иные активы. При прочих равных условиях ускорение оборачиваемости свидетельствует о повышении эффективности, поэтому основными показателями этой группы являются показатели эффективности использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

3. Анализ финансовой устойчивости. С помощью показателей, входящих в данную группу, оценивается состав источников финансирования и динамика соотношения между ними.

4. Анализ рентабельности. Показатели этой группы предназначены для оценки общей эффективности вложения средств в данное предприятие. В отличие от анализа показателей второй группы, при оценке рентабельности рассматриваются не конкретные виды активов, а капитал в целом. Поэтому в качестве основных показателей выступают рентабельность авансированного капитала и рентабельность собственного капитала.»[6]

Финансовое состояние – важнейшая характеристика экономической деятельности предприятия. Оно определяет конкурентоспособность предприятия, его потенциал в деловом сотрудничестве, оценивает, в какой степени гарантированы экономические интересы самого предприятия и его партнеров по финансовым и другим отношениям.

Устойчивое финансовое состояние формируется в процессе всей производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Определение его на какую-либо дату отвечает на вопрос, насколько правильно предприятия управляло финансовыми ресурсами в течение периода, предшествующего этой дате. Однако партнеров и акционеров предприятия интересует не процесс, а результат, то есть именно показатели финансового состояния за отчетный период.

Показатели финансового состояния должны быть такими, чтобы все те, кто связан с предприятием экономическими отношениями, могли получить ответ на вопрос, насколько надежно предприятие как партнер, и, следовательно, принять решение об экономической выгодности продолжения с ним этих отношений.

Анализ бухгалтерской отчетности - это процесс, при помощи которого оценивается прошлое и текущее финансовое положение и результаты деятельности предприятия. Однако в рыночных условиях более важной задачей является предвидение финансовой ситуации в будущем.

В современной экономической науке в последнее время появились многочисленные разработки в сфере анализа и прогноза деятельности предприятий. Так, особый интерес вызывают методы расчета степени отдаленности от банкротства фирм (компаний) и степени их надежности. Необходимость таких расчетов обусловлена тем, что в условиях свободного предпринимательства постоянно возникают вопросы, связанные с прогнозом финансовой устойчивости на длительную перспективу и оценкой вероятности банкротства предприятия в реальных экономических условиях. Для их решения можно использовать экономико-статистические методы, основанные на разработке моделей, которые учитывают различные факторы, влияющие на платежеспособность и финансовую устойчивость предприятия [6].

Что касается зарубежного опыта в части прогнозирования вероятности банкротства, то самой распространенной являются многофакторные модели известных западных экономистов Альтмана, Лиса, Таффлера, Тишоу и др., разработанные с помощью многомерного дискриминантного анализа. Модель Эдварда Альтмана включает в себя 5 финансовых коэффициентов для определения кредитоспособности субъекта хозяйствования:

*« Z = 1,2 Х1+1,4Х2+3,3Х3+0,6Х4+Х5* (1)

где *Х1* – собственный оборотный капитал/ сумма активов;

*Х2* – нераспределенная прибыль/ сумма активов;

*Х3* – прибыль до уплаты налога/ сумма активов;

*Х4* – рыночная стоимость собственного капитала/ заемный капитал;

*Х5* – объем продаж/ сумма активов.

Критическое значение индекса Z-счета рассчитывалось Э. Альтманом по данным бухгалтерской отчетности многочисленных обанкротившихся предприятий и составило 2,7. В зависимости от фактического значения Z-счета степень вероятности банкротства предприятия можно подразделить на несколько групп:

Z < 1,8 - очень высокая степень вероятности банкротства;

Z = 1,81 - 2,7 - высокая степень вероятности банкротства;

Z = 2,71 - 2,9 - возможно банкротство;

Z > 2,9 - степень вероятности банкротства мала, предприятие характеризуется достаточно устойчивым финансовым положением.

На следующем этапе пятифакторная модель Э. Альтмана применяется для прогнозирования степени отдаленности банкротства предприятия по данным бухгалтерской отчетности.

Если полученное в результате произведенных расчетов значение Z-счета составляет менее 1,8, то это свидетельствует о наличии негативных участков размещения капитала предприятия или о том, что критический объем реализации произведенной продукции не преодолен. В этом заключается важность применения формулы Э. Альтмана.

На практике предпринимаются многочисленные попытки использовать Z-счет Э. Альтмана для оценки платежеспособности и диагностики банкротства предприятия. Однако различия в выборе факторов, оказывающих влияние на финансовое положение предприятия в нашей стране (степень развития фондового рынка (главным образом развитие вторичного рынка ценных бумаг), налоговое законодательство, нормативное обеспечение бухгалтерского учета, достоверность экономических показателей деятельности предприятия, используемых в модели), могут исказить объективность оценки.»[15]

Нормативно – распорядительными документами РФ предусмотрен другой подход к прогнозированию возможного банкротства.

Первая попытка установления четких количественных критериев несостоятельности (банкротства) содержалась в постановлении Правительства Российской Федерации от 20.05.94 г. № 498 "О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий". Процедура банкротства определена Законом РФ «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. № 127 – ФЗ. В соответствии с этим постановлением основанием для признания структуры баланса предприятия неудовлетворительной, а предприятия - неплатежеспособным являлось наличие одного из двух условий, если:

- коэффициент текущей ликвидности имеет значение менее 2;

- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами имеет значение менее 0,1.[2]

Эти критерии до сих пор приводятся во многих методических рекомендациях, учебных пособиях, хотя практика показала их полную несостоятельность. Сотни тысяч успешно работающих предприятий, не испытывающих никаких финансовых трудностей, имеют коэффициент текущей ликвидности менее 2, хотя об их неплатежеспособности не может быть и речи.

Необходимо отметить, что опыт составления прогнозных расчетов в отечественной практике минимален. Однако ситуация меняется, так как особую значимость приобретают результаты анализа финансово - хозяйственной деятельности организаций и их практическая направленность.

**1.2 Применение ключевых показателей эффективности (КПЭ) государственными корпорациями**

На основании методических рекомендаций по применению ключевых показателей эффективности государственными корпорациями, государственными компаниями, государственными унитарными предприятиями, а также хозяйственными обществами, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, Субъекта Российской Федерации в совокупности превышает пятьдесят процентов, разработаны во исполнение пункта 4 перечня поручений Президента Российской Федерации по итогам Петербургского международного экономического форума от 5 июля 2013 г. N Пр-1474:

- устанавливают основы системы ключевых показателей эффективности, определяют ее цели, задачи и предъявляемые к ней требования;

- определяют перечень основных КПЭ для различных госкомпаний, с учетом сегментации, а также особенности применения КПЭ.

- определяют алгоритм утверждения КПЭ, алгоритм мониторинга и контроля за исполнением КПЭ, а также основные положения о взаимосвязи КПЭ с мотивацией членов органов управления компаний с государственным участием.[16]

Анализ достижения КПЭ руководством акционерных обществ проводится членами СД на ежеквартальной и ежегодной основе совместно с анализом годового отчета о деятельности, отчетов об исполнении бюджета, бизнес-плана, выполнения стратегических целей с предварительным рассмотрением на комитете по стратегии / кадрам и вознаграждениям при СД (в случае наличия), а также с привлечением представителей внутреннего аудита (в случае наличия).

Ежеквартально результаты выполнения КПЭ акционерных обществ оцениваются комитетом по стратегии / кадрам и вознаграждениям при СД (при наличии).

С целью обеспечения достоверности, не реже чем ежегодно, членам СД необходимо обеспечить проверку корректности расчетов КПЭ и соответствующих корректировок, а также обоснованность премирования руководства акционерного общества (с учетом выполнения КПЭ), с привлечением членов ревизионной комиссии и представителей внутреннего и/или внешнего аудита.

В отношении иных госкомпаний (не являющихся акционерными обществами) мониторинг и контроль за исполнением показателей эффективности производится в соответствии с законодательством Российской Федерации на основании действующих нормативно-правовых актов и внутренними нормативными актами госкомпаний.

По решению СД ГК, указанных в [п. 5.3](#P247) настоящих Методических указаний, для их дочерних и/или зависимых компаний, а также подведомственных им ГУП, может быть предусмотрен иной алгоритм мониторинга и контроля за исполнением показателей эффективности. Указанный алгоритм утверждается соответствующими ГК.

Контроль за деятельностью ГК осуществляет Правительство Российской Федерации (и иные в случаях, установленных законом) на основе ежегодного предоставления следующих документов, подготовленных правлением и утвержденных СД (в случае наличия) ГК:

- годового отчета;

- аудиторского заключения;

- финансового отчета;

- заключения ревизионной комиссии (в случае наличия).

На основании утвержденных СД КПЭ необходимо обеспечить внесение изменений в действующие положения о вознаграждении исполнительных органов Обществ, членов СД Обществ (далее также - Положение о вознаграждении) и трудовой договор (контракт) с единоличным исполнительным органом госкомпании, в части включения в них обязанности по достижению утвержденных СД КПЭ.[16]

Положение о вознаграждении должно содержать порядок расчета вознаграждения исполнительных органов и членов совета директоров Обществ за исполнение КПЭ, а также в случае невыполнения - необходимость предоставления исполнительным органом Общества членам СД подробной информации о причинах отклонений от утвержденных целевых значений.

Утвержденное Положение о вознаграждении должно быть общедоступно и подлежит обязательному размещению на официальном сайте Общества в сети Интернет.

Таблица 1.1 - **Формулы расчета финансовых КПЭ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| N | Наименование показателя | Формула расчета |
| 1. | EBITDA | Прибыль (убыток) до налогообложения + (Проценты к уплате + Амортизация основных средств и нематериальных активов) |
| 2. | NPL | Просроченная задолженность сроком более 90 дней / кредитный портфель.  Просроченный (недействующий, неблагополучный) кредит - кредит, по которому не выполняются условия первоначального кредитного соглашения. |
| 3. | ROE | (Чистая прибыль / среднегодовой акционерный капитал) \* 100% |
| 4. | TSR | ((Цена акции в конце периода - цена акции в начале периода + дивиденды, выплаченные в течение периода) / цена акции в начале периода) \* 100% |
| 5. | CIR | Операционные расходы / выручка |
| 6. | ROIC | Чистая операционная прибыль после вычета налогов / суммарный инвестированный капитал |
| 7. | NetDebt | сумма долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов компании, за вычетом денежных средств |

Абсолютные величины используют при характеристике общей численности совокупности (численность работников, объемные, стоимостные величины и пр.), а также при оценке явлений (число аварий, смертность и пр.).

Выбор единицы измерения в каждом конкретном случае зависит от свойств признака, сущности его и задач и определяется самостоятельно госкомпанией.

Относительные величины дают числовую меру соотношения двух сопоставляемых абсолютных величин.

По способу получения относительные показатели всегда величины производные, определяемые в форме коэффициентов, процентов и пр.

Основная ставка должна быть сделана на относительные показатели, рассчитанные исходя из динамики изменения показателей в денежном и процентном соотношении, в части норм рентабельности собственного капитала (ROE), совокупной акционерной доходности (TSR), соотношение операционных расходов (включающих себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы) по отношению к выручке (CIR) и пр.

1.3 Оптимизация затрат

В период экономического кризиса сокращение затрат является одной из задач предприятий и учреждений, не отличающихся финансовой устойчивостью. И хотя операторы связи имеют достаточно прибыли для финансирования текущих и капитальных затрат, тенденция оптимизации издержек затронула и их. Руководители отдельных компаний поставили перед финансовой службой задачу снизить расходы. Как же выполнить это непростое распоряжение? Для ответа на вопрос предлагаем использовать отдельные нормативные акты в качестве подсказок и не только.

Как снижать расходы акционерным обществам? Ответ на вопрос дан в Методических по расчету снижения расходов акционерными обществами, доля государства в уставных капиталах которых составляет более 50%. А от названных АО с государственным участием документ требует снижать операционные затраты, к которым относятся:

- заработная плата, стоимость материалов, прочие расходы на персонал;

- коммерческие и маркетинговые затраты;

- административные и общехозяйственные расходы;

- оплата услуг связи, юридических услуг и лицензий;

- оплата коммунальных услуг и содержание зданий;

- расходы на приобретение сырья, на услуги по ремонту и техническому обслуживанию, аренду;

- оплата консультационных и аудиторских услуг;

- командировочные, транспортные и почтовые расходы;

- затраты на охрану, услуги субподрядчиков, информационно-вычислительные системы и программное обеспечение;

- расходы на рекламу, агентские услуги, услуги сторонних организаций;

- расходы, связанные с управлением, благотворительность.

Какие расходы можно сократить, а какие нельзя? Пожалуй, это один из ключевых вопросов в оптимизации затрат. Причем несокращаемых затрат в принципе нет, другое дело, что последствия могут быть разными. Выделим на схеме ниже основные типы операционных затрат любого предприятия. [18]

┌────────────────────────────┐

│ Операционные расходы │

└─┬─────────────┬───────────┬┘

┌─────────────┘ │ └─────────────┐

┌──────────┴────────────┐┌─────────────┴─────────────┐┌──────────┴─────────┐

│ Обязательные в силу ││Обязательные в силу условий││ Добровольные │

│ законодательства ││ хозяйственной деятельности││ (необязательные) │

└───────────────────────┘└───────────────────────────┘└────────────────────┘

В схеме не указаны прочие расходы, возникающие по разовым хозяйственным операциям. Их можно отнести как к обязательным (если они приняты по свершившемуся факту, на который организация не могла повлиять), так и к добровольным затратам (если речь идет об операциях, которые совершены по инициативе должностных лиц).

Перейдем к следующему виду затрат - обязательным не по законодательству, а в силу условий осуществления деятельности. Это затраты на выполнение условий заключенных с контрагентами договоров, как связанных непосредственно с основной деятельностью (например, затраты на оплату энергоресурсов, на ремонт и обслуживание оборудования его поставщиками), так и имеющих опосредованное отношение к указанной деятельности (оплата консультационных, информационных, аудиторских и иных услуг общехозяйственного характера). Данных затрат тоже непросто избежать, но сократить их можно с учетом необходимости в тех или иных товарах (работах, услугах).

