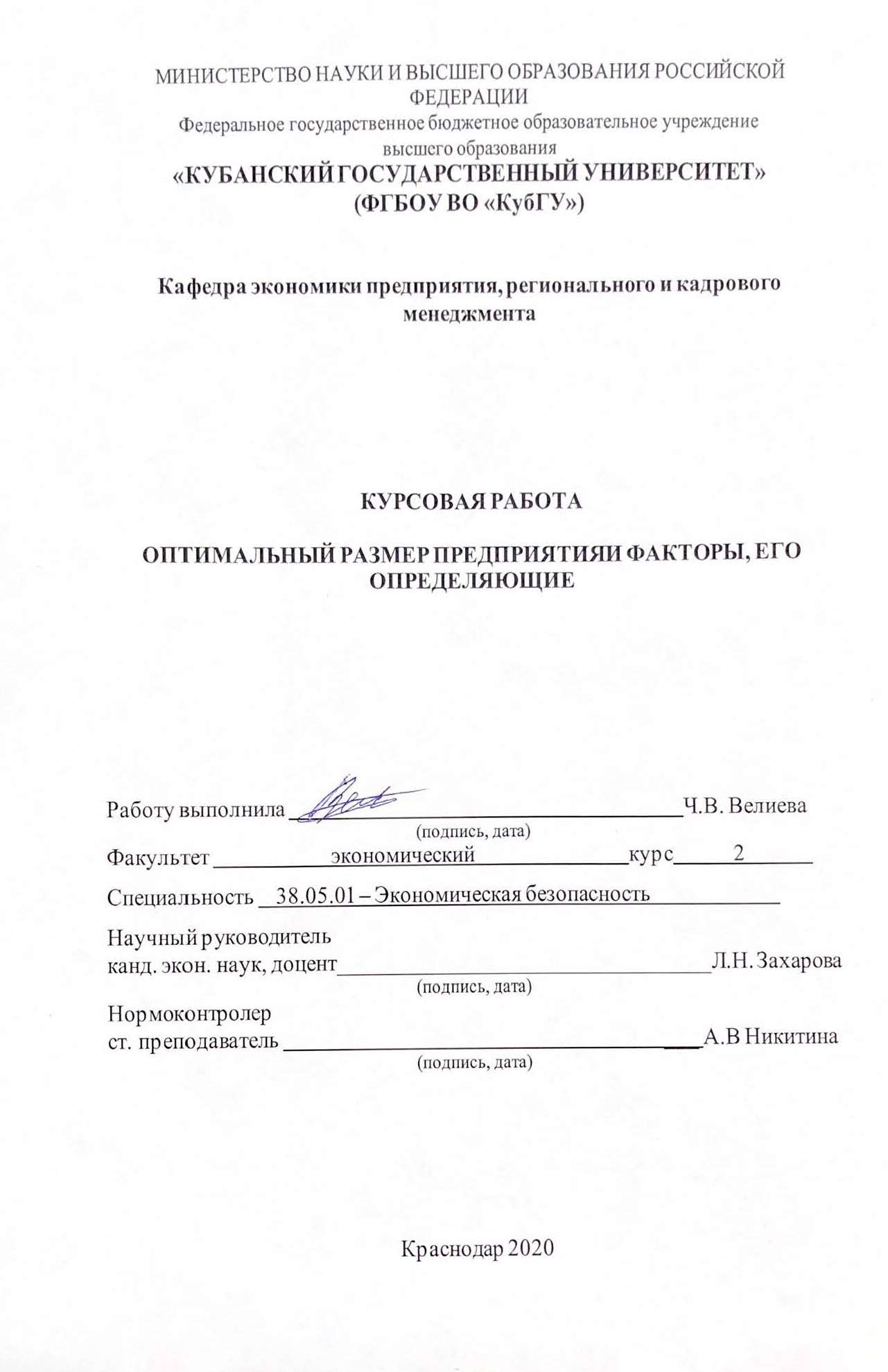
****

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение 3

1. Теоретико–методические аспекты исследования факторов, определяющих оптимальный размер предприятия 5
   1. Сравнительная характеристика отечественных и зарубежных концепций, описывающих оптимальный размер предприятия 5
   2. Факторы, определяющие размер предприятия 12
   3. Методика анализа и оценки оптимальности размера предприятия 15
2. Анализ и оценка оптимальности размера предприятия мебельной компании ООО «Данко» 20
   1. Анализ, структура и динамика основных финансово–экономических показателей мебельной компании ООО «Данко» 20
   2. Анализ внешних и внутренних факторов и оценка оптимальности размера предприятия 25
3. Предложения и рекомендации для оптимизации размера мебельной компании ООО «Данко**»** 33

Заключение 39  
Список использованных источников 42

**ВВЕДЕНИЕ**

На сегодняшний день увеличивающиеся требования к обслуживанию производства предъявляются вследствие перестройки организации на новые условия экономики, отличительной чертой которых является экономия ресурсов производства. Это диктует повышения непрерывности процессов производства, конструктивное и технологическое усовершенствование производимых товаров, повышения отдачи от применения основных фондов и оборотных средств. Поэтому специализация функций обслуживания должна играть особую роль в организации инфраструктуры предприятия.

Актуальность темы заключается в том, что на сегодняшний день, период становления экономики России можно охарактеризовать значительными изменениями в организации и ведении деятельности предпринимателей на уровне ряда хозяйствующих субъектов. Данные перемены можно обуславливать потребностью в новейших подходах к уменьшению основ и правил экономического поведения организаций в рыночной среде.

Размер компании представляет собой количество трудовых ресурсов в организации, необходимого для производственного использования его в этой организации при современной технологии, производственной и трудовой организации. Размер организации оказывает определенное воздействие на ее деятельность, в связи с этим необходимо принимать во внимание главные организационно–экономические параметры и всевозможные негативные стороны по объему фирмы, а так же иметь в виду связь становления предпринимательской деятельности и выработки действенной рыночной стратегии, исходя из функциональных масштабов.

Большое количество созданных рыночных субъектов ориентируется  в своей стратегии на расширение объемов деятельности и может направлять свои усилия на обеспечение высоких рыночных позиций взамен получения текущего дохода. В условиях рыночных отношений повысилась деловая активность тех отраслей, в которые целесообразнее вкладывать финансовые ресурсы, где можно получить максимальный доход, при сниженном времени обороте средств: торговля, общественное питание, торговое посредничество, кредитно–финансовая сфера и страхование.

При этом эффективный (оптимальный) размер организации является объектом изучения, как практиков, так и ученых – экономистов. Некоторые вопросы оптимального размера организации и влияния масштаба на экономические результаты деятельности нашли отражение в работах российских ученых, а так же в зарубежной экономических источников. Ученные в большом количестве трудов сосредоточили свое внимание на изучении положительных и отрицательных моментов от увеличения объемов деятельности и выявлении оптимального размера организации производственной сферы [3].

Объектом курсовой работы выступает мебельная компания ООО «Данко**»**.

Предметом исследования выступают экономические отношения, которые складываются по поводу научно–технического потенциала предприятия.

Целью данной курсовой работы является исследование теоретических и практических аспектов оптимального размера предприятия, и факторы его определяющие, для этого необходимо решить следующие задачи:

* изучить теоретико–методические аспекты исследования оптимального размера предприятия;
* провести анализ и оценку оптимальности размера предприятия мебельной компании ООО «Данко»;
* выработать основные предложения и рекомендации для оптимизации размера мебельной компании ООО «Данко».

Курсовая работа состоит из введения, 3 глав, заключения и списка использованных источников.

1. **Теоретико–методические аспекты исследования факторов, определяющих оптимальный размер предприятия**
   1. **Сравнительная характеристика отечественных и зарубежных концепций, описывающих оптимальный размер предприятия**

Главной задачей становлению и развития торговли является создание благоприятных условий для нормальной деятельности предприятий. Достижение этой цели подразумевает, с одной стороны, повышения уровня законодательной, экономической, налоговой среды, в которой осуществляет деятельность торговое предприятие (ТП), а с другой – требуется углубленное усовершенствование деятельности самих организаций в имеющихся рыночных отношений. Данный факт может требовать от организации повышенной степени адаптивности. Часто на смену условий организационной детальности фирма вынуждена изменять собственный масштаб.

