

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра акмеологии и менеджмента

**Разработка плана реорганизации деятельности компании
(на примере ОАО «Ревдинский кирпичный завод»).**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите

Зав. кафедрой

_____ О.В.Кружкова

(подпись)

«___» _____ 2016 __ г.

Исполнитель: Владимиров

Евгений Александрович

студент группы _ ББ – 41zP, 4 курса,

заочного отделения,

направление «080400.62 – Управление
персоналом»

(подпись)

Нормоконтролер

_____ Н.В.Федоровых

(подпись)

«___» _____ 2016 __ г.

Научный руководитель:

Захарова Л.А.

к.ф.-м.н.

доцент каф.АиМ

(подпись)

Екатеринбург 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «РЕВДИНСКИЙ КИРПИЧНЫЙ ЗАВОД»	7
1.1. Общая характеристика предприятия	7
1.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Ревдинский кирпичный завод»	9
1.3. Оценка существующих проблем деятельности ОАО «Ревдинский кирпичный завод»	20
2. РАЗРАБОТКА НАПРАВЛЕНИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО РЕОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	26
2.1. Разработка плана реорганизации деятельности организации ОАО «Ревдинский кирпичный завод»	26
2.2. Правовая поддержка предлагаемых мероприятий	33
2.3. Оценка эффективности планируемых мероприятий	36
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	42
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	Ошибка! Закладка не определена.
ПРИЛОЖЕНИЯ	Ошибка! Закладка не определена.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной работы объясняется резко возросшим в условиях рыночной экономики конкуренции, что вынуждает компании оперативно осуществлять внутрикорпоративные изменения.

Не вызывает сомнения тот факт, что любое предприятие для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности должно время от времени вносить изменения в свою хозяйственную деятельность (экономико-социальная система, в соответствии с системными принципами, адаптируется к меняющимся условиям внешней среды). Принципиально важный вопрос заключается в следующем: как предприятие может противостоять существенным изменениям внешней среды, которые возникают нерегулярно и непредсказуемо, а также с помощью каких действий сохранять свою жизнеспособность и достигать стратегических целей в рыночных условиях хозяйствования.

Рассматривая наиболее острые проблемы предприятий в настоящее время, целесообразно выделить два типа проблем.

Функциональные проблемы - это проблемы, допускающие решение с помощью изменения образа действий персонала предприятия или других лиц.

Системные проблемы - проблемы, решение которых требует коренной реструктуризации предприятия с целью определения его нового места в хозяйственном механизме.

На современном этапе развития российских предприятий уже начали появляться некоторые позитивные изменения, из которых можно отметить стремление улучшить свои производственно-экономические показатели за счет реформирования систем организации и управления. В качестве инструмента для решения проблем повышения рыночной стоимости и конкурентоспособности все больший интерес среди руководителей предприятий вызывает процесс реорганизации.

Степень изученности вопроса реорганизации компании достаточно велика, однако ее осуществление в условиях смены стратегии изучены в меньшей степени, что привлекает внимание автора как исследователя и как будущего специалиста в области менеджмента организаций.

Проблема данного исследования заключается в том, что без разработки плана реорганизации невозможно осуществить преобразования, назревшие в организации.

Объектом исследования является открытое акционерное общество «Ревдинский кирпичный завод».

Предмет исследования – процессы внутрикорпоративной реорганизации предприятия.

Цель настоящей работы заключается в разработке план реорганизации предприятия на примере ОАО «Ревдинский кирпичный завод».

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

- провести анализ стратегии развития ОАО «Ревдинский кирпичный завод»;
- выявить проблемы функционирования ОАО «Ревдинский кирпичный завод»;
- осуществить разработку плана реорганизации деятельности ОАО «Ревдинский кирпичный завод» и провести оценку его эффективности.

В работе использованы следующие методы исследования: монографический, аналитический, экономико-статистический методы, а также метод экономического анализа и экспертный метод.

Научной, методической и исходной базой исследования являются труды отечественных и зарубежных экономистов по данной проблеме, отчетная и первичная документация: бухгалтерская и статистическая отчетность, бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках за несколько лет функционирования компании.

Дипломная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

В первой главе проведен анализ стратегии развития ОАО «Ревдинский кирпичный завод»: отражена общая характеристика компании, проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Во второй главе осуществлена разработка плана реорганизации ОАО «Ревдинский кирпичный завод» и осуществлена оценка его эффективности.

1. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «РЕВДИНСКИЙ КИРПИЧНЫЙ ЗАВОД»

1.1. Общая характеристика предприятия

Объектом исследования является открытое акционерное общество «Ревдинский кирпичный завод». Данная организация зарегистрирована 23 декабря 1992 года.

Адрес местоположения предприятия - Свердловская обл. г. Ревда, ул. Кирзавод, д. 4.

Миссией ОАО «Ревдинский кирпичный завод» является производство качественной продукции с целью получения прибыли.

В своей деятельности кирпичный завод руководствуется: федеральными законами, касающимися его деятельности, действующей Государственной системой стандартизации, приказами, распоряжениями, инструкциями и другими руководящими документами.

Основной продукцией завода является керамический строительный кирпич. Сегодня на предприятии возможен выпуск более 20 видов кирпича: пустотелый - одинарный, утолщённый; полнотелый одинарный; фасонный одинарный (8 видов); большеразмерный кирпич для реставрационных работ, высококачественный керамический и клинкерный кирпич, кирпич керамический, кирпич строительный.

Продукция предприятия находит применение при строительстве зданий, облицовке фасадов, изготовлении внешних декоративных элементов, также используется не только в строительстве типовых зданий, но и при возведении объектов класса «люкс», а также технические характеристики выпускаемого кирпича позволяют использовать его при строительстве высотных зданий до 16 этажей.

Организационная структура ОАО «Ревдинский кирпичный завод» относится к линейно-функциональному типу структур (рисунок 1).

Рисунок 1 - Организационная структура ОАО «Ревдинский кирпичный завод»

ОАО «Ревдинский кирпичный завод» возглавляется генеральным директором, избранным на общем собрании учредителей. Учредители имеют право расширять или ограничивать права и обязанности генерального директора, однако во всех случаях он должен располагать достаточными полномочиями для разработки стратегии и организацией текущей работы предприятия.

В состав производственных участков предприятия входят службы, участки:

- цех по производству кирпича;
- карьер глины;
- ремонтная служба;
- погрузо-разгрузочный участок.

Организационная структура управления ОАО «Ревдинский кирпичный завод» создана с учетом производственно-технических и организационных факторов. Действует единая социально-бытовая сфера предприятия.

Основные показатели деятельности ОАО «Ревдинский кирпичный завод» в 2013-2015 гг представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Основные технико-экономические показатели ОАО «Ревдинский кирпичный завод»

Продолжение таблицы 1

Данные таблицы показали следующее. За анализируемый период произошло снижение объемов реализованной продукции по отношению к уровню 2013 года на 7,6% или на 23520 тыс.руб. Снижение себестоимости производства и реализации продукции составило 7,9%. Это привело к росту прибыли от реализации продукции на 52,5% или 988 тыс.руб.

Среднегодовая стоимость основных фондов снизилась на 12216 тыс. руб. или на 8,9%, что является негативным моментом деятельности предприятия. В то же время повысилось значение показателя фондоотдачи на 1,5%.

