

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

Экономический факультет
Кафедра мировой экономики и менеджмента

Допустить к защите
Заведующий кафедрой
д-р экон. наук, проф.
_____ И.В. Шевченко
(подпись)
_____ 2023 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ
МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ
ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

Работу выполнил _____ А.И. Истомина
(подпись)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
(код, наименование)

Направленность (профиль) Управление малым бизнесом

Научный руководитель
д-р экон. наук, проф. _____ Е.Ф. Линкевич
(подпись)

Нормоконтролер
преподаватель _____ Н.В. Хубутия
(подпись)

Краснодар
2023

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы совершенствования структуры управления.....	7
1.1 Сущность и понятие организационной структуры.....	7
1.2 Классификация организационных структур.....	10
2 Анализ функционирования предприятия в рыночной среде.....	29
2.1 Краткая характеристика деятельности ООО «АНК-АГРО».....	29
2.2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «АНК-АГРО».....	31
2.3 Анализ основных показателей деятельности ООО «АНК-АГРО».....	38
3 Пути повышения эффективности организации на основе совершенствования структуры управления.....	52
3.1 Повышение эффективности ООО «АНК-АГРО» путём совершенствования структуры управления	52
3.2 Экономическая эффективность предложений совершенствования организационной структуры ООО «АНК-АГРО».....	58
Заключение.....	61
Список использованных источников.....	63

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования организационной структуры предприятия обусловлена необходимостью повышения его эффективности в условиях постоянно меняющейся экономической ситуации. В настоящее время организационная структура является ключевым фактором успеха любого предприятия, независимо от его размера и отрасли. Современная экономика требует от предприятий быстрого реагирования на изменения рынка, а для этого необходима гибкая и эффективная организационная структура. Управление является одним из видов деятельности, который характеризуется высокой степенью интеллектуальной активности и использует современные технологии управления и информационные технологии. Организация управления является фактором, который влияет на трансформацию экономики, и через который осуществляется регулирование деятельности на рынке.

Широко обсуждаемые в зарубежной экономической литературе проблемы исследования, разработки и внедрения организационных структур управления в предпринимательские проекты нашли отражение в работах таких авторов, как М. Альберт, Ф. Хедоури, Дж.К. Грейсон мл., А. Файоля, Г.Эмерсона, Ф. Тейлора, Г. Форда, М. Мескона, Д.Н. Хаймана, Р. Хейлбронера, Дж.Р. Хикса, Э. Чемберлина и других. В отечественной экономической литературе этой проблеме посвящены работы К. А. Волкова, И.Н. Герчиковой, А.П. Егоршина, О.Г. Туроведа, М.Г. Лапусты, Н.П. Любушина, И.Л. Борисенко, З.П. Румянцевой, Э.Е. Старобинского и многих других.

Организационная структура является ключевой проблемой в управлении, поскольку знание структуры системы управления позволяет осуществлять целенаправленное воздействие на ее составляющие элементы и приводить ее в соответствие с изменяющимися условиями производства. В связи с этим, данная работа посвящена исследованию структуры системы управления в контексте ее оптимизации.

Необходимость изменения организационной структуры российских предприятий, улучшения системы управления, внедрения новых стандартов управления и недостаток квалифицированных менеджеров подчеркивают важность проблемы выбора организационной структуры управления для достижения наиболее эффективных результатов. Одним из приоритетных методов решения этой проблемы является разработка и внедрение механизма формирования и развития организационной структуры управления предприятием. Такой механизм будет способствовать повышению эффективности функционирования предприятия в целом, особенно в условиях неопределенности. Актуальность данной темы обусловлена необходимостью изучения теоретических положений и разработки практических рекомендаций для успешной реализации механизма формирования и развития организационной структуры управления предприятием.

Цель настоящей работы заключается в разработке рекомендаций по усовершенствованию организационной структуры управления малого предприятия.

Задачи исследования:

- рассмотреть основные подходы к определению сущности и понятия организационной структуры, выявить основные компоненты и принципы ее формирования;
- проанализировать существующие классификации структур управления, выделить основные типы и их особенности;
- дать краткую характеристику деятельности ООО «АНК-АГРО», исследовать основные направления деятельности, выделить особенности функционирования организации;
- провести анализ внешней и внутренней среды ООО «АНК-АГРО», определить основные факторы, влияющие на деятельность организации;
- проанализировать основные показатели деятельности ООО «АНК-АГРО», оценить эффективность деятельности, выявить основные проблемы;
- исследовать возможные пути повышения эффективности организации на основе совершенствования структуры управления, определить основные

методы и инструменты;

- оценить экономическую эффективность предложенных путей совершенствования организационной структуры ООО «АНК-АГРО», определить возможные риски и препятствия для их реализации.

Объектом исследования данной работы является организационная структура предприятия.

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, трансформирующиеся под влиянием совершенствования организационной структуры малого предприятия.

Теоретические основы: теория организации, управления и менеджмента, концепции гибкой и эффективной организационной структуры, классификация структур управления, технологии управления и информационные технологии.

Информационной базой исследования являются: учебники и статьи по изучаемой проблеме, статистическая и бухгалтерская отчетность предприятия ООО «АНК-АГРО»; статическая отчетность по развитию рынка сельского хозяйства; нормативно-правовое регулирование анализируемого предприятия.

Практическая значимость: результаты исследования могут быть использованы для повышения эффективности деятельности ООО «АНК-АГРО» и других предприятий на основе совершенствования их организационной структуры, а также для разработки рекомендаций по улучшению управления и использованию информационных технологий.

В данной работе содержатся три главы. Исследование выполнено на 67 страницах, включает 8 таблиц и 15 рисунков.

Первая глава посвящена характеристике организационной структуры, описанию основных типов и видов организационных структур и их усовершенствованию. Во второй главе представлена характеристика предприятия, на котором была проведена практика. В этой главе описывается деятельность предприятия, проводится анализ внутренней и внешней среды организации, а также описывается финансовое состояние предприятия. Третья глава содержит рекомендации по улучшению организационной структуры в

целом, а также основные пути повышения ее качества на предприятии. Для написания работы использовались теоретические, методологические, логические, экспериментальные методы, а также методы факторного анализа.

Структура работы обусловлена целями и задачами, определенными для работы, а также логикой проведенного исследования и состоит из введения, пяти глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

1 Теоретические основы совершенствования структуры управления

1.1 Сущность и понятие организационной структуры

Структура социально-экономических систем отражает как компоненты и организацию экономического субъекта, так и его внутренние организационные формы. Структура играет решающую роль в поддержании согласованности и целостности реальных социально-экономических систем. Все материальные объекты обладают многочисленными внешними и внутренними взаимосвязями, и у них есть способность переходить из одного состояния в другое. Когда количественные изменения в системе превышают определенные пороговые значения и приводят к качественным преобразованиям, это означает изменение структуры.

Организационная структура непосредственно относится к подразделениям, где люди сотрудничают и требуют организованных процессов. Структура управления на предприятии охватывает подсистемы или элементы системы, каждый из которых выполняет определенные функции, а также расположение связей и отношений между этими подсистемами или элементами.

В организации структура управления необходима для эффективного контроля за различными сферами деятельности предприятия, такими как производство, закупки, продажи, маркетинг, финансы, исследования и разработки, человеческие ресурсы и т. д. Анализ преимуществ и недостатков различных подходов к построению системы управления на предприятии может помочь в выборе наиболее подходящих организационных структур с учетом рыночных условий и стратегии предприятия. Структура управления организацией отражает согласованность и взаимозависимость элементов управления в рамках системы управления [3].

Основными элементами организационной структуры управления выступают:

- стратегические цели системы управления;

- звенья управления с иерархической структурой или уровни ответственности и принятия решений;
- сотрудники, занятые функциональной деятельностью на разных уровнях управления, включая менеджеров и руководителей;
- внешние субъекты взаимодействия - потребители, поставщики, партнеры, финансовые институты, конкуренты, государственные органы, социальные организации;
- связи - взаимодействия и обмен информацией между различными элементами системы, включающие в себя отношения и коммуникации.

Структура управления в организации определяется сложными и многогранными взаимосвязями. Эти взаимосвязи охватывают различные измерения и имеют социально-экономическую природу, принимая во внимание различные интересы, такие как экономические, социальные и психологические аспекты. Особое внимание уделяется отношениям, отражающим характер разделения труда, включая функциональные связи, линейное руководство, отношения подчинения, а также формальные и неформальные объединения.¹

Основной целью организационной структуры управления является обеспечение устойчивого развития социально-экономической системы. Важной характеристикой этой структуры является ее способность адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды при минимизации затрат времени, труда, материалов и финансовых ресурсов. Устойчивость, рациональность, адаптивность, гибкость, управляемость, коммуникабельность, надежность и организационная культура являются ключевыми характеристиками, определяющими структуру управления.

Организационная реструктуризация должна проводиться только в ответ на значительные внешние и внутренние факторы, поскольку в противном случае желаемые результаты не будут достигнуты. Для успешного функционирования предприятия необходимы специализированные

¹ Бобыкин В.И. Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов. – М.: Экономика, 2004. – 366с

подразделения или должности для контроля процессов в конкретных областях. Организационная структура управления предприятием включает в себя как органы, ответственные за управление процессами, так и органы, управляющие предприятием в целом.

Пересмотр любого компонента организационной структуры управления требует переоценки остальных элементов. Когда количество элементов и уровней в структуре управления увеличивается, это приводит к большей сложности и большему количеству связей, потенциально вызывая замедление процесса управления.

Основополагающие принципы можно резюмировать следующим образом:

- организационная структура управления играет жизненно важную роль в успешном функционировании организации и должна соответствовать ее целям и задачам. Для этого структура управления должна соответствовать производственным потребностям и эффективному управлению внутренними процессами.

- рекомендуется добиваться оптимального распределения задач между органами управления и отдельными работниками, учитывая поощрение творческого труда, поддержание разумной рабочей нагрузки и соответствующую специализацию.

- необходимо связать формирование структуры управления с определением полномочий и ответственности каждого сотрудника и органа управления, а также установить вертикальные и горизонтальные связи между ними.

- обеспечение соответствия между ролями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями, и обязательствами, с другой стороны, имеет решающее значение для предотвращения дисфункций в рамках всей системы управления, которые могут возникнуть в результате несоответствия.

Организационная структура управления должна быть адаптирована к социокультурной среде организации, поскольку она оказывает существенное влияние на принятие решений относительно уровня централизации и

децентрализации, распределения полномочий и ответственности, степени автономии и степени контроля, осуществляемого менеджерами и руководителями [16].

1.2 Классификация организационных структур

Существует множество альтернативных вариантов построения организационных структур управления. Однако, можно выделить три основные группы структур, которые используются в управлении организациями:

- 1) бюрократические (механистические);
- 2) дивизиональные;
- 3) программно-целевые.

Проведем анализ сущности, ключевых характеристик и видов организационных структур.²

Бюрократические (механистические) структуры отличаются высоким уровнем специализации труда, обеспечивающим наличие высококвалифицированных специалистов на каждой должности. Они также характеризуются высокой иерархической структурой управления, где каждый нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим. Для регулирования поведения персонала и обеспечения четкого выполнения обязанностей установлены многочисленные правила и положения. Кроме того, применяется строгая практика подбора персонала, в которой особое внимание уделяется деловым и профессиональным качествам, соответствующим требуемым квалификационным требованиям. Эта организационная структура, известная как классическая или традиционная, широко используется промышленными компаниями, организациями сферы услуг и другими учреждениями благодаря ее совместимости с потребностями большинства предприятий. Эти структуры также называют рациональными,

² Егоршин А.П. Управление персоналом. - СПб.: Пресс, 2003 - 244 с.

поскольку предполагается, что принимаемые решения объективны. Существует два основных типа бюрократических (механистических) структур: линейная и функциональная. Они могут быть объединены в различные линейно-функциональные структуры, такие как управление штаб-квартирой. Линейная структура характеризуется явными, прямыми и однозначными связями между ее элементами, где каждый работник подчиняется только одному руководителю, а полномочия напрямую (линейно) перетекают с высшего уровня управления на низший, что обеспечивает эффективность.

Линейная организационная структура обладает рядом преимуществ, включая четкое распределение обязанностей, четко определенные линии полномочий, способность поддерживать дисциплину и развитие стабильной организации. Эта структура широко использовалась в различных системах управления в различных областях, таких как экономическая, социальная, промышленная, военная, религиозная и политическая, на протяжении веков.

Линейная структура управления



Рисунок 1 – Линейная структура управления [2]

Однако линейная структура имеет и некоторые недостатки. Она не обеспечивает присутствие функциональных специалистов на каждом уровне управления, что может привести к неадекватному распространению информации между различными уровнями. Это может привести к искажению

или неправильному восприятию информации по мере ее продвижения вверх и вниз по иерархии. Кроме того, линейная структура требует от менеджеров компетентности во всех областях работы подчиненных, что может быть сложным и нереальным в сложных организациях.