Таблица 1 ­– Основные характерные признаки крупных, средних и малых предприятий [4]

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | Основные характерные признаки |
| Малые предприятия | 1. обеспечивают взаимосвязь и взаимодействие разных предприятий и сфер деятельности; 2. имеют прямой контакт с потребителями 3. быстрее, чем крупные, улавливают изменение спроса и частные потребности; 4. быстрее могут обновить выпуск продукции; 5. способствуют созданию конкуренции на рынке. 6. обычно более низкие издержки производства, чем у крупных; 7. часто работают по заказам крупных фирм, что позволяет выжить в условиях рынка |
| Продолжение таблицы 1 | |
| Средние предприятия | 1. численность персонала от 100 до 500 человек; 2. узкая специализация, т.е. выпуск от 1 до 3 товаров. 3. постепенный рост в рамках рыночной ниши (по специализированному товару): 4. превращение в крупную монополию в данной нишевой специализации. |
| Крупные предприятия | 1. численность работников обычно больше 500 человек, достигая часто с помощью отечественных и зарубежных филиалов численности несколько сотен тысяч работников. (Например, в корпорации ИБМ трудятся 400 тысяч работников);  2. обеспечивают крупносерийный и массовый выпуск стандартных со– варов (например, бытовой техники);  3. массовый выпуск позволяет использовать «эффект масштаба» и держать на низком уровне издержки производства;  4. выпуск стандартных товаров упрощает контроль за качеством и облегчает автоматизацию,  5. наличие значительных финансовых ресурсов позволяет проводить масштабные научные исследования и активную маркетинговую политику, в том числе тактику низких цен при большом объеме продукции;  6. широкое использование внутрифирменного планирования, что особенно эффективно не для создания новой продукции (это быстрее делают малые фирмы), а для выпуска разных модификаций товара и в осуществлении его технической доводки. |

Существующие организации имеют достаточно разнообразные с точки зрения имеющихся функций, организационно–правового устройства, масштабов, профиля работы. С точки зрения количественных критериев торговые организации разделяют на крупные, средние и малые. Важными параметрами при этом является численность сотрудников, годовой оборот капитала, объем товарооборота, количество торговых площадей и т.д.

Размер организации представляет собой его величину, степень развития. Величина организации оказывает сильное влияние на его работу, в связи, с чем нужно учитывать важные организационно–экономические плюсы и минусы различных по размеру организаций, а так же иметь в виду взаимосвязь предпринимательского развития и созданию продуктивной рыночной стратегии организации, исходя из масштабов его деятельности.

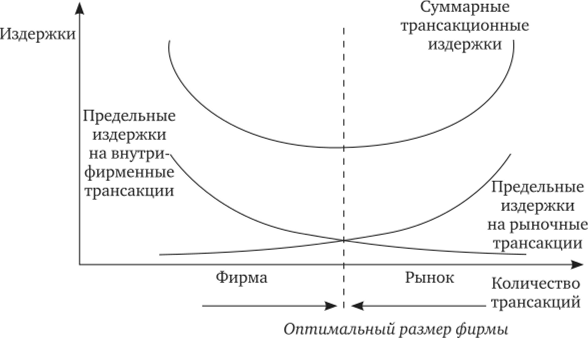


Рисунок 1 – Оптимальный размер организации [6]

Крупные торговые организации с экономической точки зрения являются наиболее сильными, так как у них имеется мощный финансово–экономический и имущественный запас прочности, высокие показатели конкурентоспособности, относительно невысокие затраты обращения. Они способны проводить маркетинговые исследования, рекламные кампании, проводить собственную стоимостную политику, иметь обширную торговую сеть для продажи своей продукции и прямые контакты с поставщиками. Но такие организации не всегда являются динамичными в рыночной среде, они медлительны в продвижение экономической стратегии, могут иметь громоздкую структуру управления, а материальное стимулирование инициативных сотрудников и организации в целом не сильно взаимосвязаны с конечным результатом деятельности.

Средние торговые организации осуществляет свою деятельность, зачастую, в пределах некоторого рыночного сегмента и могут удовлетворять узкие запросы по продажи продукции определенной номенклатуры. Они могут обладать некоторыми особенностями торгово–технологического процесса, их продукция имеет уникальные характеристики и которые ориентируются на постоянных клиентов. Данные особенности защищают данные организации от конкурентов, что позволяет устанавливать повышенную стоимость на свои товары и обеспечивает экономическое развитие. Предпринимательская активность у них значительно повышена, чем у крупных, потому что необходим постоянный поиск новых идей, усовершенствование торгово–технологического процесса, но при этом нет широкой номенклатуры товаров и возможности переориентировать деятельность на иную продукцию. Имеется риск потери ноу–хау, а так же зависимость от некоторых поставщиков и сложившейся группы клиентов.

Малые торговые организации имеют высокую способность удовлетворять запросы тех клиентов, которые не способны в полном объеме обеспечить крупные и средние. Для них характерны простая система в организации логистики и учета, работа на локальных рынках, высокая гибкость, вплоть до изменения вида выпускаемой продукции, профиля, номенклатуры продукции, более экономически выгодное применение имеющихся ресурсов, сниженные расходы управления, высокая скорость оборота капитала, заинтересованность всех сотрудников в конечных результатах деятельности и прочие факторы, которые обеспечивают конкурентоспособность. Однако именно малые организации в большой степени не защищены от внешних факторов, которые не зависят от них. Для данных предприятий труднее получить кредит, выстроить рекламную политику; значительное количество средств необходимо для анализа рынка, для получения нужных коммерческих и научно–технических сведений; нет возможности провести независимую стоимостную политику. Без государственной помощи данные организации не имеют возможности вести эффективную свою деятельность и конкурировать с крупными торговыми организациями, которые в свободном режиме осуществляют деятельность на рынке и устанавливают контроль над стоимостью, качеством и товарной номенклатурой, порой в ущерб клиентов. В России по мере совершенствования направления частного предпринимательства и укрепления рыночных отношений формируется законодательная база по совершенствованию и поддержание малых организаций, предоставляя им налоговых льгот.

Рассматривая проблему оптимального размера организации можно выделить три главных направления анализа: технологическое, институциональное и стратегическое.

В технологическом направлении (классическая, неоклассическая теория фирмы) оптимальный размер организации может рассматриваться в виде функции производства, которая выражает технологическую и экономическую зависимость производственных результатов от применяемых ресурсов. Критерием оптимальности выступает минимально эффективный размер организации – это чисто технологический параметр, который выражает поведение производственных затрат. Оптимальный размер организации может определяться сравнением положительного и отрицательного эффективного производственного масштаба. Планирование розничного товарного оборота организации, особенно нового, правильно начинать с расчета минимального объема товарооборота, который ориентирован на обеспечение безубыточной деятельности. В процессе свой работы, организация может нести некоторые постоянные (аренда, амортизация, расходы на содержание зданий и т.д.) и переменные (затраты, которые связаны с приобретением продукции, их логистикой, хранением, подработкой, подсортировкой, упаковкой, продажей) затраты. Темп изменения совокупных издержек может отклоняться от темпа изменения объема товарного оборота. В результате объем товарного оборота в своей критической точке может обеспечить покрытие постоянных и переменных издержек. При этом минимально нужный объем товарооборота может позволить обеспечить организации безубыточную деятельность.

В институциональной теории объясняется существования многообразных форм организации, проводиться анализ пределов их роста со стороны эффективности, где теоретическим инструментарием выступают трансакционные затраты. Экономическое содержание трансакционных издержек Р. Коуз определяет как затраты по выполнению деловых обязательств. Ф. Найт считает, что трансакционные издержки могут быть связаны с ситуациями неопределенности в окружающей рыночной среде. Их можно определить как операционные затраты сверх основных издержек на создание и реализацию продукции или как цену ресурсов, которые применяются для нахождения торговых партнеров, проведения переговоров о методах торговли, составления контрактов и обеспечения прав собственности, которые получаются посредством определенной деятельности. Они имеют особое значение при создании новых организаций, особенно при формировании финансово–промышленных групп, сопровождающихся большими издержками на анализ организационных проектов и их согласования с участниками группы разными подразделениями организации [10].

Таким образом, трансакционные издержки можно смело трактовать как отличные от затрат производства и представляющих затраты на управление организацией или затраты по его текущей деятельности.

В институциональной теории так же утверждается, что оптимальный размер организации может достигаться за счет сокращения затрат, но они рассматриваются шире, не только связанные с технологическими, но затратами по управлению. В стратегическом направлении оптимальности размера организации (теория игр, «концепция границ») говориться, что применительно к сложным экономическим рынкам современной среды, не всегда однозначно можно определить оптимальный размер организации. Рынки являются динамичными по своей природе.

Вопросу оптимального размера организации уделялось значительное внимание в постсоветской России. Особенностью советской экономики было значительное количество крупных организаций при явно сниженной по сравнению с развитыми экономическими рыночными доле мелких и средних, т.к. советские ученые видели преимущества только крупного организаций и считали его оптимальным из–за реализации эффекта масштаба и удобства централизованного управления.