Чем это может обернуться? Чтобы ответить на вопрос, напомним еще об одной немаловажной классификации затрат: переменные и постоянные (условно). Сокращение первых приведет к снижению объемов производства продукции (выполнения работ, оказания услуг), как следствие, снизится операционная эффективность. То же самое происходит при снижении второго вида затрат, но менее заметно, поскольку расходы являются условно-постоянными и в меньшей степени зависят от объемов деятельности. В частности, под оправданное сокращение могут попасть такие условно-постоянные расходы, как оплата консультационных и юридических услуг. Маркетинговый бюджет также может быть урезан, как и расходы на рекламу, правда, последние играют существенную роль в продвижении услуг связи и их стоит отнести к переменным, ведь сокращение рекламных затрат может обернуться недополученными оператором доходами.

Скажем несколько слов о затратах, носящих добровольный (необязательный) характер. К ним относятся расходы на проведение различных корпоративных мероприятий, не связанных с основной деятельностью, затраты на благотворительность. Не стоит путать со спонсорством, которое является одним из видов рекламы в спортивных и иных мероприятиях, где участникам напоминается о компании и ее деятельности. К необязательным расходам можно также отнести выплату материальной помощи сотрудникам, которую следует переложить на профсоюз (при его наличии в организации). Похожие выплаты по отраслевому соглашению в сфере социально-трудовых отношений тоже могут быть урезаны, потому что они изначально планируются исходя из финансовых возможностей организации, и если их недостаточно, то не производятся и выплаты.

Итак, я постарался обозначить группы расходов, которые можно, сложно и нельзя сокращать. Но подобное деление условно, предприятия сокращают те расходы, которые, по мнению руководства, завышены и в отношении которых не всегда важно, к каким последствиям это приведет. Попробуем обозначить возможные риски касательно отдельных видов затрат, которые на практике подпадают под оптимизацию бюджета компании.

Почему не стоит снижать зарплату? Потому что названное вознаграждение оставалось и остается одним из основных материальных стимулов работы сотрудников в компании. И хотя сам по себе персонал не является активом предприятия, именно он контролирует и эксплуатирует активы, приносящие доходы. Снижение расходов на персонал может вызвать отток квалифицированных кадров, что менее заметно в настоящем, но станет больше ощущаться в будущем, когда результаты неправильных решений и допущенных ошибок дадут о себе знать. Если указанные аргументы из практики не убеждают работодателя, то более конкретным доводом послужат нормы трудового законодательства, которое защищает права и интересы работников, равно как и работодателей.[18]

«В силу [ст. 57](consultantplus://offline/ref=5486A0293886C30DF839F3F6ACDAD2346CAD63118BB156ACD8E184D16AD28FF943A09CEDB3XElDM) ТК РФ условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или оклада (должностного оклада) работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты) являются обязательными условиями трудового договора. Он заключается в письменной форме двумя сторонами (работодателем и работником) и изменение определенных им условий допускается только по соглашению его сторон, за исключением случаев, предусмотренных трудовым законодательством. Такое исключение - изменение условий трудового договора в одностороннем порядке по инициативе работодателя вследствие изменения организационных или технологических условий труда ([ст. 74](consultantplus://offline/ref=5486A0293886C30DF839F3F6ACDAD2346CAD63118BB156ACD8E184D16AD28FF943A09CEAB2XElCM) ТК РФ). Это изменения в технике и технологии производства, структурная реорганизация производства и т.п. Перечень технологических изменений может быть дополнен внедрением нового производственного (технологического) оборудования, изменением технологических процессов, правил эксплуатации оборудования. К организационным переменам относятся введение новых режимов труда (например, многосменной работы), изменение системы оплаты труда, систем нормирования труда, перераспределение задач и участков ответственности между структурными подразделениями.»[12]

Снижение выручки от оказания услуг связи само по себе не означает изменения организационных или технологических условий труда. Соответственно, не удастся воспользоваться этим основанием для снижения зарплаты персоналу в период кризиса. А вот стимулирующие выплаты, в отличие от основной заработной платы, зависящей от показателей сотрудника, могут быть поставлены в зависимость от внешних обстоятельств (в частности, премия может определяться объемом реализации продукции).

Есть еще несколько оснований для одностороннего изменения условий трудового договора. Так, при невыполнении норм труда, неисполнении трудовых (должностных) обязанностей по вине работника оплата нормируемой части заработной платы производится в соответствии с объемом выполненной работы ([ст. 155](consultantplus://offline/ref=5486A0293886C30DF839F3F6ACDAD2346CAD63118BB156ACD8E184D16AD28FF943A09CE9B5XElDM) ТК РФ). Не подлежит оплате брак, допущенный по вине сотрудника ([ст. 156](consultantplus://offline/ref=5486A0293886C30DF839F3F6ACDAD2346CAD63118BB156ACD8E184D16AD28FF943A09CEFB7E514A1XAl6M) ТК РФ). Во всех остальных случаях стороны трудового договора обязаны соблюдать условия заключенного соглашения и не имеют права на одностороннее их изменение, в частности касательно оплаты труда (размера заработной платы, в том числе доплат, надбавок, стимулирующих выплат). Очевидно, что в данном случае не следует рассчитывать на согласие работника - он не заинтересован в сокращении своей зарплаты.[17]

В итоге заработная плата в период кризиса может быть снижена, но в рамках действующего трудового законодательства сделать это непросто. То же самое можно сказать о снижении расходов на оплату труда посредством сокращения численности штата. Работодатель должен об этом заранее уведомить сотрудников и иные заинтересованные органы, предусмотреть средства для выплаты увольняемым работникам выходного пособия в размере среднего месячного заработка. Также за ними сохраняется средний месячный заработок на период трудоустройства, но не дольше двух месяцев со дня увольнения (с зачетом выходного пособия). Как видим, оптимизация затрат реализуется только в будущем, в настоящем сэкономить вряд ли удастся, ведь работникам может полагаться еще и компенсация за неиспользованный отпуск.

Постоянное развитие телекоммуникационной отрасли говорит о том, что на затратах по обновлению и модернизации сетей и оборудования связи экономить нельзя, иначе предприятие будет просто неконкурентоспособно на рынке. Однако при постоянном усовершенствовании производства у оператора связи высвобождается имущество, без которого можно обойтись, но оно продолжает учитываться на балансе как актив и его стоимость списывается через амортизационные отчисления или иным возможным образом. Можно отметить, что при списании неиспользуемого имущества единовременно отражается в расходах его остаточная стоимость, что еще больше увеличивает совокупные затраты предприятия.[18]

Здесь уместно добавить, что снижение расходов - достаточно неприятный, но иногда необходимый для продолжения деятельности компании процесс. Причем он не предполагает развития, расширения бизнеса, что в долгосрочной перспективе грозит застоем и сокращением деятельности, а в худшем случае и закрытием. Избежать этого можно, если не забывать об увеличении доходов или недопущении их снижения. Следует с определенной выгодой избавиться от активов, которые являются таковыми номинально, а в реальности не применяются в деятельности, приносящей доход. Причем сразу будут сокращены расходы по основной деятельности (в части амортизации по списанным ОС). Чем не оптимизация затрат на активы предприятия?

Как оценить снижение затрат? Любое мероприятие оценивается исходя из конечного результата, а он в отношении финансовых показателей может быть определен как в абсолютном, так и в относительном выражении, что предполагает сравнение затрат текущего периода с предыдущим (как происходит в финансовой отчетности). В упомянутых выше Методических [указаниях](consultantplus://offline/ref=5486A0293886C30DF839F3F6ACDAD2346FA4661884B756ACD8E184D16AD28FF943A09CEFB7E414A1XAl0M) за основу взят этот же подход. Причем первым годом (базой для сравнения и расчета) для определения фактического перечня и величины операционных расходов считается 2014 г., а оценка снижения операционных расходов производится по итогам 2015 г.

Оценить снижение затрат можно по сравнению прибыли (убытков) компании. В Методических [указаниях](consultantplus://offline/ref=5486A0293886C30DF839F3F6ACDAD2346FA4661884B756ACD8E184D16AD28FF943A09CEFB7E414A4XAl6M) предлагается иной показатель - отношение значения операционных расходов организации к ее выручке за соответствующий период, чтобы (в том числе) учитывалось качественное изменение бизнеса организации и производилось сравнение в единых номинальных значениях. Формула расчета показателя такова:

base_32776_6075_1, (2)

где ОР% - показатель снижения операционных расходов;

ОРi - размер операционных расходов отчетного периода;

Вi - выручка организации в соответствующем периоде;

ОРi-1 - размер операционных расходов предыдущего периода;

Вi-1 - выручка организации в предыдущем периоде.

Норматив снижения операционных расходов составляет не менее 2%, установлен в Методических [указаниях](consultantplus://offline/ref=5486A0293886C30DF839F3F6ACDAD2346FA4661884B756ACD8E184D16AD28FF943A09CEFB7E414A7XAl6M).

При оптимизации затрат руководству предприятия в рамках программы повышения операционной эффективности нужно выбрать, какие расходы и насколько сокращать. Очевидно, что решение должно быть обоснованным, то есть способствовать повышению эффективности деятельности предприятия. Задача бухгалтера - дать оценку возможности сокращения того или иного вида затрат, исходя из конкретной ситуации. При этом нужно помнить, что источником финансирования развития бизнеса служит прибыль, а потому руководству следует уделить внимание ее эффективному использованию. [16]

**2. ОРГАНИЗАЦИОННО - ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И ПРАВОВАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА АО «ИЭМЗ «Купол» г. Ижевск Удмуртской республики**

## 2.1. Организационно-правовая характеристика общества

Акционерное общество «Ижевский электромеханический завод «Купол» является Открытым акционерным обществом, утвержденным в соответствии с Федеральным законом № 123-ФЗ «О приватизации государственного имущества и основах приватизации муниципального имущества в Российской Федерации» от 21 июля 1997 г., указом президента Российской Федерации от 29 мая 2001г. № 607 и постановлением Правительства Российской Федерации от 27 июля 2001г. № 562 и с момента государственной регистрации стало правопреемников прав и обязанностей преобразованного федерального государственного унитарного предприятия «Ижевский электромеханический завод «Купол».

Общество является коммерческой организацией и действует в соответствии с Федеральным законом от 26 декабря 1995г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», иными нормативно-правовыми актами Российской Федерации и Уставом.

Общество является юридическим лицом. Права и обязанности юридического лица Общество приобретает с момента его государственной регистрации. Правовое положение Общества определяется действующим законодательством и Уставом. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, от своего имени приобретает и осуществляет имущественные и личные неимущественные права, несет обязанности, имеет расчетный и другие счета в учреждениях банков, может заключать договора и выступать в суде от своего имени.

Сегодня АО «Ижевский электромеханический завод «Купол» – современное предприятие, которое осуществляет производство, ремонт и сервисное обслуживание ЗРК (зенитно-ракетного комплекса) «Оса», выпускает оборудование для нефтегазового комплекса, осваивает выпуск современных изделий в области медицинской техники, лазерных технологий, климатотехники, фармакологии, энергосбережения, водоочистки и так далее. Номенклатура всей продукции завода представлена в таблице 1.

Однако основной деятельностью АО «ИЭМЗ «Купол» (более 90 % объема производимой продукции) остается производство вооружения. Продукция специального назначения, производимая АО «ИЭМЗ «Купол» – это система ближнего боя, которая служит для поражения высокоточного оружия (ракет, управляемых бомб), вертолетов и самолетов, существенно превосходящая западные зенитно-ракетные комплексы по техническим характеристикам.

Спецтехника АО «ИЭМЗ «Купол» реализуется по двум каналам, через ГК «Рособоронэкспорт» (поставки на внешние рынки) и Министерство обороны РФ (госзаказ). Реализация продукции на экспорт через ГК «Рособоронэкспорт» более выгодна для общества, чем поставки Министерству Обороны, объем которых в последнее время значительно снизился и осуществляется в основном на условиях зачета долгов федеральному бюджету.

Предметом деятельности и главными задачами Общества являются:

- удовлетворение потребностей государственных нужд предприятий, организаций, учреждений в продукции производственно-технического и специального (спецтехники) назначения;

- проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;- разработка и производство товаров народного потребления, продукции для медицинской, легкой и перерабатывающей промышленности, продукции производственно-технического назначения и так далее.

Таблица 2.1 -**Основные виды выпускаемой продукции и их назначение**

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование видов продукции в  номенклатуре | Назначение продукции |
| **1.Спецпродукция** | |
| 1.1. Автономный войсковой зенитно-ракетный комплекс «Оса-АКМ» | Для защиты наземных стратегических объектов от нападения с воздуха |
| 1.2. Зенитно-ракетный комплекс «Тор-М1» | Для борьбы с высокоточным оружием и тактической авиацией противника |
| 1.3. Мишенный комплекс «SAMAN» | Для имитации объектов поражения ЗРК «Оса» и «Тор» |
| **2. Оборудование для нефтедобывающей промышленности** | |
| 2.1. Установки погружных диафрагм электронасосов УЭДН-5 | Для эксплуатации малодебитных нефтяных искривленных скважин |
| 2.2. Агрегат закачки кислоты в скважину | Для эффективности использования нефтяных скважин |
| **3. Медицинская техника** | |
| 3.1. Импульсный низкочастотный физиотерапевтический аппарат «Инфита» | Помогает бороться с физическим и психологическим утомлением |
| 3.2. Специализированное медицинское оборудование (кровати, шкафы, тумбочки, стеллажи, и т.п.) | Необходимо для нормального функционирования различного рода медицинских учреждений |
| **4. Аналитическое оборудование** | |
| 4.1. Газовый аналитический многоканальный хроматограф «Кристалл-200» | Широкое применение в медицине, микробиологии, химическом производстве, охрана окружающей среды |
| **5. Товары народного потребления** | |
| 5.1. Пьезоэлектрическая зажигалка | Для разжигания газовых плит |
| 5.2. Садовый инструмент | Для обработки земельных участков |
| 5.3. Встраиваемые светильники | Для освещения помещений |
| 5.4. Люминесцентные светильники | Для освещения помещений |
| 5.5. Вулканизатор ВК-12 | Для ликвидации различного рода повреждений в изделиях из резины |
| 5.6. Паяльная станция ПС-42 | Для запитывания низковольтных электропаяльников |
| 5.7. Установка «Изумруд» | Для очистки питьевой воды |
| 5.8. Сетевой фильтр | Для защиты цепей питания от амплитудных перенапряжений |
| **6. Климатотехника** | |
| 6.1. Мобильный тепловой вентилятор | Для обогрева помещений |
| 6.2. Газовый нагреватель «LADY» | Для отопления жилых помещений |
| 6.3.Тепловая завеса | Для изоляции помещений от холодного воздуха |
| 6.4. Кондиционер | Для создания благоприятного климата в помещении |
| 6.5. Длинноволновый обогреватель | Для обогрева помещений |

АО «ИЭМЗ «Купол» наряду с другими предприятиями и научно-исследовательскими организациями входит в состав АО «Концерн ВКО «Алмаз-Антей».