С другой стороны, функциональная организационная структура обеспечивает разделение труда в системе управления. Руководители обладают полномочиями по принятию решений в своих соответствующих областях знаний, а функциональные подразделения делегируют обязательные решения подразделениям, работающим в рамках своих функций. Эти подразделения действуют на основе указаний своих руководителей и директив функциональных органов. Эта структура сформировалась как необходимый ответ на растущую сложность управления и представляет собой прогрессивный шаг в развитии систем управления [32]. Функциональная структура на предприятия представлена на следующем рисунке:



Рисунок 2 – Функциональная структура управления [31]

Для повышения эффективности управления организации создают специализированные функциональные отделы, которые занимаются конкретными областями знаний, такими как маркетинг, производство и финансы. Это позволяет принимать более обоснованные решения на основе знаний и опыта в соответствующих областях. Однако управление в рамках

функциональной структуры может стать сложным из-за необходимости отчитываться перед несколькими функциональными подразделениями для каждого сотрудника. По мере увеличения количества функциональных подразделений возникают дополнительные проблемы, поэтому чисто функциональная структура управления редко используется в компаниях [46].

Следовательно, наиболее распространенной структурой управления является линейно-штабная структура, представленная на рисунке 3:

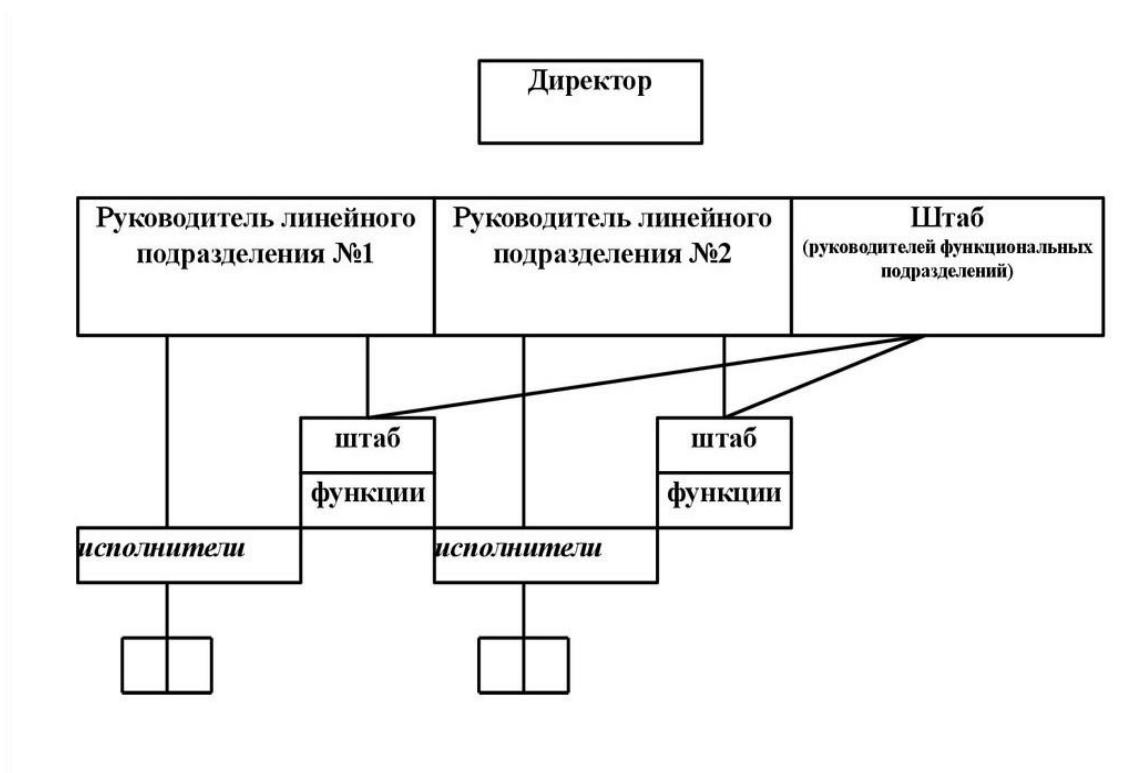


Рисунок 3 – Линейно-функциональная структура предприятия (штабное управление) [46]

В этом контексте линейная структура управления усиливается специализированными службами, известными как штабы. Эти штабы объединяют экспертов по ключевым управленческим вопросам. Они разрабатывают хорошо обоснованные решения, которые рассматриваются и утверждаются линейным руководителем, прежде чем передаются на более низкие уровни управления.

При линейно-штабной структуре управления руководитель выступает в роли координатора между функциональными службами и способствует согласованию их предложений с помощью сотрудников. Однако такая

структура имеет свои недостатки. Например, штаб может стать чрезмерно большим и оторванным от реальных проблем, с которыми сталкиваются исполнители. В результате появляются новые вариации и модификации линейно-функциональной структуры, в том числе системы ограниченного функционализма. В таких системах на каждом уровне управления создается штабное подразделение, обладающее ограниченной властью над нижестоящими уровнями управления.

Опыт показывает, что эти организационные структуры наиболее эффективны в организациях, которые:

- производят ограниченный ассортимент продукции;
- работают в стабильной среде, в которой происходят минимальные изменения, влияющие на производство и продажи;
- требуют стандартизированных управленческих решений для обеспечения бесперебойной работы. Такие структуры были особенно распространены на государственных предприятиях в странах с плановой экономикой, где принятие решений и планирование были централизованы на более высоком уровне управления [31].

Штабные структуры — это временные организационные формы, которые создаются в ответ на нестандартные задачи, такие как ликвидация последствий стихийных бедствий, аварий или катастроф, а также для разработки новых продуктов или технологий. Продолжение деятельности органа управления штаб-квартиры зависит от конкретных обстоятельств. Как правило, после завершения ликвидации последствий стихийного бедствия или восстановления штаб-квартира распускается. Однако в случае разработки новых продуктов или технологий штаб и связанные с ним структуры могут быть преобразованы в независимое подразделение, фирму или даже целую отрасль.

Внедрение рыночной экономики привело к значительным изменениям во внешней бизнес-среде, заставив многие приватизированные предприятия пересмотреть свои организационные структуры. Традиционные организационные структуры, описанные ранее, оказались неэффективными

для компаний, работающих в динамичной внешней среде, где требования клиентов и технологии постоянно меняются, а также для компаний, работающих на разных рынках и в разных странах. В таких случаях больше подходит дивизиональная структура [38].

Дивизиональные структуры представляют собой одну из форм организационной структуры, возникшую в результате процессов децентрализации и диверсификации внутри компаний. Они предполагают организацию компании на основе подразделений или филиалов, что позволяет более эффективно управлять деятельностью компании в быстро меняющейся внешней среде и облегчает экспансию на международные рынки. Дивизиональные структуры были разработаны и впервые внедрены компаниями General Motors и DuPont в начале 1920-х годов. Модель управления, впервые примененная General Motors, послужила образцом для многих компаний, которые изменили свои стратегии в сторону увеличения диверсификации и ориентации на международные рынки. В результате им пришлось перестроить свои организации, введя средний уровень управления в виде подразделений, основанных на продуктовых линиях, различных группах потребителей или целевых рынках.

Следовательно, классифицируются следующие типы дивизиональных организационных структур:

- 1) продуктовая;
- 2) структура, ориентированная на потребителя;
- 3) региональная структура.

Фирмы при значительном расширении своего ассортимента продукции применяют продуктовую структуру организации. На данный момент большинство ведущих производителей производственных товаров с разнообразной продукцией используют дивизионально-продуктовую структуру. При такой структуре управления полномочия по производству и продаже определенного вида продукции передаются одному руководителю, который отвечает за этот вид продукции (рисунок 4):



Рисунок 4 – Продуктовая структура [34]

Использование продуктовой структуры оказывается ценным подходом для крупных компаний, имеющих разнообразный ассортимент продукции. Такая структура позволяет уделять конкретному продукту необходимое внимание и фокус, сравнимый с тем, что могла бы обеспечить небольшая фирма, специализирующаяся на одном или двух продуктах. Исследование, проведенное Гарвардским университетом, подтвердило, что фирмы, использующие продуктовую структуру, более успешны в разработке и продаже новых продуктов по сравнению с фирмами, использующими другие типы организационных структур [40].

Для того чтобы удовлетворить потребности нескольких больших групп клиентов со специфическими или особыми запросами, некоторые компании предпочитают предлагать широкий спектр продуктов или услуг. Когда определенная группа клиентов становится особенно значимой для компании, она может принять организационную структуру, ориентированную на клиента, в которой все организационные подразделения организованы вокруг этих групп клиентов (рисунок 5):

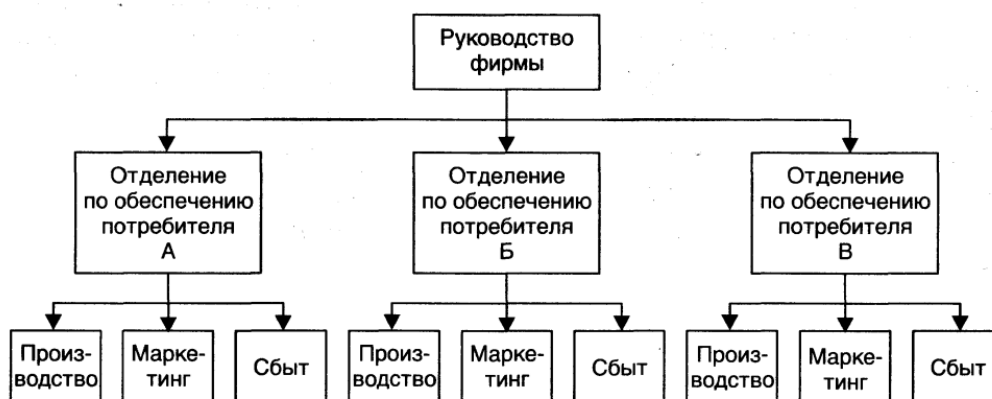


Рисунок 5 – Структура, ориентированная на потребителя [40]

Если фирма работает на больших территориях, особенно в международном масштабе, то может возникнуть необходимость использования территориальной структуры организации, основанной на местонахождении её подразделений (рисунок 6):



Рисунок 6 – Региональная организационная структура [37]

Региональная структура оказывается эффективным методом обеспечения соответствия местным нормам, обычаям и требованиям клиентов. Такой подход способствует эффективному взаимодействию между организацией и ее клиентами, одновременно сокращая время и затраты на управление внутри компании. Однако внедрение региональной структуры требует увеличения численности управленческого персонала, поскольку необходимо учитывать и принимать во внимание уникальные особенности

каждого регионального офиса.

Для выполнения стратегических планов компаний применяют программно-целевые структуры, которые являются современными организационными формами и могут быть классифицированы следующим образом (рисунок 7):

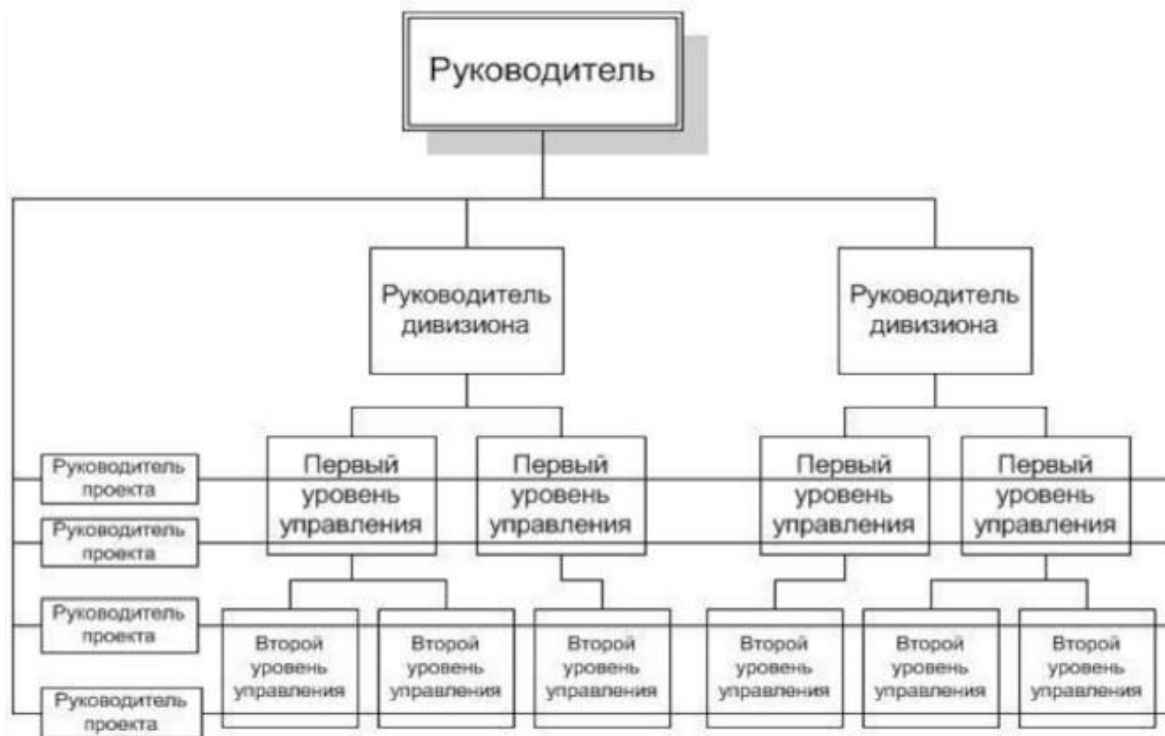


Рисунок 7 – Программно-целевые структуры [47]

Структуры, основанные на программах, охватывают два различных типа организационных структур: адаптивные структуры, включая проектные структуры, матричные структуры и структуры конгломератного типа, и структуры управления, ориентированные на инновации. Адаптивные организационные структуры позволяют фирмам приспосабливаться к изменениям во внешней среде и собственным требованиям. Они особенно актуальны для фирм, продукция которых имеет короткий жизненный цикл и подвергается частым изменениям в ответ на достижения науки и техники в своей отрасли. Эти структуры также крайне важны для фирм, занимающихся обширными исследованиями и техническими разработками.