Организация в социалистической экономике выступало исполнителем народнохозяйственных планов, задача которых заключалась в организации текущему созданию товаров в строгом соответствии с плановыми показателями. Все те стратегические функции, которые предприятия имеет в рыночной экономике, были вынесены за границы организации и осуществлялись органами управления государства. Это объясняет различие подхода российских ученых от мирового к определению оптимального размера организации на основе исключительно производственных технологических аспектов и неимением исследований по этой проблеме в институциональном и стратегическом направлениях [14].

В современной России с переходом на рыночные отношения оптимальный размер организации рассматривается относительно реструктуризации существующей организации. В работах Шишкина А. А., Пурыжова Л. В., Конищева Д. В., Казачкова В.И. указывается, что одной из важных задач аналитического обеспечения реструктуризации выступает определение рациональных пределов организации и исследование факторов, которые влияют на положение данных границ.

При увеличении организации или их интеграции нужно учитывать следующие факторы, которые способны уменьшить стратегический потенциал деструктурируемого организации: экономическая эффективность, восприимчивость к рыночным сигналам, управляемость организацией, его целенаправленность, производственный научно–технический уровень, концентрация информации и опыта производства [27].

Таким образом, можно сказать, что оптимальный размер предприятия характеризуется многокритериальной системой, которую необходимо рассматривать в технологическом, институциональном и стратегическом аспектах с учетом развития рынка.

* 1. **Факторы, определяющие размер предприятия**

Современная отраслевая структура в экономике России формировалась на основе хозяйственной системы, которая перешла «по наследству» от СССР. Особенности целей и задач экономики СССР обусловили особенную управленческую структуру. Одной из важных особенностей вступала структура с большим количеством крупных организации, что говорило, о том что, не было среды конкуренции. Из–за длительного кризиса в 2000 г. в экономике России и ряда прочих причин увеличения количества средних и малых организаций осуществляется довольно медленно. Однако без наличия в торговой отрасли организаций разных по размеру и масштабу работы обеспечить нужный показатель конкуренции, а, следовательно, и оптимальное соотношение стоимости продаваемой продукции и качества торговых услуг не представляется возможности.

Изучение факторов, которые определяют размер организации, может позволить выбрать нужные инструменты управления, определять пути повышения эффективности производства. Критерии оценки размера организации изменяются в зависимости от сферы деятельности. В качестве общего для всех организаций показателя размера часто выступает объем дохода в стоимостном выражении. Но данный показатель скорее может охарактеризовать масштабы работы организации. Кроме того, он не всегда достаточно точно передает оценку изменение масштабов работы организации, так как подвержен инфляционному влиянию. Количество выпускаемых товаров в натуральном выражении, физический объем товарооборота – количественные показатели, которые характеризуют масштаб работы организации [7].

На сегодняшний день большинство организаций занято в сфере торговли. Размер организации в торговле и общественном питании определяется через такие показатели, как численность сотрудников, площадь торгового зала (зала обслуживания, складских помещений), среднегодовая цена авансированных ресурсов (основного и оборотного капитала). На уровне отдельного организации данные показатели могут охарактеризовать его ресурсный потенциал, управление которым может способствовать улучшению показателей эффективности работы организации. Масштабы работы фирмы могут характеризоваться результатами его деятельности (товарооборотом), долей рынка, числом хозяйственных связей с прочими рыночными субъектами. Законодательством выделяется три категории организации (по размеру) в зависимости от среднегодового количества сотрудников, доли в уставном капитале юридических лиц, которые не относятся к субъектам малого предпринимательства, объемов доходов (таблица 2).

Таблица 2 – Критерии отнесения предприятий к субъектам малою и среднего предпринимательства [21]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория  предприятия | Критерии | | |
| Доля в уставном капитале | Среднегодовая численность работников, чел. | Выручка без НДС, млн руб. |
| Среднее предприятие | Суммарная доля участия Российской Федерации, субъектов РФ, муниципальных образований, иностранных юридических лиц, иностранных граждан, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов в уставном капитале не более 25%.  Доля участия, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого  и среднего предпринимательства, не более 25% | 101–250 | До 1000 |
| Малое предприятие | До 100 | До 400 |
| Микропред  приятие | До 15 | До 60 |

В среднее количество сотрудников организации включаются все специалисты, в том числе осуществляющие свою деятельность по договорам гражданско–правового характера, работавшие в филиалах организации и т.п.

Представленные выше факторы являются для организации внутренними. Но и внешние условия могут оказывать влияние на размер организации. Торговые предприятия действуют на товарных рынках и рынках услуг, поэтому ключевым фактором, который определяет размер организации, является рыночная среда и следующие ее характеристики:

* конкурентный уровень;
* рыночная насыщенность продукцией и услугами, степень удовлетворения спроса на продукцию и услуги;
* ресурсная доступность (цена самого ресурса и расходы, которые связаны с его применением, редкость ресурса, ограничения применения ресурса);
* средний уровень затрат и отраслевая рентабельность.



Рисунок 2 – Факторы, влияющие на размер предприятия [20]

На рынках с низкой степенью удовлетворения спроса у организации есть возможность повысить объем деятельности за счет экстенсивных факторов: увеличения количества сотрудников, повышение торговой площади, расширение номенклатуры товаров (последнее приводит к повышению запасов товаров и повышению авансированного капитала). При этом изменяется размер организации, увеличивается масштаб его работы – это экстенсивный рост. Если же рынок наполнен продукцией (услугой), то организация увеличивает масштабы своей работы только за счет поиска незанятой или создания новейшей сектора рынка, оптимизации соотношения стоимости и качества продукции и торговых услуг, оптимизации ресурсного управления – это интенсивный рост. При интенсивном росте повышения количественных параметров размера организации может не быть или оно происходит медленнее, чем изменение показателей масштабов работы организации.

То же самое касается и ресурсной доступности для организации. В случае если важный ресурс, который определяет технологию деятельности организации, может покупаться свободно и по низкой стоимости, не имеет ограничений в применении, то организация будет совершенствоваться в первую очередь за счет привлечения дополнительных единиц ресурса. Если же ресурс в стоимости возрастает, на его применение могут налагаться ограничения, то организация будет искать замену этому ресурсу или изменять схему его применения, которая дает оптимальное соотношение издержек и эффекта (дохода). В первом варианте развитие идет экстенсивному пути, во втором – по интенсивному.

Средний уровень затрат в отрасли отражает стоимость применяемых ресурсов, средний уровень рентабельности – эффективность применения ресурсов. Оба показателя можно рассматривать как ограничители роста организации. Большое количество предпринимателей видят смысл в повышения размера организации и масштабов их работы только до того момента, пока уровень затрат организации не будет превышать средний по отрасли показатель, а рентабельность не ниже средней по отрасли.

Таким образом, подводя итог вышесказанному можно отметить, что это является экономическими ориентирами, которые позволяют довольно точно описать экономическую ситуацию в отрасли и установить тенденцию ее изменения.

* 1. **Методика анализа и оценки оптимальности размера предприятия**

Рациональные (оптимальные) размеры организации, как правило, можно определить при разработке будущих планов, реорганизации существующего или создание нового предприятия. При их обосновании применяются разные методы: статистический, монографический, вариантный и т.д. [12].

Статистическим методом оценивают имеющиеся размеры организации и их подразделений, и найти наиболее продуктивные, рациональные их размеры. Путем группировок хозяйств одного производственного типа могут анализироваться влияние некоторых факторов на размеры и производительную эффективность, сравнивая их по площа­ди, выходу товаров, производственным фондам, количеству сотрудников и итогам их деятельности.

При помощи статистических группировок большое количество данных можно достичь выявления зависимости между размерами организации и результатами его деятельности. Но одного данного метода зачастую оказывается недостаточно для решения поставлен­ных целей.

Особенно важен монографический метод, который применяется для анализа отдельных организаций и базируется на материалах статистического метода (отбирают организации, размеры кото­рых, исходя из группировок, являются оптимальными). Анализ производиться за несколько лет по специальной программе, включающей изучение вопросов организации, техники и технологии производства в целом по компании и его подразделениям. Данные материалы могут служить основой для будущего определения опти­мального размера фирмы на перспективу с помощью вари­антного и расчетно–конструктивного методов.

Вариантный метод применяется преимущественно для уста­новления оптимального размера подразделений с низкими переменными производственными издержками, которые могут изменяться в зависимости от размера подразделения (внутрибригадные, внутрифермские, транспорт­ные). При оценке вариантов все прочие условия, кроме признака, который характеризует размер (участок производства – в бригаде, поголовье скота – на ферме), признаются одинаковыми [12].