АО «ИЭМЗ «Купол» представляет собой крупное промышленное предприятие, расположенное на пяти производственных площадках, и является одним из градообразующих предприятий города Ижевска.

Организационно-технологическая структура Общества обеспечивает изготовление спецтехники по мелкосерийному типу производства и продукции гражданского назначения по серийному типу производства.

Структура технологической подготовки и технологического сопровождения производства смешанная. Организация производства продукции цеховая.

Основные службы, входящие в состав предприятия:

* Служба главного инженера, в том числе:
* управление главного технолога;
* управление главного механика;
* управление главного энергетика;
* управление главного метролога;
* управление охраны труда и экологии;
* инструментальное производство.
* Служба заместителя генерального директора по техническому развитию, в том числе:
* особое конструкторское бюро (ОКБ);
* Служба заместителя генерального директора по производственному комплексу, в том числе:
* планово-производственное диспетчерское управление;
* цеха основного производства.
* Служба директора по МТО:
* складское хозяйство.
* Служба заместителя генерального директора по управлению и корпоративной политике.
* Служба заместителя генерального директора по экономике и финансам.
* Служба директора по ВТС.
* Служба главного бухгалтера.
* Служба заместителя генерального директора по качеству.
* Служба заместителя генерального директора по безопасности и режиму.
* Служба заместителя генерального директора по общим вопросам и персоналу.
* Служба заместителя генерального директора – главного конструктора ЗРК.
* Служба помощника генерального директора по информационным технологиям.

Кроме того, АО «ИЭМЗ «Купол» имеет филиалы и представительство:

* «Комбинат питания - 2»;
* «Лечебно-оздоровительный комплекс «Заря»;
* «Гостиничный комплекс «Парк-Отель»;
* Полигон «Капустин Яр»;
* Московское представительство.

Учредителем Общества является Российская Федерация в лице Министерства имущественных отношений РФ.

**2.2. Оценка рыночной среды общества**

1) Рынки основных товаров общества и их общая характеристика

В настоящее время на АО «ИЭМЗ «Купол» выпуск продукции проводится по трем направлениям:

- спецтехника (зенитно-ракетные комплексы);

- товары производственно-технического назначения;

- товары народного потребления.

Удельный вес ЗРК (зенитно-ракетного комплекса) в общем, объеме производства составляет более 90 % . Это говорит о том, что предприятие является узкоспециализированным.

Производство товаров народного потребления и товаров производственно-технического назначения находится на начальной стадии и занимает незначительную часть в общем объеме товарной продукции.

Финансовый кризис России и Юго-Восточной Азии существенно повлиял на объемы продаж вооружений. Спад почти целиком пришелся на поставки в счет российского государственного долга, которые не были профинансированы из бюджета. Азиатский кризис заморозил индонезийские, южнокорейские и малазийские программы закупок вооружений, часть которых должна реализоваться с участием России.

2) Основные покупатели продукции общества

В общей сложности за всю историю завода зарубежными покупателями ЗРК (зенитно-ракетного комплекса) были девятнадцать стран. В последнее время основными странами-импортерами являются Китай, Индия, Греция, Турция, Кипр.

Кроме того, постоянным покупателем данной продукции является Министерство обороны РФ, а также помимо непосредственной закупки поступают заказы на ремонт и поставку запчастей. Страны СНГ, в частности Беларусь, в основном заключают договора на поставку комплектующих и ремонт старой техники.

3) Взаимоотношения с поставщиками

На сегодняшний день АО «ИЭМЗ «Купол» взаимодействует с большим количеством поставщиков как внутри страны, так и за рубежом.

Около 54 % всех поставщиков работают с обществом более 10 лет, что говорит о достаточно стабильной системе поставок.

В последнее время наметилась тенденция роста числа поставщиков, с которыми продолжительность работы не превышает 2 лет, что объясняется следующими факторами:

- в структуре продуктового ряда АО «ИЭМЗ «Купол» происходит сдвиг в сторону производства непрофильных видов продукции и, соответственно, поиск поставщиков нетрадиционных СМОК (сырье, материалы, оборудование и комплектующее);

- некоторые поставщики традиционных видов СМОК, в нынешних условиях рыночной экономики, не выдержали конкуренции;

- появление новых конкурентоспособных поставщиков.

4) Основные конкуренты общества

Конкурентами ЗРК «Тор» являются следующие средства ПВО:

«Рапира», «Рапира 2000» (Англия), «Роланд» (Германия), «Роланд-3» (Франция – Германия), «Кроталь» (Франция), «ADATS» (США – Швейцария), «ADATS» (Израиль). Непрямыми конкурентами могут являться зенитно-ракетные комплексы дальнего радиуса действия «Patriot» американского производства и российские С-300, С-400, которые помимо дальнего действия рассчитаны и на средний радиус действия.

Анализируя сравнительные характеристики ЗРК малой дальности, можно сделать вывод о превосходстве российской техники над лучшими образцами зарубежной военной техники.

Зенитно-ракетный комплекс «Тор» обладает и другими преимуществами по сравнению с иностранными комплексами: невысокая цена и небольшие затраты на обслуживание.

Помимо вышеперечисленных преимуществ, одним из наиболее существенных плюсов можно считать то, что ЗРК «Тор» предназначены для обороны, а не для нападения, поэтому в условиях политической нестабильности многие страны предпочитают приобретать зенитно-ракетные комплексы малой дальности.

В дальнейшем конкуренция может усилиться, так как отсутствие постоянных инвестиций в технологические разработки ведет к моральному старению продукции и потере конкурентных позиций. Основные же конкуренты (США и Франция) не останавливаются на достигнутом, инвестируя в НИОКР.

Развитие Общества в 2016 году осуществлялось в рамках Программы реструктуризации и развития ОАО «ИЭМЗ «Купол» на 2012-2016 годы, которая была утверждена на заседании Совета директоров Общества (протокол от 05.03.2013 г. № 56-03-2013).

В 2016 года во исполнение решения Совета директоров Общества (Протокол от 15.10.2015 г. № 108-10-2015) был разработан Проект долгосрочной программы развития АО «ИЭМЗ «Купол» до 2020 года (далее – проект ДПР, проект Программы). Проект Программы подготовлен в составе и в структуре Методических рекомендаций Минэкономразвития России по подготовке долгосрочных программ развития стратегических открытых акционерных обществ, типового шаблона АО «Концерн ВКО «Алмаз-Антей» и направлен на согласование в Концерн (шифртелеграмма 08.12.2015г №245/174).

Проект ДПР Общества содержит основные направления развития, план мероприятий по реализации долгосрочной программы, обеспечивающий достижение стратегических целей развития Общества, с указанием объема и источников их финансирования, а также показатели ожидаемых результатов деятельности Общества.

Основными направлениями стратегии развития Общества являются:

– создание высокотехнологичного предприятия, обеспечивающего изготовление новых образцов средств ПВО в требуемых объемах и заданным качеством, их модернизацию и ремонт на современном уровне, в т.ч.:

- разработка новых и модернизация существующих изделий спецтехники;

- развитие продукции двойного назначения: продолжение работ по созданию специализированного производства гироскопов, выход на рынок в сегменте систем навигации, управления и стабилизации;

- развитие информационных технологий, поддержка процессов изготовления изделий на всех этапах жизненного цикла;

- развитие производственно-технологического и кадрового потенциала предприятия;

– поддержание устойчивого финансового состояния Общества, обеспечивающего дальнейшее развитие Общества и выплату дивидендов акционерам;

– приведение производственных мощностей в соответствие объемам заказов по ГОЗ и ВТС и увеличение коэффициента использования производственных мощностей;

– повышение технического и технологического уровня производства;

– снижение издержек и сроков изготовления продукции, повышение производительности труда за счет технического переоснащения производства;

– обеспечение высокого качества продукции, повышение конкурентоспособности выпускаемых изделий;

– обеспечение комплексной безопасности Общества;

– выполнение обязательств по поддержанию мобилизационных мощностей;

– оптимизация системы управления, структуры и численности персонала Общества, в т.ч. обеспечение численности основного производственного персонала, необходимой и достаточной для выполнения задач по выпуску продукции.

Главной целью инвестиционной стратегии является обеспечение условий для техперевооружения в период до 2020 года по направлениям и в объеме, предусмотренными проектом ДПР Общества. Экономический эффект от техперевооружения планируется в виде повышения производительности труда, увеличения объема производства, снижения ресурсоемкости производства.

Производственно-технологическое развитие Общества осуществляется в рамках Программы технического перевооружения АО «ИЭМЗ «Купол» на 2015-2017гг., которая была утверждена на заседании Совета директоров Общества (протокол от 06.04.2015 г. №100-04-2015).

Программа технического перевооружения позволит выполнить увеличивающиеся объемы Гособоронзаказа и своевременно исполнить принятые обязательства перед инозаказчиками.

2.3 Приоритетные направления деятельности Общества

Основными приоритетными направления деятельности общества являются спецтехника и продукция гражданского назначения.

*Спецтехника:*

АО «ИЭМЗ «Купол» является неотъемлемой частью оборонно-промышленного комплекса России, активным участником процесса обеспечения национальной безопасности России и военно-технического сотрудничества.

Общество включено в государственную Программу вооружений МО РФ до 2020 года.

Главной составляющей функционирования Общества является производство спецтехники, которое занимает основную долю в общей производственной деятельности и обеспечивает основной доход Обществу.

АО «ИЭМЗ «Купол» является головным предприятием в России по изготовлению зенитных ракетных систем «Тор» и проведению капитального ремонта зенитно-ракетных комплексов «Оса» и зенитных ракетных систем «Тор».

В 2016 году проводились работы, направленные сопровождение серийных изделий и улучшение характеристик изделий Общества, на освоение новой продукции специального назначения и на начало производства нового изделия: арктического назначения и морского.

*Продукция гражданского назначения:*

Наряду с производством зенитно-ракетных комплексов в Обществе осуществляется производство новых видов изделий гражданского назначения и оказание широкого спектра услуг производственного и непроизводственного характера, как физическим лицам, так и сторонним предприятиям и организациям.

Сегодня к основным направлениям продукции гражданского назначения, производимой как в Обществе, так и в его дочерних и зависимых предприятиях, можно отнести следующие направления:

производство теплообменников;

производство поковок повышенной точности, изготовленных методом торцевой раскатки;

производство особо чистых веществ;

производство нефтяного промышленного оборудования;

производство излучателей инфракрасных газовых;

производство оборудования для атомных электростанций;

производство изделий из пластмасс;

производство жидкотопливных и газовых воздухонагревателей;

производство тепловых завес и тепловентиляторов;

производство инфракрасных обогревателей.

Кроме того, в настоящее время проводятся работы по развитию новых направлений деятельности:

Твердотельный волновой гироскоп;

Производство наноструктур;

Биохимическая очистка и утилизация производственных отходов.

Основными видами услуг производственного характера, оказываемых как физическим лицам, так и сторонним организациям являются:

ремонтные работы;

изготовление крепежных изделий;

изготовление оснастки и инструмента;

монтажно-сборочные и сварочные работы;

штамповочные работы и механическая обработка;

изготовление пластмассовых изделий;

изготовление типографской продукции.

## 2.4 Основные технико-экономические показатели деятельности общества

Специфика производства АО «ИЭМЗ «Купол» определяет показатели финансово-хозяйственной деятельности Общества. Значения показателей, характеризующих финансово-экономическое состояние общества, напрямую зависят от наличия и выполнения заказов по производству спецтехники. Длительный цикл производства (по спецтехнике 11 месяцев) обуславливает ухудшение показателей финансово-хозяйственной деятельности в момент начальной стадии выполнения заказа и к моменту расчета покупателей и заказчиков положение изменяется в положительную сторону.

Выполнение планов производства и реализации товарной продукции является необходимым условием устойчивого финансового положения Общества.

Объем производства товарной продукции АО «ИЭМЗ «Купол» за 2016 год составил 30 855 434 тыс. руб., темп роста к уровню 2015 года – 476,8%. В полном объеме выполнен план производства продукции по всем направлениям деятельности.

По результатам финансово-хозяйственной деятельности за 2016 год Обществом получена чистая прибыль в размере 4 607 342 тыс. руб., темп роста к 2015 году 172,9 %.

Выручка от реализации за 2016 год составила 33 168 364 тыс. руб., темп роста к 2015 году составил 486,7%.

Высокие темпы роста показателей обусловлены отсутствием в 2015 году сдачи в товар и отгрузки продукции для Министерства обороны РФ – в соответствии с условиями заключенного государственного оборонного заказа отгрузка в полном объеме произведена в 2016 году.

Наибольший удельный вес в общем объеме товарной продукции в 2016 году составляла спецтехника – 99,2%, темп роста к 2015 году составил 489,3%.

Доля продукции гражданского назначения (включая услуги производственного характера) в общем объеме производства составила 0,8%, темп роста к 2015 году составил 117,0%.

Основные прогнозные показатели производства Общества разработаны в соответствии с Государственной программой вооружения РФ до 2020 года.

Объем промышленного производства в фиксированных ценах за период 2015-2020 гг. возрастет в 3,45 раза, в том числе объем военной продукции в 3,73 раза. Таким образом, прогнозируемые показатели объемов промышленного производства обеспечивают устойчивое функционирование и развитие Общества на период до 2020 года.

Анализ конкурентной среды Общества позволяет сделать следующие выводы. В России Общество является единственным предприятием по изготовлению и продаже зенитно-ракетных комплексов «ТОР» и «ОСА». На рынке средств ПВО в части обеспечения Министерства Обороны РФ данными изделиями доля Общества составляет 100 %. Данный показатель за последние 5 лет не менялся.

