

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Казанский государственный аграрный университет»

Институт экономики  
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Кафедра организации сельскохозяйственного производства

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ Мухаметгалиев Ф.Н.

«11» января 2019 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**Направления совершенствования организации деятельности  
в Обществе с ограниченной ответственностью «Агро-холдинг»  
Высокогорского района Республики Татарстан**

Обучающийся: Шакирова Нурия Муллануровна

Руководитель:  
к.с.-х.н., доцент Гайнутдинов Ильгизар Гильмутдинович

Рецензент:  
к.э.н., доцент Савушкина Луиза Низамовна

Казань 2019

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Казанский государственный аграрный университет»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Кафедра организации сельскохозяйственного производства

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ Мухаметгалиев Ф.Н.  
« 07» декабря 2017 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**на выпускную квалификационную работу**

Шакировой Нурии Муллануровны

**1. Тема работы** Направления совершенствования организации деятельности в Обществе с ограниченной ответственностью «Агро-холдинг» Высокогорского района Республики Татарстан.

**2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы** «21»мая 2018г.

**3. Исходные данные к работе:** Налоговый Кодекс, Федеральные законы, нормативно-правовые акты, научно-учебные пособия по теме работы, статистические материалы, годовые бухгалтерские отчетности сельскохозяйственной организаций.

**4. Перечень подлежащих разработке вопросов:** теоретические основы организации деятельности предприятий; понятие, признаки предпринимательской деятельности; принципы и факторы размещения производства в сельском хозяйстве; система показателей оценки эффективности размещения сельскохозяйственного производства; анализ организации деятельности; организационно-экономическая характеристика и анализ финансового состояния; анализ структуры управления; оценка организации деятельности с учетом факторов внешней и внутренней среды; план мероприятий по совершенствованию организации деятельности; оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

**5. Перечень графических материалов:** определение предпринимательства, основные черты предпринимательства, объекты предпринимательства, критерии отнесения к сельскохозяйственным предприятиям, финансовые результаты по основной деятельности, расчет показателей рентабельности, показатели ликвидности, коэффициенты финансовой устойчивости, расчет показателей деловой активности, структура управления предприятия, основная проблема ООО «Агро-холдинг» в части организационной структуры, оценка организации деятельности, оценка влияния структуры управления, оценка организации учета, организация сбыта, SWOT-анализ, метод экспертных оценок, воздействие внешней и внутренней среды на решение проблем с применением проектного подхода, проверка соответствия проекта SMART-критериям, анализ рисков проекта в целом, список работ по фазам и их продолжительность, временные сроки реализации проекта, организационная структура проекта, матрица распределения административных задач между участниками проекта, список предлагаемых изменений в системе бюджетирования, затраты на совершенствование структуры управления, расчет экономической эффективности внедрения системы бюджетирования, динамика выручки, себестоимости и чистой прибыли, динамика показателей рентабельности.

**6. Дата выдачи задания**

« 07 » декабря 2017г.

**Руководитель**

И.Г. Гайнутдинов

**Задание приняла к исполнению**

Н.М. Шакирова

## КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения	Примечание
<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	15.04.18	
1. Теоретические основы организации деятельности предприятий	15.04.18	
1.1. Понятие, признаки предпринимательской деятельности		
1.2. Принципы и факторы размещения производства в сельском хозяйстве		
1.3. Система показателей оценки эффективности размещения сельскохозяйственного производства		
2. Анализ организации деятельности ООО «Агро-холдинг»	15.09.18	
2.1. Организационно-экономическая характеристика и анализ финансового состояния		
2.2. Анализ структуры управления		
2.3. Оценка организации деятельности с учетом факторов внешней и внутренней среды		
3. Совершенствование организации деятельности ООО «Агро-холдинг»	15.12.18	
3.1. План мероприятий по совершенствованию организации деятельности		
3.2. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий		
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	10.01.19	
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b>	10.01.19	
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	10.01.19	