Но на практике, для определения оптимального размера предприятия, часто используют методологию планирования «от достигнутого уровня». Согласно этому подходу, численность сотрудников в плановом периоде (Чпл) может быть рассчитана как:

= \* (/), (1)

где Чб – среднесписочное количество сотрудников за базисный период;

Iq – индекс изменения производственного объема за плановый период;

Iw – индекс роста трудовой производительности.

Плановое количество производственных сотрудников на нормируемой работе может определяться исходя из товарной трудоемкости:

= /(\* ), (2)

где Тп. н – плановая норма трудоемкости, нормо–час;

Фр. в – полезный годовой фонд времени одного сотрудника, час;

Кв. н – плановый коэффициент нормативного выполнения.

Поэтому, произведя расчет по формуле среднегодового показателя, в отдельный период времени организации может иметь возможность испытать нехватку или излишек числа сотрудников. Нужно иметь представление не только о спектре колебаний числа сотрудников (от наибольшей потребности до минимальной), но и длительности периода, для которого может быть свойственен избыток или же нехватка работников.

Лишь впоследствии проведенных расчетов можно рассматривать вопрос о комплектации работников в согласовании со среднегодовой потребностью и способах урегулирования имеющихся проблем.

Необходимо иметь в виду и характер связи конфигурации, размера организации и числа работников: как данные процессы привязаны во времени, всякий ли раз за спадом (или за повышением) производства незамедлительно происходит пропорциональное изменение числа или же перемена показателей случается через некоторый временной промежуток, т.е. с конкретным сдвигом по времени.

Обоснование подъема трудовой производительности на большом количестве организаций в России осуществляется по этапам. При этом расчет может исполняться исходя из потребности экономии количества сотрудников по всем этапам подъема трудовой производительности. В этом случае количество сотрудников фирмы за плановый период может определятся следующим образом:

= \* + Э, (3)

где Чпл – среднесписочная плановое количество сотрудников, человек;

Э – общее изменение (уменьшение – «–», увеличение – «+») исходного количества сотрудников, человек.

Данный способ расчета общей потребности организации в трудовой силе может быть использован лишь для существующих организаций с цикличным показателем программы производства. Он не может быть использован для возобновления организаций и объектов, и для фирм с колебаниями в программе производства и структуры сотрудников. Более четким и эффективным, в том числе и для возобновления организаций и объектов, считается способ расчета планового числа сотрудников организации с использованием прямых методов.

При планировании количества сотрудников могут определять явочный и среднесписочный состав:

Чяв = Тр / (Тсм \* Dn \* S \* Квн), (4)

где Тр – трудоемкость программы производства, нормо–час;

Тсм – длительность трудовой смены или сменный фонд трудового времени одного работника, час;

S – число суточных трудовых смен;

Dn – количество суток деятельности организации за плановый период.

Расчет коэффициента среднесписочного количества и по планируемому проценту невыхода на работу производиться по следующей формуле:

Чсп = Чяв \* Ксп, (5)

где Ксп – коэффициент среднесписочного количества.

Данный коэффициент может быть рассчитан следующим способом:

Ксп=Fn / f, (6)

где Fn – номинальный фонд трудового времени (количество календарных рабочих дней);

f – действительный фонд времени деятельности одного работника (планируемое число дней работы) [16].

Исходные данные для расчета количества сотрудников:

− программа производства;

− норма времени, выработки и обслуживания;

− номинальный (реальный) бюджет времени работы за год;

− мероприятие по уменьшению трудовых издержек и т. д.

Планирование сотрудников обязано учитывать:

– число сотрудников и какой квалификации необходимо в будущем;

– как привлечь необходимых сотрудников и уменьшить количество излишнего персонала, при учите социальных аспектов;

– как использовать работников в соответствии с их способностями;

– как целенаправленно воздействовать развитию сотрудников, применяя их знания к меняющимся требованиям;

– какое количество затрат потребуется для планируемого кадрового мероприятия [8].

Так же можно выделить следующие методы:

1. Институциональный. С позиции этого метода планирование сотрудники рассматривается как разная деятельность всевозможных субъектов, которая направлена на реализацию цели стратегического развития организации и выполнению тактических целей по более эффективному применению имеющихся в организации сотрудников».
2. Содержательный (функциональный). Базируется на выделении функции планирования сотрудников, его цели и задачи функционирования в пределах компании, и может показать какое воздействие должно быть совершенно для того, чтобы достичь поставленных задач [2].

Таким образом, стратегия работы с персоналом должна быть воплощена в конкретную форму, для достижения высокой производительности труда, и последующей максимизации доходов предприятия, поскольку конечной целью любого действующего предприятия является получение максимальной прибыли, и при этом, не проводя увеличения размеров организации.

1. **Анализ и оценка оптимальности размера предприятия мебельной компании ООО «Данко»**
   1. **Анализ, структура и динамика основных финансово–экономических показателей мебельной компании ООО «Данко»**

Мебельная компания ООО «Данко» появилась согласно законодательству Российской Федерации 05 февраля 2000 г. в городе Краснодар, является коммерческим предприятием и специализируется на производстве мягкой мебели для дома и офиса.

Организация является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный банковский счет, круглую печать со своим наименованием. Организация является коммерческим предприятием, в своей деятельности руководствуется Гражданским кодексом и действующими законами.

Целевой деятельности организации является удовлетворение потребностей клиентов в результатах его деятельности и получение прибыли.

Организация занимается изготовлением следующие виды товаров:

* офисной мебели;
* кухонной мебели;
* набор мягкой мебели;
* диванов и кровать.

Мебельная компания ООО «Данко» является коммерческой предприятием, уставный капитал которого равняется 120 тыс. руб. рублей и разделен между участниками на доли фиксированных размеров. Участники несут так называемую ограниченную ответственность за функционирование общества, т.е. не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, которые связаны с деятельностью общества, в границах стоимости внесенных ими вкладов. Учредительными документами Общества выступает Устав и Учредительный договор. Учредительный договор, который заключен учредителями в соответствии с Законом об обществах с ограниченной ответственностью и действующий наряду с уставом, определяет правовое положение общества, с одной стороны, а с другой – содержит в себе черты договора о совместной деятельности по организации юридического лица.

Высшим органом управления Общества является Общее учредительное собрания. Имущество общества было образовано за счет вкладов в уставный капитал, а также за счет прочих источников, которые предусмотрены действующим российским законодательством.

Рынком сбыта продукции и услуг является г. Краснодар и Краснодарский край.

Рассмотрим основные экономические показатели деятельности исследуемой организации за 2017–2019 гг.

Таблица 3 – Технико–экономические показатели деятельности Мебельная компания ООО «Данко» за 2017–2019 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Период анализа | | | Изменения, +,– | | Темп роста,% | |
| 2017 | 2018 | 2019 | 2017–2018 | 2018–2019 | 2017–2018 | 2018–2019 |
|
|
| Выручка от реализации, тыс. руб. | 37920 | 41970 | 47660 | 405 | 569 | 110,68 | 113,56 |
| Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб. | 34270 | 39900 | 45750 | 563 | 585 | 116,43 | 114,66 |
| Прибыль от реализации, тыс. руб. | 3650 | 2070 | 1910 | –158 | –16 | 56,71 | 92,27 |
|
| Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб. | 424 | 401 | 438 | –23 | 37 | 94,58 | 109,23 |
| Продолжение таблицы 3 | | | | | | | |
| Среднегодовая численность сотрудников, чел. | 90,0 | 92,5 | 101,5 | 2,5 | 9 | 102,77 | 109,72 |
| Среднегодовая трудовая производительность, тыс. руб. | 199,58 | 199,86 | 226,95 | 0,28 | 27,10 | 100,14 | 113,56 |
| Среднемесячная заработная плата одного сотрудника, тыс. руб. | 5,12 | 6,14 | 6,86 | 1,02 | 0,72 | 119,92 | 111,73 |
| Фондоотдача, руб. | 8,94 | 10,47 | 10,88 | 1,52 | 0,41 | 117,03 | 103,96 |
| Рентабельность продаж,% | 9,63 | 4,93 | 4,01 | – 4,69 | – 0,92 | 51,24 | 81,25 |

По данным таблицы можно сделать вывод о том, что за весь анализируемый период несколько неоднозначны показатели, которые характеризуют финансово – хозяйственную деятельность ООО «Данко»: выручка от реализации повысилась в 2018 г. по сравнению с прошлым годом на 405 тыс. руб., в 2019 г. по сравнению с 2018 г. на 569 тыс. руб.; себестоимость реализованных товаров повысилась за 2017–2018гг. на 563 тыс. руб., в 2019 г. – на 585 тыс. руб. по сравнению с предыдущим годом.