Таблица 2.2 - **Основные показатели деятельности Общества**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Наименование** | **Ед. изм.** | **2014г.** | **2015г.** | **2016г.** | **Темп роста,**  **%** |
|  | Выручка от реализации | тыс. руб. | 13 318 786 | 6 815 548 | 33 168 364 | 486,7 |
|  | Себестоимость продаж | тыс. руб. | 11 020 179 | 2 644 068 | 25 543 382 | 231,8 |
|  | Валовая прибыль (убыток) | тыс. руб. | 2 298 607 | 4 171 480 | 7 624 982 | 331,7 |
|  | Чистая прибыль (убыток) отчетного периода | тыс. руб. | 1 836 832 | 2 664 355 | 4 607 342 | 187,2 |
|  | Списочная численность, всего (на конец периода) | чел. | 7 879 | 8 151 | 8 713 | 106,9 |
|  | Расход ФОТ | тыс. руб. | 2 925 010 | 3 326 439 | 4 110 277 | 123,6 |
|  | Среднемесячная заработная плата всего персонала | руб. | 33 011 | 36 952 | 42 559 | 115,2 |
|  | Среднемесячная заработная плата ППП | руб. | 33 532 | 37 434 | 43 036 | 115,0 |
|  | Уровень рентабельности (убыточности) продаж (+,-), % | % | 20,8 | 157,76 | 29,85 | - |

В таблице 2.2 подробно показаны основные показатели деятельности общества, такие как: Объем товарной продукции, выручка, чистая прибыль, расходы по фонду оплаты труда и среднемесячная заработная плата. В 2016 году по всем показателям видно, что идет скачек. Произошло это из–за того, что была завершена отгрузка по предыдущему контракту, а так же появился новый контракт.

Показатель производительности труда в 2016 году растет относительно 2015 года, темп роста составил 444,0%. Темпы роста в периоде определяются, прежде всего, объемами выручки от продаж, что обусловлено переходящими объемами продукции, поставляемыми в интересах МО РФ

Таблица 2.3 **-** **Расчет общих показателей эффективности управления**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2016 г. к 2014г.% |
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 13 318 786 | 6 815 548 | 33 168 364 | 249,04% |
| Себестоимость реализованной продукции тыс. руб. | 11 020 179 | 2 644 068 | 25 543 382 | 231,78% |
| Сумма чистой прибыли, тыс. руб. | 1 836 832 | 2 664355 | 4 607 342 | 250,83% |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 7 879 | 8 151 | 8713 | 106,9% |
| Фонд заработной платы всего, тыс. руб. | 2 925 010 | 3 326 439 | 4 110 277 | 123,6 |
| Среднемесячная заработная плата (АУП) | 59 620 | 66 881 | 74 096 | 124,28% |
| Стоимость выручки от реализации продукции на одного среднесписочного работника, тыс. руб. | 1690,41 | 1323,15 | 3806,76 | 225,2% |
| Прибыль на одного среднесписочного работника, тыс. руб. | 233,13 | 326,87 | 528,78 | 226,82% |
| Удельный вес заработной платы работников управления в годовом фонде оплаты труда работников, % (АУП) | 53,90% | 59,87% | 63,76% | 118,30% |
| Стоимость выручки от реализации продукции на 1 работника управления, тыс. руб. | 12042,30 | 6101,65 | 26731,62 | 221,98% |
| Прибыль на одного работника управления, тыс. руб. | 1660,78 | 2385,27 | 3965,01 | 238,74 |

Удельный вес заработной платы работников управления в годовом фонде оплаты труда работников увеличивался. Это свидетельствует об оптимизации оплаты труда работников аппарата управления.

Стоимость выручки от реализации продукции, а также прибыль на одного работника управления выросли в 2 раза, из этого следует, что повышается эффективность управленческих решений принимаемых управленческим персоналом организации.

Таблица 2.4 - **Показатели эффективности использования основных средств**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2016 г. к 2014 г., % |
| 1. Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб. | 2 704 617 | 2 985 542 | 4 307 487 | 159,26% |
| 2. Среднесписочная численность работников, чел | 7879 | 7 478 | 8 031 | 101,92% |
| 3. Фондовооруженность, тыс. руб. сред. | 613,61 | 796,76 | 1037,45 | 169,07% |
| 4. Фондоотдача, руб. | 2,6 | 4,1 | 2.8 | 108,10% |
| 5. Фондоемкость, руб. | 0,20 | 0,43 | 0,13 | 65% |
| 6. Рентабельность использования основных средств, % | 67,91 | 89,24 | 106,96 | - |

Среднегодовая стоимость основных средств увеличилась на 159,26%. Это связано с процессами достройки, дооборудования и реконструкции основных средств производства.

Показатель фондовооруженности говорит о том, что в 2016 году на одного работающего приходится 1037,45 руб. стоимости оборудования, а это больше на 23% по сравнению с предыдущим отчетным периодом, что связано с замещением живого труда техникой, ликвидацию ручных процессов, повышение степени механизации и комплексной механизации производства.

Эффективность использования основных фондов характеризует показатель фондоотдачи, рассчитываемый как отношение выручки за год к среднегодовой полной стоимости [основных средств](http://www.grandars.ru/student/statistika/osnovnye-fondy.html). В 2015 году 2,74 руб. выручки приходится на единицу стоимости основных средств. При рассмотрении показателя фондоотдачи в динамике мы наблюдаем рост коэффициента, что говорит об интенсивности (эффективности) использования оборудования: увеличения производительности машин, механизмов и оборудования, сокращения их простоев, оптимальной загрузки техники, технического совершенствования производственных основных средств.

**Фондоемкость является обратной величиной от фондоотдачи**. В 2015 г. 36 коп. основных производственных средств приходится на 1 рубль произведенной продукции, а это примерно на 5% меньше, чем в 2014 году. В данном случае можно говорить об экономии труда в обществе.

Таким образом, наблюдается уменьшение показателя фондоемкости и соответственно увеличение фондоотдачи, что свидетельствует о том, что эффективность использования основных средств повышается.

**Рентабельность основных средств** отражает уровень доходности организации и экономическую эффективность ее деятельности и является отношением чистой прибыли к стоимости основных средств.

В 2016 г. 106,96% доли прибыли приходится на одну денежную единицу инвестируемых в обществе средств.

Таблица 2.3 - **Показатели эффективности использования материальных ресурсов**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2015 г. в % к 2012 г. |
| 1.Средняя стоимость материальных запасов, тыс. руб. | 8766054 | 1357900 | 11376424 | 129,77% |
| 2. Материалоотдача, руб. | 1,52 | 2,66 | 2,17 | 142,76 |
| 3. Материалоемкость, руб. | 0,66 |  |  |  |
| 4. Прибыль на 1 руб. материальных затрат, руб. | 0,21 | 0,90 | 0,25 | 119,04% |
| 5. Затраты на 1 руб. выручки от продажи продукции, руб. | 0,84 | 0,52 | 0,80 | 95,23% |

Снижение материалоемкости и увеличение материалоотдачи говорит о том, что материальные ресурсы на предприятии используются достаточно эффективно. На это указывает ряд факторов: рост материалоотдачи за отчетный год говорит об увеличении выпуска продукции, приходящейся на 1 рубль материальных затрат (на 1 руб. потребленных ресурсов в 2016 г. приходится 2 руб. 17 коп. выручки от продажи), и, напротив, снижение материалоемкости свидетельствует об уменьшении материальных затрат на 1 рубль выпущенной продукции (80 коп. затрат приходится на единицу произведенной продукции). Отрицательным моментом является снижение прибыли на 1 руб. материальных затрат. Затраты на 1 руб. выручки от продажи продукции снизились на 0,4% в основном за счет увеличения в отчетном году себестоимости продукции, работ.

Таким образом, фактические экономические показатели Общества позволяют сделать вывод об устойчивом финансовом состоянии и развитии.

Основной задачей Общества является безусловное выполнение договорных обязательств перед Министерством обороны РФ – своевременная отгрузка спецтехники по гособоронзаказу, выполнение контрактов и договоров с инозаказчиками и российскими партнерами, что обеспечит предприятие стабильной и перспективной работой. В целом деятельность предприятия характеризуется высокими темпами роста производства и объемами выручки, положительной динамикой результатов научно-технической деятельности, что позволяет прогнозировать его успешное развитие в ближайшей и среднесрочной перспективе.

**3. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ**

**АО «ИЭМЗ «КУПОЛ»**

**3.1 Анализ финансовых результатов деятельности общества**

Анализ финансово-экономического состояния АО «ИЭМЗ «Купол» на 31.12.2016г. проведен по следующим данным бухгалтерской отчетности:

- бухгалтерский баланс (форма по ОКУД 0710001, далее ББ);

- отчет о финансовых результатах (форма по ОКУД 0710002, далее ОФР).

Аналитический отчет о финансовых результатах за период с 2014 года по 2016 год представлен в таблице.

Таблица 3.1 - **Отчет о финансовых результатах**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Код стр. | 2014г. | 2015г. | 2016г. |
| Выручка | 2110 | 13 318 786 | 6 815 548 | 33 168 364 |
| Себестоимость продаж | 2120 | (11 020 179) | (2 644 068) | (25 543 382) |
| Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 2 298 607 | 4 171 480 | 7 624 982 |
| Коммерческие расходы | 2210 | (176 616) | (914 758) | (1 266 832) |
| Управленческие расходы | 2220 | – | – | – |
| Прибыль (убыток) от продаж (стр.2110-2120-2210-2220) | 2200 | 2 121 991 | 3 256 722 | 6 358 150 |
| Доходы от участия в других организациях | 2310 | 2 779 | 2 940 | 3 510 |
| Проценты к получению | 2320 | 186 084 | 99 386 | 769 731 |
| Проценты к уплате | 2330 | (873 703) | (1 791 836) | (2 203 955) |
| Прочие доходы | 2340 | 1 607 508 | 2 512 412 | 1 686 237 |
| Прочие расходы | 2350 | (674 182) | (690 168) | (1 007 451) |
| Прибыль (убыток) до налогообложения  (стр.2200+2310+2320-2330+2340-2350) | 2300 | 2 370 477 | 3 389 456 | 5 606 222 |
| Текущий налог на прибыль | 2410 | (491 071) | (75 505) | (1 797 330) |
| в т.ч. постоянные налоговые обязательства | 2421 | 58 632 | (40 237) | (53 324) |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | 2430 | (157 301) | (661 548) | 578 589 |
| Изменение отложенных налоговых активов | 2450 | 116 102 | 19 456 | 144 298 |
| Прочее | 2460 | (1 375) | (7 504) | 75 563 |
| **Чистая прибыль (убыток)** | **2400** | **1 836 832** | **2 664 355** | **4 607 342** |

Анализ структуры финансовых результатов, полученных от всех видов деятельности за период с 01.01.2016г. по 31.12.2016г. позволил установить следующее.

*Всего доходов и поступлений* за период с 01.01.2016г. по 31.12.2016г. было получено на сумму 35 627 836 тыс. руб., темп роста к 2015 году – 377,8 %, структура доходов следующая:

*выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг* составила 33 168 364 тыс. руб., ее доля в общем объеме доходов и поступлений – 93,1 %, темп роста к 2015 году – 486,7 %;

*доходы по операциям финансового характера* составили 773 241 тыс. руб. или 2,2 % в общей сумме доходов и поступлений, темп роста к 2015 году – 755,7 %, в том числе:

*проценты к получению* – 769 731 тыс. руб. (проценты по договорам займа, по депозитным счетам, по денежным вкладам);

*доходы от участия в других организациях* – 3 510 тыс. руб.;

*прочие доходы составили* 1 686 231 тыс. руб., их доля в общей сумме доходов и поступлений составила 4,7 %.

*Всего расходы от финансово-хозяйственной деятельности* за период с 01.01.2016г. по 31.12.2016г. составили 29 545 541 тыс. руб., что составляет 82,9 % от общей суммы доходов и поступлений, темп роста к 2015 году – 489,1 %, структура расходов следующая:

*затраты на производство и реализацию продукции* составили 89,1 % от суммы общих расходов или 26 312 562 тыс. руб., темп роста к 2015 году – 739,4 %;

*расходы по операциям финансового характера (проценты к уплате)* составили 7,5 % от суммы общих расходов или 2 203 955 тыс. руб., темп роста к 2015 году – 123,0 %;

*прочие расходы* составили 3,5 % от суммы общих расходов или 1 029 024 тыс. руб., темп роста к 2015 году – 149,1 %. Выручка от реализации, полученная за анализируемый период, покрыла затраты на производство и реализацию продукции, и результатом от основной деятельности за 2016 год является прибыль от продаж в размере 6 855 802 тыс. руб. Темп роста к 2015 году – 210,5 %.

Доходы в целом, полученные Обществом за анализируемый период, покрыли все расходы предприятия, и конечным результатом финансово-хозяйственной деятельности Общества (с учетом прочих доходов и расходов) является чистая прибыль в размере 4 988 200 тыс. руб., что составляет 15,0 % в выручке от реализации товаров, продукции, работ, услуг. Темп роста к 2015 году – 187,2 % (за 2015 год была получена чистая прибыль в размере 2 664 355 тыс. руб.).

Анализ ликвидности

Ликвидность – это способность организации превращать свои активы в денежные средства для покрытия всех необходимых платежей по мере наступления их срока.

Показатели ликвидности АО «ИЭМЗ «Купол» за анализируемый период представлены в таблице 3.2

Таблица 3.2 **- Показатели ликвидности**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Формула расчета**  **(строки ББ)** | **Норматив** | **01.01.2016** | **31.12.2016** |
| 1. Коэффициент текущей ликвидности | 1200/1500 | ≥2,0 | 3,05 | 2,15 |
| 2. Коэффициент абсолютной ликвидности | (1240+1250)/1500 | ≥0,2 | 0,14 | 0,79 |
| 3. Коэффициент критической ликвидности | (1200-1210-1220)  /1500 | ≥1 | 1,60 | 1,38 |

***Коэффициент текущей ликвидности***  показывает, в какой мере текущие обязательства (краткосрочные пассивы) обеспечиваются текущими активами, т.е. сколько рублей текущих активов приходится на 1 рубль текущих обязательств. Значение показателя за период с 01.01.2016г. по 31.12.2016г. уменьшилось с 3,05 до 2,15, но осталось выше норматива, так как темп роста краткосрочных обязательств (91 %) не критично выше темпа роста оборотных активов (64 %).

*Коэффициент абсолютной ликвидн*ости является наиболее жестким критерием платежеспособности. За период с 01.01.2016г. по 31.12.2016г. значение его увеличилось с 0,14 до 0,79, и стало выше норматива. Такое увеличение коэффициента произошло за счет значительного опережения темпа роста денежных средств (530 %) по сравнению с темпом роста краткосрочных обязательств (91 %).