В рамках развития адаптивных структур выделяют три типа организационных структур: проектная структура, матричная структура и структура конгломератного типа [47].

Матричная структура представляет собой одну из форм адаптивной организационной структуры, которая широко используется в компаниях с высоким уровнем операционной сложности и отраслях, требующих быстрого принятия решений. В матричной структуре в рамках одной организации существует несколько линий власти: функциональная линия и линия проекта. Функциональная линия отвечает за определенные сферы деятельности, а проектная линия создается для решения конкретных проблем. Сотрудники в этой структуре подчиняются как менеджеру функциональной линии, так и менеджеру проектной линии, выполняя задачи, связанные с этими линиями.

Проектная структура — это временная организационная структура, используемая в компаниях с быстро меняющимися линейками продукции. Она создается для решения конкретных задач и включает в себя сотрудников из различных функциональных областей компании, подчиняющихся непосредственно руководителю проекта. В этой структуре деятельность компании разделена между группой развития, отвечающей за стратегическое планирование и распределение ресурсов и персонала (включая такие функциональные подразделения, как исследования и разработки, долгосрочное планирование, маркетинг, финансы и т. д.), и проектной группой, управляемой на проектной основе. Группа развития может также использовать принцип функционального управления, если посчитает это целесообразным [30].

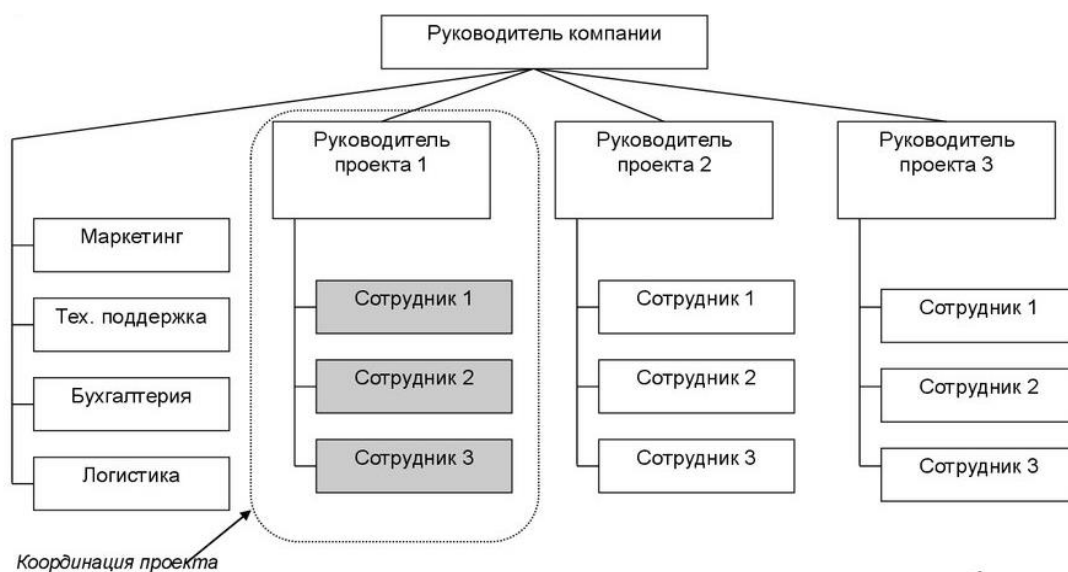


Рисунок 8 – Схема проектной структуры [30]

Адаптивная форма проекта предлагает ряд преимуществ благодаря динамичной стратегии, гибкой структуре и оперативной маневренности в производственной деятельности. Однако ее применимость ограничена компаниями, где производственные ресурсы могут легко переходить от команды разработчиков к команде проекта. Эта форма хорошо подходит для краткосрочных проектов продолжительностью от 3 до 6 месяцев, после чего команда-исполнитель распускается. После анализа преимуществ и недостатков организационных подходов становится очевидной необходимость применения гибридных организационно-управленческих форм, таких как матричные структуры (например, функционально-продуктовая, функционально-рыночная и другие).

Матричная структура — это вариант адаптивной организационной структуры, сочетающий проектную и функциональную структуры. В матричной структуре члены проектной группы подчиняются как менеджеру проекта, так и руководителям функциональных отделов, в которых они работают. Руководитель проекта обладает проектными полномочиями и отвечает за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, связанных с проектом. Он координирует работу функциональных служб для обеспечения своевременного и эффективного завершения всего проекта.

Матричная структура формируется путем наложения структуры проекта на функциональную структуру, в результате чего получается матрица, образованная пересечением вертикальных связей функциональной структуры с горизонтальными линиями ответственности за конкретный проект. В целом, использование матричной структуры позволяет объединить преимущества функциональной структуры, такие как специализация и опыт, с преимуществами проектной структуры, такими как управление проектом и своевременная реализация, а также управление ресурсами проекта и приоритетами. Матричная структура создает более гибкую организацию, способную адаптироваться к изменяющимся условиям и требованиям, а также эффективно использовать ресурсы, обеспечивая более быструю и точную реализацию проектов. (рисунок 9):

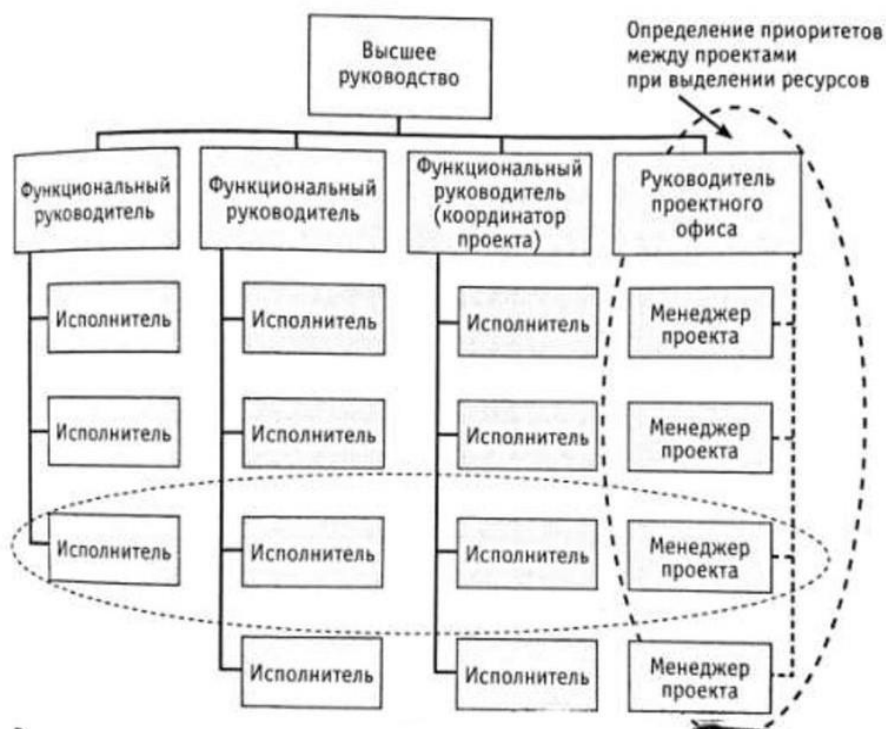


Рисунок 9 – Схема матричной структуры [26]

Матричная структура предлагает синтез преимуществ функциональной и проектной организационных структур, смягчая присущие им противоречия и недостатки. В этой структуре руководитель проекта обладает полномочиями над проектом, диктуя, какие задачи должны быть выполнены и когда, в то время как функциональный руководитель определяет, как должна быть выполнена работа. Такой организационный подход доказал свою эффективность в крупных компаниях, где менеджеры должны решать технологические задачи, одновременно соблюдая коммерческие интересы. Однако потенциальным недостатком матричной структуры является возможность возникновения конфликтов. Для поддержания гармоничного баланса между вертикальными и горизонтальными отношениями необходим постоянный диалог и взаимопонимание между руководителями отделов.

Альтернативным подходом к созданию адаптируемых организационных структур является использование конгломератной структуры. Этот тип структуры не является фиксированным или жестким, а скорее адаптируется к конкретным ситуациям. Например, различные подразделения компании могут

использовать различные структуры, такие как продуктовые, функциональные, проектные или матричные. Некоторые крупные конгломераты достигли роста в основном за счет приобретений и слияний, а не внутреннего развития, что привело к широкому спектру разнообразных видов деятельности, которые не вписываются в определенную систему или структуру. Следовательно, управление конгломератом позволяет каждой компании-участнице выбрать наиболее подходящую структуру управления для своей деятельности [26].

В организациях, где поиск новых возможностей в производстве и торговле является стратегическим направлением развития, используются инновационно-ориентированные организационные структуры. Инновации включают в себя процесс генерирования идей, связанных с новыми стратегическими направлениями, и их трансформацию в потенциально прибыльные новые продукты.

Фундаментальный принцип такой организационной структуры заключается в формировании двух групп. Первая группа, известная как инновационная группа или группа решений, отвечает за генерирование новых идей и разработку проектов, направленных на расширение деятельности компании путем диверсификации производства и расширения рынка. Это может включать в себя создание новых продуктов или поиск новых рынков сбыта для существующих продуктов.

Вторая группа, называемая группой текущей деятельности, отвечает за реализацию проектов, разработанных инновационной группой. Эта группа работает в рамках существующего серийного производства, обеспечивая эффективную и надежную реализацию новых идей. Она также может отвечать за создание новых производственных мощностей, если это необходимо для внедрения инноваций.

Такая двухуровневая структура позволяет организации сосредоточиться на поиске и разработке новых идей, обеспечивая при этом их успешную реализацию в рамках текущей деятельности компании. Это способствует созданию и поддержке инновационной культуры, а также повышает конкурентоспособность и устойчивость организации на рынке.

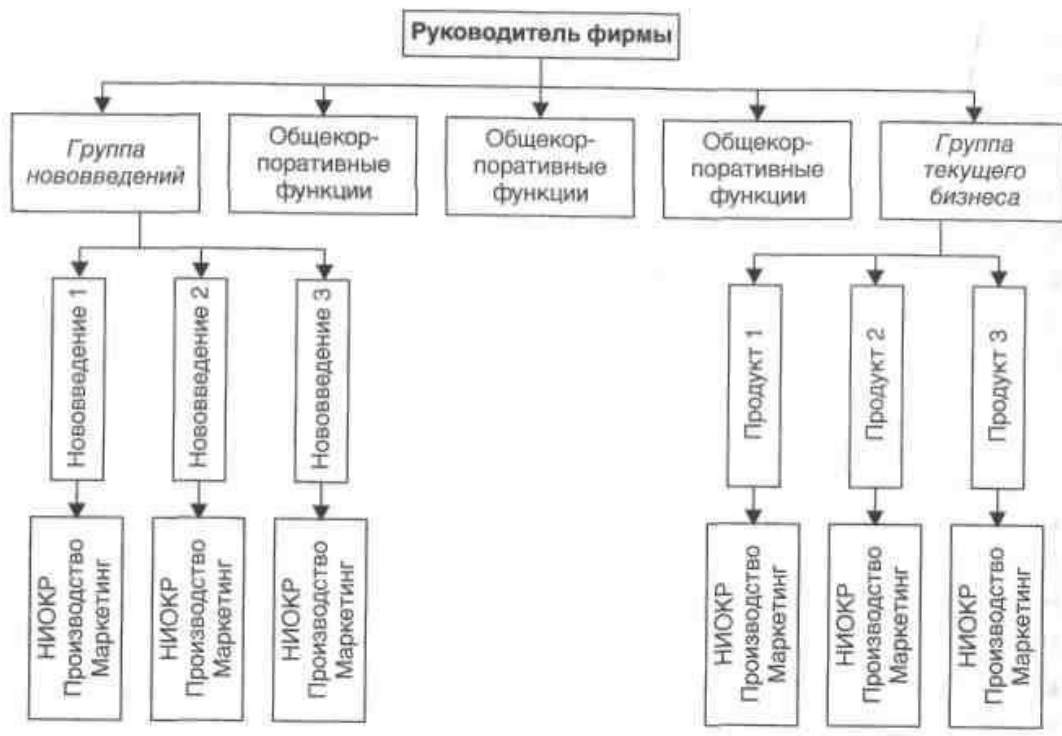


Рисунок 10 – Схема организационной структуры, ориентированной на нововведения [23]

Компании, принявшие вышеупомянутую структуру, обычно делят свою деятельность на две фазы. На первом этапе инновационная команда проводит исследования, планирование и проектирование новых направлений. Они отвечают за разработку проектов и создание основы для выхода в новые сферы производства и торговли, часто включающие изучение новых технологий и рынков. Инновационная команда контролирует проект до тех пор, пока не будет подтверждена его коммерческая жизнеспособность, то есть он будет протестирован и успешно представлен на рынке.

На втором этапе разработанный проект или продукт передается действующей бизнес-команде для дальнейшей реализации. Это может происходить двумя способами:

- 1) передача проекта или продукта включает в себя исключительно передачу технологии и аспектов, связанных с продуктом
- 2) передача проекта или продукта включает в себя передачу персонала и материальных ресурсов.