**Обучающийся**

Н.М. Шакирова

**Руководитель**

И.Г. Гайнутдинов

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1. Теоретические основы организации деятельности предприятий .....	8
1.1. Понятие, признаки предпринимательской деятельности .....	8
1.2. Порядок создания и деятельности общества с ограниченной ответственностью.....	12
1.3. Методы совершенствования организации деятельности.....	22
2. Анализ организации деятельности ООО «Агро-холдинг» .....	6
2.1. Организационно-экономическая характеристика и анализ финансового состояния.....	28
2.2. Анализ структуры управления.....	36
2.3. Оценка организации деятельности с учетом факторов внешней и внутренней среды.....	40
3. Совершенствование организации деятельности ООО «Агро-холдинг» .....	44
3.1. План мероприятий по совершенствованию организации деятельности .....	44
3.2. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий .....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	60
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	62
ПРИЛОЖЕНИЕ А .....	65
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	66
ПРИЛОЖЕНИЕ В .....	67
ПРИЛОЖЕНИЕ Г .....	69
ПРИЛОЖЕНИЕ Д .....	73
ПРИЛОЖЕНИЕ Е.....	74

## ВВЕДЕНИЕ

Неоспоримую значимость имеет организация деятельности в системе управления современными предприятиями. Эффективная организация деятельности на предприятиях обеспечивает качественную и обоснованную информацию для принятия управленческих решений. Организация деятельности на предприятиях должна постоянно совершенствоваться, так как современная организация деятельности позволит предприятию существенно экономить денежные средства, что подтверждает актуальность темы исследования.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию организации деятельности предприятия, как коммерческой организации.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- рассмотрение понятия, признаков предпринимательской деятельности;
- изучение порядка создания и деятельности общества с ограниченной ответственностью;
- выявление и разработка методов совершенствования организации деятельности в форме общества с ограниченной ответственностью;
- организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Агро-холдинг» и анализ финансового состояния;
- анализ существующей структуры управления;
- оценка организации деятельности общества с учетом факторов внешней и внутренней среды
- разработка плана мероприятий по совершенствованию организации деятельности;
- оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

Методологическая основа исследования. В основу исследования

положен комплекс общенаучных, частных и специальных методологических принципов познания. В работе применялись следующие методы исследования: диалектический, формально-логический, системно-правовой, аналитический и др.

Объектом исследования в работе выступает общество с ограниченной ответственностью - ООО «Агро-холдинг».

Предметом исследования в работе является организация деятельности.

При выполнении работы использовались труды таких ученых, как: Батурина М.В., Лебедева Н.Е., Соколов Б.И., Гамольский П.Ю., Соколов Я.В., Соколов В.Я., Бычкова С.М., Волков О.И., Донцова Л.В., Ефимова О.В., Кондаков Н.П., Савицкая Г. В., Чуев И.Н. и другие.

Информационная база исследования: Налоговый Кодекс, Федеральные законы, нормативно-правовые акты, научно-учебные пособия по теме работы, статистические материалы.

Практическая значимость заключается в разработке предложений по совершенствованию существующей хозяйственной и организационной деятельности, внедрение которых в предприятиях данной формы позволит повысить эффективность их хозяйственной деятельности.

## 1. Теоретические основы организации деятельности предприятий

### 1.1. Понятие, признаки предпринимательской деятельности

Согласно ГК РФ, предпринимательская деятельность - деятельность, отвечающая четырем критериям: самостоятельность; осуществление на свой страх и риск; ориентация на систематическую прибыль от использования имущества, реализации товаров, выполнения работ или оказания услуг; осуществление деятельности лицами, зарегистрированными в качестве предпринимателей в соответствии с законодательством [2].

Применение этой нормы подразумевает необходимость указать на еще одну, дополнительную особенность: договорами с предпринимателями считаются только те, в которые сторона вступает для осуществления предпринимательской деятельности. Следует отметить, что последняя из четырех особенностей - регистрация в качестве предпринимателя - может отсутствовать. При определенных условиях, в указанных законом случаях осуществлять предпринимательскую деятельность может и тот, кто не является предпринимателем.