*Коэффициент критической ликвидности* показывает, в какой мере краткосрочные обязательства обеспечиваются наиболее ликвидными активами (дебиторской задолженностью, денежными средствами и финансовыми вложениями). За анализируемый период значение показателя уменьшилось с 1,60 до 1,38, но осталось выше нормативного значения.

Таким образом, за анализируемый период показатели ликвидности (кроме коэффициента критической ликвидности) улучшили свои значения и стали выше нормативных значений, что свидетельствует о достаточном уровне текущих активов для покрытия текущих обязательств.

***Анализ финансовой устойчивости***

Финансовая устойчивость является отражением стабильного превышения доходов над расходами, обеспечивает свободное маневрирование денежными средствами организации и путем эффективного их использования способствует бесперебойному процессу производства и реализации продукции.

Показатели финансовой устойчивости АО «ИЭМЗ «Купол» за анализируемый период представлены в таблице 3.3

Таблица 3.3 **- Показатели финансовой устойчивости**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Формула расчета**  **(строки ББ)** | **Норматив** | **01.01.2016** | **31.12.2016** |
| 1. Коэффициент автономии | 1300/1700 | ≥0,5 | 0,31 | 0,59 |
| 2. Коэффициент финансовой устойчивости | (1300+1400)/1600 | ≥0,8 | 0,71 | 0,63 |
| 3. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств | (1400+1500)/1300 | ≤1,0 | 2,18 | 0,70 |
| 4. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | (1300-1100)/1200 | ≥0,1 | 0,21 | 0,48 |

Коэффициент автономии за период с 01.01.2016г. по 31.12.2016г. увеличился с 0,31 до 0,59. Это говорит о том, что доля собственных средств в общей сумме источников имущества составила 59 %, а доля привлеченных средств – 41 %.

Коэффициент финансовой устойчивости за анализируемый период незначительно уменьшился с 0,71 до 0,63 и остался ниже нормативного значения, показывает, что 63 % активов финансируется за счет устойчивых источников.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств за период с 01.01.2016г. по 31.12.2016г. уменьшился с 2,18 до 0,70, что соответствует нормативному значению. Это говорит о том, что темп роста собственных средств (133 %) опережает темп роста заемных средств (42 %).

Коэффициент обеспеченности собственными средствами за период с 01.01.2016г. по 31.12.2016г. увеличился с 0,21 до 0,48 и соответствует нормативному значению.

Таким образом, практически все показатели финансовой устойчивости за анализируемый период улучшили свои значения (кроме коэффициента финансовой устойчивости). Уровень финансовой независимости Общества от привлеченных источников финансирования и степень обеспеченности собственными средствами значительно возросли и остаются достаточными. Кроме того, активы в основном финансируются за счет устойчивых источников.

Анализ деловой активности

*Деловая активность организации в финансовом аспекте* проявляется, прежде всего, в скорости оборота ее средств. Анализ деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики разнообразных финансовых коэффициентов - показателей оборачиваемости.

*Финансовое положение организации*, его платежеспособность зависят от того, насколько быстро средства, вложенные в активы, превращаются в реальные деньги.

Оборачиваемость средств, вложенных в имущество организации, может оцениваться как:

а) *скоростью оборота* – количество оборотов, которое делают за анализируемый период капитал организации или его составляющие;

б) *периодом оборота* - средний срок, за который возвращаются в хозяйственную деятельность организации денежные средства, вложенные в производственно-коммерческие операции.

Показатели деловой активности за анализируемый период представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - **Показатели деловой активности**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование** | **Формула расчета**  **(строки ББ, ОФР)** | **01.01.2016** | **31.12.2016** |
| 1. Период оборота текущих активов | ср.знач.(1230+1240+1250)(ББ)\*365дн./2110(ОФР) | 969 | 192 |
| 2. Период оборота запасов | ср.знач.(1210+1220)(ББ)\*  365дн./2120(ОФР) | 1 845 | 188 |
| 3. Коэффициент общей оборачиваемости капитала | 2110(ОФР)/  ср.знач.1700(ББ) | 0,19 | 0,90 |
| 4. Коэффициент оборачиваемости готовой продукции | 2110(ОФР)/  (5403+5423)/2(Пояснения) | 48,96 | 356,18 |
| 5. Средний срок оборота дебиторской задолженности | ср.знач.1230(ББ)\*  365дн./2110(ОФР) | 891 | 135 |
| 6. Средний срок оборота кредиторской задолженности | ср.знач.1520(ББ)\*  365дн./2110(ОФР) | 246 | 47 |

Период оборота текущих активов за анализируемый период составил 192 дня, что меньше показателя предыдущего года на 777 дней (т.е. меньше в 5 раз).

Период оборота запасов за анализируемый период составил 188 дней, что меньше показателя предыдущего года на 1 657 дней (т.е. уменьшился почти в 10 раз).

Коэффициент общей оборачиваемости капитала за анализируемый период составил 0,90, по сравнению с 2015 годом (коэффициент 0,19) скорость оборота всего капитала Общества увеличилась.

Коэффициент оборачиваемости готовой продукции за данный период составил 356,18, что больше показателя предыдущего года (коэффициент 48,96), скорость оборота увеличилась.

Средний срок оборота дебиторской задолженности за анализируемый период составил 135 дней, что меньше показателя предыдущего года на 756 дней.

Средний срок оборота кредиторской задолженности за анализируемый период составил 47 дней, что меньше показателя предыдущего года на 199 дней.

Таким образом, все показатели деловой активности улучшили свои значения по сравнению с аналогичным периодом 2015 года, что обусловлено опережающим ростом выручки от продаж (темп роста 487 %) относительно роста среднего значения актива баланса (темп роста 71 %).

Анализ рентабельности

Показатели рентабельности характеризуют эффективность использования имущества или его отдельных видов, а также уровень затрат на производство реализованной продукции.

Показатели рентабельности за анализируемый период представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 **- Показатели рентабельности**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование** | **Формула расчета**  **(строки ББ, ОФР)** | **2015 год** | **2016 год** |
| 1. Удельный вес затрат в стоимости продукции, % | (2120+2210+2220)(ОФР)\*100/2110(ОФР) | 52,22 | 79,33 |
| 2. Коэффициент рентабельности продаж | 2200(ОФР)/2110(ОФР) | 0,48 | 0,21 |
| 3. Коэффициент общей рентабельности | 2400(ОФР)/2110(ОФР) | 0,39 | 0,15 |
| 4. Коэффициент рентабельности активов | 2400(ОФР)/  ср.знач.1600(ББ) | 0,07 | 0,14 |
| 5. Коэффициент рентабельности собственного капитала | 2400(ОФР)/  ср.знач.1300(ББ) | 0,22 | 0,32 |
| 6. Коэффициент рентабельности инвестиций | (2320+2310)(ОФР)/  ср.знач.(1150+1240)(ББ) | 0,50 | 3,04 |

Удельный вес затрат в стоимости продукции за анализируемый период увеличился с 52,22 % до 79,33 % за счет опережающего роста затрат (темп роста 739 %) относительно выручки от продаж (темп роста 487 %).

Коэффициент рентабельности продаж отражает удельный вес прибыли от продаж в каждом рубле выручки от реализации, за анализируемый период уменьшился с 0,48 до 0,21, что обусловлено опережающим ростом выручки от продаж (темп роста 487 %) относительно прибыли от продаж (темп роста 211 %).

Коэффициент общей рентабельности показывает, сколько рублей чистой прибыли предприятия приходится на 1 рубль выручки от реализации, за рассматриваемый период уменьшился на 0,24 и составил 0,15, что обусловлено опережающим ростом выручки от продаж (темп роста 487 %) относительно чистой прибыли (темп роста 187 %).

Коэффициент рентабельности активов за анализируемый период увеличился на 0,07 и составил 0,14.

Коэффициент рентабельности собственного капитала за анализируемый период увеличился на 0,10 и составил 0,32, из-за опережающего роста чистой прибыли (темп роста 187 %) относительно роста собственного капитала (темп роста 133 %).

Коэффициент рентабельности инвестиций за рассматриваемый период увеличился на 2,54 и составил 3,04, что свидетельствует об увеличении инвестиционной активности.

Таким образом, почти все показатели рентабельности (кроме показателей рентабельности продаж, общей рентабельности) за 2016 год улучшили свои значения по сравнению с показателями за 2015 года.

Анализ финансового состояния Общества за 2016 год показал, что большинство финансовых показателей производственно-хозяйственной деятельности улучшили свои значения.

Показатели финансового анализа за 2016 год в основном находятся в пределах нормативных значений:

показатели ликвидности улучшили свои значения, что свидетельствует о достаточном уровне текущих активов для покрытия обязательств;

показатели финансовой устойчивости свидетельствуют о достаточном уровне финансовой независимости Общества от привлеченных источников финансирования и об удовлетворительной обеспеченности собственными средствами;

показатели деловой активности свидетельствуют об эффективности использования средств: увеличении скорости оборота всех активов и возвращения в хозяйственную деятельность организации денежных средств, вложенных в производственно-коммерческие операции, снижении периода оборота активов и срока погашения кредиторской задолженности;

почти все показатели рентабельности улучшили свои значения, что свидетельствует об эффективном использовании имущества.

Выручка от реализации и прочие доходы Общества за 2016 год покрыли все расходы и результатом финансово-хозяйственной деятельности Общества за 2016 год является чистая прибыль в размере 4 988 200 тыс. руб. (темп роста 187 %), что практически в 2 раза превышает уровень чистой прибыли 2015 года.

**3.2 Риски операционной деятельности Общества**

Стратегия повышения операционной эффективности направлена на совершенствование основных направлений деятельности предприятия, повышение эффективности бизнес-процессов и совершенствованию управления административно хозяйственными расходами. Ключевыми задачами повышения операционной эффективности, являются сокращение издержек и повышение производительности труда работников Общества, рост общей рентабельности и доходности Общества, обеспечение принятия решений в сфере управления предприятием, а также снижение операционных рисков.

На уровне Общества выделяются следующие основные факторы, способные усилить влияние и масштабы проявления операционных рисков:

- изменение внешней и внутренней конъюнктуры рынка вооружения и военной техники;

- изменение законодательства и (или) требований регулирующих органов;

- валютные колебания;

- политические и санкционные ограничения.

На предприятия выделяются следующие направления операционных рисков и проводятся мероприятия по их минимизации:

1. Риски попадания в зависимость от поставщиков

Для минимизации рисков на предприятии ведется поиск альтернативных поставщиков, отечественных аналогов товаров и услуг, оборудования. Постоянно ведется работа по возможности замены снятых с производства, проблемных и устаревших материалов и ПКИ. На 2017 год подготовлен перечень проблемных поставщиков ПКИ, план мероприятий по увеличению страхового запаса для выполнения гособоронзаказа. Ведутся работы по замене импортных ПКИ, в т.ч. производства Украины и Латвии, проводятся работы по типовым испытаниям аналога и дальнейшему использованию в производстве.

2. Производственные риски

С целью недопущения снижения качества производимой продукции в Обществе на протяжении последних пяти лет планомерно ведется техперевооружение как основного, так и вспомогательного производств (приобретение и замена оборудования, приобретение транспорта, инвестиции по плану ОТМ), реконструкция зданий и сооружений.

Для ограничения рисков роста стоимости потребляемых ресурсов (электро-энергии, тепловой энергии, бензина и дизельного топлива, мазута, газа, угля) проводится работа в области энергосбережения и повышения энергоэффективности, действует Комплексная программа энергосбережения и повышения энергетической эффективности на 2013-2017гг.

Для минимизации риска простоев оборудования, в том числе в ремонте, определен список «критичного» оборудования, разработаны меры стимулирования специалистов за сокращение времени простоя, действует методическая инструкция по формированию, выполнению плана-графика планово-предупредительного ремонта, исполняется Программа технического перевооружения АО «ИЭМЗ «Купол» на 2015 – 2017гг.

3. Финансовые риски

В целом влияние финансовых рисков сглаживается планированием, анализом и координацией денежных потоков (платежей и поступлений), объемами по гособоронзаказу, предоставлением государственных гарантий при финансировании гособоронзаказа за счет банковских кредитов.

4. Политические и макроэкономические риски на внешнем и внутреннем рынке вооружения и военной техники

В 2016 году предприятие было подвержено риску неопределенности с будущими контрактами по гособоронзаказу на 2019-2020гг., так как не утверждена Государственная программа вооружения МО РФ до 2025 года и номенклатура вооружения и военной техники. На данный момент в Обществе подготовлены все расчетные материалы по оценке реализуемости в оборонно-промышленном комплексе мероприятий проекта государственной программы вооружения на период 2018-2025 годов, с целью включения в государственную программу вооружения до 2025 г.

В 2016 году Общество было подвержено риску сокращения экспорта в результате нестабильной политической ситуации в странах-покупателях. Политические и экономические разногласия между государствами, привели к затягиванию процессов подготовки и согласования будущих контрактов с инозаказчиками.

Для снижения влияния санкций, введенных в странами Евросоюза, и снижения зависимости от стран с нестабильной политической системой (главным образом с Украиной) в отношении поставок материалов, ПКИ и инструмента в Обществе разработан и действует План мероприятий по импортозамещению.

5. Иные существенные виды рисков

5.1 Правовой риск.

Правовой риск - возможность возникновения у Общества финансовых потерь (убытков), незапланированных расходов или возможность снижения планируемых доходов в результате:

- судебных разбирательств о взыскании задолженности;

- несоответствия организационно-распорядительных документов Общества требованиям законодательства, нормативно-правовых актов и правоприменительной практике;

- несовершенства правовой системы (противоречивости законодательства, отсутствия правовых норм по регулированию отдельных вопросов, возникающих в процессе деятельности);

Целью управления правовым риском являются устойчивое развитие предприятия, обеспечение соответствия деятельности Общества требованиям законодательства и правоприменительной практике.

5.2 Налоговый риск.

Налоговый риск - неопределенность относительно достижения бизнес-цели в результате воздействия факторов, связанных с процессом налогообложения, которая может проявиться в виде финансовых потерь или иных негативных последствий.

Целевая модель системы управления налоговым риском включает в себя следующие мероприятия:

1) формирование методологических основ в соответствии с действующим законодательством;

2) мониторинг налогового законодательства и правоприменительной практики;

3) структурирование договорных обязательств;

4) отказ от проведения хозяйственных операций, являющейся источником неприемлемого налогового риска;

5) автоматизация налоговых процессов;

6) участие в законотворческой деятельности (подготовка предложений и замечаний);

Целью Общества в области управления налоговым риском являются ограничение негативных последствий его реализации (фискальных, репутационных, финансовых и иных воздействий) и обеспечение достижения целевых параметров Общества с учетом требований налогового законодательства.