При втором способе передачи проекта (продукта) управленческий персонал может временно перейти в текущую бизнес-группу, обеспечивая

более эффективное создание и серийное производство инновации. Однако такая структура может иметь определенные недостатки, такие как дублирование ресурсов и потенциальная несогласованность действий двух групп, особенно при недостаточной коммуникации между ними. Современные компании стремятся смягчить негативные аспекты иерархических организационных форм, внедряя сетевые организации, которые позволяют быстро адаптироваться к изменениям рынка и внедрять инновационные решения. Концепция установления прямых каналов связи между равноправными партнерами, предложенная с 1960-х годов, материализуется в формировании сетевых организаций.

В непредсказуемой внешней бизнес-среде способность к инновациям и адаптации при эффективном обмене информацией имеет решающее значение для успеха. С сокращением срока жизни информации компании вынуждены использовать ее немедленно. Однако руководителям все сложнее уделять достаточно времени для тщательного анализа информации и предоставления личных рекомендаций, что приводит к делегированию все больших полномочий. И наоборот, сотрудники не могут позволить себе ждать указаний с более высоких уровней или тратить чрезмерное время на процесс принятия решений [23]. В таких обстоятельствах наиболее эффективным подходом является распределение полномочий таким образом, что это:

- 1) позволяет специалистам на функциональных уровнях в организации принимать независимые решения без постоянного контроля со стороны вышестоящих уровней;
- 2) обеспечивает принятие решений на том уровне управления, где они будут непосредственно реализованы;
- 3) заменяет формальные иерархические отношения прямыми информационными связями.

Такое сочетание "распределительного принятия решений, открытого обмена информацией и гибких формальных линий власти" называется сетевой структурой. Ниже приведен один из возможных вариантов такой структуры в соответствии с рисунком 11:



Рисунок 11 – Сетевая организационная структура [20]

Сетевая организация — это идеальная и гибкая структура, состоящая из равноправных и независимых партнеров, которая доказала свою успешность в стратегических альянсах и виртуальных корпорациях. Сейчас эта форма сотрудничества начинает проникать во внутренние структуры компаний. В сетевой организации предприятие представляется как поток разнообразных событий (таких как прогнозы, заказы и т. д.), которые требуют интерпретации. Принятие решений в такой структуре должно происходить непосредственно в месте события. Это приводит к децентрализации ответственности, что требует развития навыков персонала, а также культивирования культуры эффективного общения [20].

Структура сети направлена на сохранение разнообразия ресурсов партнеров и достижение общих целей путем активного участия в процессе принятия решений с учетом коллективных ценностей. Хотя в сетевой организации существует элемент иерархического контроля, он основан на относительно гибких руководящих принципах, а не на жестких процедурах. Сетевые отношения регулируются четкими правилами и допускают

вмешательство вышестоящих инстанций в случае возникновения конфликтов. Члены сети стремятся к достижению общей цели под руководством руководства высшего уровня. Перед руководителями сетевых организаций стоит задача формирования культуры обучения среди сотрудников и поощрения конструктивного и критического коллективного мышления. Также важно создать эффективные системы стимулирования, использовать кооперативные формы сотрудничества, укреплять доверительные отношения и внедрять механизмы самоконтроля через различные каналы обратной связи.

Хотя современные информационно-коммуникационные технологии имеют огромное значение для эффективности сетевых организаций, социальные и социально-психологические аспекты играют жизненно важную роль. Виртуальные сообщества не могут полностью заменить реальные сетевые организации, поскольку доверие между партнерами не может быть полностью передано через Интернет.

Существование сетевых организаций требует готовности персонала к добровольному сотрудничеству, соответствующих стимулов и знаний, которые создают условия для перехода к новым инновационным формам организации и управления. Персонал должен быть осведомлен о новейших технологиях, обладать навыками виртуального взаимодействия и быть готовым к постоянному обучению и развитию.

Более того, для успешного функционирования сетевых организаций необходимы четкие структуры управления и координации. Ключевыми факторами являются гибкость и адаптивность для эффективного реагирования на изменения внешней среды и требования рынка. Также важно создать прозрачные механизмы коммуникации и сотрудничества для обеспечения эффективной работы между различными участниками сети.

Обобщая все рассмотренные типы организационных структур фирм, мы можем представить следующую классификацию, где организационные структуры могут быть объединены и адаптированы к конкретным потребностям и стратегиям организации.



Рисунок 12 – Обобщённая классификация организационных структур предприятия [19]

В ходе анализа были изучены различные альтернативные организационные структуры, каждая из которых подходит для конкретных ситуаций и целей. Таким образом, организационная структура служит не только средством достижения целей компании, но и фактором, влияющим на ее конкурентоспособность на рынке [19].

Она должна постоянно адаптироваться к внутренним и внешним изменениям на предприятии, чтобы сохранить свои позиции на рынке и добиться долгосрочного успеха. Необходимость постоянного совершенствования организационной структуры обусловлена быстрыми изменениями в мировой экономике и технологии, а также обострением конкуренции на рынке. Кроме того, эффективная организационная структура способна снизить затраты и повысить производительность, что приведет к увеличению прибыли и улучшению финансовых показателей предприятия.

2 Анализ функционирования предприятия в рыночной среде

2.1 Краткая характеристика деятельности ООО «АНК-АГРО»

ООО «АНК-АГРО» является юридическим лицом, зарегистрированным в соответствии с законодательством Российской Федерации. ОГРН 1212300052480 был выдан межрайонной инспекцией ФНС России по Краснодарскому Краю, подтверждающим его право на осуществление предпринимательской деятельности. Компания ведет свою деятельность на основе Гражданского кодекса Российской Федерации, принятого Государственной Думой 21.10.94 года и одобренного Советом Федерации.

Компания ООО «АНК-АГРО» занимается оптовыми поставками семян, кормов и зерна на территории России. Основанная в 2020 году и зарегистрирована по юридическому адресу 352190, край Краснодарский, р-н Гулькевичский, г. Гулькевичи, ул. Красноармейская, д. 1, оф. 24. Компания за годы своей деятельности зарекомендовала себя как надежный партнер и поставщик качественной продукции.

Компания ООО «АНК-АГРО» является юридическим лицом, зарегистрированным в соответствии с законодательством Российской Федерации. У компании есть собственный баланс, расчетные и иные счета в банках, а также полное фирменное наименование и средства индивидуализации. Компания отвечает по своим обязательствам принадлежащим ей имуществом и не несет ответственности по обязательствам государства и его органов.

Предприятие считается созданным как юридическое лицо, со дня внесения соответствующей записи в единый государственный реестр юридических лиц.

У компании ООО «АНК-АГРО» есть свой склад, оснащенный всем необходимым для хранения и обработки семян, кормов и зерна. Кроме того, компания имеет собственную транспортную базу, благодаря чему она может оперативно и эффективно доставлять продукцию клиентам по всей России.

Предприятие имеет:

- современный административный офис,
- зернохранилище, оснащенный последними технологиями хранения семян,
- цех по очистке и обработке семян,
- склады для хранения готовой продукции,
- собственный автопарк для доставки продукции нашим клиентам по всей стране,
- отдел качества, совмещенный с лабораторией, где мы строго контролируем качество нашей продукции, чтобы обеспечить нашим клиентам только лучшие семена,
- наша собственная служба охраны, чтобы обеспечить безопасность нашего производства и собственности,
- ремонтно-строительную группу, отвечающую за оборудование и монтаж производственных линий.

ООО «АНК-АГРО» было создано с целью переработки и продажи качественных семян и зерна, предоставления надежных и стабильных услуг, связанных с обработкой и хранением семян, а также создания рабочих мест и получения прибыли.

С целью достижения поставленных целей Предприятие осуществляет следующий вид деятельности в соответствии с установленным законодательством Российской Федерации (предмет деятельности Предприятия) – Торговля оптовая зерном, необработанным табаком, семенами и кормами для сельскохозяйственных животных (код по ОКВЭД 46.21).

Данное предприятие специализируется на оптовой торговле различными видами семян, кормов и зерна. Имущество, принадлежащее данному предприятию, находится в его хозяйственном ведении. В рамках хозяйственного ведения предприятие осуществляет управление полученными им доходами и имуществом, приобретенным за счет собственных средств, такими как: инвентарь, инструменты, приборы и аппараты.

Генеральный директор является руководителем всех видов деятельности

предприятия. Он организует работу всех производственных единиц, цехов и других структурных подразделений, направляет их деятельность на достижение высоких темпов развития и улучшения производства, повышения производительности труда, эффективности производства и качества продукции. Генеральный директор осуществляет широкое внедрение новейших технологий, научных методов организации труда, производства и управления.

2.2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «АНК-АГРО»

В настоящее время менеджерам необходимо учитывать влияние факторов, находящихся вне организаций, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, потребителей. Менеджер должен уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию, подбирать методы и способы реагирования на внешние воздействия. Анализ доминирующих факторов внешней среды предприятия ООО «АНК-АГРО» проводился с использованием методов конкурентного бенчмаркинга и основан на результатах интервью с руководством и персоналом, а также на основе исследования бизнес-справочников, профессиональных и коммерческих публикаций о конкурентах ООО «АНК-АГРО». Полученные данные представлены в таблице 1, которая содержит оценку факторов окружающей среды по пятибалльной шкале. Таблица позволяет оценить конкурентные преимущества и слабые стороны организации, а также выявить возможности для совершенствования и развития. Оценка факторов окружающей среды важна для создания основы для планирования и разработки бизнес-стратегии ООО «АНК-АГР». Последующие этапы анализа позволят нам более детально изучить каждый фактор, сравнить его с конкурентами и определить оптимальные направления роста и развития предприятия. Это важный шаг для обеспечения успеха и долгосрочной устойчивости организации на динамично развивающемся рынке. [51]:

Таблица 1 – Анализ факторов внешней среды ООО «АНК-АГРО» (составлено автором)

Факторы внешней среды	ООО «АНК-АГРО»	ООО «КУБАНЬИН ВЕСТАГРО»	ООО «Грин Агро»	ООО «ОЙЛ-АГРОПРОМ»
	Оценка от 1 до 5 баллов			
1.1 Местонахождение предприятия	4	3	2	4
1.2 Степень известности	3	3	4	5
1.3 Репутация	5	2	3	4
2.1 Исследования рынка, товара, каналов сбыта	3	2	4	4
2.2 Нововведения	3	2	2	4
2.3 Коммуникационные связи и информация	4	3	3	5
3.1 Площадь складского ресурса	4	1	2	3
3.2 Объем переработки	4	2	3	4
3.3 Уровень автоматизации производства	2	2	4	5
4.1 Планирование и оптимизация маршрутов	3	2	4	4
4.2 Управление запасами	4	2	3	5
4.3 Управление транспортным ресурсом	4	2	3	4
5.1 Наличие поставщиков	5	3	4	5
5.2 Надёжность	4	2	3	3
5.3 Себестоимость поставок	4	3	2	5
6.1 Выручка за последние 2 года	4	4	5	5
6.2 Прибыльность	4	3	2	5

Продолжение таблицы 1

Факторы внешней среды	ООО «АНК-АГРО»	ООО «КУБАНЬИНВЕСТАГРО»	ООО «Грин Агро»	ООО «ОЙЛ-АГРОПРОМ»
	Оценка от 1 до 5 баллов			
6.3 Активы	5	1	4	4
7 Угроза потери покупателя	1	3	2	2

Проанализировав данные таблицы 1, можно сделать вывод о том, что ООО «АНК-АГРО» имеет низкую узнаваемость на рынке по сравнению с конкурентами. Тем не менее, за короткий период существования компания заслужила безупречную репутацию, что не может похвастаться даже такими лидерами рынка, как ООО «ОЙЛАГРОПРОМ».

ООО «АНК-АГРО» имеет низкую эффективность маркетинговых коммуникаций и малую степень использования современных инструментов маркетинга. Эта тенденция является распространенной в данной отрасли и эту тенденцию можно проследить и у ООО «КУБАНЬИНВЕСТАГРО» и «Грин Агро». В отличие от ООО «ОЙЛ-АГРОПРОМ», ООО «АНК-АГРО» завоевала высокую репутацию за свой короткий срок существования благодаря качественной работе с постоянными клиентами и устойчивым коммуникативным связям, но могла бы добиться большего, если бы следовала за современными стандартами маркетинга.

Значительным преимуществом ООО «АНК-АГРО» является большой складской ресурс, по сравнению с конкурентами. Несмотря на это, компания имеет меньшие производственные мощности по сравнению с лидером рынка - ООО «ОЙЛ-АГРОПРОМ». В свою очередь, компания ООО «ОЙЛ-АГРОПРОМ» осуществляет передовую автоматизацию процессов переработки и зернохранения, что позволяет ей добиваться такой же производительности, как и ООО «АНК-АГРО», при использовании меньших ресурсах.

Учитывая специфику работы предприятий оптовой продажи сельскохозяйственной продукции, спрос на продукцию имеет сезонный характер. Однако большинство предприятий, таких как «КУБАНЬИНВЕСТАГРО» и «Грин Агро», не имеют своего собственного грузового транспорта, что приводит к большому числу логистических проблем и дополнительным затратам на аренду автомобилей. ООО «АНК-АГРО» и их главный конкурент ООО «ОЙЛ-АГРОПРОМ» имеют свой грузовой транспорт для транспортировки продукции. Однако проблемы автоматизации также отражаются на логистической сфере, из-за чего предприятие хуже управляется запасами товаров и неоптимально формирует логистические маршруты и цепочки поставок.