Численность персонала за период снизилась на 75 человек. При этом выработка на 1 работающего за анализируемый период увеличилась на 15,5% с 827,6 тыс.руб. в 2011 г. до 956,0 тыс.руб. в 2014 г.

Средняя заработная плата работающих увеличилась на 16,1%.

Отмечен рост показателей рентабельности: рентабельность продаж увеличилась на 0,39 п.п, а рентабельность продукции – на 0,4 п.п. При этом уровень рентабельности предприятия очень низкий и не превышает 2%

Таким образом, анализ технико-экономических показателей выявил снижение большинства из них, что говорит о снижении эффективности деятельности предприятия.

1.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Ревдинский кирпичный завод»

Данные бухгалтерской отчетности представлены в приложениях 1 и 2.

По данным бухгалтерского баланса ОАО «Ревдинский кирпичный завод» в двух последних отчетных периодах компанию вполне можно назвать платежеспособной, поскольку оборотные активы значительно превышают краткосрочные обязательства:

2013 год 173532 > 52044

2014 год 155951 > 47258

2015 год 155058 > 40202

На практике платежеспособность предприятия выражается через ликвидность его баланса.

Оценка абсолютных показателей ликвидности баланса ОАО «Ревдинский кирпичный завод» представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ ликвидности баланса ОАО «Ревдинский кирпичный завод», тыс.руб.

Таким образом, в анализируемом периоде неравенства, характеризующие ликвидность баланса ОАО «Ревдинский кирпичный завод», выглядели следующим образом (таблица 3).

Таблица 3 – Анализ ликвидности баланса ОАО «Ревдинский кирпичный завод»

Таким образом, ни в одном из отчетных периодов баланс предприятия нельзя назвать ликвидным:

– в течение 2013–2015 гг у ОАО «Ревдинский кирпичный завод» существуют проблемы с краткосрочной ликвидностью;

– на протяжении 2013–2015 гг выполнялось четвертое неравенство, то есть быстрореализуемые активы превышали краткосрочные займы и кредиты.

Расчет и анализ коэффициентов ликвидности представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ коэффициентов ликвидности ОАО «Ревдинский кирпичный завод»

Анализ коэффициентов ликвидности показывает, что ОАО «Ревдинский кирпичный завод» во всех отчетных периодах может быть признано ликвидным и платежеспособным предприятием, поскольку большинство расчетных коэффициентов к 2015 году превышают рекомендуемые значения.

В частности, коэффициент текущей ликвидности за анализируемый период хоть и снизился на 0,0982, но на протяжении всего периода соответствует рекомендуемому значению (0,8).

Коэффициент общей ликвидности также увеличился и составил 3,918 при норме 2.

Вместе с тем, коэффициент абсолютной ликвидности хоть и увеличился на 0,009, но не соответствует рекомендуемому уровню (норма – 0,2–0,7).

Рост остальных показателей также свидетельствует о повышении ликвидности данного предприятия.

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что ОАО «Ревдинский кирпичный завод» относится к категории предприятий со средним уровнем ликвидности и платежеспособности, поскольку в компании существует недостаток в наиболее ликвидных активах, а уровень краткосрочных и долгосрочных обязательств достаточно высок, руководство предприятия не должно проигнорировать отмеченные отрицательные тенденции.

Расчетные значения коэффициентов финансовой устойчивости ОАО «Ревдинский кирпичный завод» представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Относительные значения коэффициентов финансовой устойчивости ОАО «Ревдинский кирпичный завод»

Продолжение таблицы 5

Полученные относительные показатели финансовой устойчивости в целом подтверждают данные анализа ее абсолютных показателей: состояние ОАО «Ревдинский кирпичный завод» можно назвать стабильным в результате высокой степени финансовой независимости компании от внешних источников финансирования.

В частности, коэффициент финансовой независимости на конец периода имеет значение больше 0,5, что говорит о преобладании в структуре источников средств собственного капитала.

Положительным моментом является снижение коэффициента задолженности с 1,26 до 0,98, что говорит о снижении уровня текущих обязательств в структуре пассивов.

Динамика остальных коэффициентов, рассчитанных в табл.2.8, также свидетельствует о повышении финансовой устойчивости предприятия.

В целом, как показал проведенный анализ, ОАО «Ревдинский кирпичный завод» является финансово устойчивым предприятием, умело распоряжающимся своими финансовыми ресурсами и обеспечивающим свою финансово-хозяйственную деятельность в основном за счет собственных средств, однако, обращают на себя внимание и наметившиеся негативные тенденции.

Оценка деловой активности ОАО «Ревдинский кирпичный завод» проведена в таблице 6.

Таблица 6 - Оценка деловой активности ОАО «Ревдинский кирпичный завод»

Проанализируем эффективность использования финансовых ресурсов с помощью показателей оборачиваемости оборотных активов.

Как видно из табл.6, коэффициент оборачиваемости средств в расчетах в 2015 г. увеличился на 0,4, т.е. погашение дебиторской задолженности идет более высокими темпами по сравнению с 2013 г. Это объясняет рост периода оборачиваемости средств в расчетах на 8,6 дня.

Коэффициент оборачиваемости запасов увеличился с 1549 оборотов в 2013 г. до 2574 оборотов в 2015 г. Соответственно время оборота снизилось до 0,14 дня. Таким образом, происходит увеличение скорости оборачиваемости запасов предприятия.

Продолжительность операционного цикла, т.е. общего времени, в течение которого финансовые ресурсы омертвлены в запасах и дебиторской задолженности снизился на 8,7 дня за счет ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности и запасов. Продолжительность операционного цикла предприятия в 2015 году составила 83,6 дней.

Оборачиваемость кредиторской задолженности снизилась на 13 дней, в результате чего длительность финансового цикла, отражающего отвлечение денежных средств из оборота, снизилась.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала увеличилась на 1,04. Рост данного коэффициента означает повышение использования собственного капитала.

Оборачиваемость авансированного (совокупного) капитала так же выросла на 0,32, т.е. на конец 2015 года 1 руб. авансированного капитала обеспечивает 0,32 руб. выручки.

Таким образом, по итогам анализируемого периода деловая активность в части эффективности использования материальных и финансовых ресурсов находится на достаточно высоком уровне.

Анализ доходов и расходов ОАО «Ревдинский кирпичный завод» за анализируемый период представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ доходов и расходов ОАО «Ревдинский кирпичный завод»

Продолжение таблицы 7

Как видно из данных таблицы 7, за анализируемый период финансовые результаты ухудшились.

С одной стороны, наблюдается рост величины выручки от реализации продукции на 69058 тыс.руб. или 46,3 %.

В то же время, за анализируемый период произошло снижение валовой прибыли на 147 тыс.руб. или 0,3 %. Прибыль от продаж за два года снизилась на 7861 тыс.руб. или 130,6 %.

В связи с сокращением прочих расходов за анализируемый период увеличился показатель прибыли до налогообложения на 33 тыс.руб. или 1,3 %. В то же время, величина чистой прибыли снизилась на 154 тыс.руб. или 11,7 %. Отрицательные значения прибыльности в 2014 году объясняются финансовыми затруднениями компании.