Предпринимательство-это процесс создания новых товаров, работ, услуг, имеющих ценность для потребителей; процесс удовлетворения постоянно растущих потребностей; процесс, осуществляемый на основе постоянного комбинирования факторов производства, эффективного использования имеющихся ресурсов для достижения наилучших результатов. Этот процесс непрерывен и постоянно обновляется, так как потребности предпринимателей постоянно меняются [5].

Таким образом, предпринимательство можно рассматривать с двух точек зрения: предпринимательство как явление отражает совокупность отношений, связанных с организацией предпринимательской деятельности; сущность предпринимательства как процесса заключается в создании новых товаров, работ, услуг, имеющих ценность для потребителей. Также предпринимательство можно определять с различных позиций (рис. 1).

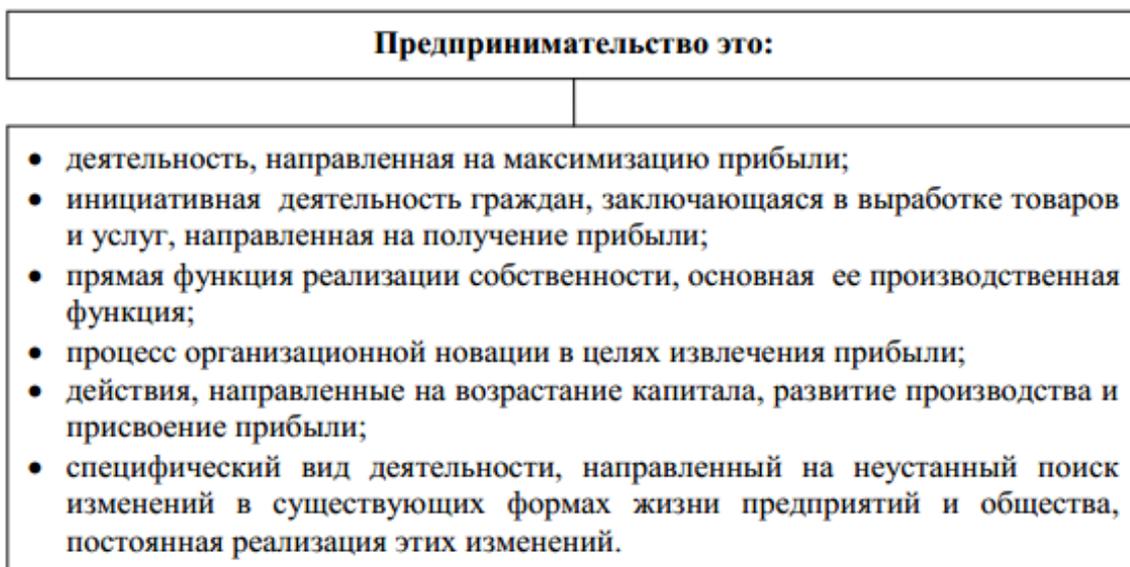


Рисунок 1 – Определение предпринимательства

Предпринимательство как форма экономической деятельности может осуществляться в двух основных видах (или их комбинации):

- путем осуществления прямых производственных функций, т. е. производство товаров, продукции, услуг (производственное предприятие);
- путем осуществления посреднических функций, т. е. оказание услуг, связанных с продвижением товара от непосредственного производителя к его потребителю (посредническое предпринимательство).

Уточнения и дополнения понятие «предпринимательство» получило с введением в действие ГК РФ, где определены следующие основные черты и особенности предпринимательства (рис. 2) [2].



Рисунок 2 – Основные черты предпринимательства

Предпринимательская деятельность - особый вид деятельности, направленный на получение прибыли, в основе которого лежит самостоятельная инициатива, ответственность и инновационная предпринимательская идея.

Объекты предпринимательства представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Объекты предпринимательства.