Но, темп роста выручки за весь период составил 11,68 и 113,56% соответственно, а темп роста себестоимости в 2018 г. – 116,43%, в 2019 г. – 114,66%, что характеризует неэффективное использования ресурсов в производстве мебели.

Прибыль от реализации за 2017–2018 гг. уменьшилась на 158 тыс. руб., а в 2019 году наблюдается уменьшение прибыли по сравнению с предыдущим годом на 16 тыс. руб. или на 7,73%.

Рентабельность продаж за 2017–2018 гг. уменьшилась на 4,69%, а за 2019 г. по сравнению с прошлым периодом – на 0,92%, что является следствием того, что себестоимость в предприятии повышается большими темпами, нежели выручка.

Положительным моментом работы предприятия является тот факт, что среднегодовая выработка одного работающего сотрудника имеет тенденцию к росту, так как в 2018 г. по сравнению с 2017 г. ее рост равняется 0,28 тыс. руб., или 0,14%, а в 2019 г. по отношению к 2018 г. – 27,10 тыс. руб., или 13,56%. Среднегодовая заработная плата одного работающего сотрудника также имеет тенденцию к повышению, однако, темп роста заработной платы ниже, чем темп роста трудовой производительности, что показывает увеличение эффективности применения трудовых ресурсов в деятельности ООО «Данко», что соответственно может говорить о том, что организация имеет оптимальный свой размер.

Таблица 4 – Структура затрат на производство по экономическим элементам ООО «Данко» за 2017–2019 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи затрат | Уровень затрат, тыс. руб. | | | Абсолютное отклонение, тыс. руб. | | Удельный вес в себестоимости,% | | | Абсолютное отклонение,% | |
| 2017 | 2018 | 2019 | 2017–2018 | 2018–2019 | 2017 | 2018 | 2019 | 2017–2018 | 2018–2019 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| Оплата труда | 1168 | 1468 | 1855 | 300 | 387 | 34,08 | 36,79 | 40,55 | 2,71 | 3,75 |
| Отчисления в фонд социального страхования | 246 | 338 | 452 | 92 | 114 | 7,18 | 8,47 | 9,88 | 1,29 | 1,41 |
| Продолжение таблицы 3 | | | | | | | | | | |
| Материальные издержки | 1885 | 2033 | 2147 | 148 | 114 | 55,00 | 50,95 | 46,93 | –4,05 | –4,02 |
| Амортизация | 97 | 84 | 89 | –13 | 5 | 2,83 | 2,11 | 1,95 | –0,73 | –0,16 |
| Прочие издержки | 31 | 67 | 32 | 36 | –35 | 0,90 | 1,68 | 0,70 | 0,77 | –0,98 |
| Полная себестоимость | 3427 | 3990 | 4575 | 563 | 585 | 100,00 | 100,00 | 100,0 | 0,00 | 0,00 |
| В том числе: | 2664 | 3006 | 3565 | 342 | 559 | 77,74 | 75,34 | 77,92 | 2,40 | 2,59 |
| Переменные издержки |
| Постоянные издержки | 763 | 984 | 1010 | 221 | 26 | 22,26 | 24,66 | 22,08 | 2,40 | –2,59 |

Итак, информация, отраженная в таблице показывают, что общая сумма издержек в 2018 г. по сравнению с предыдущим годом повысились на 563 тыс. руб. На это изменение положительно повлияли все факторы: рост заработной платы и отчислений в государственные внебюджетные фонды, повышение суммы материальных издержке и суммы прочих издержек.

Однако, не смотря рост абсолютной суммы издержек на материальные ресурсы, их удельный вес в себестоимости товаров уменьшился на 4,05%, при повышении доли заработной платы и отчислений во внебюджетные фонды. Кроме того, в 2018 г. наблюдается уменьшение доли переменных затрат, и удельного веса постоянных, что обусловлено, в первую очередь, ростом заработной платы административно–управленческих сотрудников и повышение издержек по коммунальным услугам.

В 2019 г. общая сумма издержки по сравнению с предыдущим годом повысились на 585 тыс. руб. В анализируемом году наблюдается аналогичная ситуация, что и в предыдущем периоде: уменьшение доли материальных издержек в их общей сумме, и, следовательно, рост удельного веса издержек на заработную плату. Расходы, которые связаны с амортизационными отчислениями, прочие затраты существенно не изменились. В 2019 г. повысилась доля переменных расходов, что связано с резким скачком закупочной стоимости на материалы, в особенности на древесину. Доля постоянных затрат уменьшились на 2,59%.

Таким образом, можно сделать вывод, что предприятия имеет все шансы успешно функционировать в 2020 г., если не будет сильных финансовых потрясений и занять высокие позиции на мебельном рынке Краснодарского края.

* 1. **Анализ внешних и внутренних факторов и оценка оптимальности размера предприятия**

Развитие мебельной индустрии является одним из важных направлений социально–экономической политики города Краснодара и Краснодарского края. Это наиболее устойчиво и перспективно развивающаяся промышленная отрасль. Мебельный рынок края насчитывает более 100 организаций, среди них – производители высококачественной мебели, продукция которых известна не только на территории России, но и за рубежом.

Для того чтобы оценить оптимальность размеров организации необходимо провести анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на размеры организации, так далее проведен анализ конкурентов ООО «Данко» и SWOT анализ, для выявления всех возможностей повышения конкурентоспособности организации.

Наиболее сильными конкурентами на сегодня для ООО «Данко» являются те организации, которые представлены в мебельных магазинах рядом с торговыми отделами компании, а также имеющих собственные салоны (Таблица 5).

Таблица 5 – Характеристики конкурентов мебельного рынка г. Краснодара

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Конкурент | Сбытовая политика | Ассортимент | Класс мебели |
| Формула дивана | Более 200 салонов по России | Около 250 наименований | Экстра  Элит |
| «АльфаМебельПлюс» | Более 200 салонов по России | Более 100 наименований | Экстра  Премиум  Бизнес  Эконом |
| PUSHE | Салоны в 90 городах России | Порядка 60 наименований | Премиум  Бизнес  Эконом |

Нужно отметить, что ООО «Данко» занимает свою нишу, имеет свой фирменный салон и составляет достойную конкуренцию прочим производителям.

Для более детального исследования конкурентоспособности товаров ООО «Данко», нужно выделить модели–аналоги, которые встречаются в других салонах, и сравнить уровень цен. Наиболее близкий к модельному ряду ООО «Данко» ассортимент у «АльфаМебельПлюс», «Формула дивана», «PUSHE».

Обращая внимание на стоимость, видно, что у «АльфаМебельПлюс» цены увеличены в среднем 2 раза, что объясняется брендом, высококлассностью и лоском товаров, сильной рекламной компанией, уникальной работой дизайнеров. «Формула дивана» имеет также несколько повышенную ценовую планку, это объясняется качеством мебели, которое находится на высоком уровне, как и в «АльфаМебельПлюс» . «PUSHE» находятся в одной ценовой линейке с ООО «Данко», ориентируют потребителя на себя благодаря непохожему, индивидуальному, молодежному стилю оформления мебели. Таким образом, ООО «Данко» занимает определенный рыночный сегмент, стоит в одной ценовой линейке с «Формулой дивана» и «PUSHE», составляя им достойную ассортиментную политику и имиджевыми характеристиками.

Для получения более достоверной картины, которая позволит выработать будущую стратегию оптимизации размеров организации и ее будущий уровень конкурентоспособности, воспользуемся таким известным инструментом, как SWOT–анализ. Данный подход при грамотном использовании может позволить получить достоверную оценку среды для разработки маркетинговой стратегии и оптимизации размеров, и учесть все многообразие воздействующих на организацию факторов.

В практическом плане используются несколько разных форм проведения SWOT–анализа:

1. экспресс–SWOT–анализ – наиболее популярный (в силу простоты проведения) вид качественного анализа, который позволят определить, какие сильные стороны предприятия помогут бороться с угрозами и применять возможности внешней среды, а какие слабые стороны помешают это осуществить. Но на практике данная методика имеет минусы: попадают только самые очевидные факторы, и даже при этом часть данных факторов исчезает в перекрестной матрице, поскольку не могут применяться;
2. сводный SWOT–анализ, в котором должны быть представлены важные показатели, характеризующие работу организации в текущий момент и намечают перспективы будущего развития и оптимизации размеров организации. Поэтому его следует делать не «до» и не «вместо», а только после проведения всех остальных видов стратегического анализа. Плюсом данной формы проведения анализа является то, что он позволяет в некотором приближении дать количественную оценку факторов, которые были выявлены. Еще одним достоинством является возможность сразу перейти к выработке стратегии и разработать комплекс мероприятий, которые нужны для достижения стратегических целей, и в частности оптимизации размеров организации;
3. смешанный SWOT–анализ – это попытка совместить первую и вторую формы проведения анализа. Для этого предварительно проводятся как минимум основные три вида стратегического анализа. Является сложным и редко применимым [5].