5.3 Комплаенс-риск.

Под комплаенс-риском - риск применения юридических санкций или санкций регулирующих органов, существенного финансового убытка или потери репутации предприятия в результате несоблюдения им законов, требований, правил, стандартов или кодексов поведения и этических норм ведения бизнеса.

Основными направлениями деятельности Общества в области управления комплаенс-риском являются:

- предупреждение должностных злоупотреблений и коррупционных правонарушений сотрудников Общества;

- предотвращение и урегулирование конфликтов интересов, возникающих в процессе осуществления Обществом своей деятельности;

- соблюдение лицензионных и иных регуляторных требований в области производственной деятельности;

- соблюдение экономических санкций и ограничений, установленных РФ, а также международными организациями и отдельными государствами;

- обеспечение прав клиентов, включая инвестиционную деятельность.

В развитие указанных направлений в Обществе разработаны и утверждены внутренние нормативные документы. Работа организована на системной основе с вовлечением всех работников Общества.

Таким образом, в среднесрочной перспективе года целью управления рисками Общества являются устойчивое развитие предприятия в рамках реализации стратегии развития Общества (долгосрочной программы развития и иных программных документов). В Обществе на регулярной основе проводится оценка результатов реализации программных документов и выполнения целевых показателей деятельности. Анализ отклонения фактически достигнутых показателей от запланированного уровня, прогноз выполнения стратегии и реализации системы бюджетирования являются основой для принятия решений по корректировке программных документов и формирования бюджетов Общества, которые позволяют снизить потенциальный негативный эффект от возникновения рисков.

Таблица 3.6 **– Расчет общих показателей рисков**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2016г.** | **Операционный риск** | **Финансовый риск** | **Иные риски** |
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 31 062 153 | 27 875 176 | 29509045 | 28 887 802 |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, работ и услуг, тыс. руб. | 24 692 538 | 22 159 083 | 23 457 911 | 22 964 060 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 4 607 342 | 4 130 021,37 | 4 376 974,9 | 4 515 195,16 |

Проанализировав полученные данные в таблице 3.6 можно отметить то, что при операционных, финансовых или иных рисках произойдет снижение выручки, себестоимости, а также чистой прибыли. Так как любые риски влияют на производственные затраты, от этого идет повышение себестоимости продукции, как следствие – доходы снижаются. Но при этом рентабельность в целом по обществу остается на прежнем уровне 19,6%.

**Показатели эффективности деятельности Общества**

Показатели эффективности вводятся для количественной формализации основных результатов деятельности, анализа и оценки эффективности деятельности Общества.

Перечень показателей эффективности определен на основании:

– Методических указаний по расчету снижения расходов акционерными обществами, доля государства в уставных капиталах которых составляет более 50 процентов (утв. приказом Росимущества от 10 марта 2016 г. № 90);

– приоритетных направлений повышения операционной эффективности и сокращения расходов Общества.

Оценку показателей планируется осуществлять с помощью 3-х групп показателей, в т.ч.:

1) финансово-экономические показатели;

2) показатели эффективности производства;

3) показатели операционной эффективности.

Показатели 1-й и 2-й группы позволят оценить динамику и состояние Общества, количественно отразить важнейшие для оценки эффективности деятельности предприятия параметры.

Показатели 3-ей группы необходимы для оценки планомерности и достаточности реализуемых мероприятий по сокращению расходов.

В качестве показателя операционной эффективности предприятия принимается отношение суммы операционных расходов к сумме реализации за соответствующий период. Операционными расходами являются расходы предприятия, связанные с операционной деятельностью: производством и реализацией продукции (услуг) и управлением предприятием. Операционные расходы периода принимаются равными себестоимости реализованной продукции (услуг) периода.

Соответственно, оценка повышения операционной эффективности предприятия осуществляется исходя из темпа прироста отношения суммы операционных расходов к сумме реализации по периодам. В качестве дополнительного показателя операционной эффективности принимается доля накладных расходов в себестоимости реализованной продукции.

Показатели эффективности деятельности представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 **– Расчет показателей эффективности**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | Ед. изм. | 2014 г. | 2015 | 2016 |
| Финансово-экономические показатели | | | | | |
| 1 | Выручка от продаж | тыс. руб. | 13 318 786 | 6 815 548 | 33 168 364 |
| 2 | Себестоимость реализованной продукции | тыс. руб. | 11 020 179 | 2 644 068 | 25 543 382 |
| 3 | Прибыль от продаж | тыс. руб. | 2 121 991 | 3 256 722 | 6 358 150 |
| 4 | Чистая прибыль | тыс. руб. | 1 836 832 | 2 664 355 | 4 607 342,00 |
| 5 | Рентабельность продаж | % | 13,70% | 47,50% | 20,50% |
| 6 | Общая рентабельность | % | 14,01% | 38,70% | 14,80% |
| Показатели эффективности производства | | | | | |
| 7 | Удельный вес материальных затрат в себестоимости реализованной продукции | % | 41,20% | 37,60% | 46,10% |
|
| 8 | Снижение материалоемкости | % | 8,10% | 28,10% | -85,70% |
| 9 | Выработка на одного работающего по объему реализованной продукции | тыс. руб. | 1 813 | 921 | 3 868 |
|
| 10. | Рост производительности труда | % | 119,00% | 50,80% | 420,00% |
|
| 11 | Себестоимость на 1 руб. реализованной продукции | руб. | 0,84 | 0,52 | 0,79 |
|
| Показатели операционной эффективности | | | | | |
| 12 | Уровень условно-постоянных расходов в себестоимости реализованной продукции | % | 19,60% | 22,20% | 33,39% |
| 13 | Снижение операционных расходов | % | 3,60% | 37,32% | -51,52% |

Положительная динамика показателей эффективности производственной деятельности за 2014-2015 годы свидетельствует о повышении эффективности использования ресурсов предприятия. Себестоимость на 1 рубль реализованной продукции снизилась с 0,84 в 2014 году до 0,52 в 2015 году, при этом выросла в 2016 году до 0,79, в связи с изменением структуры выручки (в 2015 году выручка состояла из экспортных сверхрентабельных заказов, в 2016 году выручку составляют заказы ГОЗ, с низким уровнем рентабельности) Показатели производительности труда растут. Темп роста производительности труда определяется, прежде всего, объемами выручки от продаж, что обусловлено переходящими объемами продукции, поставляемыми в интересах МО РФ.

Показатели операционной эффективности

В 2016 году в соответствии с заключенными контрактами и договорами, реализацию составляет поставка изделий в рамках заключенного госконтракта, также значительный вес имеет реализация в рамках внутренней и внешней кооперации на внутреннем рынке. При таких характеристиках портфеля заказов доля накладных расходов в себестоимости реализованной продукции растет до 33,39 %, а показатель снижения операционной эффективности на уровне  
(-51,52%).

Таким образом, необходимо отметить, что структура портфеля заказов оказывает существенное влияние на показатели эффективности Общества. Выравнивание структуры портфеля заказов (наличие ГОЗ и ВТС ) и снижение издержек производства позволит повысить операционную эффективность предприятия, достигая целевых значений – не менее 2 % в год.

Приоритетными направления повышения операционной эффективности и сокращения расходов можно отметить следующие.

Анализ структуры себестоимости показал, что материальные затраты (приобретение материалов и ПКИ) имеют наибольший удельный вес. Накладные расходы также имеют большой удельный вес в структуре себестоимости реализованной продукции до 33,39%. Основную долю в структуре накладных расходов занимает заработная плата управленческого персонала и вспомогательных рабочих, амортизация основных фондов, содержание, ремонт и техобслуживания основных фондов.

Соответственно по результатам анализа себестоимости, в качестве основных направлений повышения операционной эффективности и сокращения расходов выделены:

– мероприятия по работе с поставщиками ТМЦ и военными представительствами в части соблюдения ценовых параметров на приобретаемые материалы и ПКИ;

– организационно-технические мероприятия по снижению трудоемкости;

– оптимизация накладных расходов.

С этой целью должны быть разработаны мероприятий повышения операционной эффективности и сокращения расходов Общества на перспективу.

**3.3 Разработка мероприятий повышения операционной эффективности и сокращения расходов АО «ИЭМЗ «Купол»**

Мероприятия по повышению операционной эффективности и сокращения расходов (далее - Регламент) АО «ИЭМЗ Купол» (далее - Общество) предложен во исполнение подпункта «а» пункта 1 и подпункта «а» пункта 2 перечня поручений Президента Российской Федерации по итогам совещания по вопросу повышения эффективности деятельности госкомпаний от 9 декабря 2014 г. № Пр-3013, в целях повышения эффективности деятельности. Регламент разработан на основании Методических указаний, одобренных поручением Правительства Российской Федерации от 24.06.2015 №ИШ-П13-4148.

Целью разработки и принятия Регламента является организация непрерывного процесса повышения операционной эффективности и сокращения расходов Общества.

Регламент разработан на основании следующих ключевых принципов:

* целостность и комплексность, то есть отражение всех ключевых аспектов процесса повышения операционной эффективности и сокращения расходов, а также внедрения запланированных мероприятий операционной эффективности и сокращения расходов;
* системность и непротиворечивость, то есть обеспечение соответствия Регламента другим нормативным документам Общества.

Регламент содержит описание процесса разработки (актуализации), согласования, корректировки, утверждения, а также подготовки отчета об исполнении Программы повышения операционной эффективности и сокращения расходов, а также формирования на их основе Программы повышения операционной эффективности и сокращения расходов Общества и отчета об ее исполнении.

На основании регламента формируется Программа повышения операционной эффективности и сокращения расходов Общества, которая также утверждается Советом директоров Общества в рамках Бизнес-плана Общества.

Ежегодно по итогам окончания отчетного периода формируется отчет об исполнении Программы повышения операционной эффективности и сокращения расходов Общества.

В основу Программы заложены основные термины и определения:

**Операционная деятельность Общества** - деятельность по получению доходов и осуществлению расходов, связанных с оказанием услуг, выполнением работ, реализацией товаров, при использовании профильных активов.

**Операционная эффективность** - повышение качества выпускаемой продукции (оказываемых услуг) при одновременном снижении операционных затрат.

**Регламент** - документ, который перечисляет и описывает по порядку этапы (шаги), которые должен предпринимать участник или группа участников для выполнения бизнес-процесса, как правило, с указанием требуемых сроков выполнения этапов (шагов).

**Общество** - АО «ИЭМЗ «Купол»

**3.3.1 Порядок формирования Программы повышения операционной эффективности и сокращения расходов**

Программа повышения операционной эффективности и сокращения расходов должна содержать комплекс мероприятий, направленных на повышение внутренней эффективности и обеспечение доходности за счет оптимизации внутренних бизнес-процессов.

Формирование программы должно базироваться на следующих ключевых принципах:

* непрерывности - повторяющегося процесса, требующего разработки Программы с учетом перспектив деятельности;
* гибкости - возможности внесения корректив или пересмотр мероприятий в соответствии с меняющимися обстоятельствами, в рамках ежегодного цикла планирования;
* координации и интеграции - учета взаимосвязи и взаимозависимости всех структурных подразделений компании с ориентацией их на единый общий результат;
* экономичности - эффект от реализации мероприятий Программы должен быть больше расходов, затраченных на их выполнение;
* участия на этапах разработки мероприятий сотрудников, ответственных за выполнение данных мероприятий;
* создания необходимых условий для выполнения мероприятий.

Основные этапы формирования Программы повышения операционной эффективности и сокращения расходов:

**Первый этап**

Оценка текущего состояния осуществляется в разрезе различных функций деятельности Общества, для этого проводится анализ динамики изменения расходов с изучением факторов отклонений.

Анализ проводится по следующим основным направлениям:

* + текущие расходы (управляемые и неуправляемые);
  + управление техническим обслуживанием и ремонтами оборудования;
  + управление оборотным капиталом;
  + управление основными средствами;
  + управление закупочной деятельностью и цепочками поставок;
  + система мотивации и оплаты труда персонала;
  + принципы формирования организационно-функциональной структуры и определения оптимальной численности персонала;
  + система энергосбережения и снижения потерь;
  + прочие направления возможного совершенствования.

**Второй этап**

По результатам детального анализа текущего состояния определяются приоритетные направления совершенствования операционной деятельности Общества и формируется перечень мероприятий по повышению операционной эффективности и сокращению расходов, включая показатели эффективности мероприятий.

**Третий этап**

Выполнение следующих действий:

1. Формирование обоснований для оптимизационных мероприятий. Для всех мероприятий задаются параметры:
   * общее обоснование качественного эффекта (обоснование необходимости проведения мероприятий);
   * эффект от внедрения (показатели эффективности мероприятий);
   * бюджеты мероприятий;
   * сроки выполнения мероприятий.
2. Приоритизация мероприятий. Для приоритизации мероприятий проводится их сопоставление по следующим параметрам:
   * потенциальный экономический эффект;
   * сложность внедрения, включая сроки и уровень риска;
   * объемы затрат на реализацию и окупаемость.

При этом исключаются из рассмотрения мероприятия:

* с экономической эффективностью не позволяющей достичь целевых ориентиров, установленных Стратегией развития электросетевого комплекса Российской Федерации и другими регламентирующими документами органов исполнительной власти и Правительства РФ в области повышения операционной эффективности. При расчете экономического эффекта не допускается учет потенциального экономического эффекта на протяжении неопределенного периода времени, при этом, в любом случае, период расчета совокупного экономического эффекта не может превышать срока окупаемости мероприятия плюс 5 лет, если меньший плановый период расчета не следует из сроков достижения целевых показателей, установленных директивными документами;
* мероприятия, по которым экономические, технические, правовые и иные риски реализации (влияющие на общий риск недостижения целевых показателей эффективности с учетом затрат) оценены как высокие или очень высокие. Методика оценки рисков должна соответствовать подходам, принятым для оценки рисков.