Объектами предпринимательской деятельности являются произведенная продукция, выполненная работа или оказанная услуга, т. е. то, что может удовлетворить чью-либо потребность и что предлагается на рынке для покупки, использования и потребления.

Современное предпринимательство ни в коем случае нельзя сводить к усилиям изолированных частных собственников по капитал. Сегодня речь идет о высококвалифицированных и очень интенсивных трудах распорядителей интеллектуальной и материальной собственности по организации цикла.

В число предпринимателей, то есть удовлетворяющих всем нашим критериям, указанным в статье 2 Гражданского кодекса, могут входить как граждане, так и юридические лица. В соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации предпринимательская деятельность является самостоятельной деятельностью, осуществляемой на свой страх и риск, направленной на систематическое получение прибыли от: использования имущества; реализации товаров; выполнения работ; оказания услуг [2].

Это определение содержит четыре основные характеристики предпринимательства:

- Первая-это организационная независимость предпринимательской деятельности, что предполагает возможность принятия самостоятельных решений предпринимателем в процессе предпринимательской деятельности, начиная от принятия решения заниматься реальной предпринимательской деятельности, выбор конкретных видов деятельности, организационно-правовой формы, круга учредителей, выбор сторон контракта, заключенные предпринимателем и т. д.

- Второй- предпринимательская деятельность осуществляется самостоятельно, на свой страх и риск, который коренным образом отличается от хозяйственной деятельности периода административно-плановой экономики, т. е. субъекты хозяйствования самостоятельно отвечают за свои поступки.

- Третье - систематическое получение прибыли, т. е. прежде всего предпринимательская деятельность предполагает обременительный характер отношений. Хотя не всякая деятельность с прибылью должна считаться предпринимательской, например, не является предпринимательской деятельностью и не преследует цели получения прибыли нотариальная деятельность (статья 1 Основы законодательства Российской Федерации О нотариате).

- Четвертое- обязательная регистрация в установленном законом порядке. Наиболее существенным в понимании предпринимательства является норма части 2 статьи 34 Конституции РФ, которая гласит, что предпринимательская деятельность является разновидностью экономической деятельности. Если суммировать все современные подходы, можно дать следующее определение предпринимательства [1].

Таким образом, главная особенность предпринимательства - получение прибыли. Основным недостатком изученных теоретических подходов, на наш взгляд, является отсутствие комплексного подхода, раскрывающих сущность предпринимательской деятельности, с учетом всех направлений ее реализации. На основании вышеизложенного нами уточнено содержание предпринимательства как системной деятельности предпринимательства, предпосылкой которой являются требования законодательства.

## 1.2. Порядок создания и деятельности общества с ограниченной ответственностью

Согласно Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью»: «обществом с ограниченной ответственностью (далее - общество) признается созданное одним или несколькими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли; участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости

принадлежащих им долей в уставном капитале общества» [3].

Общество с ограниченной ответственностью - учрежденное одним или несколькими лицами хозяйственное общество, уставной капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров; участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Общество должно иметь полное фирменное наименование и вправе иметь сокращенное фирменное наименование на русском языке и на других языках. Полное фирменное наименование общества на русском языке должно содержать полное наименование общества и слова «с ограниченной ответственностью». Фирменное наименование является также одним из признаков юридического лица и выполняет идентификационную функцию.

Общество с ограниченной ответственностью, может быть учреждено одним лицом. Если учредителей несколько, то они заключают между собой договор об учреждении общества с ограниченной ответственностью, определяющий порядок осуществления ими совместной деятельности, размер уставного капитала, размер их долей в уставном капитале и иные условия, установленные законом.

– Учредительным документом общества с ограниченной ответственностью является его устав. Уставной капитал общества с ограниченной ответственностью составляется из номинальной стоимости долей его участников. Размер уставного капитала не может быть менее суммы установленной законом, которая составляет в 2018 г. - 10 тыс. руб. [15].