Анализ внутренней среды организации и маркетинговый анализ рынка позволяет выделить сильные и слабые стороны ООО «Данко», для выбора дальнейшего пути развития организации и оптимизации его размеров, представленные в таблице 6.

Таблица 6 – Сильные и слабые стороны организации

|  |  |
| --- | --- |
| Потенциальные внутренние сильные стороны (Strengts – силы) | Потенциальные внутренние слабости  (Weaknesses – слабости) |
| Информативный рыночный мониторинг | Игнорирование конкурсов, выставок и т.д |
| Быстрая реакция на рыночные изменения | Отсутствие собственной базы НИОКР как таковой (разработка моделей «с нуля» приостановлена) |
| Отлаженная сеть сбыта | Низкий уровень сервиса (дополнительные услуги на должном уровне оказывают только в г. Краснодар, т.к на оказание данных услуг привлекаются сотрудники с производства) |
| Широкая номенклатура товаров | Недостатки в политике рекламы (отсутствие стиля в формировании рекламных роликов, дефицит уличной рекламы и т.д) |
| Достаточная популярность | Слабая политика продвижения |
| Высокий контроль качества | Низкий уровень оснащенности мест работы |
| Импортное оборудование | Низкий уровень логистики производства |
| Стабильный темп увеличения производства | Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений |
| Хорошая мотивация сотрудников | Неучастие специалистов в принятии управленческих решений |
| Высокая рентабельность | Некомпетентность менеджеров по поставке качественных материалов для перетягивания мебели |
| Использование экономии в масштабах производства, стоимостное преимущество |

В данной таблице можно выделить 2 ключевые «слабые стороны»:

1. игнорирование конкурсов, выставок и т.д;
2. отсутствие собственной базы НИОКР как таковой (разработка моделей «с нуля» отсутствует).

В данном анализе нужно обратить особое внимание на «возможность» разработки собственного модельного ряда (коллекции) посредством НИОКР, для повышения статуса организации и открытие новых возможностей, а также на «угрозу» патентования и сертификации инноваций в производстве мебели у конкурентов, что может с большой долей вероятности привести к судебным процессам.

Таблица 7 – Матрица SWOT–анализа ООО «Данко»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категории  SWOT  –анализа | | Возможности | Угрозы |
| * Более современная имиджевая, стильная реклама; * Появление новых поставщиков; * Стимулирование повышения объема продаж посредством скидок, подарков, акции; * Снижение цены на сырье и готовую продукцию; | * Снижение цены товаров–субститутов; * Повышение конкурентных преимуществ со стороны производителей и разработчиков товаров–субститутов; * Появление принципиально нового товара; * Изменение уровня стоимти; |
| Сильные стороны | * Отлаженная сбытовая сеть; * Широкий ассортимент продукции; * Стабильный темп расширения производства; * Высокая квалификация персонала; * Гибкая стоимостна политика; | * Реализация за счет собственного капитала имиджа компании; * Стабилизация цен на продукт за счет освоения нового рынка закупок (страны Азии); * Разработка собственного модельного ряда (коллекции) посредством НИОКР. | * Отслеживание изменения цен товаров–субститутов, адекватная, своевременная реакция на изменения; * Реакция на появление нового товара – производство товара–субститута; * Патентования и сертификации инноваций в производстве мебели у конкурентов. |
| Продолжение таблицы 7 | | | |
| Слабые стороны | * Игнорирование конкурсов, выставок и т.д; * Отсутствие собственной базы НИОКР; * Недостатки в рекламной политике; * Низкий уровень оснащения рабочих мест; * Низкий уровень производственной логистики; | * Оснастка рабочих мест всем необходимым * Принятие обоснованно–разумных решений в области производственной логистики в плане минимизации трудозатрат при движении грузопотока | * Провести анализ и, возможно, перенять методику продвижения товаров иностранными организациями; * «Вербовка» работников организаций–конкурентов с целью усовершенствования производственного цикла, разработки нового модельного ряда и т.д. |

Таким образом, полученные в ходе анализа сведения, объединенные в SWOT–анализе, могут позволить более обоснованно подойти к выбору стратегии маркетинга организации мебельного рынка, а также выбрать пути оптимизации размеров организации в будущем.

Анализ трудовых ресурсов предприятия – является элементом механизма управления предприятием и направлен на повышение эффективности использования персонала, для того чтобы при имеющемся размере организации организовать эффективный трудовой процесс, и уменьшению на этой основе производственных затрат, экономию издержек и ресурсов живого труда на единицу выпускаемого товара. Анализ использования трудовых ресурсов основывается на изучении следующих показателей:

1. обеспеченность рабочих мест, производственных подразделений и организации в целом сотрудников соответствующей квалификации и профессионального состава;
2. использование рабочего времени;
3. интенсивность и эффективность использования сотрудников фирмы;
4. создание эффективного фонда заработной платы.

В результате использования того или другого метода анализа и способа обработки исходной информации при решении определенных задач анализа трудовых ресурсов применяются все его виды:

1. по периодичности проведения – ежедневный, недельный, месячный, квартальный, полугодовой, годовой;
2. по полноте охвата объектов – полный, локальный, тематический;
3. по методам изучения объектов – комплексный, сплошной, выборочный;
4. по характеру изучения – текущий, оперативный, систематический, разовый [19].

Таблица 8 – Выполнение норм выработки производственными рабочими мебельной фабрики ООО «Данко»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Период времени | Профессия | | |
|  |  | Колотильщик | Швея | Сборщик |
| Численность рабочих,  чел. | 2017г. | 10 | 10 | 15 |
| 2018г. | 10 | 12 | 19 |
| 2019г. | 13 | 13 | 21 |
| Средний процент выполнения норм,  % | 2017г. | 94 | 90 | 95 |
| 2018г. | 94 | 92 | 97 |
| 2019г. | 102 | 99 | 100 |

Из данных таблицы 8 видно, что средний процент выполнения норм повысилась в 2019 г., по сравнению с 2018 г.

Другим ключевым показателем эффективного использования сотрудников является значение трудовой производительности.

В итоге 2019 г. по сравнению с 2018 г. трудовая производительность повысилась на 3,4%, что во многом предопределенно ростом денежного дохода за исследуемый период на 13,5%, такие низкие показатели можно связать с кризисом мебельного рынка в Краснодарском крае в 2017–2018 гг.

Таблица 9 – Анализ производительности труда работников предприятия

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2017 | 2018 | 2019 | Абсолютный прирост 2018 к 2019 году | Относительный прирост 2018 к 2019 году в % |
| Денежная выручка, тыс.руб. | 37920 | 41970 | 47660 | 5690 | 13,5 |
| Среднесписочная численность всего, чел. | 90 | 92,5 | 101,5 | 9 | 9,7 |
| Производительность труда, год. | 421,1 | 453,7 | 469,5 | 15,8 | 3,4 |

В то же время необходимо учитывать, что сотрудники являются, прежде всего, живыми людьми, от результатов, работы которых может зависеть эффективная работа организации. Поэтому, чтобы обеспечить эффективную бесперебойную деятельность организации, нужно постоянно мотивировать сотрудников, а также внедрять новые технологии для усовершенствования рабочего процесса.

Таким образом, для многих предприятий в современной России увеличения количества сотрудников, повышение их квалификации являются приоритетным направлением в увеличения размеров своих предприятий и эффективного их функционирования.

1. **Предложения и рекомендации для оптимизации размера мебельной компании ООО «Данко»**

Направления по оптимизации размера предприятия могут иметь разный характер. Так оптимизация управления издержками и себестоимостью, выпускаемых товаров, предприятия может существенно повлиять на размер организации.

Непосредственно в процессе принятия решений об оптимизации размеров организации, управления издержками и себестоимостью решают, где, когда и в каких объемах должны расходоваться ресурсы организации, где, для чего и в каких объемах нужны дополнительные экономические ресурсы и как достичь максимально высокого уровня отдачи от применяемых ресурсов. Поэтому важной целью при оптимизации размеров организации целью является обеспечение экономного применения ресурсов и максимизация отдачи от них.