После исключения указанных выше мероприятий, отбор остальных мероприятий производится по приоритету экономической эффективности с учетом наличия источников финансирования мероприятий. При этом замена мероприятия с большей экономической эффективностью на мероприятие (группу взаимосвязанных мероприятий) с меньшей экономической эффективностью допускается только в случае, если мероприятие с меньшей экономической эффективностью позволяет выполнить один из целевых ориентиров, установленных Стратегией развития электросетевого комплекса Российской Федерации и другими регламентирующими документами органов исполнительной власти и Правительства РФ в области повышения операционной эффективности, который не был бы выполнен при отсутствии указанного мероприятия с меньшей экономической эффективностью, и при этом исключение мероприятия с большей экономической эффективностью не приведет к невыполнению какого-либо иного целевого показателя реализации Программы.

Допускается группировка для целей отбора в Программу мероприятий, организационно и технологически связанных между собой и очевидным образом усиливающих положительный экономический эффект друг друга. Данные мероприятия в составе группы могут рассматриваться с точки зрения отбора в программу и приоритизации как единое мероприятие, при условии, что каждое из мероприятий группы не подлежит исключению из Программы на основании вышеприведенных критериев.

При формировании мероприятий и расчете экономического эффекта от их внедрения обязательным условием является соблюдение целевых ориентиров, установленных Стратегией развития электросетевого комплекса Российской Федерации и другими регламентирующими документами органов исполнительной власти и Правительства РФ в области повышения операционной эффективности, а также Сценарными условиями формирования Программ.

Результатом проведенной работы является сформированный перечень мероприятий в соответствии с приложением 1.

При этом по каждому мероприятию должны быть:

* + определены финансовые параметры (затраты и эффект от внедрения);
  + определены сроки выполнения мероприятий;
  + назначены ответственные исполнители (руководители структурных подразделений)

Сформированные в результате мероприятия включаются в план реализации мероприятий Программы повышения операционной эффективности и сокращения расходов по основным направлениям деятельности в соответствии с приложением 2.

На основании сформированного плана осуществляется расчет планируемого снижения удельных операционных расходов в соответствии с приложением 3.

**Четвертый этап**

Утверждение Программ повышения операционной эффективности и сокращения расходов Общества Советом директоров Общества.

Программа повышения операционной эффективности и сокращения расходов содержит описательную часть, а также план реализации мероприятий.

Результаты проведенного анализа в соответствии с п. 1 данного раздела включаются в описательную часть Программы, которая должна содержать:

* + - 1. Классификацию затрат (расходов) по управляемости и методам управления затратами.
      2. Оценку текущего состояния в части операционной эффективности различных функций Общества.
      3. Определение приоритетов и рисков, связанных с управлением затратами.
      4. Изучение трендов развития отрасли и внешних факторов, влияющих на операционную эффективность.
      5. Определение направлений для повышения эффективности.
      6. Перечень мероприятий по повышению операционной эффективности и сокращению расходов в разбивке по периодам планирования (по годам), обоснование по их включению в Программу, а также корреляция с Ключевыми показателями эффективности.
      7. Принципы управления мероприятиями.
      8. Источники финансирования мероприятий.

В рамках повышения эффективности процесса управления техническим обслуживанием в Программе необходимо предусмотреть следующие мероприятия:

1. Формирование единых стандартов по управлению техническим обслуживанием и ремонтами.

Таблица 3.8 – **Этапы формирования Программы повышения операционной эффективности и сокращения расходов**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Этапы** | Формирование Программы повышения операционной эффективности и сокращения расходов | Экономический эффект, тыс. руб. |
| 1 этап | Оценка текущего состояния в разрезе различных функций деятельности Общества, для этого проводится анализ динамики изменения расходов с изучением факторов отклонений | 991472 |
| 2 этап | Формирование перечня мероприятий по повышению операционной эффективности и сокращению расходов, включая показатели эффективности мероприятий. | 5325006 |
| 3 этап | Отбор мероприятий по приоритету экономической эффективности с учетом наличия источников финансирования мероприятий | + |
| 4 этап | Утверждение Программ повышения операционной эффективности и сокращения расходов Общества Советом директоров Общества | + |

Указанные стандарты должны являться внутренним нормативным документом Общества, устанавливающим нормы и требования к организации производственных процессов ремонта и технического обслуживания оборудования, зданий и сооружений, направленные на обеспечение промышленной и экологической безопасности, а также повышение надежности эксплуатации и качества изготавливаемой продукции.

На основании предложенного Регламента был проведен прогноз финансово-хозяйственной деятельности Общества на 2017 -2019 г.

Таблица 3.9 – **Показатели прогноза развития организации**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование показателя | Прогноз | | |
| 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. |
|  | 1 Экономические показатели | | | |
| 1 | Прибыль (убыток) до налогооблажения, тыс. руб. | 1239340 | 2320560 | 3427826 |
| 2 | Чистая прибыль, тыс. руб. | 991472 | 1856448 | 2742261 |
| 3 | Стоимость нематериальных активов, тыс. руб., | 68000,0 | 73000,0 | 78000,0 |
| 4 | Рентабельность продаж по чистой прибыли, % | 3,5 | 8,4 | 10,5 |
| 5 | Отношение полной себестоимости реализованной продукции к выручке, коп./руб. | 0,9 | 0,9 | 0,8 |
| 6 | Рентабельность инвестиций, % | 3,6 | 9,0 | 13,2 |
| 7 | Выработка на одного работающего, тыс. руб. | 3721,5 | 2925,0 | 3405,3 |
| 8 | Производительность труда, в % к предыдущему году | 330,6 | 79,1 | 117,0 |
| 9 | Фондоотдача, руб./руб. | 2,6 | 1,9 | 2,1 |
| 10 | Фондовооруженность одного работника, тыс. руб. | 1303,5 | 1397,6 | 1485,8 |
|  | 2. Показатели эффективности управления | | | |
| 11 | Наличие стратегии развития, согласованной с целями, задачами, стратегиями, показателями результативности и эффективности стратегических документов развития ОПК | + | + | + |
| 12 | Наличие системы управления оборотом объектов интеллектуальной собственности | + | + | + |
| 13 | Количество внедренных инноваций в бизнес-процессы | + | + | + |
| 14 | Внедрение системы бережливого производства | + | + | + |

## 3.3.2. Повышение эффективности управления оборотным капиталом

Управление оборотным капиталом Общества подразумевает под собой комплекс мер, направленных на определение состава (структуры) и поддержание оптимального уровня оборотных активов с целью достижения оптимального соотношения между рентабельностью и ликвидностью (платежеспособностью) Общества, а также выбор и поддержание необходимого соотношения между источниками долгосрочного и краткосрочного финансирования оборотного капитала.

Мероприятия данного блока направлены на управление следующими элементами оборотного капитала:

* дебиторская задолженность;
* запасы;
* оптимизация текущих обязательств (кредиторской задолженности).

1. Оптимизация дебиторской задолженности:

* + классификация дебиторов по истории исполнения обязательств, внедрение ограничений на поставку товаров и услуг для недобросовестных плательщиков;
  + повышение уровня точности (снижение ошибок) и оперативности при выставлении счетов на оплату;
  + внедрение стандартов по условиям расчета, включая временные нормативы на погашение задолженности, меры к должникам в зависимости от размера и срока задолженности;
  + мотивация сотрудников на сбор платежей дебиторов;
  + осуществление постоянной работы с просроченной дебиторской задолженностью с обязательным соблюдением сроков реализации претензионно-исковых и исполнительных мероприятий, утвержденных в Обществе;
  + проведение мероприятий по недопущению роста уровня просроченной дебиторской задолженности;
  + создание резервов по сомнительным долгам в порядке и в сроки, установленные действующим законодательством Российской Федерации;
  + меры по снижению риска утраты финансовых ресурсов в связи с невыполнением контрагентами проавансированных обязательств по выполнению работ, оказанию услуг, поставке оборудования и товарно-материальных ценностей, в том числе:
    1. введение ограничений по размеру и условиям авансирования по договорам по операционной деятельности;
    2. применение типовых условий оплаты по договорам, формирующим расходную часть бюджета, и типовых форм отдельных видов договоров;
    3. применение способов обеспечения исполнения обязательств, в том числе в виде включения в условия договоров требования о предоставлении контрагентом банковской гарантии возврата аванса, а также определения требований к банку-гаранту и содержанию банковской гарантии.

2. Оптимизация запасов:

* + повышение точности прогнозирования и планирования запасов (прогнозирование объема резервных запасов, процедуры управления заявками на восполнение запасов и т.п.);
  + анализ установленных в Обществе нормативов на приобретение/ расходование запасов и при, необходимости, их корректировка;
  + оптимизация управления складами (расположение складов, уровень доступности складов, уровень сервиса, прозрачность данных о наличии запасов и т.п.);
  + контроль за использованием запасов, в том числе назначение ответственных за хранение, учет, выдачу, списание и пополнение запасов Общества и аварийного резерва оборудования и необходимых материалов для выполнения аварийно-восстановительных работ на объектах электросетевого хозяйства.

3. Оптимизация текущих обязательств:

* + контроль соблюдения условий оплаты в соответствии с действующими регламентами и заключенными договорами;
  + контроль величины просроченной кредиторской задолженности в общей её структуре, соблюдения уровня кредиторской задолженности, установленного в соответствии с бизнес - планом;
  + списание кредиторской задолженности с истекшим сроком исковой давности;
  + минимизация объема просроченных обязательств, влекущих ответственность в виде штрафных санкций и пеней;
  + формирование реестров платежей, с учетом их приоритетности, сроков исполнения финансовых обязательств, рисков применения в виде штрафных санкций и пеней;
  + ведение долгосрочного сотрудничества с контрагентами и получение более выгодных условий на отсрочку оплаты поставляемых товаров, выполняемых работ, оказываемых услуг;
  + применение типовых условий оплаты по договорам, формирующим расходную часть бюджета, и типовых форм отдельных видов договоров;
  + оптимизация кредитного портфеля, в том числе открытие лимитов в кредитных организациях в целях обеспечения финансирования операционной и инвестиционной деятельности.

## 3.3.3. Повышение эффективности управления основными средствами

В рамках данного направления в Программу включаются следующие мероприятия:

1. Повышение фондоотдачи за счет:

* повышения производительности оборудования в результате технического перевооружения и реконструкции действующих и строительства новых производственных мощностей;
* улучшения использования времени и мощности;
* снижения стоимости единицы мощности вновь вводимых, реконструируемых и перевооружаемых предприятий;
* замены ручного труда машинным;

обеспечение контроля за выбытием имущества и обязательств в случае обнаружения их непригодности для дальнейшего использования, в том числе, если объект основных средств не способен приносить экономическую выгоду (доход) в будущем.

2. Оптимизация амортизационных отчислений за счет разработки единой амортизационной политики (формируется с учетом особенностей способов (методов) начисления амортизации, используемых в целях бухгалтерского учета и налогообложения).

3. Снижение затрат, связанных с содержанием и управлением непрофильными активами, в том числе в результате их отчуждения.

## 3.3.4. Повышение эффективности системы управления закупочной деятельностью и цепочками поставок

1. Мероприятия по повышению эффективности закупочной деятельности включают:

* + совершенствование регламентного обеспечения закупочной деятельности, в том числе обеспечение конкурентных условий при организации конкурсов;
  + совершенствование политик и процедур в области закупочной деятельности для увеличения доли закупок продукции и услуг у малого и среднего бизнеса;
  + снижение закупочных цен по всем видам закупок;
  + повышение эффективности оперативного контроля над закупками;
  + оптимизацию планирования закупок;
  + снижение стоимости оформления закупок и количества ошибок, возникающих при формировании конкурсной документации и оформлении сделок;
  + минимизацию применения импортного оборудования и материалов в проектных решениях при формировании технических заданий.

2. Мероприятия по повышению эффективности управления цепочками поставок включают:

* централизацию отдельных закупочных процедур.

## 3.3.5. Внедрение современных технологий и использование инноваций

В рамках данного блока необходимо предусмотреть различные мероприятия, связанные с комплексной автоматизацией бизнес-процессов, а также мероприятия, обеспечивающие преемственность положений Программы инновационного развития и Программы повышения операционной эффективности и сокращения расходов.

Приоритетными направлениями политики в области инновационного развития являются:

* разработка и внедрение новых технологий и решений – деятельность в области создания новых видов материалов, изоляции, оборудования, участвующего в основных бизнес-процессах Общества;
* использование необслуживаемых активов – оборудования и материалов, требующих минимальных финансовых и трудовых затрат на обслуживание в течение их жизненного цикла;
* цифровизация процессов управления – переход от аналогового к цифровому принципу управления автоматики релейной защиты и противоаварийной автоматики, автоматизированной системы управления технологическими процессами, учета электроэнергии и связи;
* развитие компетенций отечественных производителей оборудования, компонентов и материалов в целях реализации импортозамещения в электросетевом комплексе;
* повышение активности и адаптивности электрических сетей – развитие свойств сети для повышения устойчивости к возмущениям в сети и автоматического восстановления нормального режима работы;
* проектирование новых и реинжиниринг существующих бизнес-процессов с точки зрения комплексной эффективности - управление производственными активами, системы менеджмента, клиентские сервисы, управление жизненным циклом систем, практики бережливого производства.

## 3.3.6 Оптимизация системы мотивации и оплаты труда персонала

В рамках данного направления должны быть предусмотрены мероприятия, направленные на формирование оптимальной структуры материального и нематериального вознаграждения для обеспечения максимальной эффективности работы сотрудников:

*1. Формирование единой политики в области оплаты труда персонала, в том числе в части:*

* + определения достаточного для мотивации к труду набора элементов системы оплаты труда по каждой из категорий персонала;
  + оценки уровня конкурентоспособности заработной платы персонала с учетом внутренних и внешних факторов;
  + принципов установления должностных окладов (тарифных ставок) работников и определение условий их пересмотра;
  + порядка увеличения заработной платы персонала в связи с ростом потребительских цен на товары и услуги;
  + реализации принципа оплаты по результату с учетом персональной эффективности работников и их вклада в достижение показателей эффективности деятельности;
  + дифференциации уровней доходов работников в зависимости от уровней должностей, направлений деятельности.

*2. Формирование сбалансированной системы КПЭ руководящего состава и сотрудников с учетом:*

* + функциональных обязанностей;
  + требований к конечным результатам деятельности;
  + степени влияния на достижение конечных результатов деятельности.

3. Формирование единой политики в области нематериального стимулирования сотрудников:

* + формирование корпоративной культуры;
  + определение рациональных режимов труда и отдыха работников, формирование эффективной организации труда;
  + повышение уровня лояльности сотрудников;
  + определение принципов оценки достижений работников и их представления к государственным, ведомственным и корпоративным наградам;
  + определение принципов обучения и развития персонала.