Еще одним отличием ООО «АНК-АГРО» от конкурентов является наличие надежных поставщиков. Большой складской ресурс компании позволяет закупать большие объемы семян от крупных фермеров и получать преимущества в себестоимости по сравнению с конкурентами, не обладающими подобными активами. Единственный из представленных конкурентов, у кого наиболее выгодная себестоимость — это ООО «ОЙЛ-АГРОПРОМ». Эта компания приобретает большие объемы семян, так как имеет цех для переработки масличных культур, которые не используются для продажи, но создают возможность для закупки большого объема товара.

Организация ООО «АНК-АГРО» имеет средний уровень выручки на рынке, однако благодаря расширению своих активов, компания может позволить себе отказаться от аренды складских помещений, аренды транспорта и использования услуг внешних предприятий для переработки продукции. Это обеспечивает компании прибыль, превышающую среднюю по рынку, и позволяет ей конкурировать с другими компаниями, а в некоторых случаях и опережать их.

Одними из преимуществ предприятия в конкурентной борьбе являются наличие огромного складского ресурса, собственного производственного оборудования и грузового транспорта, а также безукоризненной репутации. Несмотря на наличие некоторых слабостей, таких как недостаточная

развитость маркетинговых коммуникаций, отсутствие автоматизации и не оптимальность операционных процессов, предприятие имеет высокое качество готовой продукции и услуг благодаря надежным поставщикам сырья и широкому ассортименту сельскохозяйственной продукции. Несомненно, ООО «АНК-АГРО» является одним из лидеров в данной области.

Для менеджера важно иметь информацию о внутренней среде организации, так как это помогает определить внутренние возможности и потенциал, на которые компания может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения своих целей. Кроме того, анализ внутренней среды позволяет более ясно сформулировать цели и задачи организации. Важным аспектом является тот факт, что кроме переработки продукции и оказания услуг, организация создает социальные условия для жизнедеятельности своих работников.

Анализ внутренней среды ООО «АНК-АГРО» проводился с использованием информации из отчетов, статистических данных, профессиональных публикаций и результатов интервью. Результаты представлены в таблице 2, где цифры отражают пятибалльную оценку. Методология основана на всестороннем анализе и экспертной оценке. Эти данные помогут выявить сильные и слабые стороны компании и принимать обоснованные решения для повышения эффективности и конкурентоспособности.

Таблица 2 – Анализ факторов внутренней среды ООО «АНК-АГРО» (составлено автором)

Факторы внутренней среды	Оценка (1–5)
1 Организационная структура и менеджмент	
1.1 Уровень менеджмента. Квалификация руководства	4
1.2 Профессиональный состав работников	4
1.3 Наличие отделов и их функциональность	2
1.4 Производительность труда	4

Продолжение таблицы 2

Факторы внутренней среды	Оценка (1–5)
1 Организационная структура и менеджмент	
1.5 Текучесть кадров	4
1.6 Фирменная культура	1
1.7 Преданность работе сотрудников	3
1.8 Оперативность принятия решений	4
2 Производство и ресурсы	
2.1 Обеспеченность сырьём и материалами, уровень запасов, скорость их использования	5
2.2 Ассортимент продукции, степень обновляемости	4
2.3 Парк оборудования в наличии и степень его использования. Резервные мощности.	5
2.4 Транспортные возможности. Транспортировка продукции	4
3 Финансовая устойчивость	
3.1 Финансовая устойчивость и платежеспособность	4
3.2 Наличие задолженности перед кредиторами и поставщиками	5
3.2 Прибыльность	4
4 Управление рисками	
4.1 Наличие системы управления рисками	1
4.2 Планирование и прогнозирование рисков	1
4.3 Уровень защиты от внешних угроз	3

Предприятие обладает высоким техническим оснащением и располагает большими складскими помещениями, где хранятся необходимые сырье и материалы. Для обеспечения своих материальных потребностей сотрудники материально-технического оснащения предприятия осуществляет изучение возможностей потенциальных поставщиков и следит за изменением цен на

рынке. Приобретение необходимых ресурсов осуществляется непосредственно у фермеров.

Компания обладает калибровочным цехом высокого качества, который осуществляет процесс переработки воздушной аспирацией и механической сепарацией. Производственная мощность предприятия имеет незначительный запас, обеспечивающий оперативную и эффективную работу с большими объемами.

Кроме того, ООО «АНК-АГРО» располагает личным парком автотранспорта на территории предприятия, что позволяет ему обеспечивать своевременную доставку продукции и сырья на свои склады и со складов к заказчикам.

Предприятие обладает не только достаточным количественным, но и качественным составом сотрудников. Анализируя состав персонала, можно утверждать, что 20% коллектива обладают высшим образованием, 66% работников имеют среднее образование, а незначительная доля - 13% - имеют незаконченное среднее образование. Эти показатели свидетельствуют о наличии достаточного количества высококвалифицированных сотрудников на предприятии, что способствует эффективному функционированию его производственной деятельности.

На сегодняшний день ООО «АНК-АГРО» занято 15 высококвалифицированными сотрудниками. Регулярная выплата заработной платы на предприятии имеет высокий приоритет и является важным элементом мотивации сотрудников. В отличие от других предприятий, ООО «АНК-АГРО» уделяет этому аспекту большое внимание. Кроме того, сотрудники предприятия получают разнообразные премии и дополнительные выплаты, что способствует повышению их производительности и удовлетворенности работой.

Однако предприятие ООО «АНК-АГРО» обладает некоторыми недостатками, в частности отсутствует организационная культура и коммерчески ориентированы отношения с сотрудниками. Также отсутствует четкая организационная структура, что приводит к неповоротливости и

недостаточной функциональности операций. Это может привести к возникновению ряда проблем, так как на предприятии отсутствует планирование и прогнозирование рисков. Несмотря на то, что предприятие смогло успешно пройти кризисные последние два года благодаря значительным запасам диверсифицированной продукции, это не следствие грамотного планирования или качественно проработанной организационной структуры, а скорее гибкости торгового бизнеса.

2.3 Анализ основных показателей деятельности ООО «АНК-АГРО»

Рассмотрение анализа ключевых финансовых показателей начинается с детальной оценки финансового положения организации и анализа источников его формирования. При оценке имущественного состояния предприятия необходимо обратить внимание на изменения, происходящих в составе и структуре его имущества. Это позволит нам выявить факторы, определяющие стабильность и эффективность использования имущественных ресурсов компании.

Активы предприятия представляют собой все имущественные ценности, которые принадлежат организации и отражаются в активной части бухгалтерского баланса. Таким образом, общий объем активов бухгалтерского баланса представляет собой совокупность имущества, находящегося в собственности и распоряжении предприятия.

В таблице 3 показан результат по активной части бухгалтерского баланса, которая представляет собой совокупность активов, находящихся в распоряжении предприятия и имеющих оценку:

Общая динамика активов организации по состоянию на 31 декабря 2022 года характеризуются следующим соотношением: внеоборотные активы составляют 44,7% от общего объема активов, а оборотные активы - 55,3%. За весь период наблюдения наблюдалось снижение общего объема активов на 3,3%. Это указывает на уменьшение активной части баланса компании, которая включает в себя как долгосрочные, так и краткосрочные активы.

Таблица 3 - Оценка структуры имущества ООО «АНК-АГРО» за 2021–2022 гг.

Показатель	Значение показателя				Изменение за период	
	в тыс. руб.		в % к валюте баланса		тыс. руб.	± %
	31.12. 2021	31.12. 2022	На начало анализируемого периода (31.12.2021)	На конец анализируемого периода (31.12.2022)	(гр.3- гр.2)	((гр.3- гр.2) : гр.2)
1	2	3	4	5	6	7
Актив						
Вне оборотные активы	–	11 299	–	44,7	11 299	–
Оборотные, всего	26 159	13 995	100	55,3	-12 164	-46,5
В том числе: запасы	11 126	8 227	42,5	32,5	-2 899	-26,1
Денежные средства и их эквиваленты	12 430	3	47,5	<0,1	-12 427	-100
Пассив						
Собственный капитал	4 665	7 445	17,8	29,4	2 780	59,6
Долгосрочные обязательства	–	11 467	–	45,3	11 467	–
Краткосрочные обязательства*, всего	21 494	6 382	82,2	25,2	-15 112	-70,3
заемные средства	–	–	–	–	–	–
Валюта баланса	26 159	25 294	100	100	-865	-3,3

Во-первых, денежные средства и их эквиваленты уменьшились на 12 427 тысяч рублей, что составляет 81,1% от общего уменьшения активов. Это

может свидетельствовать об уменьшении денежных средств и их эквивалентов, что может повлиять на платежеспособность организации.

Во-вторых, товарно-материальные запасы сократились на 2 899 тысяч рублей, что составляет 18,9% от общего уменьшения активов. Уменьшение запасов может быть связано со снижением объемов производства или продажи товаров, что может повлиять на прибыльность организации.

Одновременно с уменьшением активов, в пассиве баланса произошло сокращение позиции «кредиторская задолженность» на 15 112 тыс. рублей, что составляет 100% вклада в общее снижение обязательств организации за рассматриваемый период. Это может свидетельствовать о сокращении задолженности перед поставщиками или кредиторами.

Однако следует отметить, что, несмотря на сокращение активов, собственный капитал организации за этот период увеличился на 59,6%. Это положительный фактор, поскольку рост собственного капитала свидетельствует о повышении финансовой устойчивости и накоплении собственных средств предприятием. Увеличение собственного капитала может быть результатом получения прибыли, реинвестирования или привлечения новых инвестиций. Структура активов показана в рисунке 13.

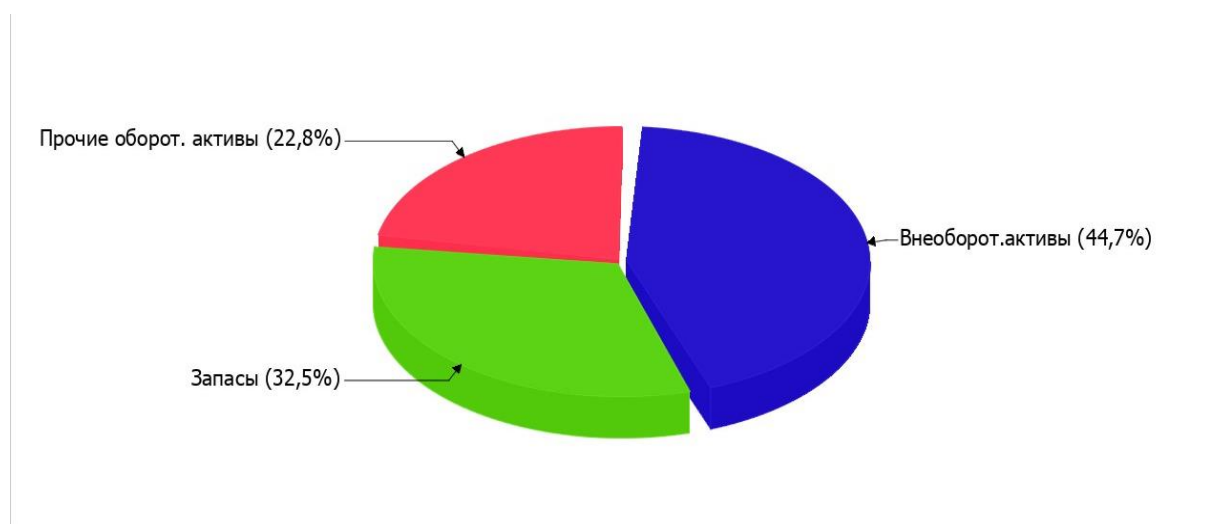


Рисунок 13 – структура активов ООО «АНК-АГРО» на 31.12. 2022 г.
(составлено автором)

Среди положительных изменений в балансе мы можем выделить рост позиции "материальных внеоборотных активов" в активе и «прочих

долгосрочных обязательств» в пассиве. Материальные внеоборотные активы увеличились на 9 087 тыс. рублей, а прочие долгосрочные обязательства - на 11 467 тыс. рублей.

Важно отметить, что собственный капитал организации за год увеличился с 4 665,0 тыс. рублей до 7 445,0 тыс. рублей. Это увеличение на 2 780,0 тыс. рублей составляет 59,6% и свидетельствует о положительных изменениях в имущественном положении организации.

В целом, анализ бухгалтерского баланса организации выявляет несколько изменений в ее имущественном статусе. Уменьшение общей суммы активов может быть вызвано различными факторами, такими как сокращение запасов и денежных средств. Однако рост собственного капитала является положительным фактором, который компенсирует уменьшение активов и может свидетельствовать о положительных изменениях в финансовом состоянии организации, а именно о ее стабильности.

Увеличение собственного капитала может свидетельствовать о том, что организация успешно генерирует и сохраняет свои финансовые ресурсы, что является важным показателем ее финансовой стабильности и потенциала для дальнейшего развития.

Финансовая стабильность организации – это состояние, при котором счета предприятия обладают достаточной степенью стабильности, обеспечивающей его способность осуществлять своевременные платежи и взаимодействовать с другими участниками рынка без финансовых трудностей. Это включает в себя обеспечение устойчивости и прибыльности организации в долгосрочной перспективе, а также поддержание доверия и репутации организации у партнеров и кредиторов.