Каждая организация должно предусматривать использование разнообразных сведений о деятельности организации в системе управления себестоимостью, с целью обеспечения оптимального использования ресурсов и оптимизации размеров предприятия:

* при прогнозировании, оценке ожидаемой величины издержек и установлении показателей себестоимости товаров с целью выявления путей развития и оптимизации размеров организации, и ожидаемой прибыли и рентабельности на период более двух лет;
* в процессе планирования, т.е. обоснование величины себестоимости в организации один–два года с учетом факторов, поддающихся количественной оценке.
* при нормировании и определении оптимального объема издержек материальных, трудовых и финансовых ресурсов при производстве запланированных к созданию товаров;
* в процессе улучшения учета фактических затрат, обоснования калькуляции себестоимости товаров;
* при исследовании издержек путем сравнения фактических показателей с плановыми, в динамике, с фирмами – конкурентами и расчете факторов, которые влияют на данные изменения;
* в процессе контроля и регулирования показателей по ходу хозяйственно–финансовой деятельности, выявление резервов экономии производственных затрат и возможностей по снижению величины и уровня себестоимости (за счет совершенствования управления и производственной организации, устранения имеющихся минусов в работе организации и т.д.) [23].

В целях обеспечения эффективного управления издержками, оптимизации размеров организации и формирования себестоимости создаваемых товаров торговая организация должно добиваться осуществления следующих мероприятий:

* повысить производство конкурентоспособных товаров за счет более низких затрат и, следовательно, стоимости;
* обеспечивать качественной и реальной сведения о цене отдельных видов товаров и учитывать их позиции на рынке по сравнению с товарами фирмами–конкурентами;
* использовать возможности гибкого ценообразования;
* предоставить полные сведения для составления финансового плана и бюджета организации;
* иметь возможность оценивать работу каждого структурного подразделения с экономической точки зрения;
* принимать обоснованные и эффективные решения [22].

На сегодняшний день эффективность механизма управления издержками для оптимизации размеров организации предопределяется действием ряда факторов, которые характерны для мировой экономики в целом: глобализацией экономики, усилением конкурентной борьбы, неопределенностью внешней среды оказывает негативное влияние, дестабилизируя систему управления затратами естественно–природными, социально–экономическими, правовыми условиями производства. Следовательно, система управления должна быть гибкой, способной адаптироваться к динамично изменяющимся параметрам окружающей финансовой среды.

Управление затратами, для оптимизации размера организации, не является самоцелью, а должно обеспечивать разработку и выполнение деловой стратегии фирмы. С данной точки зрения стратегическое управление предприятие – это непрерывный процесс, который включает:

* формулировку стратегии, по управлению издержками, с целью оптимизации размеров организации;
* распространение в организации сведений о выбранной стратегии;
* выбор и реализация тактики для проведения в жизнь стратегического решения;
* разработку и внедрение методов контроля и регулирования по осуществлению практических шагов реализации тактики и, следовательно, успеха в достижении выбранных целей [1].

Также оптимизация размера предприятия зачастую производиться за счет изменения численности сотрудников (снижения), для того чтобы снизить затраты на их заработную плату. Так для оптимизации размером предприятия, а именно мебельной фабрики, необходимо проводить совершенствование системы управление персоналом.

При усовершенствовании системы управления сотрудниками необходимо иметь ввиду, что условием совершенствования деятельности отдела делопроизводства фабрики мебели, является изменение системы управления и контроля текущих процессов.

Совершенствование системы управления персоналом необходимо начинать с совершенствования процедуры найма работника с целью снижения текучести кадров и уменьшению уровня неудовлетворенности работой. Решение о приеме на работу, как правило, складывается на основе личностных симпатий или антипатий, что не всегда является правильным. Необходимо более объективно принимать решения, широко применяя различные тесты и профдиагностику.

Следующее направление совершенствования системы управления сотрудниками заключается в верном определении количественного и качественного состава специалистов. Количественный состав службы должен нужным и полностью укомплектованным.

Нужно помнить о материальном стимулировании сотрудников службы управления персоналом. Следует разрабатывать определенные программы стимулирования всех сотрудников фабрики, чтобы не привлекать новых сотрудников, тем самым увеличивая производства, но при этом значительно повышая затраты на заработную плату.

Совершенствование трудовой организации невозможно представить без совершенствования системы продвижения по служебной лестнице и карьерного роста.

Управление персоналом представляет собой деятельность, которая связана с воздействием на человеческую составляющую организации и ориентированная на приведение в соответствие возможностей сотрудников и целей, стратегий, условий развития и оптимизации размеров фирмы. Организация как система управления персоналом подразумевает эффективную деятельность управления, которая выступает гарантом того, что организация сможет при имеющимся оптимальном размере выжить в условиях высокой конкурентной борьбы [17].

Подводя итог, стоит сказать о том, что сегодня деятельность службы отдела кадров на ООО «Данко» носит разносторонний и достаточно активный характер. Но в то же время в зону ее внимания не входят такие вопросы, как насыщенность труда сотрудников в целях избегания монотонности, а также совершенствование системы заработной платы, оценки сотрудников и его переобучение. Все эти четыре направления должны быть развиты в большей степени в данной компании для того, чтобы она приблизилась к такому эффективному труду при имеющемся размере организации. Роль службы управления в этой компании высока, так как определение нужного числа сотрудников, использующего нужные навыки в нужном месте – это залог успеха. Именно поэтому планирование человеческих ресурсов, а также управление ими и их оценка занимают важное место в деятельности по оптимизации размеров предприятия. Так же отделом кадров достигается комплексный подход к сотрудникам организации, а соответственно можно ждать достижения всех приоритетных целей, которые сегодня стоят перед фирмой ООО «Данко».

Рассчитаем экономическую эффективность одного из предложенных мероприятий, а именно: замена опытно–статистических норм на научно–обоснованные, т.е. повышение квалификации работников фабрики, поскольку ООО «Данко» на данном этапе развития имеет оптимальные размеры предприятия, но за счет повышения квалификации сотрудников, можно добиться повышения эффективности труда при имеющихся мощностях.

Таблицы 10 – Исходные сведения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №п/п | Показатели | Значение показателей |
| 1. | Трудоемкость создания мебели,  н–часы  по опытно–статистическим нормам  по технически–обоснованным нормам | 393  279 |
| 2. | Цена 1 н–часа, руб. | 21,4 |
| 3. | Дополнительная заработная плата,% | 25 |
| 4. | Отчисления во внебюджетные фонды,% | 30 |
| 5. | Фонд трудового времени одного сотрудника в год,часы | 3085 |
| 6. | Коэффициент выполнения норм выработки,% | 1,76 |
| 7. | Численность работников, охваченных мероприятием | 73 |

Тогда расчеты эффективности будут иметь следующий вид:

1) Уменьшение трудоемкости в н–часах:

Ст.= Т1–Т2= 393–279=114

2) Условное высвобождение количества (экономия численности):

Эч.= Ст. / Фчисл. \* Кв.н–=Ст./5429,6=0,03

3) Прирост трудовой производительности:

(Эч. \*100/)Чр.–Эч.=3/72,97=0,04(%)

4) Годовая экономия по заработной плате:

Эг.=Эс\с – Еп \* Зед= 114\*21,4=24389,6

5) Экономия по отчислениям во внебюджетные фонды:

Эв.ф.=Эз\пл\* 30/100=25\*30/100=7,5

6) Экономия уменьшения себестоимости:

Эс.с=Эз\пл.+Эв.п=24389,6+7,5=24397,1

7) Эг=Эс.с–Еп\*Зед.=24397,1–(0,15\*21,4)=24393,89(тыс.руб.)

Таким образом, подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что проведенные расчеты свидетельствуют, о том, что замена опытно–статистических норм на научно–обоснованные, т.е. повышение квалификации работников фабрики, дает возможность значительно повысить показатели работы персонала, а, следовательно, оптимизировать работу производства, не меняя его размеров.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

На сегодняшний день в теории и практике оптимальный размер предприятия ассоциируется исключительно со средним размером, в то время как крупные и мелкие формы не признаются оптимальными, что не соответствует действительности. В этой связи исследование закономерностей лежащих в основе формирования оптимальных размеров предприятий, необходимость разработки новейших подходов к экономическому управлению масштабами предприятий, в современных условиях является актуальным.

Совершенствование характеристик деятельности торговых организаций во многом зависит от масштаба предприятия и рынка. При этом действенный (оптимальный) размах организации являться объектом пристального внимания, как внутренних специалистов организации, так и ученых – экономистов.

Для эффективного функционирования любой фирмы необходимо высококачественное управление сотрудниками. Управление работниками включает обеспечение сотрудничества между всеми работниками, кадровую политику, анализ, информирование, мотивацию специалистов и прочие весомые составные части деятельности руководства.