Высшим органом ООО является общее собрание его участников. Для текущего руководства деятельностью общества создается исполнительный орган (он может быть единоличным, например, генеральный директор, либо коллегиальным, например, правление), подотчетный общему собранию. Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества, имеющего более 15 участников, осуществляет ревизионная комиссия (ревизор), которая

избирается общим собранием в соответствии с уставом ООО.

По общему правилу, учредители или участники юридического лица, равно как и собственники его имущества не отвечают по обязательствам организации, если иное не установлено законом (п. 2 ст. 56 Гражданского кодекса). Таким образом, указанные лица, например, участники ООО, рискуют понести убытки в связи с деятельностью общества в размере, не превышающем стоимости принадлежащих им долей или акций (п. 1 ст. 87, п. 1 ст. 96 ГК РФ), что гарантирует сохранность их личного имущества. По нашему мнению, данный принцип ограниченной ответственности по долгам организации, с одной стороны, в свое время дал мощный толчок для развития экономики, а с другой – позволил довольно легко «забрасывать» неудавшийся бизнес, не возмещая убытки кредиторам.

Таким образом, общество с ограниченной ответственностью представляет собой организацию, которая может быть создана одним или несколькими лицами, за исключением возможности создания общества юридическим лицом, если при этом оно будет единственным его учредителем.

Общество с ограниченной ответственностью может быть создано одним или несколькими лицами. Учредителями общества могут быть как физические, так и юридические лица. Государственные органы и органы местного самоуправления не могут выступать в качестве учредителей общества, если иное не предусмотрено законом. Закон также вносит некоторые ограничения в отношении физических лиц, которые могут быть учредителями обществ с ограниченной ответственностью.

Так, учредителями общества с ограниченной ответственностью не могут быть гражданские служащие, муниципальные служащие, военнослужащие. Что касается ограничений относительно учредителей-юридических лиц, то учредителем общества не может быть юридическое лицо, если при этом оно будет являться единственным его учредителем. Создается общество с ограниченной ответственностью нормативно-явочным

способом, который не требует получения предварительного разрешения органов публичной власти на создание юридического лица.

В качестве исключения, предусмотренного законом, также используется разрешительный порядок создания некоторых юридических лиц, которые занимаются только одним видом предпринимательской деятельности. Этот метод связан с необходимостью получения предварительного разрешения (согласия) от органов публичной власти на создание соответствующего юридического лица, что обычно служит общим интересам всех участников оборота.

В этом порядке создаются коммерческие банки, поскольку их деятельность связана с предоставлением финансовых услуг неограниченному кругу лиц, потребителей и аккумулированием значительных денежных средств последних. В обоих случаях общество считается созданным с момента внесения записи в Единый государственный реестр юридических лиц, т.е. с момента регистрации, и с этого момента возникает юридическая правоспособность общества.

С 1 июля 2002 г. введен в действие Федеральный закон от 8.08.2001 г. № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц», действующий в настоящее время с изменениями и дополнениями, внесенными в него Федеральным законом от 31.01.2016 г. № 7-ФЗ и получивший новое название - «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».

В соответствии с абзацем вторым статьи 1 данного закона государственная регистрация юридических лиц и индивидуальных предпринимателей - это «акты уполномоченного федерального органа исполнительной власти, осуществляемые посредством внесения в государственные реестры сведений о создании, реорганизации и ликвидации юридических лиц, приобретении физическими лицами статуса индивидуального предпринимателя, прекращении физическими лицами деятельности в качестве индивидуальных предпринимателей, иных сведений

о юридических лицах и об индивидуальных предпринимателях в соответствии с Федеральным законом».

В соответствии с нормой пункта 3 статьи 89 ГК РФ и нормами пункта 5 статьи 11 и пункта 1 статьи 12 Законом Об ООО, единственным учредительным документом общества с ограниченной ответственностью является устав. Общество может действовать на основании утвержденного его учредителями устава общества либо типового устава, который утверждается уполномоченным Правительством Российской Федерации федеральным органом исполнительной власти. После утверждения типового устава данный орган исполнительной власти направляет его в орган, осуществляющий регистрацию юридических лиц, для размещения на официальном сайте такого органа.