Анализ деловой активности и рентабельности заключается в исследовании уровней и динамики разнообразных финансовых коэффициентов, которые являются относительными показателями финансовых результатов деятельности предприятия. Анализ коэффициентов рентабельности ОАО «Ревдинский кирпичный завод» представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ коэффициентов рентабельности ОАО «Ревдинский кирпичный завод»

Данные таблицы 8 указывают на снижение рентабельности ОАО «Ревдинский кирпичный завод», что можно отметить как отрицательную тенденцию. В частности, рентабельность деятельности снизилась на 0,63 %, рентабельность собственного капитала – на 0,08 %, рентабельность продаж – на 0,35 %.

Данная тенденция объясняется тем, что по итогам 2014 года у ОАО «Ревдинский кирпичный завод» были получены убытки и значения показателей рентабельности были отрицательные.

Таким образом, все показатели рентабельности у ОАО «Ревдинский кирпичный завод» за анализируемый период значительно снизились, и в целом их значения являются очень низкими для той отрасли, в которой функционирует компания, что позволяет оценить его деятельность как неэффективную.

Проведем оценку риска вероятности банкротства ОАО «Ревдинский кирпичный завод» с использованием пятифакторной модели Э.Альтмана по формуле (1):

$$Z = 1,2 * X_1 + 1,4 * X_2 + 3,3 * X_3 + 0,6 * X_4 + 0,999 X_5. \quad (1)$$

где X_1 – отношение оборотного капитала к сумме активов корпорации;

X_2 – отношение нераспределенного дохода к сумме активов;

X_3 – отношение операционных доходов (до вычета процентов и налогов) к сумме активов;

X_4 – отношение собственного капитала к общей сумме активов;

X_5 – отношение суммы продаж к сумме активов.

В таблице 9 проведен расчет оценки вероятности банкротства по модели Альтмана.

Таблица 9 – Расчет вероятности банкротства ОАО «Ревдинский кирпичный завод» по модели Альтмана

Показатель Альтмана для ОАО «Ревдинский кирпичный завод» составил:

– в 2013 году:

$$Z = 1,2 \times (-0,054) + 1,4 \times 0,175 + 3,3 \times (-0,058) + 0,6 \times 0,486 + 0,999 \times 0,755 = 1,0335$$

– в 2014 году:

$$Z = 1,2 \times 0,014 + 1,4 \times 0,231 + 3,3 \times 0,053 + 0,6 \times 0,631 + 0,999 \times 1,054 = 1,946$$

– в 2015 году:

$$Z = 1,2 \times 0,084 + 1,4 \times 0,249 + 3,3 \times 0,035 + 0,6 \times 0,634 + 0,999 \times 1,225 = 2,171$$

Согласно модели Альтмана можно сказать, что на начало анализируемого периода у предприятия степень риска банкротства было очень высокой ($Z < 1,8$), однако постепенно финансовое состояние предприятия улучшалось и к концу 2015 года вероятность банкротства у предприятия снизилась, но оно все равно имеет высокий уровень риска банкротства.

Проведем оценку вероятности банкротства ОАО «Ревдинский кирпичный завод» с помощью модели Спрингейта по формуле (2):

$$Z = 1,03 X_1 + 3,07 X_2 + 0,66 X_3 + 0,4 X_4, \quad (2)$$

где X_1 – отношение собственных оборотных средств к общей сумме активов,

X_2 – отношение прибыли до уплаты налога и процентов к общей сумме активов,

X_3 – отношение прибыли до налогообложения к текущим обязательствам,

X_4 – отношение оборота к общей сумме активов.

Критическое значение Z для данной модели составляет 0,862.

Расчет представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Расчет вероятности банкротства ОАО «Ревдинский кирпичный завод» по модели Спрингейта

Показатель Спрингейта для ОАО «Ревдинский кирпичный завод» составил:

– в 2013 году:

$$Z = 1,03 \times (-0,054) + 3,07 \times (-0,058) + 0,66 \times (-0,108) + 0,4 \times 0,755 = -0,004$$

– в 2014 году:

$$Z = 1,2 \times 0,014 + 3,07 \times 0,53 + 0,66 \times 0,359 + 0,4 \times 1,054 = 0,836$$

– в 2015 году:

$$Z = 1,2 \times 0,084 + 3,07 \times 0,035 + 0,6 \times 0,210 + 0,4 \times 1,225 = 0,823$$

Согласно данной модели, несмотря на видимое ухудшение показателя по сравнению с началом анализируемого периода нельзя сказать, что предприятие находится в критическом состоянии и на конец анализируемого периода ($0,823 < 0,862$).

Далее проведем оценку риска банкротства по модели Фулмера по формуле (2.3):

$$Z = 5,528 X_1 + 0,212 X_2 + 0,073 X_3 + 1,270 X_4 - 0,120 X_5 + 2,335 X_6 + 0,575 X_7 + 1,083 X_8 + 0,894 X_9 - 6,075, \quad (3)$$

где X_1 – отношение нераспределенной прибыли к общей сумме активов,

X_2 – отношение оборота к общей сумме активов,

X_3 – отношение прибыли до налогообложения к собственному капиталу,

X_4 – отношение изменения остатка денежных средств к кредиторской задолженности.

X_5 – отношение заемных средств к общей сумме активов,

X_6 – отношение текущих обязательств к общей сумме активов,

X_7 – отношение материальных внеоборотных активов к общей сумме активов,

X_8 – отношение собственных оборотных средств к кредиторской задолженности,

X_9 – отношение прибыли до уплаты процентов и налога к процентам.

Расчет вероятности банкротства ОАО «Ревдинский кирпичный завод» по модели Фулмера приведен в таблице 11.

Таблица 11 – Расчет вероятности банкротства ОАО «Ревдинский кирпичный завод» по модели Фулмера

Показатель банкротства Фулмера для ОАО «Ревдинский кирпичный завод» составил:

– в 2013 году:

$$Z = 5,528 \times 0,175 + 0,212 \times 0,755 + 0,073 \times (-0,131) + 1,270 \times (-0,145) - 0,120 \times 0,555 + 2,335 \times 0,542 + 0,575 \times 0,477 + 1,083 \times (-0,269) + 0,894 \times (-1,627) - 6,075 = -5,417$$

– в 2014 году:

$$Z = 5,528 \times 0,231 + 0,212 \times 1,054 + 0,073 \times 0,100 + 1,270 \times 0,200 - 0,120 \times 0,472 + 2,335 \times 0,147 + 0,575 \times 0,489 + 1,083 \times 0,152 + 0,894 \times 1,220 - 6,075 = -2,492$$

– в 2015 году:

$$Z = 5,528 \times 0,249 + 0,212 \times 1,225 + 0,073 \times 0,065 + 1,270 \times (-0,209) - 0,120 \times 0,460 + 2,335 \times 0,167 + 0,575 \times 0,430 + 1,083 \times 0,866 + 0,894 \times 0,832 - 6,075 = -2,438$$

Согласно модели Фулмера исследуемое предприятие можно оценивать как неустойчивое, вероятность банкротства очень высока как на начало периода, так и на конец периода.

Проведем оценку вероятности банкротства ОАО «Ревдинский кирпичный завод» по Иркутской модели по формуле (4):

$$Z = 8,38 \cdot X_1 + X_2 + 0,054 \cdot X_3 + 0,63 \cdot X_4 \quad (4)$$

где X_1 – отношение чистого оборотного капитала к общей величине активов;

X_2 – отношение суммы резервного капитала и нераспределенной прибыли (нераспределенный убыток) к общей величине активов предприятия;

X_3 – отношение выручки (нетто) от продаж к величине активов предприятия.

X_4 – отношение величины чистой прибыли к себестоимости продукции.