Оптимальным размером предприятия будет такой, который обеспечивает максимальные результаты при минимальных затратах.

К факторам, оказывающим влияние на выбор оптимального размера предприятия, относятся:

* объём спроса и характер выпускаемой продукции;
* размещение источников сырья и рынков сбыта;
* сроки строительства и освоения производственной мощности, эффективность инвестиций;
* интересы обороноспособности страны.

Целесообразный размер предприятия определяется с учётом условий транспортировки сырья, материалов и готовой продукции, условий её реализации и потребления, сложности управления, социальных условий и др.  
Основная задача при выборе целесообразных размеров предприятий в отрасли состоит в том, чтобы из ряда возможных размеров предприятий для выпуска данной продукции отобрать тот, который позволяет получить наилучшие экономические показатели.

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что прежде чем принимать решение о расширении масштаба, организации необходимо оценить положительные и отрицательные стороны данного расширения. Расширения организационного масштаба за счет повышения количества сотрудников, подъема числа реализации имеющихся товаров или же расширения номенклатуры продаваемых товаров и предложений реализуется или переменой нескольких используемых ресурсов при постоянстве иных, или использования всех применяемых ресурсов. Стратегия развития торговой организации во многом ориентируется на его экономические возможности. Как правило, в краткосрочном периоде организация стремиться извлечь большую выгоду от разделения переменных и постоянных затрат, которое могут считаться основой для разграничения 2–ух временных периодов: кратковременным и длительным. Расширение объемов организации при увеличении одних расходов по отношению к другим, постоянным расходам происходит в краткосрочном промежутке времени. При этом сплошное количество продаваемых товаров, как правило, повышается. Увеличения размеров деятельности организации в короткосрочном периоде приводит к снижению затрат на единицу продаваемых товаров, что связано с разной динамикой постоянной и переменной части издержек. Впрочем, впоследствии данного этапа в итоге добавления расходов получаемый прирост розничного денежного отношения постепенно уменьшается, то есть, начинает работать закон убывания доходности или же отдачи. Предпосылкой снижения добавочной прибыли можно считать уменьшения числа фиксированных ресурсов по отношению к новым изменяющимся ресурсов.

С целью повышения выгоды торговой организации нужно выбрать технологию, которая снижала бы потери от выбранного им размера. Хозяйственная деятельность торговой организации является действенной только в случае, когда ее размер реализации может считаться очень максимально вероятным при использовании определенного размера ресурсов. Любая организация и в том числе и цельные корпорации при всякой финансовой системе желают достижения подходящих объемов, используя при этом знания финансовых закономерностей и применяя их на практике.

В данной работе проводился анализ оптимального размера организации на примере ООО «Данко», занимающейся производством и реализацией мягкой, кухонной и офисной мебели.

Мебельная компания ООО «Данко» создано согласно законодательству Российской Федерации 05 февраля 2000 г. в городе Краснодар, является коммерческой организацией и специализируется на производстве мягкой мебели для дома и офиса.

В 2019 г. общая сумма затрат ООО «Данко» по сравнению с предыдущим годом увеличилась на 585 тыс. руб. В исследуемом году наблюдается аналогичная ситуация, что и в предыдущем периоде: снижение доли материальных затрат в их общей сумме, и, следовательно, рост удельного веса затрат на оплату труда. Расходы, связанные с амортизационными отчислениями, прочие расходы существенно не изменились. В 2019 г. увеличилась доля переменных затрат, что связано с резким скачком закупочных цен на материалы, в особенности на древесину. Доля постоянных затрат снизилась на 2,59%.

Так, данная организация имеет оптимальный размер, на данном этапе развития, поэтому для повышения эффективности производства от имеющегося объема сотрудников было предложено провести повышение квалификации сотрудников. Так проведенные расчеты свидетельствуют, о том, что замена опытно–статистических норм на научно–обоснованные, т.е. повышение квалификации работников фабрики, дает возможность значительно повысить показатели работы персонала, а, следовательно, оптимизировать работу производства, не меняя его размеров.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Алексейчева Е. Ю. Экономика организации (предприятия): Учебник для бакалавров / Е. Ю. Алексейчева, М. Магомедов. – М.: Дашков и К, 2016. – 292 c.
2. Архипова Н. И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н. И. Архипова, О. Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. – 224 c.
3. Атамазова, А. А. Сущность малого предпринимательства / А. А. Атамазова. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2016. – № 3 (107). – С. 450–452. – URL: https://moluch.ru/archive/107/25520/ (дата обращения: 10.05.2020)
4. Баскакова, О. В. Экономика предприятия (организации): Учебник / О. В. Баскакова, Л. Ф. Сейко. – М.: Дашков и К, 2015. – 372 c.
5. Воробьева, И. П.  Экономика и управление производством: учебное пособие для вузов / И. П. Воробьева, О. С. Селевич. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 191 с.
6. Зайцев Г.Г. Понятие, методы определения и сферы применения категории «оптимальный размер предприятия» // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. – 2015. – №2. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie–metody–opredeleniya–i–sfery–primeneniya–kategorii–optimalnyy–razmer–predpriyatiya (дата обращения: 08.05.2020).
7. Казачкова В.И. Факторы, влияющие на оптимальный размер предприятия // Скиф. – 2018. – №8 (24). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/faktory–vliyayuschie–na–optimalnyy–razmer–predpriyatiya (дата обращения: 02.05.2020).
8. Клименко А.В., Мищенко Ю.И., Говядовская О.В. К вопросу размеров малого бизнеса // Новая наука: Современное состояние и пути развития. – 2016. – № 11–1. – С. 95–96
9. Кнышова, Е. Н. Экономика организации: Учебник / Е. Н. Кнышова, Е. Е. Панфилова. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА–М, 2015. – 336 c.
10. Конищева, Д. В. Критерии определения размеров малого и среднего бизнеса в России и за рубежом / Д. В. Конищева. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2018. – № 9 (195). – С. 83–86. – URL: https://moluch.ru/archive/195/48619/ (дата обращения: 06.05.2020)
11. Коршунов, В. В. Экономика организации (предприятия): Учебник и практикум для прикладного бакалавриата / В. В. Коршунов. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 407 c.
12. Литау, Е. Я. Малые и средние предприятия: критерии разграничения // Е. Я. Литау / Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – 34 (337). – С. 55–64
13. Маховикова, Г. А.  Экономическая теория: учебник и практикум для вузов / Г. А. Маховикова, Г. М. Гукасьян, В. В. Амосова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 443 с.
14. Милкова, О. И.  Экономика и организация предприятия: учебник и практикум для вузов / О. И. Милкова. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 473 с.
15. Мокий, М. С. Экономика организации: Учебник и практикум. / М. С. Мокий. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 334 c.
16. Определение оптимальных размеров предприятия [электронный ресурс] – https://economy-ru.info/info/141553/ (дата обращения: 03.05.2020)
17. Орлова, И. В. Планирование персонала (для бакалавров) / И. В. Осипова, Е. Б. Герасимова. – М.: КноРус, 2017. – 678 c.
18. Пошерстник, Н. В. Экономика и планирование в организации / Н. В. Пошерстник. – М.: КноРус, 2015. – 320 c.
19. Производственный менеджмент: учебник и практикум для вузов / Л. С. Леонтьева [и др.] ; под редакцией Л. С. Леонтьевой, В. И. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 305 с.
20. Пурыжова, Л. В. Особенности финансирования малого и среднего бизнеса // Л. В. Пурыжова, С. Н. Клочко / Вопросы экономики и управления. – 2016. – № 2. – С. 64–67
21. Размер фирмы [электронный ресурс] – URL: https://spravochnick.ru/ekonomika\_predpriyatiya/razmer\_firmy/ (дата обращения: 06.05.2020)
22. Сафронов, Н. А. Экономика организации (предприятия): Учебник для ср. спец. учебных заведений / Н. А. Сафронов. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА–М, 2015. – 256 c.
23. Сергеев И. В. Экономика организации (предприятия): учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова. – Москва: Юрайт, 2015. – 510 с.
24. Сергеев, И. В. Планирование персонала: Учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова. – Люберцы: Юрайт, 2015. – 511 c.
25. Теория организации: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 156 с.
26. Тертышник, М. И.  Экономика организации: учебник и практикум для вузов / М. И. Тертышник. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 631 с.
27. Шишкина, А. А. Малый и средний бизнес: проблемы и перспективы развития / А. А. Шишкина. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2017. – № 18 (152). – С. 192–195. – URL: https://moluch.ru/archive/152/43179/ (дата обращения: 06.05.2020)