Однако, норма пункта 3 статьи 89 ГК РФ, содержащая положение, что устав является единственным учредительным документом общества, действует относительно недавно. До 1 июля 2009г. учредительным документом наряду с уставом считался учредительный договор. Но 30 декабря 2008 года был принят Федеральный закон N 312-ФЗ «О внесении изменений в часть первую Гражданского кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации», который изложил п. 3 ст. 89 ГК РФ в следующей редакции: «учредительным документом общества с ограниченной ответственностью является его устав», взамен «учредительными документами общества с ограниченной ответственностью являются учредительный договор, подписанный его учредителями, и утвержденный ими устав», что было закреплено в редакциях ГК РФ до 1 июля 2009 г.

Следует отметить, что в юридической литературе неоднократно высказывалось мнение о том, что наличие у общества с ограниченной ответственностью двух учредительных документов весьма сомнительно, как с юридической, так и со смысловой точки зрения. В частности, позицию исключения из состава учредительных документов учредительного договора

отстаивали М.И. Брагинский и В.В. Ветрянский.

Сложно сказать, является ли целесообразным отказ от учредительного договора как учредительного документа общества. Действительно, очень часто содержание этих двух документов могло дублировать друг друга, например, условия порядка управления обществом. Но, тем не менее, эти документы несут различную смысловую нагрузку и имеют разную правовую природу, каждый документ выполняет задачи и функции, присущие только ему. Устав определяет деятельность юридического лица с учетом специфики его деятельности, учредительный договор, в свою очередь, устанавливает между сторонами обязательства, которые связаны с созданием общества, является основой обязательств участников, добровольно заключивших его. Устав действует от имени общества, а не его членов, не подписывается ими, но принимается особым образом - общим собранием учредителей, которое выражает волю общества, а не участников и физических лиц.

Е.В. Крохмаль считает, что «с теоретической точки зрения общество с ограниченной ответственностью является в большей степени объединением капиталов, чем объединением лиц, и в этой связи наличие у общества с ограниченной ответственностью единственного учредительного документа - устава (по аналогии с акционерным обществом) - оправданно».

После внесенных изменений в 2009г., учредительный договор называется договором об учреждении, который заключается в случае, если общество учреждают два и более лиц. Если же учредителем является одно лицо, то для регистрации достаточно его решения об учреждении общества [18].

С точки зрения участников, исключение учредительного договора из состава учредительных документов общества является преимуществом для них, так как раньше мог возникать определенный дискомфорт, поскольку разная процедура изменения этих документов зачастую приводила к тому, что они содержали противоречивые сведения. Также, в настоящее время отказ регистрирующих органов от регистрации общества по причине

отсутствия учредительного договора недопустим, что является плюсом для участников гражданских правоотношений.

Для регистрации общества в соответствующих органах необходимо оплатить государственную пошлину, размер которой устанавливается Налоговым кодексом РФ. В настоящее время он составляет 4 000 р.

Отказ в государственной регистрации юридического лица возможен только по мотивам непредставления необходимых для регистрации документов или представления их в ненадлежащий регистрирующий орган, но не по иным основаниям, например из-за «отсутствия целесообразности». При этом решение об отказе в государственной регистрации может быть обжаловано в судебном порядке.

Документами, подтверждающими факт внесения записи в Единый государственный реестр юридических лиц, является свидетельство о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц. Форма и содержание свидетельства утверждается приказом ФНС России, действующий Приказ от 13.11.2012 N ММВ-7-6/843@ «Об утверждении формы и содержания документа, подтверждающего факт внесения записи в Единый государственный реестр юридических лиц или Единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей». Именно с этого момента общество считается созданным и возникает его правосубъектность - правоспособность и дееспособность.