Если Z меньше, чем 0, то вероятность банкротства у предприятия максимальная от 90 до 100 %, если Z от 0 до 0,18, то вероятность банкротства высокая от 60 до 80 %, если Z от 0,18 до 0,32, то вероятность банкротства средняя от 35 до 50 %, если Z от 0,32 до 0,42, то вероятность низкая от 15 до 20 %, если Z больше 0,42, то вероятность минимальная до 10%.

Расчет представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Оценка вероятности банкротства ОАО «Ревдинский кирпичный завод» по Иркутской модели

По данным таблицы 12 видно, что во всех анализируемых годах значение Z оказалось меньше 0,18, что говорит о высокой вероятности банкротства ОАО «Ревдинский кирпичный завод» (вероятность банкротства высокая от 60 до 80 %).

Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать вывод о высокой степени вероятности банкротства ОАО «Ревдинский кирпичный завод»:

- согласно модели Альтмана степень вероятности банкротства предприятия очень высока (показатель $Z < 1,8$);
- согласно модели Фулмера исследуемое предприятие можно оценивать как неустойчивое, вероятность банкротства очень высока как на начало периода, так и на конец периода;
- в соответствии с Иркутской моделью вероятность банкротства высокая (от 60 до 80 %).

Таким образом, в данной главе проведен анализ особенностей функционирования и финансового состояния ОАО «Ревдинский кирпичный завод». Проведенный анализ показал следующее.

Как видно из проведенного анализа финансового состояния ОАО «Ревдинский кирпичный завод», у предприятия много проблем, в том числе, связанных, с текущим оперативным управлением финансами. В частности у предприятия значительную долю активов составляет дебиторская задолженность. Также у предприятия имеется и большая кредиторская задолженность. Поэтому предприятию необходимо провести ряд мероприятий, позволивших стабилизировать его финансовую и хозяйственную деятельность и тем самым улучшить его финансовое состояние.

Анализ показателей финансовых результатов также показал ухудшение финансового состояния ОАО «Ревдинский кирпичный завод» в отчетном периоде. В частности, в 2015 году было отмечено снижение показателей прибыли и рентабельности.

Однако, наиболее важным моментом, является высокая вероятность банкротства предприятия. Поэтому необходимо разработать ряд мероприятий, позволивших стабилизировать его финансовую и хозяйственную деятельность и тем самым улучшить его финансовое состояние.

1.3. Оценка существующих проблем деятельности ОАО «Ревдинский кирпичный завод»

Как видно из проведенного анализа финансового состояния ОАО «Ревдинский кирпичный завод», у предприятия много проблем, в том числе, связанных, с текущим оперативным управлением финансами. В частности у предприятия значительную долю активов составляет дебиторская задолженность. Также у предприятия имеется и большая кредиторская задолженность. Поэтому предприятию необходимо провести ряд мероприятий, позволивших стабилизировать его финансовую и хозяйственную деятельность и тем самым улучшить его финансовое состояние.

Анализ показателей финансовых результатов также показал ухудшение финансового состояния ОАО «Ревдинский кирпичный завод» в отчетном периоде. В частности, в 2015 году было отмечено снижение показателей прибыли и рентабельности.

Однако, наиболее важным моментом, является высокая вероятность банкротства предприятия. Поэтому необходимо разработать ряд мероприятий, позволивших стабилизировать его финансовую и хозяйственную деятельность и тем самым улучшить его финансовое состояние.

ОАО «Ревдинский кирпичный завод» не составляет ведущую позицию на рынке, его доля на рынке Уральского федерального округа не превышает 5%.

Конкурентами предприятия являются МУП «Беленихинский кирпичный завод», ОАО «Балтымский кирпичный завод», ООО «Сибсприкам», ОАО «Ульяновский комбинат строительных материалов», ФГУП «Вниипиистройсырье», ООО «Инвестиционная Индустрия», ООО «Кирпичный завод - Стройпластполимер» (ООО «КЗ-СП»), ООО «Богословский кирпичный завод» и др.

Основная часть продукции реализуется предприятием в основном в городах Екатеринбурге, Ревде и Первоуральске.

Благодаря относительно узкой специализации, и достаточно долгому присутствию на рынке ОАО «Ревдинский кирпичный завод» удалось занять прочные позиции на рынке силикатного кирпича Свердловской области. Позиции ОАО «Ревдинский кирпичный завод» и ближайших конкурентов по долям на рынке представлены на рисунке 2.

Рисунок 2 - Рыночные позиции ОАО «Ревдинский кирпичный завод» и ближайших конкурентов по доле рынка

Руководство ОАО «Ревдинский кирпичный завод» оценивает долю компании на рынке в размере 4%. Чуть большие доли рынка, по оценкам специалистов компании, занимают ближайшие конкуренты – МУП «Беленихинский кирпичный завод», ООО «Богословский кирпичный завод» и ООО «Сибсприкам», лидером является ОАО «Балтымский кирпичный завод» с долей рынка около 14%. На долю прочих компаний, приходится около 39% рынка.

Для оценки конкурентоспособности ОАО «Ревдинский кирпичный завод» необходимо отталкиваться от уже существующих на рынке продуктов. Соотнесение существующих качеств уже присутствующего на рынке товаров представленных игроков даст понять, какими ключевыми

конкурентными преимуществами обладает ОАО «Ревдинский кирпичный завод». Для оценки данных характеристик наиболее удобно пользоваться т.н. многоугольником конкурентоспособности, который отражает наличие тех или иных конкурентных преимуществ у предприятия по 10-балльной шкале.

В таблице 13 приведены данные для осуществления балльного анализа.

Таблица 13 - Данные балльного анализа конкурентов ОАО «Ревдинский кирпичный завод» и его основных конкурентов

Данные таблицы 13 указывают, что ОАО «Ревдинский кирпичный завод» имеет сильные конкурентные преимущества по признакам «Качество продукции», «Объем производства» и «Система продвижения».

На рисунке 3 представлен многоугольник конкурентов ОАО «Ревдинский кирпичный завод».

Рисунок 3 - Многоугольник конкурентоспособности ОАО «Ревдинский кирпичный завод»

Как можно видеть на рисунке 3, конкурентная обстановка для ОАО «Ревдинский кирпичный завод» выглядит следующим образом.

Наиболее доступными по цене является продукция, производимая ОАО «Балтымский кирпичный завод». Таким образом, фактор конкурентного преимущества по цене продукции для ОАО «Ревдинский кирпичный завод» недоступен.

Наивысшее качество продукции по шкале оценке принадлежит МУП «Беленихинский кирпичный завод». Таким образом, данный конкурентный фактор для ОАО «Ревдинский кирпичный завод» в настоящее время также является недостижимым. Наибольший объем производства продукции имеет ООО «Богословский кирпичный завод». Конкурировать с этим предприятием по данной характеристике для ОАО «Ревдинский кирпичный завод» будет тяжело и нецелесообразно.

Наиболее рациональным направлением для формирования конкурентных преимуществ нового товара будет являться левая часть изображенного на рисунке 6 многоугольника - а именно, расширение и углубление ассортимента, т.е. занятие пустующих ниш (внедрение новых видов продукции, выход на новые рынки сбыта и т.п.).

Для анализа внешней среды предприятия проведем PEST-анализ (таблица 14).