Одним из важных показателей, отражающих финансовое состояние предприятия и его стабильность, является степень обеспеченности оборотными средствами с собственными источниками финансирования.

В таблице 4 представлены данные о соотношении собственных источников финансирования и материальных оборотных средств, что позволяет оценить уровень финансовой устойчивости предприятия:

Таблица 4 – Оценка финансовой устойчивости ООО «АНК-АГРО» за 2021–2022 гг. (составлено автором)

Показатель	Значение показателя		Описание показателя и его нормативное значение
	31.12.2021	31.12.2022	
1	2	3	4
1 Коэффициент автономии	$4665 / 26159 = 0,18$	$7445 / 25294 = 0,29$	Отношение собственного капитала к общей сумме капитала. Нормальное значение для данной отрасли: 0,4 и более.
2 Коэффициент финансового левериджа	$21494 / 4665 = 4,61$	$17849 / 7445 = 2,4$	Отношение заемного капитала к собственному. Хорошее значение для отрасли: 1,5 и менее (оптимальное 0,43–1).
3 Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами.	$(26159 - 11126 - 0) / 12430 = 1,11$	$(13995 - 8227 - 0) / 347,5 = 14,47$	Отношение собственных оборотных средств к оборотным активам. Нормальное значение: 0,1 и более.
4 Индекс постоянного актива	0	$343,9 / 11299 = 0,03$	Отношение стоимости внеоборотных активов к величине собственного капитала организации.

Продолжение таблицы 4

<p>5. Коэффициент маневренности собственного капитала</p>	$(12430 + 0) / 4665 = 2,66$	$(347,5 + 0) / 7445 = 0,05$	<p>Отношение собственных оборотных средств к источникам собственных средств. Нормальное значение для данной отрасли: 0,2 и более.</p>
<p>6. Коэффициент обеспеченности запасов</p>	$(4665 + 0 + 21494) / 11126 \approx 2,49$	$(7445 + 11467 + 6382) / 8227 \approx 2,64$	<p>Отношение собственных оборотных средств к стоимости запасов. Нормальное значение: 0,5 и более.</p>
<p>7. Коэффициент краткосрочной задолженности</p>	$(26\ 159 / 21\ 494) = 1,22$	$(13\ 995 / 6\ 382) = 2,19$	<p>Отношение краткосрочной задолженности к общей сумме задолженности.</p>

Проанализировав данные в таблице 4, можно прийти к выводу, что в 2022 году наблюдается увеличение коэффициента автономности по сравнению с 2021 годом. Это свидетельствует о том, что компания смогла увеличить собственные средства и снизить зависимость от внешнего финансирования. Такой положительный фактор способствует финансовой стабильности предприятия.

Коэффициент финансового рычага (левериджа) снизился в течение 2022 года, что указывает на то, что компания стала менее зависимой от заемных средств для финансирования своей деятельности. Однако этот показатель по-прежнему высок и требует внимания со стороны руководства компании.

Значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами в 2021 году показывает, что у компании достаточно собственных средств для покрытия оборотных активов. Тем не менее, в 2022 году этот

показатель увеличился в 13 раз, что может свидетельствовать о значительном увеличении оборотных активов компании и/или сокращении заемных средств.

Принимая во внимание динамику данных показателей, можно сделать вывод, что в 2022 году финансовое состояние компании стало более стабильным по сравнению с 2021 годом.

Отмечая значение индекса постоянных активов в 2022 году, что означает, что компания генерирует прибыль в размере 3% от своих внеоборотных активов. Этот показатель является низким и может свидетельствовать о неэффективном использовании компанией внеоборотных активов.

В 2021 году компания обладала достаточно высокой маневренностью собственного капитала, что свидетельствует о ее способности легко управлять средствами для развития бизнеса или реагировать на изменения рынка. Однако при этом в 2022 году этот показатель значительно снизился, что может свидетельствовать о проблемах с денежным потоком и нехватке средств для финансирования текущей деятельности.

Просматривая динамику коэффициента наличия запасов в 2022 году, можно сделать вывод, что его незначительное увеличение по сравнению с 2021 годом, может свидетельствовать о более эффективном управлении ресурсами компании. Однако этот коэффициент по-прежнему остается ниже уровня 3, что может указывать на риски, связанные с недостаточным уровнем наличия запасов. Это потенциально может ограничить способность компании удовлетворять спрос и обеспечивать непрерывность производственных процессов.

Коэффициент краткосрочной задолженности в 2021 году составляет около 1,22, что указывает на то, что у компании имеется примерно 1,22 рубля оборотного капитала на каждый рубль краткосрочных обязательств. Это говорит о том, что компания обладает определенной платежеспособностью, но ее способность погашать текущие обязательства может быть ограничена.

В 2022 году коэффициент краткосрочной задолженности увеличился примерно до 2,19, что свидетельствует об улучшении платежеспособности

компании. У него больше оборотного капитала по отношению к его текущим обязательствам, что свидетельствует о более стабильном финансовом положении и большей способности погасить свои обязательства в краткосрочной перспективе.

В целом анализ данных показывает, что финансовое состояние компании в 2022 году стало более стабильным и улучшилось по ряду показателей по сравнению с 2021 годом. Однако некоторые показатели, такие как индекс постоянных активов и маневренность собственного капитала, по-прежнему требуют внимания и улучшения со стороны руководства компании. Постепенное снижение зависимости от внешнего финансирования и повышение эффективности использования активов еще больше укрепят финансовую устойчивость предприятия.

В условиях рыночных отношений анализ финансовых результатов предприятий базируется на общепринятой модели формирования и использования результатов деятельности, которая применима ко всем организациям, независимо от их организационно-правовой формы и формы собственности. В контексте модели финансовых результатов учитываются различные факторы, включая объемы продаж, уровень затрат, финансовые вложения, налогообложение и другие. Анализ этих факторов позволяет выявить причины изменения финансовых показателей и принять соответствующие меры по повышению эффективности деятельности предприятия. Таким образом, анализ финансовых результатов на основе общепринятой модели является важным инструментом оценки и улучшения финансовых показателей организаций

В процессе планирования прибыли важно учитывать выручку от продаж, прибыль и то, как ее использовать. Эти факторы служат основой для разработки планов и стратегий предприятия.

Анализ прибыли ООО «АНК-АГРО» представлен в таблице 5. В этой таблице приведены ключевые показатели и характеристики прибыли компании, которые позволяют нам оценить ее финансовое положение и операционную эффективность.

Таблица 5 – Анализ прибыли ООО «АНК-АГРО» за 2021–2022 гг.

Показатель	Значение показателя,		Изменение показателя		Среднегодовая величина, тыс. руб.
	тыс. руб.		тыс. руб. (гр.3-гр.2)	± % ((3-2) : 2)	
	2021 г.	2022 г.			4
1	2	3	4	5	6
1 Выручка	68 192	28 816	-39 376	-57,7	48 504
2 Расходы по обычным видам деятельности	63 527	26 150	-37 377	-58,8	44 839
3 Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	4 665	2 666	-1 999	-42,9	3 666
4 Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	–	3 583	3 583	–	1 792
5 ЕБИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	4 665	6 249	1 584	34	5 457
6 Проценты к уплате	–	–	–	–	–
7 Налоги на прибыль (доходы)	–	–	–	–	–
8 Чистая прибыль (убыток) (5-6-7)	4 665	6 249	1 584	34	5 457

В таблице выше приведены основные финансовые результаты ООО «АНК-АГРО» за анализируемый период и аналогичный период предыдущего года.

Согласно «Отчету о финансовых результатах», за весь рассматриваемый период компания получила прибыль от продаж в размере 2 666 тыс. рублей, что составляет 9,3% от общей выручки. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года прибыль от продаж снизилась на 1 999 тыс. рублей, или на 42,9%.

Отмечается, что как выручка от продаж, так и расходы на обычные виды деятельности снизились в текущем периоде по сравнению с предыдущим. Выручка снизилась на 39 376 тысяч рублей, а расходы - на 37 377 тысяч рублей. Однако в процентном выражении изменение расходов (-58,8%) превысило изменение доходов (-57,7%). Ниже приведен график, иллюстрирующий изменение выручки.

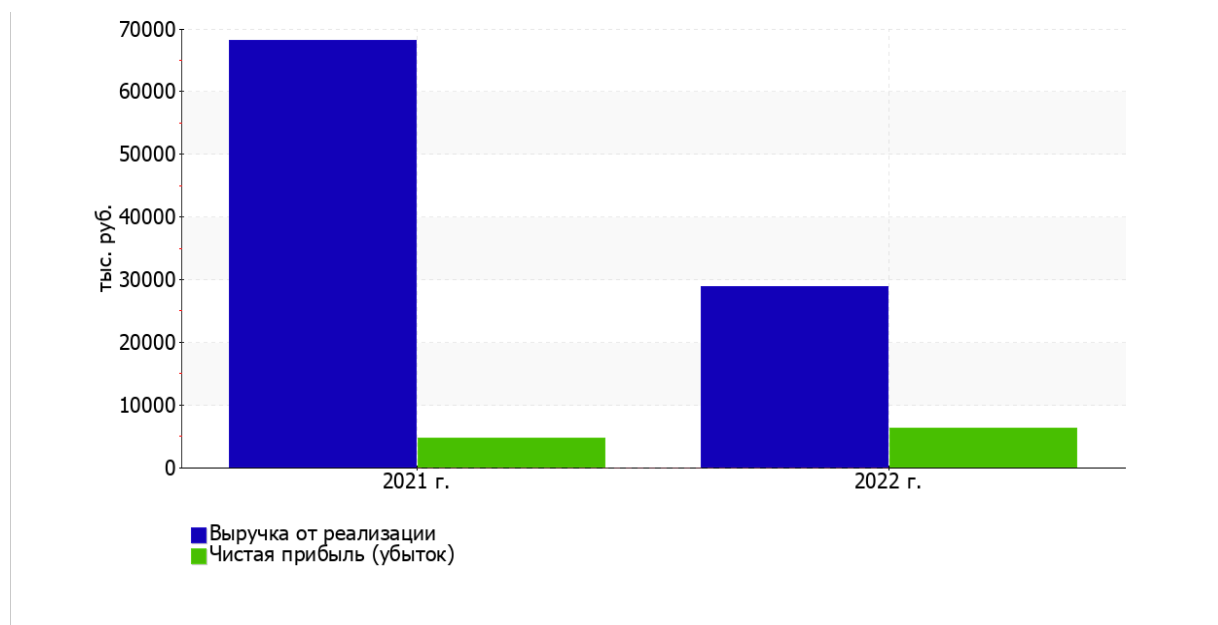


Рисунок 14 – динамика выручки и чистой прибыли ООО «АНК-АГРО» на 31 декабря 2022 г. (составлено автором)

За прошедший год ООО «АНК-АГРО» продемонстрировало положительные финансовые результаты как по продажам, так и по общей финансово-хозяйственной деятельности, что привело к положительным значениям всех трех показателей рентабельности, представленных в таблице.

При анализе данных показатель рентабельности составил 22% от общей выручки за рассматриваемый период. Следует отметить, что данный показатель увеличился на 15% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года (01.01–31.12.2021). Это свидетельствует о повышении эффективности торговых операций и увеличении прибыльности компании. Анализ рентабельности ООО «АНК-АГРО» представлен в таблице 6. В этой таблице приведены ключевые показатели прибыльности компании, которые позволяют нам подробно рассмотреть структуру и динамику прибыли.

Таблица 6 – Анализ рентабельности ООО «АНК-АГРО» за 2021–2022 гг. (составлено автором)

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %)		Изменение показателя
	2021 г.	2022 г.	коп., (гр.3 - гр.2)
1	2	3	4
1 Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 4% и более.	6,8	9,3	2,5
2 Рентабельность продаж по ЕВІТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	6,8	21,7	14,9
3 Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 2% и более.	6,8	21,7	14,9
4 Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	7,3	10,2	2,9

Основываясь на представленных данных, можно сделать следующие выводы:

- рентабельность продаж:

1) в 2021 году рентабельность продаж составила 6,8%, что выше обычного значения для этой отрасли (4% и более),

2) в 2022 году рентабельность продаж увеличилась до 9,3%, что также превышает нормативные значения.

- рентабельность продаж по ЕВІТ:

1) в 2021 году рентабельность продаж до вычета процентов и налогов составила 6,8%,

2) в 2022 году этот показатель значительно увеличился и составил 21,7%. Это свидетельствует о повышении эффективности использования выручки компании и снижении операционных расходов.

- рентабельность продаж по чистой прибыли:

1) в 2021 году рентабельность по чистой прибыли составила 6,8%.

2) в 2022 году этот показатель значительно вырос - до 21,7%. Это свидетельствует о повышении эффективности компании в получении прибыли после учета всех расходов.

- прибыль от продаж на каждый рубль, вложенный в производство и реализацию продукции:

1) в 2021 году прибыль от продаж на каждый рубль составила 7,3.

2) в 2022 году этот показатель увеличился до 10,2. Это свидетельствует о повышении прибыльности компании и эффективности использования вложенных средств в производство и реализацию продукции.