## 3.3.7. Совершенствование организационно-функциональной структуры, оптимизация численности персонала

В рамках реализации данного направления при формировании Программ необходимо выполнение следующих мероприятий:

1. Диагностика существующей организационной структуры и определение потенциальных возможностей для ее оптимизации по направлениям:

* функциональная наполняемость;
* численность в разрезе функций;
* анализ на предмет дублирования функционала;
* внедрение корпоративных нормативов;
* коэффициент управления;
* уровень подчинения.

2. Разработка предложений по изменению организационной структуры по направлениям:

* + оптимизация структурных единиц;
  + объединение структурных единиц.

3. Актуализация профилей подразделений (цели, функции, полномочия и их разделение).

*4. Согласование Программы повышения операционной эффективности и сокращения расходов*

Программа повышения операционной эффективности и сокращения расходов Общества согласовывается со структурными подразделениями Общества с целью синхронизации с другими документами, направленными на повышение операционной эффективности и сокращения расходов.

1. *Утверждение Программы повышения операционной эффективности и сокращения расходов*

Согласованная Программа повышения операционной эффективности и сокращения расходов утверждается Советом директоров Общества. Программа Общества выносится на рассмотрение Совета директоров в составе материалов по вопросу об утверждении бизнес-плана Общества, в сроки установленные Стандартом бизнес - планирования, до 30 ноября года, предшествующего планируемому/

1. *Актуализация Программы повышения операционной эффективности и сокращения расходов*

Актуализация Программы повышения операционной эффективности и сокращения расходов осуществляется ежегодно с целью приведения ее в соответствие со скорректированными показателями бизнес-плана Общества и изменениями условий деятельности в рамках процесса корректировки бизнес-планов. Процесс актуализации Программ аналогичен процессу формирования Программы.

1. *Формирование отчета об исполнении Программы повышения операционной эффективности и сокращения расходов*

Отчет об исполнении Программы повышения операционной эффективности и сокращения расходов формируется ежегодно в рамках процесса подготовки отчета об исполнении бизнес - плана по итогам года.

При подготовке отчета формируется пояснительная записка о результатах выполнения мероприятий Программы, отчет об исполнении Программы в соответствии с приложением 4 и расчет фактического снижения операционных расходов в соответствии с приложением 5.

Пояснительная записка должна содержать информацию о проделанной работе по реализации мероприятий, затраты и достигнутый эффект по каждому мероприятию. В случае отсутствия эффекта от реализации мероприятий должны быть представлены объективные причины.

Отчет об исполнении Программы выносится на рассмотрение Советом директоров в составе отчета об исполнении бизнес-плана Общества, в сроки установленные Стандартами бизнес-планирования.

В перечень основных механизмов оперативного управления Программой и закрепления ответственности за выполнение мероприятий, включая достижение целевых значений показателей эффективности за структурными подразделениями и ответственными руководителями входят:

* + - планы выполнения мероприятий повышения операционной эффективности и сокращения расходов;
    - увязка показателей эффективности мероприятий Программы с вознаграждением руководителей и персонала Общества.

Перечень и расчет ключевых показателей эффективности мероприятий программы, влияющих на вознаграждение руководителей и сотрудников Общества, осуществляется на основании действующей Методики расчета и оценки выполнения ключевых показателей эффективности единоличного исполнительного органа Общества.

Полномочия по контролю достижения целевых значений показателей эффективности повышения операционной эффективности и сокращения расходов закрепляются за единоличным исполнительным органом Общества.

**ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

Анализ финансово состояния АО "ИЭМЗ "Купол" за анализируемый период показал, что все имущество общества увеличилось незначительно на 1,5 % за счет оборотных активов, что свидетельствует о низкой производственной активности организации. Изменения в пассиве баланса оцениваются отрицательно за счет значительного привлечения заемных средств (кредиты банков в размере 1 105 465 тыс. руб.) для финансирования производственно-хозяйственной деятельности предприятия и роста кредиторской задолженности. Это приводит к зависимости организации от внешних источников финансирования текущей деятельности.

Эффективность работы общества снижается, продолжается спад активности производственно-хозяйственной деятельности, что связано с отсутствием контракта на спецтехнику с инозаказчиком.

Понижение результативности работы (сокращение объема производства и продаж) повлекло естественное ухудшение финансового состояния общества. За анализируемый период у предприятия снижается платежеспособность. Для обеспечения текущей деятельности привлекаются заемные средства, что влечет за собой потерю финансовой устойчивости общества.

Социальные аспекты также свидетельствуют о негативных тенденциях в деятельности предприятия, что обусловлено текучестью кадров.

Учитывая специфику производства, для обеспечения стабильной работы требуются постоянные заказы на производство спецтехники, иначе положение общества приблизится к критическому, риски по которым были рассчитаны в третьей главе.

В связи с эти рекомендуется обществу:

- снижение рисков

- разработана Программа повышения операционной эффективности и сокращения расходов в обществе.

Данная программа по повышению операционной эффективности и сокращения расходов в обществе – (далее – регламент) включает в себя следующие нововведения:

* + - 1. Классификацию затрат (расходов) по управляемости и методам управления затратами.
      2. Оценку текущего состояния в части операционной эффективности различных функций Общества.
      3. Определение приоритетов и рисков, связанных с управлением затратами.
      4. Изучение трендов развития отрасли и внешних факторов, влияющих на операционную эффективность.
      5. Определение направлений для повышения эффективности.
      6. Перечень мероприятий по повышению операционной эффективности и сокращению расходов в разбивке по периодам планирования (по годам), обоснование по их включению в Программу, а также корреляция с Ключевыми показателями эффективности.
      7. Принципы управления мероприятиями.
      8. Источники финансирования мероприятий.

В рамках повышения эффективности управления оборотным капиталом было предложено:

* + повышение уровня точности (снижение ошибок) и оперативности при выставлении счетов на оплату;
  + внедрение стандартов по условиям расчета, включая временные нормативы на погашение задолженности, меры к должникам в зависимости от размера и срока задолженности;
  + мотивация сотрудников на сбор платежей дебиторов;
  + осуществление постоянной работы с просроченной дебиторской задолженностью с обязательным соблюдением сроков реализации претензионно-исковых и исполнительных мероприятий, утвержденных в Обществе;
  + проведение мероприятий по недопущению роста уровня просроченной дебиторской задолженности;

Повышение эффективности управления основными средствами включает в себя

* Повышение фондоотдачи за счет повышения производительности оборудования в результате технического перевооружения и реконструкции действующих и строительства новых производственных мощностей;
* замены ручного труда машинным

## Еще одним пунктом программы является мероприятие по повышению эффективности системы управления закупочной деятельностью и цепочками поставок

Были разработаны такие мероприятия как :

* + совершенствование регламентного обеспечения закупочной деятельности, в том числе обеспечение конкурентных условий при организации конкурсов;
  + совершенствование политик и процедур в области закупочной деятельности для увеличения доли закупок продукции и услуг у малого и среднего бизнеса и другие

Любое крупное предприятие пытается внедрять в работу комплексную автоматизацию бизнес-процессов приоритетными являются:

* разработка и внедрение новых технологий и решений – деятельность в области создания новых видов материалов, изоляции, оборудования, участвующего в основных бизнес-процессах Общества;
* развитие компетенций отечественных производителей оборудования, компонентов и материалов в целях реализации импортозамещения в электросетевом комплексе;
* проектирование новых и реинжиниринг существующих бизнес-процессов с точки зрения комплексной эффективности - управление производственными активами, системы менеджмента, клиентские сервисы, управление жизненным циклом систем, практики бережливого производства.

В системе мотивации и оплаты труда персонала нужно реализовывать единую политику в области оплаты труда персонала, в том числе:

* + определения достаточного для мотивации к труду набора элементов системы оплаты труда по каждой из категорий персонала;
  + оценки уровня конкурентоспособности заработной платы персонала с учетом внутренних и внешних факторов;
  + дифференциации уровней доходов работников в зависимости от уровней должностей, направлений деятельности.
  + реализации принципа оплаты по результату с учетом персональной эффективности работников и их вклада в достижение показателей эффективности деятельности;

Подведем итоги проделанной работы: После проведения финансового анализа Общества, были разработаны мероприятия по повышению операционной эффективности и сокращению расходов АО «ИЭМЗ «Купол» г.. Ижевска, Удмуртской республики. В главе 3 подробно описаны предложения по повышению эффективности работы с помощью внедрения ряда мероприятий – (далее – регламент), АО «ИЭМЗ «Купол». Данные мероприятия повысят эффективность всего предприятия в целом, а так же будут стимулировать каждого работника общества, за счет внедрения единой политики в области оплаты труда, а именно реализации принципа оплаты по результату с учетом персональной эффективности. Замена ручного труда машинами, проведение мероприятий по недопущению роста уровня просроченной дебиторской задолженности, определение направлений для повышения эффективности, все эти нововведения помогут обществу извлечь выгоду и получать дополнительную прибыль за счет сокращения расходов.

# СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс РФ от 30.11.1994 № 51-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.10.1994) (ред от 30.12.2004) (с изм. доп. Вступающими в силу с 10.01.2005;
2. Федеральный закон "О несостоятельности (банкротстве)" от 26 октября 2002 г. N 127-ФЗ.
3. Федеральный закон "Об акционерных обществах" от 26 декабря 1995 г. N 208-ФЗ.
4. Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации, утверждено Приказом Минфина России от 29.07.98 N 34н.
5. Порядок оценки стоимости чистых активов акционерных обществ от 29.01.03 № 10н, 03-6/п3.
6. В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебник. — M.: OOO «ТК Велби», 2002.— 424 с.
7. Абдуллаев Н., начальник Управления финансов, учета и отчетности Министерства имущественных отношений Российской Федерации // "Финансовая газета, № 28, 30, 32 2007 г.
8. Ковалев В.В. Финансовый анализ –2-е изд., перераб. и доп. –М.: Финансы и статистика, 1998г.—512с.
9. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебное пособие. 7-е изд., испр. – Мн.: Новое знание, 2002. – 704 с.
10. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С.Финансы предприятий –М., ИНФРА—М, 1998г.—343с.
11. [Приказ](consultantplus://offline/ref=5486A0293886C30DF839F3F6ACDAD2346FA4661884B756ACD8E184D16AD28FF943A09CEFB7E414A0XAl7M) Росимущества от 10.03.2016 N 90.

# Статья 57 ТК РФ. Содержание трудового договора

1. Кондраков Н.П. К64 Бухгалтерский учет: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 592 с. — (Серия «Высшее образование»)
2. Шеремет АД., Сайфулин Р.С., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. - М.; ИНФРА-М, 2000. – 208 С.
3. Формулы по презентации Альтмана [«Corporate Credit Scoring Models.» Dr. Edward I. Altman, Stern School of Business, New York University](https://people.stern.nyu.edu/ealtman/zscorepresentation.pdf)
4. Mетодические указания по применению ключевых показателей эффективности государственными корпорациями, государственными компаниями, государственными унитарными предприятиями, а также хозяйственными обществами, в уставном капитале которых доля участия российской федерации, субъекта российской федерации в совокупности превышает пятьдесят процентов
5. [Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017)](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)

# ТК РФ, Статья 156. Оплата труда при изготовлении продукции, оказавшейся браком

1. Приказ от 10 марта 2016 г. n 90 об утверждении методических указаний по расчету снижения расходов акционерными обществами доля государства в уставных капиталах которых составляет более 50 процентов
2. Волкова О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях / О. Н. Волкова. - Москва: Финансы и статистика, 2005. - 272 с.: ил. ; 21 см. - Библиогр.: с. 266.
3. Казуева Т.С. Управление доходами и расходами предприятия: учеб. пособие / Т. С. Казуева. - Москва: Дашков и К°, 2008. - 192 с.
4. Новак Б.В. Бюджетирование на компьютере / Б. В. Новак. - Санкт-Петербург: ПИТЕР, 2007. - 224 с.
5. Планирование на предприятии: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по спец. «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Е. Н. Симунин [и др.]. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: КноРус, 2009. - 336 с.
6. Кузьмина М.С. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отраслях производственной сферы: учеб. пособие для студ., обуч. по спец. «Бух. учет, анализ и аудит» / М. С. Кузьмина. - Москва: КноРус, 2010. - 248 с.
7. Кричевский Н. А. Как улучшить финансовое состояние предприятий. //Бухгалтерский учет №12, 2004
8. Абрютина М. С., Грачев А. В. Анализ финансово-экономической дея­тельности предприятия: Учебно-практическое пособие. - 2-е изд., испр. - М.; Изд-во «Дело и сервис», 2004.
9. Аббасов, С. А. оглы Эффективное управление денежными потоками как важный рычаг финансового менеджмента / Аббасов Сарвар Алыджан оглы // Российское предпринимательство. – 2013. – № 14 (236). – С. 84-90.
10. Бычкова, С.М., Бадмаева Д.Г. Методика анализа денежных средств и денежных потоков организации // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 21. – С. 23-29.
11. Ефимова, О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: Учебник. – 3-е изд. – М.: Издательство «Омега-Л», 2012. – 316 с.
12. васенко, А.Г. Финансы организаций: учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова. – М.: КноРус, 2014. – 208 с.
13. Чачина, Е. Г. О влиянии методов начисления амортизации на величину свободных денежных средств / Е. Г. Чачина // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – № 35. – С. 58-64.
14. Шестакова, Е. В. Оценка рисков в управлении финансами / Е. В. Шестакова // Справочник экономиста. – 2014. – № 3. – С. 77-85.
15. Шеремет, А. Д. Бухгалтерский учет и анализ: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению 080100 «Экономика» / А. Д. Шеремет, Е. В. Старовойтова; под ред. А. Д. Шеремета.- 2-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 446 с.
16. Чараева, М. В. Управление денежными потоками предприятия на основе их распределения по функциональному признаку / М. В. Чараева // Финансы и кредит. – 2013. – № 41. – С. 36-41.
17. Пожидаева, Т. А. Анализ финансовой отчетности: Учеб. пособие / Т.А. Пожидаева. – М.: Кнорус, 2014. – 320 с.
18. Любушин, Н.П. Анализ финансового состояния организации: учебное пособие / Н.П. Любушин. – М.: Эксмо, 2012. – 256 с.
19. апуста, М. Г. Финансы организаций (предприятий)  : учебник / М. Г. Лапуста, Т. Ю. Мазурина, Л. Г. Скамай.- Изд. испр. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 575 с.