Таблица 14 - PEST-анализ ОАО «Ревдинский кирпичный завод»

Анализируя матрицу PEST-анализа, необходимо сделать вывод о том, что основными факторами внешней среды, оказывающими влияние на деятельность предприятия, являются уровень жизни населения, производство

продукции по отраслям, рост темпов инфляции, рост налогов и пошлин, объем инвестиций, разработка новых технологий товаров и услуг, совершенствование технологии производства, НТП, информационная обеспеченность, ухудшение политической обстановки.

Изменение уровня жизни населения в лучшую или худшую сторону позволит предприятию ориентироваться на возможности и предпочтения потребителей. Производство продукции по отраслям дает предприятию информацию о конкурентах, качестве выпускаемой продукции и возможность производить конкурентоспособные товары. Рост темпов инфляции предполагает повышение цен на готовую продукцию, потерю части покупателей, снижение прибыли, замедление развития производственной базы предприятия. За счет возможности привлечения дополнительных инвестиций предприятие имеет возможность увеличить объемы производства продукции, прибыль, улучшить условия труда работников. Однако негативная тенденция развития политико-правовых факторов затрудняет развитие производственной базы предприятия, наращивание объемов производства, снятие с производства части выпускаемой продукции за счет уменьшения заказов со стороны предприятий-потребителей, а также в результате нарушений поставок со стороны зарубежных поставщиков (таблица 15).

Таблица 15 - Анализ угроз и возможностей макросреды

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

Проведенные маркетинговые исследования рыночной ситуации в стране, регионе и состоянии ОАО «Ревдинский кирпичный завод» сведены в матрицу SWOT – анализа (приложение 3).

Проведенный SWOT-анализ показал, что в целом ситуация на предприятии сложная. Узкий ассортимент, низкая репутация, неэффективная рекламная кампания, нехватка оборотных средств, все это может привести в скором времени к банкротству.

ОАО «Ревдинский кирпичный завод» способен за счет своего опыта в конкурентной борьбе в отрасли, за счет умеренных цен выйти на дополнительные группы покупателей, расширить новые рынки сбыта. Высокий уровень подготовки управляющего персонала сможет привлечь новых людей на завод или заинтересованность уже имеющийся УК к сотрудничеству.

Проведем анализ цен и ассортимента продукции ОАО «Ревдинский кирпичный завод» и его основных конкурентов (таблица 16).

Таблица 16 - Анализ цен и ассортимента продукции

Проведенный в таблице 16 анализ показал, что наиболее широкий ассортимент выпускаемой продукции производят такие предприятия как ОАО «Балтымский кирпичный завод» и ООО «Богословский кирпичный завод».

Наиболее конкурентоспособная продукция с точки зрения цены наблюдается у предприятий ООО «КЗ-СПП», МУП «Беленихинский кирпичный завод» и ОАО «Ревдинский кирпичный завод».

Проведем рейтинговый анализ ОАО «Ревдинский кирпичный завод» и основных конкурентов (таблица 17).

Таблица 17 - Рейтинговый анализ ОАО «Ревдинский кирпичный завод» и основных конкурентов

Рейтинговый анализ конкурентов показал, что наилучшие позиции занимают ООО «Богословский кирпичный завод» и МУП «Беленихинский кирпичный завод». Исследуемое предприятие среди основных конкурентов находится только на третьем месте.

Проанализируем систему продвижения продукции ОАО «Ревдинский кирпичный завод».

В таблице 18 приведены данные об уровне скидок, предоставляемых ОАО «Ревдинский кирпичный завод» своим покупателям.

Таблица 18 - Данные о скидках на продукцию ОАО «Ревдинский кирпичный завод»

Данные таблицы 18 свидетельствуют, что максимальный уровень скидки, которую представляет ОАО «Ревдинский кирпичный завод» покупателям, составляет 5%.

Таким образом, по результатам проведенного анализа конкурентоспособности ОАО «Ревдинский кирпичный завод» можно отметить следующее.

ОАО «Ревдинский кирпичный завод» не является лидером на рынке выпускаемой продукции. В частности, ОАО «Балтымский кирпичный завод» занимает значительно большую долю рынка, чем исследуемое предприятие.

По многим показателям ОАО «Ревдинский кирпичный завод» уступает непосредственным конкурентам.

Проведенный анализ выявил необходимость разработки мероприятий, направленных на реорганизацию деятельности ОАО «Ревдинский кирпичный завод».

2. РАЗРАБОТКА НАПРАВЛЕНИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО РЕОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Разработка плана реорганизации деятельности организации ОАО «Ревдинский кирпичный завод»

Проведенный анализ выявил направления реорганизации деятельности предприятия. Из всех предложенных стратегий осуществим разработку рекомендаций по следующим направлениям:

1) реорганизация управления дебиторской и кредиторской задолженностью;

- 1) выход предприятия на новые рынки сбыта продукции;
- 2) снижение затрат предприятия;
- 3) повышение эффективности рекламной деятельности.

Как было отмечено выше, одной из наиболее значительным проблем финансового состояния ОАО «Ревдинский кирпичный завод» является неэффективное управление дебиторской и кредиторской задолженностью. Их наличие и рост отрицательно сказывается на уровне платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия.

С целью повышения уровня платежеспособности и финансовой устойчивости ОАО «Ревдинский кирпичный завод» целесообразно провести следующие основные мероприятия по совершенствованию управлением дебиторской задолженностью:

- организовать работу по анализу дебиторской задолженности, причин ее образования и возможностей погашения;
- использование услуг коллекторских агентств для уменьшения дебиторской задолженности физических лиц;
- в отношениях с юридическими лицами использовать механизм факторинга;
- разработать и утвердить положение о договорной дисциплине на предприятии.

Кроме того, для уменьшения дебиторской задолженности ОАО «Ревдинский кирпичный завод» можно предложить такую меру как включение в договор пункта о начислении пени. Для улучшения погашения дебиторской задолженности со стороны покупателей необходимо при составлении договора оказания услуг водоснабжения предусмотреть штрафы

в размере 0,5 % от суммы недоплаты за каждый день просрочки при оплате оказанных услуг. Если абонентом является юридическое лицо, то наиболее рациональный путь в данном случае – заключение договора–инкассо с банком на акцептную форму расчетов с предприятиями–покупателями по обязательным поставкам, а также заключение с банком договора–инкассо на автоматическое начисление штрафа в размере 0,5 % за каждый день просрочки при несвоевременной оплате продукции с выставлением платежного требования в адрес банка, обслуживающего покупателя.

Перечень основных мероприятий по совершенствованию управления дебиторской задолженностью ОАО «Ревдинский кирпичный завод» приведен в таблице 19.

Таблица 19 – Мероприятия по совершенствованию управления дебиторской задолженностью ОАО «Ревдинский кирпичный завод»

В связи со значительным ростом уровня дебиторской задолженности у юридических лиц – контрагентов ОАО «Ревдинский кирпичный завод» необходимо использовать такой инструмент как факторинг.

Взаимоотношения между участниками факторинговой операции представлены на рисунке 4.

Рисунок 4 - Схема факторинговой операции [19, с.88]

Плюс применения факторинга – гарантия платежа поставщику. Минус – дороговизна комиссии (платы за обслуживание в процентах).

Тщательный и всесторонний анализ выявленных проблем деятельности предприятия позволит разработать стратегию дальнейшего развития предприятия с целью стабилизации его финансового состояния.