Таким образом, все рассмотренные показатели рентабельности продаж за анализируемый период превышают нормативные значения и свидетельствуют о положительном финансовом состоянии и операционной эффективности ООО «АНК-АГРО». Полученные результаты свидетельствуют о том, что компания демонстрирует высокую эффективность в управлении своими операционными расходами. Это означает, что организация осуществляет контроль над своими расходами, сокращает издержки и повышает эффективность использования своих ресурсов.

Кроме того, важно обратить внимание на показатель рентабельности использования капитала, который является ключевым инструментом оценки эффективности капиталовложений предприятия. Рентабельность капитала позволяет определить, насколько успешно компания использует свои финансовые ресурсы для получения прибыли. Анализ данных о рентабельности капитала и активов, представленных в таблице 7, позволяет получить более полное представление о финансовом положении и эффективности организации.

Таблица 7 – рентабельность капитала и активов ООО «АНК-АГРО»
(составлено автором)

Показатель рентабельности	Значение показателя, %	Расчет показателя
	2022 г.	
1	2	3
Рентабельность собственного капитала (ROE)	83,9	Отношение чистой прибыли к средней величине собственного капитала. Нормальное значение для данной отрасли: 14% и более.
Рентабельность активов (ROA)	44,6	Отношение чистой прибыли к средней стоимости активов. Нормальное значение для данной отрасли: 5% и более.

В рассматриваемый период с 01.01 по 31.12.2022 каждый рубль собственного капитала организации принес чистую прибыль в размере 0,84 рубля. Это говорит о том, что организация эффективно использует свой капитал, и каждый вложенный рубль приносит значительный доход.

Также за тот же период с 01.01.2022 по 31.12.2022 рентабельность активов составила 44,66%. Этот показатель очень высок и свидетельствует о том, что организация успешно генерирует прибыль от своих активов. Такая высокая рентабельность свидетельствует о хорошем уровне операционной эффективности и финансовой стабильности компании.

3 Пути повышения эффективности организации на основе совершенствования структуры управления

3.1 совершенствования структуры управления

Повышение эффективности ООО «АНК-АГРО» путём совершенствования структуры управления

Прежде чем начать давать рекомендации по повышению эффективности структуры управления, необходимо провести анализ организационной структуры предприятия ООО «АНК-АГРО». Организационная структура компании представлена на рисунке 15:

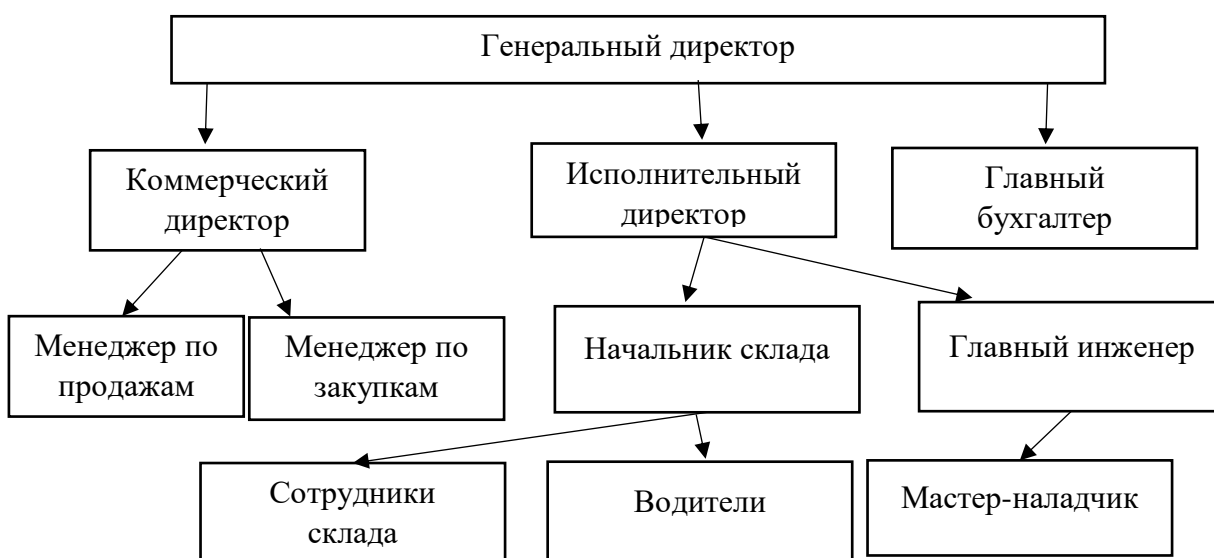


Рисунок 15 – Организационная структура ООО «АНК-АГРО» (составлено автором)

Исходя из рисунка 15, можно сделать вывод, что организационная структура ООО «АНК-АГРО» является линейно-функциональной. Эта структура управления представляет собой комбинацию линейных и функциональных структур и широко используется во многих отечественных организациях.

Сочетание линейных и функциональных структур в рамках линейно-функциональной структуры обусловлено двумя факторами. Первый фактор — это необходимость учитывать производственную структуру предприятия, в том числе технологические особенности производства, что приводит к

наличию линейных подразделений. Второй фактор — это потребность повышения производительности управленческого труда за счет его специализации и информационной мощи системы управления, которая обеспечивается функциональными подразделениями.

Линейно-функциональная структура предоставляет возможность для разделения управленческого труда, при котором линейные менеджеры отвечают за командование, а функциональные менеджеры консультируют и помогают линейным менеджерам в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ и планов.

Руководители функциональных подразделений оказывают формальное влияние на производственные подразделения, устанавливая стандарты деятельности (инструкции, регламенты, графики и т. д.), но не имеют права самостоятельно отдавать им приказы.

Роль функциональных служб зависит от масштаба экономической деятельности и общей структуры управления компанией. Функциональные службы осуществляют техническую подготовку производства, разрабатывают решения по вопросам, связанным с управлением производственными процессами.

Таблица 8 – Достоинства и недостатки линейно-функциональной организационной системы управления ООО «АНК-АГРО» (составлено автором)

Достоинства	Недостатки
<p>1. Освобождение линейных менеджеров от решения многих вопросов, связанных с финансовыми расчетами, логистикой и др. аспектами. Это позволяет линейным руководителям эффективнее выполнять свои функции и сосредоточиться на оперативном управлении производственными процессами.</p>	<p>1. Каждое звено в структуре организации заинтересовано в достижении своих узких целей, а не общей цели компании. Это может привести к недостаточной координации и интеграции между различными подразделениями, а также к снижению общей эффективности.</p>

Продолжение таблицы 8

<p>2. Более развитая функциональная специализация управленческих работников. У каждого сотрудника есть определенная функциональная роль, которая способствует более глубокому и квалифицированному выполнению его задач и повышает эффективность работы.</p>	<p>2. Функциональная близорукость является проблемой этой структуры, поскольку между производственными и функциональными подразделениями отсутствуют тесные связи и взаимодействие на горизонтальном уровне. Это может затруднить передачу информации, обмен опытом и совместное решение проблем.</p>
<p>3. Принимая во внимание особенности процесса промышленного производства и необходимость повышения производительности управленческого труда за счет специализации. Линейно-функциональная структура позволяет нам учитывать специфику производства и создавать оптимальные условия для повышения эффективности управленческой работы за счет разделения функциональных обязанностей.</p>	<p>3. Отсутствие механизма горизонтальной координации деятельности функциональных служб также является проблемой. Это приводит к чрезмерно развитой системе взаимодействия по вертикали, а не по горизонтали. Такая ситуация может замедлить процессы принятия решений и привести к неэффективному использованию ресурсов.</p>
<p>4. Выстраивание отношений "руководитель-подчиненный" по иерархической лестнице, где каждый сотрудник подчиняется только одному руководителю. Таким образом, соблюдается принцип субординации, что способствует ясности и структурированию внутри организации и облегчает процесс управления.</p>	<p>4. Накопление полномочий на высшем уровне управления для решения разнообразных оперативных задач является следствием вертикальных отношений "руководитель-подчиненный". Это может привести к перегрузке высшего руководства, ограничению процесса принятия решений на более низких уровнях и затруднить быстрое реагирование на изменения внешней среды.</p>

Использование линейно-функциональной структуры в ООО «АНК АГРО» имеет определенные преимущества, которые способствуют повышению эффективности управления и конкурентоспособности организации. Такая структура обеспечивает более эффективное распределение

задач между менеджерами и специалистами, позволяя им сосредоточиться на своей узкой области компетенции. Кроме того, линейно-функциональная структура позволяет учитывать особенности производства и специализироваться на управленческой работе, что способствует повышению производительности труда.

Однако, несмотря на эти преимущества, линейно-функциональная структура также имеет некоторые недостатки, которые могут негативно сказаться на эффективности управления и конкурентоспособности ООО «АНК АГРО». В частности, существуют проблемы в коммуникации и сотрудничестве между различными департаментами, а также в координации и взаимодействии на горизонтальном уровне. Кроме того, существует перегрузка высшего руководства, которое должно одновременно заниматься стратегическими задачами и оперативными вопросами.

Проанализировав организационную структуру ООО «АНК-АГРО» были предложены следующие мероприятия по повышению эффективности:

Проблема отсутствия общей цели компании и недостаточной координации между подразделениями является одним из основных факторов, препятствующих эффективному функционированию предприятия. Чтобы решить эту проблему, необходимо реализовать ряд мер, которые будут способствовать развитию согласованной системы стратегического управления.

Во-первых, необходимо разработать и внедрить корпоративную культуру, которая будет основываться на ценностях, миссии и стратегии предприятия. Этого можно достичь путем проведения внутренних обучающих программ, разработки кодекса этики и создания команды корпоративных коммуникаций, ответственной за поддержание и развитие корпоративной культуры. Руководство должно активно участвовать в поддержке и продвижении корпоративной культуры, чтобы создать общую цель и взаимопонимание между всеми сотрудниками.

Во-вторых, необходимо разработать и продвигать общую цель компании, которая будет выступать в качестве руководящего принципа для

всех подразделений. Для достижения этой цели следует создать механизмы коммуникации и сотрудничества между департаментами. Регулярные встречи, обмен информацией и обратная связь помогут добиться взаимопонимания и последовательности в действиях всех отделов. Также важно внедрить систему целевого управления, при которой цели каждого подразделения будут приведены в соответствие с общей целью компании.

Чтобы стимулировать горизонтальное взаимодействие и обмен опытом между производственными и функциональными подразделениями, необходимо создать соответствующие механизмы. Проведение периодических совместных заседаний, на которых представители разных ведомств смогут обсуждать общие задачи, проблемы и искать совместные решения, будет способствовать улучшению координации и сотрудничества. Также важно создать механизмы обратной связи и обмена информацией между департаментами для обеспечения более эффективного взаимодействия.

Чтобы оптимизировать организационную структуру компании, необходимо проанализировать и определить потенциальные области для расширения отделов и улучшения функциональности. Четкое определение ролей и обязанностей внутри каждого отдела, а также улучшение коммуникации и сотрудничества между отделами будут способствовать более эффективной работе предприятия.

Важным шагом является создание отдела исследований и разработок, который будет отвечать за поиск и внедрение инноваций. Этот отдел должен активно заниматься поиском новых идей и технологий, проводить исследования рынка и конкурентов, а также устанавливать партнерские отношения с университетами и исследовательскими организациями. Поощрение сотрудников к инновационному мышлению и предоставление ресурсов для реализации новых идей также являются важными аспектами.

Выявление сложных операционных процессов, требующих автоматизации, и внедрение соответствующих технологий и систем являются неотъемлемой частью развития предприятия. Автоматизация калибровки и обработки семян, внедрение систем логистики и управления поставками,

улучшение управления складскими ресурсами и товарными запасами, а также автоматизация процессов продаж помогут оптимизировать операционные процессы. Разработка регламентов и процедур для каждого процесса и обеспечение обучения сотрудников использованию новых технологий будут способствовать более эффективной работе компании.

Для улучшения координации деятельности функциональных служб необходимо разработать и внедрить механизмы горизонтальной координации. Создание комитетов или рабочих групп, включающих представителей различных функциональных служб, которые будут совместно обсуждать и принимать решения по вопросам, требующим взаимодействия между службами, поможет улучшить коммуникацию и сотрудничество между ними.

Внедрение системы стратегического управления, скоординированной с прогнозированием, маркетингом и управлением рисками, является важным шагом для повышения эффективности предприятия. Эта система способствует лучшему согласованию целей и стратегий компании, улучшению прогнозирования и планирования, а также обеспечению более эффективного управления рисками.

Для разработки и внедрения системы управления рисками необходимо создать отдельный отдел или назначить ответственного сотрудника, который будет отвечать за координацию управления рисками на предприятии. Этот отдел или сотрудник должен обладать соответствующими знаниями и опытом в области идентификации, анализа, оценки и управления рисками. Разработка и внедрение процессов и процедур для систематического прогнозирования и планирования рисков, а также создание механизмов мониторинга и контроля являются важными аспектами управления рисками. Также необходимо предоставить информационную базу и инструменты для сбора, анализа и обработки данных о рисках.

Создание отдела маркетинга играет важную роль в совершенствовании структуры управления предприятием. Отдел маркетинга будет отвечать за проведение маркетинговых исследований, разработку маркетинговых стратегий, планирование и координацию маркетинговых кампаний и

мероприятий. Анализ рынка, выявление потребностей и предпочтений клиентов, а также обеспечение согласованности маркетинговых усилий и продаж станут основой для разработки эффективных маркетинговых стратегий. Важным аспектом также является постоянный мониторинг рынка и конкурентов, анализ и прогнозирование рыночных тенденций, адаптация маркетинговых стратегий в соответствии с изменениями во внешней среде.