Организация грамотного управления дебиторской задолженностью особенно актуальна в современной России, где суммы взаимных неплатежей предприятий достигли поистине астрономических размеров. Анализ и управление дебиторской задолженностью имеет особое значение в периоды

инфляции, когда подобная иммобилизация собственных оборотных средств становится особенно невыгодной.

Сумма краткосрочной величины дебиторской задолженности у ОАО «Ревдинский кирпичный завод» на 01.01.2016 г. составляет 30237 тыс. руб. В работу берутся только те контрагенты, с которыми у предприятия налажены давние договорные отношения и статистика отгрузок и платежей достаточная для того, чтобы быть относительно уверенным в платежеспособности дебитора.

Переуступим фактор - фирме платежные требования на сумму 15060 тыс. руб., что составляет 1/2 от суммы оставшейся дебиторской задолженности, планируется передать дебиторскую задолженность таких клиентов, как ОАО «Завод им. Калинина», ОАО «УЗТМ», ООО «Уральский завод резинотехнических изделий», ООО «Уралкерамика» и ЗАО «Верхнепышминский завод компрессорного оборудования». Анализ данных дебиторов представлен в таблице 20.

Таблица 20 — Анализ дебиторской задолженности наиболее крупных дебиторов ОАО «Ревдинский кирпичный завод», тыс. руб

Заключив договор на факторинговое обслуживание, клиент (т.е. предприятие ОАО «Ревдинский кирпичный завод»), несет расходы в виде оплаты услуг факторинговой компании. В России факторинговой компании клиент оплачивает платеж, состоящий из двух частей: фиксированной ставки комиссии и процента начисляемого на полученное финансирование. Вторая часть по смыслу есть не что иное, как процент за беззалоговый кредит. Факторинговые компании уменьшают ее по надежным группам должников.

В таблице 21 отражены затраты ОАО «Ревдинский кирпичный завод» на осуществление факторинговой сделки.

Таблица 21 - Затраты ОАО «Ревдинский кирпичный завод» на осуществление факторинговой сделки

Таким образом, общая сумма денежных средств (S), которые поступят на расчетный счет предприятия от факторинговой компании, при проведении операции классического факторинга, по договору факторингового обслуживания составит:

$$S = 15060 - 1039,1 = 14020,9 \text{ тыс.руб}$$

Рассчитаем изменение дебиторской задолженности.

$$ДЗ = 42516 - 15060 = 27456 \text{ тыс. руб.}$$

Следовательно, на 01.01.2016 г. величина дебиторской задолженности составит 27456 тыс.руб.

С целью выхода ОАО «Ревдинский кирпичный завод» на новые рынки сбыта и повышения выручки предприятию предлагается расширение своей производственной деятельности, в частности внедрение производства новой продукции. В качестве новой продукции предлагается производить тротуарную плитку. Данная продукция пользуется устойчивым спросом среди населения и организаций Свердловской области, особенности в летний период. В то же время, спрос удовлетворяется за счет товаров производимых предприятиями из других регионов РФ. Основным недостатком при этом является достаточно высокая цена на продукцию.

На рисунке 5 отражена структура предложения указанной тротуарной плитки на рынке Свердловской области.

Как можно увидеть из данных рисунка 8около 30% российского рынка занимают поставщики из других регионов. В случае организации производства указанной продукции ОАО «Ревдинский кирпичный завод» сможет занять значительную долю рынка именно за счет снижения доли ввозимой продукции.

Рисунок 5 - Структура предложения тротуарной плитки на рынке Свердловской области в 2015 г., %

ОАО «Ревдинский кирпичный завод» предлагается осуществлять производство следующей продукции:

- вибропресованная;
- вибролитьевая;
- бетонно-мозаичная;
- бордюрный камень.

Потребителями данной продукции станут население и строительные организации Свердловской области.

В таблице 22 приведен план мероприятий по реализации данного проекта.

Таким образом, для организации производства новой продукции ОАО «Ревдинский кирпичный завод» требуется 6 месяцев.

Таблица 22 - План внедрения организационного проекта производства новой продукции

Для организации производства новой продукции необходимо привлечение персонала в количестве одиннадцати человек. Требуемый для организации производственного процесса персонал должен обладать необходимым опытом работы в данной сфере производства.

Для организации производства новой продукции ОАО «Ревдинский кирпичный завод» потребуются следующие работники:

- технолог;
- оператор линии по производству тротуарной плитки;
- слесарь по оборудованию;
- инженер-наладчик;
- электромонтер.

Расчет численности операторов по производству тротуарной плитки приведен в таблице 23.

Таблица 23 - Расчет численности операторов, необходимых для реализации проекта

Таким образом, необходимое количество операторов принимаем равным 6.

Кроме операторов, для организации надо привлечь: технолог – 1 чел.; слесарь по оборудованию – 2 чел; инженер-наладчик – 1 чел.; электромонтер – 1 чел.

Перечень работников, необходимых для организации производства новой продукции, представлен в таблице 24.

Таблица 24 - Штатное расписание работников, необходимых для реализации проекта

Расчет расходов на оплату труда, планируемых при реализации проекта представлены в таблице 25.

Таким образом, фонд заработной платы по проекту составляет 2520 тыс.руб.

Таблица 25 - Расчет расходов на оплату труда

Расчет единовременных затрат для приобретения оборудования, планируемого к использованию на данном производстве, представлен в таблице 26.

Таблица 26 - Расчет единовременных затрат для организации производства новой продукции

Следовательно, объем капитальных вложений по проекту составит 1 344 550 руб.

В качестве привлекаемого источника финансирования инвестиционных затрат по проекту рассматриваются собственные средства (прибыль предприятия).

Привлечение указанной суммы полностью покрывает инвестиционные затраты проекта, обеспечивая положительное сальдо денежных потоков в течение всего горизонта исследования.

В дальнейшем в качестве источников финансирования текущей производственной деятельности могут выступать:

- собственные финансовые средства (уставный капитал, накопление, амортизационные отчисления и т.д.);
- ассигнования из федерального, реальных и местных бюджетов;
- иностранные инвестиции, предоставляемые в форме финансирования или иного участия в уставном капитале, а также прямых вложений международных организаций, финансовых институтов и т.д.;
- различные формы заемных средств: кредиты предоставляемые государством на возвратной основе, кредиты иностранных инвесторов, облигационные займы, кредиты коммерческих банков, кредиты поставщиков и другие средства.

Программа производства и реализации продукции предприятия представляет собой развёрнутый план производства и продаж, характеризующий годовой объём, номенклатуру производства данной продукции.

2.2. Правовая поддержка предлагаемых мероприятий

Одной из предложенных выше рекомендаций является осуществление факторинговой сделки. Финансирование под уступку денежного требования (факторинг) регулируется в основном нормами гл. 43 второй части

Гражданского кодекса Российской Федерации, введенной в действие с 1 марта 1996 г.

В правоотношениях факторинга участвуют три стороны: финансовый агент (фактор), клиент и должник. По факторинговому договору фактор передает клиенту деньги в счет долга его партнера. При этом обязательство должно следовать из предоставления клиентом дебитору товаров, услуг или выполнения работ (ст. 824 ГК РФ), т. е. обязательство должно быть только денежным.

Схема отношений участников соглашения достаточно проста. Клиент отгружает товары, работы или услуги контрагенту.

Поскольку покупатель еще не заплатил, он становится должником. Клиент уступает право требования финансовому агенту. А фактор, в свою очередь, финансирует клиента на это право долга.

Отношения по этому соглашению могут возникать только между субъектами предпринимательской деятельности. Так как в соответствии со ст. 2 ГК РФ указанную деятельность можно охарактеризовать как предпринимательскую.

Круг лиц, которые вправе выступать в качестве клиента, нормами статей 824-833 ГК РФ не ограничен. Вполне возможна уступка для получения денег в потребительских целях.

По договору финансирования под уступку денежного требования (факторинга) одна сторона (фактор) – банк или небанковская кредитно-финансовая организация – обязуется другой стороне (кредитору) вступить в денежное обязательство между кредитором и должником на стороне кредитора путем выплаты кредитору суммы денежного обязательства должника с дисконтом. Под дисконтом понимается разница между суммой денежного обязательства должника и суммой, выплачиваемой фактором кредитору.

Договор факторинга консенсуальный и возмездный. Из содержания п. 1 ст. 772 ГК явно не следует характеристика данного договора как

двустороннего или одностороннего. Вместе с тем, судя по делению факторинга на открытый и скрытый и исходя из правовой сути правоотношений по переходу прав кредитора к другому лицу, можно предположить, что при открытом факторинге уместно говорить о том, что договор будет двусторонним, а при скрытом факторинге – односторонним.

Сторонами договора факторинга являются фактор и кредитор. В качестве фактора могут выступать банки и небанковские кредитно-финансовые организации. Клиентами могут выступать юридические и физические лица. Однако распространение факторинга в сфере осуществления предпринимательской деятельности предполагает участие в нем, как правило, коммерческих организаций и индивидуальных предпринимателей.

Предмет договора факторинга. Вопрос о предмете договора факторинга в юридической литературе трактуется не всегда одинаково. В одних случаях предполагается, что это услуги, в других – денежные обязательства или денежное требование. Представляется более правильным мнение о том, что предметом договора факторинга является финансирование посредством выплаты кредитору суммы денежного обязательства должника с дисконтом.

Предметом уступки по договору факторинга может быть как денежное требование, срок платежа по которому уже наступил (существующее денежное требование), так и денежное требование, срок платежа по которому наступит в будущем (будущее денежное требование).

Форма договора факторинга письменная, что следует из необходимого применительно к данному договору правила ст. 162 ГК и сферы применения договора факторинга, отличающейся большим оборотом денежных средств. При открытом факторинге требуется применение правил ст. 360 ГК о форме уступки требования.

Цена договора факторинга определяется как сумма денежного обязательства должника с дисконтом и, в конечном счете, характеризуется размером финансирования под уступку денежного требования.

Сроки выплаты фактором суммы денежного обязательства должника с дисконтом определяются договором факторинга.

Содержание договора факторинга. Основной обязанностью фактора является обязанность вступить в денежное обязательство между кредитором и должником на стороне кредитора. Осуществление этой обязанности означает необходимость выплаты фактором кредитору суммы денежного обязательства должника с дисконтом.

При открытом факторинге кредитор обязан совершить все необходимые, для перехода прав на фактора, действия, в том числе передать фактору документы, удостоверяющие право требования и сообщить сведения, имеющие значение для осуществления требования.

Ответственность по договору факторинга. Ответственность фактора по общим правилам ГК (гл. 25) может наступить в том случае, если он не вступил в денежное обязательство. Правила об ответственности кредитора перед фактором содержатся в ст. 162 Банковского кодекса. Так, кредитор несет ответственность перед фактором за действительность денежного требования, под которое предоставлена денежная сумма. В случае недействительности денежного требования фактор имеет право регресса к кредитору независимо от условий платежа.

2.3. Оценка эффективности планируемых мероприятий

Определим программу производства новой продукции.

Годовой фонд оборудования по данному проекту составляет 1760 час.

Норма времени на производство одной единицы (в среднем) составляет: 0,143 часа.

Производственная мощность оборудования, которое планируется к приобретению по проекту, составляет:

$$1760 / 0,0143 = 123100 \text{ единиц.}$$

В таблице 27 отражена структура производства новой продукции по видам изделий.

Таблица 27 - Структура производства новой продукции по видам изделий

Программа производства и продаж новой продукции приведена в таблице 28.

Таблица 28 - Программа производства и реализации продукции, тыс.руб.

Анализируя программу реализации данной продукции предприятия, необходимо отметить, что в первый год реализации проекта планируется реализовать продукцию цеха на сумму 10257,5 тыс.руб. В дальнейшем планируется увеличить сумму выручки от производства продукции: в 2017 году объем продаж должен составить 11467,4 тыс.руб., а в 2018 году – 12550,9 тыс.руб.

Далее проанализируем общие годовые затраты ОАО «Ревдинский кирпичный завод» по производству новой продукции, которые приведены в таблице 29.

Таблица 29 - Затраты на производство и реализацию новой продукции, тыс.руб.

Таким образом текущие годовые затраты на реализацию проекта составят 4743,73 тыс.руб. – в первый год, 5213,7 тыс.руб. – во второй год и в третий год - 5730,5 тыс.руб.

Определим финансовые результаты от реализации данного проекта, которые приведены в таблице 30.

Таблица 30 - Прогнозный отчет финансовых результатов, тыс.руб.

Проанализируем полученные в таблице 33 результаты. Показатель чистой прибыли рассчитывается как разница между прибылью до налогообложения и суммой налога на прибыль. Отметим, что данный показатель в каждом из периодов является положительным.

Таким образом, осуществление данного мероприятия позволит ОАО «Ревдинский кирпичный завод» существенно увеличить выручку от реализации продукции, в частности, в 2013 году выручка увеличится на 5257,5 тыс.руб.

Для расчета окупаемости необходимо составить следующую таблицу (таблица 31).

Таблица 31 - Исходные данные для расчета срока окупаемости проекта

Эффективность данного мероприятия заключается в следующем. В первый год реализации проекта организации производства новой продукции предприятием получит прибыль в размере 4411 тыс.руб. В дальнейшем произойдет существенный рост получаемой прибыли. Так во второй год чистая прибыль от проекта составит 5003 тыс. руб.

Срок окупаемости данного мероприятия составит:

$$\text{Ток} = 1 + (-1344) / 2766,4 = 1,5 \text{ года.}$$

Следующим направлением реорганизации деятельности ОАО «Ревдинский кирпичный завод» является снижения затрат.

Рассмотрим возможность снижения переменных затрат на реализацию продукции ОАО «Ревдинский кирпичный завод».

В первую очередь предлагается осуществить снижение материальных затрат. Рост материальных затрат связан с увеличением цен поставщиков материалов, электроэнергии и топлива. Снижение расходов по данной статье возможно только с помощью внедрения ресурсосберегающих технологий, снижения материалоемкости продукции и т.п.

Затраты на оплату труда могут быть результатом социальной политики предприятия и иметь целью закрепление кадров. Если это так, то в последующие периоды эффективность таких мероприятий должна выразиться в росте выручки и прибыли от реализации. При отсутствии последующего роста названных показателей можно считать, что предприятие должно искать другие формы стимулирования работников вместо тех, которые оно применяло.

Увеличение затрат на амортизацию основных средств в данном конкретном случае связано со значительным обновлением основных средств. Если в последующие периоды значительного роста основных фондов не предполагается, затраты на реализованную продукцию по этому элементу должны снизиться.