Таким образом, представленный выше анализ позволяет сделать вывод, что для того, чтобы открыть новые возможности в конкурентной среде и обеспечить долгосрочную устойчивость предприятия, руководству ООО «АНК-АГРО» необходимо пересмотреть систему управления компанией, сосредоточив внимание на проблеме обеспечения эффективности операционного потока объема информации, а также эффективности процессов принятия и реализации управленческих решений.

3.2 Экономическая эффективность предложений совершенствования организационной структуры ООО «АНК-АГРО»

Исходя из предложенных мер, планируется внести в организацию следующие изменения. В новый штат войдут 3 человека, в том числе 1 маркетолог и 2 аналитика. Затраты на оплату труда (ФОТ) для этих сотрудников прогнозируются в размере 150 тысяч рублей в месяц с учетом отчислений во внебюджетные фонды. Для автоматизации производственных процессов и внедрения компьютеризации потребуются единовременные инвестиции в размере 5000 тысяч рублей. В результате автоматизации планируется сократить производственный персонал на 3 человека, что позволит экономить 135 тысяч рублей в месяц. Это также требует обучения руководящего персонала, с затратами в размере 300 тысяч рублей.

Прогнозируется, что внедрение маркетинговых и аналитических мероприятий приведет к увеличению выручки как минимум на 20%. Текущая среднегодовая выручка составляет 48504 тысячи рублей, а рентабельность по

доходу до вычета процентов, налогов и амортизации (ЕВІТ) составляет 21%.

Для анализа рассматривается временной горизонт в один год.

Таким образом, прогнозируемый годовой экономический эффект рассчитывается по следующей формуле (рост выручки - затраты) * (1 - рентабельность по ЕВІТ):

1) расчет прироста выручки: Прирост выручки = Нынешний среднегодовой объем выручки * Прирост выручки после внедрения маркетинга и аналитики
Прирост выручки = 48,504,000 * 0.2 = 9,700,800

2) расчет затрат: Затраты на ФОТ = ФОТ на новых сотрудников - Экономия на сокращении производственного персонала
Затраты на ФОТ = 150,000 * 12 - (45,000 * 3 * 12) = 1,800,000 - 1,620,000 = 180,000
Затраты на автоматизацию = 5,000,000 единоразово
Затраты на обучение = 300,000 единоразово
Общие затраты = Затраты на ФОТ + Затраты на автоматизацию + Затраты на обучение
Общие затраты = 180,000 + 5,000,000 + 300,000 = 5,480,000

3) расчет прогнозного годового экономического эффекта: Прогнозный годовой экономический эффект = (Прирост выручки - Затраты) * (1 - Рентабельность ЕВІТ)
Прогнозный годовой экономический эффект = (9,700,800 - 5,480,000) * (1 - 0.21) = 4,220,800 * 0.79 = 3,336,231.2

В результате расчетов прогнозируется годовой экономический эффект в размере 3 336 231,2 рубля. Это свидетельствует о положительном влиянии предлагаемых мер на финансовые результаты компании. Ожидается, что реализация предлагаемых мер будет способствовать улучшению финансовых показателей предприятия и увеличению его доходов.

Таким образом, можно с уверенностью заявить, что предложенные рекомендации будут способствовать совершенствованию организационной структуры ООО «АНК-АГРО». Внедрение организационных изменений может служить важным механизмом поддержки и развития системы управления предприятием. Компетентный менеджер обладает способностью эффективно внедрять организационные изменения, что способствует повышению эффективности и результативности работы предприятия.

Я полагаю, что предложенное решение заслуживает детального изучения и может быть рекомендовано руководству ООО «АНК-АГРО» в качестве инструмента повышения стабильности и адаптивности предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В соответствии с вышесказанным, можно утверждать, что для ООО «АНК-АГРО» важно учитывать наилучшую и уникальную организационную структуру управления, учитывающую особенности использования технологического оборудования, профессиональные и личностные качества персонала, а также порядки и традиции внутри организации. Построение такой структуры должно учитывать условия функционирования предприятия.

Процесс усовершенствования организационной структуры управления охватывает три этапа: анализ действующей структуры, улучшение структуры и оценку эффективности предлагаемой структуры.

Исследование имеет практическую значимость, так как научные положения и классификация организационных структур управления могут быть использованы в ООО «АНК-АГРО» для повышения эффективности предприятия.

Результаты анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО «АНК-АГРО» показывают положительную динамику развития предприятия.

Развитие организации зависит от различных факторов, причем ключевыми из них являются профессионализм сотрудников и структура управления. Поэтому в данном исследовании был проведен анализ эффективности организационной структуры управления предприятием.

На текущий момент организационная структура ООО «АНК-АГРО» представляет собой линейно-функциональную структуру управления.

Анализ действующей структуры управления позволяет сделать следующие выводы:

- в работе руководителей практически всех подразделений преобладают оперативные проблемы, что приводит к отсутствию единого плана действий и малой гибкости в реагировании на изменения рыночной среды;

- существующая система распределения полномочий сконцентрирована в основном на оперативной работе и мешает переходу к стратегическому управлению.

Таким образом, для достижения новых возможностей в конкурентной среде и обеспечения перспективного выживания, ООО «АНК-АГРО» должно пересмотреть систему управления предприятием, придавая первостепенное значение решению проблемы обеспечения эффективности оперативного движения информации, принятия и реализации управленческих решений, а также функционированию предприятия в рамках выбранной стратегии.

В результате исследования организационной структуры ООО «АНК-АГРО» рекомендуется внедрить информационно-аналитический отдел и разработать соответствующее положение в рамках совершенствования структуры управления организацией.

Предложения по совершенствованию организационной структуры ООО «АНК-АГРО» позволят сэкономить средства на заработную плату и взносы во внебюджетные фонды, что приведет к экономической эффективности.

Таким образом, можно уверенно сказать, что предложенные рекомендации способствуют повышению эффективности работы ООО «АНК-АГРО».

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абдулова А.И. Конкурентные преимущества фирмы / А.И. Абдулова - Москва.: ИНФРА-М, 2022. - 173 с.
2. Акофф Р. Акофф о менеджменте / Р. Акофф. – Санкт-Петербург.: Питер, 2020. – 448 с.
3. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 20018. – 115 с.
4. Баженов Ю. К., Пронько В. А. Менеджмент организации: методические рекомендации по подготовке и защите выпускных квалификационных работ //М.: " Дашков и К. – 2018. -100 с.
5. База знаний студентов: официальный сайт. – URL: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=666059#1> (дата обращения 19.04.2023).
6. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. – Москва.: Финансы и статистика, 2021. – 382 с.
7. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – Москва.: ИНФРА-М, 2005. – 215 с.
8. Бернстайн Л.А. Анализ финансовой отчетности: Пер. с англ. – Москва.: Финансы и статистика, 2005. – 178 с.
9. Бир С. Наука управления / С. Бир; пер. с англ. - 2-е изд. - Москва.: ЛКИ, 2020. - 120 с.
10. Борисенко И. Л. Развитие организационно - экономических наук: теория и методология. - Воронеж. Гос. Техн. Ун-т., 2020. - 151 с.
11. Бобыкин В.И. Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов. – Москва.: Экономика, 2021. – 366с.
12. Боссиди Л. Искусство результативного управления / Л. Боссиди, Р. – Москва.: Добрая книга, 2008. - 288 с.
13. Бухгалтерия России: официальный сайт. – URL: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/2364020286_ooo-ank-agro (дата обращения: 16.04.2023).
14. Вебер М. Бизнес-вычисления: практика расчета основных

показателей / М. Вебер; пер. с нем. - Москва.: Омега-Л, 2021. - 243 с.

15. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник для студентов и аспирантов вузов по специальности “Менеджмент”. Москва.: МГУ, 2020.

16. Волкова К.А. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции. - Москва.: Экономика, 2020 - 275 с.

17. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва.: ЮНИТИ, 2001.501 с.

18. Глухов В.В. Основы менеджмента: Учебно-справочное пособие. – Санкт-Петербург.: Специальная литература, 2022 - 452 с.

19. Грейсон Дж. К. мл., О. Делл К. Американский менеджмент на пороге XX века: Пер. с англ. / Авт. предисл. Б.Э. Мильмер. - Москва.: Экономика, 2021.319 с.

20. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Санкт-Петербург.: Пресс, 2023 - 244 с.

21. Информационный ресурс для студентов: официальный сайт. – URL:https://studopedia.net/8_23488_organizatsionnaya-struktura-predpriyatiya.html (дата обращения 26.03.2023).

22. Лафта Дж.К. Менеджмент. - Москва.: ПБОЮЛ Григорян А.Ф., 2020. - 264 с.

23. Любушин Н.П., Лещева В.В., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебник для вузов / Под ред. Н.Л. Любушина. - Москва.: ЮНИТИ-Дана, 2021. - 471 с.

24. Маркетинг: Учебник / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др.; Под ред. А.Н. Романова. - Москва.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. - 560 с.: ил.

25. Менеджмент. Учебник – Санкт-Петербург.: Изд-во Михайлова В.А., 2020г. - 440 с.

26. Менеджмент: теория и практика в России / Под ред. А.Г. Поршнева, М.Л. Разу, А.В. Тихомировой. - Москва.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2023. -

528 с.

27. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. Москва.: "Дело" 2022. - 702 с.

28. Научная электронная библиотека: официальный сайт. – URL: <https://www.elibrary.ru/defaultx.asp> (дата обращения 10.05.2023).

29. Научно-образовательный портал: официальный сайт. – URL: <http://eup.ru> (дата обращения: 03.03.2023).

30. Организация производства и управление предприятием: Учебник / Туровец О.Г., Бухалков М.И., Родинов В.Б. и др.; Под ред. О.Г. Туровца. - Москва.: ИНФРА-М, 2020. - 528с. - (Серия «Высшее образование»).

31. Основы менеджмента / Учебное пособие под ред. д-ра эконом. наук, проф. О. Т. Лебедева. Изд. 2-е, доп. - Дизайн обл. А.С. Андреев. – Санкт-Петербург.: ИД «МиМ», 2022. - 192 с.

32. Основы теории оптимального управления: Учебное Пособие для экономических вузов / В.Ф.Кротов, Б.А. Лагома, С.М. Лобанов и др. Под ред. В.Ф. Кротова. - Москва.: Высшая школа, 2020 - 488 с.

33. Проверка контрагентов: официальный сайт. – URL: <https://chеско.ru/company/ank-agro-1212300052480> (дата обращения 17.04.2023).

34. Рофе А.И., Стрейко В.Т., Б.Г. Збышко Экономика труда. Под ред. проф. А.И. Рофе. - Издательство "МИК", 2021.

35. Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Менеджмент организации. Учебное пособие - Москва.: Инфо-М, 2020 - 367 с.

36. Стратегическое управление и планирование: официальный сайт. – URL: <http://www.stplan.ru> (дата обращения: 29.03.2023)

37. Справочник для экономистов: официальный сайт. – URL: <http://www.catback.ru> (дата обращения 02.04.2023).

38. Управление человеческими ресурсами / под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА - М, 2018.

39. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г., Управление — это наука и искусство. - Москва.: Республика, 2018. - 352 с.

40. Фонд «Бюро экономического анализа» официальный сайт. – URL: <https://www.beafnd.org> (дата обращения: 20.03.2023)
41. Хайман Д.Н. Современная микроэкономика: анализ и применение. Т. 2. Москва., 2021.
42. Хейлбронер Р., Туроу Л. Экономика для всех. Новосибирск, 2004 г.
43. Хикс Дж. Р. Стоимость и капитал. Москва., 2021 г.
44. Чемберлин Э., Теория монополистической конкуренции. Москва., 2022 г.
45. Экономика. Учебник / под ред. Булатова А.С. Москва., 2020 г.
46. Экономика фирмы: Учебник / Под общ. ред. Проф. Н.П. Иващенко. - Москва.: ИНФРА-М, 2018. - 528 с. - (Учебники экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова).
47. Экономико-статистический анализ: Учеб. пособие для вузов/ Под ред. проф. С.Д. Ильенковой. – Москва.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 215 с.
48. Экономика торгового предприятия: Торговое дело: Учебник // Брагин Л.А., Москва., ИНФРА-М, 2021. - 314с.
49. Экономика организации (предприятия): Учебное пособие // Раздорожный А.А. Москва., РИОР, 2022. - 95с.
50. Экономика предприятия (в схемах, таблицах, расчетах): Учебное пособие // Скляренко В.К., Кучеренко А.И., Акуленко Н.Б., Прудников В.М. Москва., ИНФРА-М, 2021. - 256с.
51. Экономика предприятия (фирмы): Практикум // Поздняков В.Я., Волков О.И. Москва., ИНФРА-М, 2018. - 331 с.
52. Экономическая экспертная группа (ЭЭГ): официальный сайт. – URL: <http://www.eeg.ru> (дата обращения: 25.03.2023).
53. TestFirm: официальный сайт. – URL: https://www.testfirm.ru/result/2364020286_ooo-ank-agro (дата обращения 12.05.2023)
54. Auditit: официальный сайт. – URL: https://www.audit-it.ru/contragent/1212300052480_ooo-ank-agro (дата обращения 14.05.2023).