В связи с вышесказанным предлагается, во-первых, внедрить в технологический процесс производства кирпича вместо действующих формовочных автоматов новое оборудование (комплект формовочный МН-05). Новый станок является более экономичным по сравнению с имеющимися.

Исходные данные для расчета эффективности представлены в таблице 32.

Таблица 32- Исходные данные для расчета эффективности мероприятия

Рассчитаем экономический эффект предложенного мероприятия:

1. Расчет технологической себестоимости:

1.1. Зарплата (основная, дополнительная, отчисления в социальные внебюджетные фонды):

$$ЗП = n * t * N * C_{сч} * K_{доп} * K_{соц}, \quad (4)$$

где n – количество оборудования, ед.;

t – норма времени на производство единицы продукции на данном оборудовании, час;

N - годовая программа выпуска продукции, тыс.м²;

Кдоп – коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату рабочих.

Для базового оборудования:

$$ЗПб = 2 * 6 * 601 * 80 * 1,2 * 1,34 = 927,8 \text{ тыс. руб.}$$

Для проектного оборудования:

$$ЗПпр = 1 * 3,5 * 601 * 80 * 1,2 * 1,34 = 270,6 \text{ тыс. руб.}$$

1.2. Затраты на электроэнергию

$$Зэ = n * t * N * T * Tar, \quad (5)$$

Где n – количество оборудования, ед.;

t – норма времени на производство единицы продукции на данном оборудовании, час;

N – годовая программа выпуска продукции, тыс.м2;

T – установленная мощность, кВт;

Tar – тариф на 1 кВт.ч.

Для базового оборудования:

$$Зэб = 1 * 6 * 601 * 12 * 3,4 = 147,2 \text{ тыс. руб.}$$

Для проектного оборудования:

$$Зэпр = 1 * 3,5 * 601 * 14,5 * 3,4 = 103,7 \text{ тыс. руб.}$$

3. Расчет условно-годовой экономии:

$$Эу-г = Сб - С пр = (927,8 + 147,2) - (270,6 + 103,7) = 700,7 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом снижение затрат на производство вакуумных насосов составит 700,7 тыс.руб. Следовательно, срок окупаемости данного мероприятия составляет:

$$2400 / 700,7 = 3,4 \text{ года.}$$

Другим направлением снижения переменных затрат предлагается снижение затрат на электроэнергию, потребляемую в процессе изготовления продукции.

В настоящее время широкое применение получило применение дифференцированного тарифа за потребленную электроэнергию. Суть его

заключается в том, что в ночное время (с 20.00 до 7.00) используется меньший тариф, чем в дневное время.

При этом затраты на приобретение и установку двухтарифного счетчика составят 3 тыс. рублей.

В таблице 33 приведен расчет мероприятия по установке двухтарифного счетчика.

Таблица 33 - Расчет мероприятия по установке двухтарифного счетчика

Введение дифференцированного тарифа на электроэнергию позволят снизить издержки еще на 1608,8 тыс.руб.

Далее проведем расчет эффективности мероприятий по снижению переменных затрат ОАО «Ревдинский кирпичный завод» (таблица 34).

Таблица 34 - Расчет эффективности мероприятий по снижению переменных затрат ОАО «Ревдинский кирпичный завод»

В результате снижение переменных затрат составит 2266 тыс.руб., а следовательно на данную величину увеличится прибыль от реализации продукции.

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию маркетинговой деятельности ОАО «Ревдинский кирпичный завод» позволят повысить объем реализации продукции, снизить затраты, что неизменно скажется на прибыльности и рентабельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В дипломной работе осуществлена разработка плана реорганизации предприятия на примере ОАО «Ревдинский кирпичный завод».

В первой главе рассмотрены теоретические и методические основы реорганизации компании в современных условиях, определены цели и виды реорганизации, определены возможные стратегии развития в системе реорганизации предприятия, рассмотрены эффективные бизнес-модели как результат реорганизации предприятия.

Реорганизация представляет собой процесс, который направлен на коренное изменение в деятельности предприятия, управления, структуре финансов.

Цель реорганизации – улучшение производственно-экономических показателей предприятий и компаний за счет преобразования систем организации и управления.

Выделяют несколько этапов реализации проекта реорганизации:

- определение целей реорганизации;
- диагностика компании;
- разработка стратегии и программы реорганизации;
- осуществление реорганизации в соответствии с разработанной программой;
- сопровождение программы реорганизации и оценка ее результатов.

Во второй главе проведен анализ стратегии развития ОАО «Ревдинский кирпичный завод». Основными видами деятельности данного предприятия является производство и реализация кирпича.

Как видно из проведенного анализа финансового состояния ОАО «Ревдинский кирпичный завод», у предприятия много проблем, в том числе, связанных, с текущим оперативным управлением финансами. В частности у

предприятия значительную долю активов составляет дебиторская задолженность. Однако, наиболее важным моментом, является высокая вероятность банкротства предприятия.

По результатам проведенного анализа деятельности ОАО «Ревдинский кирпичный завод» можно отметить следующее.

ОАО «Ревдинский кирпичный завод» имеет достаточно сильных конкурентов на рынке производства кирпича. При этом ОАО «Ревдинский кирпичный завод» не является лидером на рынке выпускаемой продукции. По многим показателям исследуемое предприятие уступает непосредственным конкурентам. В частности, ОАО «Балтымский кирпичный завод» занимает значительно большую долю рынка, чем исследуемое предприятие.

Проведенный анализ выявил необходимость разработки мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности ОАО «Ревдинский кирпичный завод».

Проведенный анализ выявил направления реорганизации деятельности предприятия. Из всех предложенных стратегий осуществим разработку рекомендаций по следующим направлениям:

1) реорганизация управления дебиторской и кредиторской задолженностью;

1) выход предприятия на новые рынки сбыта продукции;

2) снижение затрат предприятия;

3) повышение эффективности рекламной деятельности.

С целью повышения уровня платежеспособности и финансовой устойчивости ОАО «Ревдинский кирпичный завод» целесообразно провести следующие основные мероприятия по совершенствованию управлением дебиторской задолженностью:

– организовать работу по анализу дебиторской задолженности, причин ее образования и возможностей погашения;

- использование услуг коллекторских агентств для уменьшения дебиторской задолженности физических лиц;
- в отношениях с юридическими лицами использовать механизм факторинга;
- разработать и утвердить положение о договорной дисциплине на предприятии.

Осуществление второго мероприятия позволит ОАО «Ревдинский кирпичный завод» существенно увеличить выручку от реализации продукции, в частности, в 2016 году выручка увеличится на 10257,5 тыс.руб.

В первый год реализации проекта организации производства новой продукции предприятием получит прибыль в размере 4428,2 тыс.руб. В дальнейшем произойдет существенный рост получаемой прибыли. Во второй год чистая прибыль от проекта составит 5044,8 тыс. руб.

В результате осуществления мероприятий по снижению затрат у предприятия произойдет рост прибыли в сумме 2211 тыс.руб.

В результате проведения третьего мероприятия произойдет рост чистой прибыли ОАО «Ревдинский кирпичный завод» на 1992,0 тыс.руб.

Таким образом, в результате предложенных мероприятий у ОАО «Ревдинский кирпичный завод» существенно увеличится эффективность финансово-хозяйственной деятельности, что выражается в росте прибыли и рентабельности. В свою очередь, повышение показателей прибыли, рентабельности, увеличение доли рынка позволят исследуемому предприятию повысить свою конкурентоспособность на рынке.