На момент создания общества его имущество охватывается понятием уставного капитала, размер которого отражается в уставе. С экономической точки зрения капитал имеет значение, как минимальный комплекс имущества, служащий гарантией для удовлетворения кредиторов, а потому задачи ассоциации сводятся к тому, чтобы обеспечить наличность и сохранность этого капитала на все время существования союза. В ходе осуществления своей деятельности общество приобретает вещи, определенные права и обязанности, таким образом, увеличивая свое имущество в объеме и стоимости.

С имущественной обособленностью организации неразрывно связана ее самостоятельная имущественная ответственность по его обязательствам.

Пункт

1 ст. 3 Закона об ООО закрепляет пределы самостоятельной имущественной ответственности общества. Систематическое толкование норм ст. 48 ГК РФ, ст. Закона об ООО и пункта 1 ст. 3 Закона об ООО позволяет заключить, что общество несет ответственность по своим обязательствам всем имуществом, находящимся в его собственности, а денежная стоимость которых отражается в самостоятельном балансе компании. Балансовый отчет общества служит основным документом, определяющим состав имущества, на которое может быть обращено взыскание по обязательствам общества. Смысл обособления имущества юридического лица заключается в выборе таких объектов, не исключено, что кредиторы могут обратить взыскание. В первую очередь этим целям служит уставный капитал, который определяет минимальный размер имущества, гарантирующего интересы кредиторов юридического лица. Компания несет ответственность по своим обязательствам всем своим имуществом, а не только имеющимся в ее распоряжении средствами. Если средств компании недостаточно для удовлетворения требований кредиторов, взыскание применяется в отношении других оборотных средств (товаров, сырья, полуфабрикатов и др.), а также к основным средствам (зданиям, сооружениям, оборудованию и др.). Следовательно, наличие такого имущества является необходимым условием для его самостоятельной имущественной ответственности.

Показателем самостоятельности юридического лица является его выступление в гражданском обороте и в судебных органах от своего имени. Наименование юридического лица служит его индивидуализации и состоит в его наименовании, определенном в учредительных документах. Наименование юридического лица должно содержать указание на его организационно-правовую форму. С учетом положений пункта 1 статьи 4

Закона Об ООО компании должны иметь фирменное наименование на русском языке, иметь право на сокращенное наименование на русском языке, а также могут иметь фирменное наименование на языках народов Российской Федерации или на иностранном языке. Название компании на русском языке и на языке народов Российской Федерации может содержать иноязычные заимствования в русской транскрипции или в транскрипциях языков народов РФ, за исключением терминов и аббревиатур, отражающих организационно-правовую форму компании.

Название компании можно сравнить с гражданским именем человека. Невозможно передать название компании, которое является элементом правосубъектности, так как его передача будет означать "смерть" юридического лица, так же как невозможно "передать имя" гражданина - его можно потерять только в связи с физической смертью.

ГК РФ дает общую характеристику обществу с ограниченной ответственностью, как участнику гражданских правоотношений, конкретные же требования к таким обществам устанавливает Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

В Обществе с ограниченной ответственностью не должно быть более 50 членов. Если число участников общества превысит этот предел, общество должно быть преобразовано в открытое акционерное общество или производственный кооператив в течение года. В противном случае оно подлежит ликвидации в судебном порядке по требованию органа, осуществляющего государственную регистрацию юридических лиц или другого государства или местного самоуправления, который наделен законом правом подать такой иск.

Общество не может иметь в качестве единственного участника другого хозяйственного общества, состоящего из одного лица.

Государственные органы и органы местного самоуправления не могут выступать учредителями и участниками общества, если иное не предусмотрено законом.

Общество с ограниченной ответственностью, как правило, имеет двухуровневую структуру управления: общее собрание как высший орган с исключительной компетенцией ни при каких обстоятельствах не передаются исполнительным органом и исполнительный орган, единоличный - генеральный директор, президент и т. д., или также коллегиальн-доска, управление, уставом общества может быть предусмотрено формирование совета директоров (наблюдательного совета) в качестве постоянного органа.

Также, Федеральный закон «Об ООО» предусматривает возможность создания в обществе ревизионной комиссии или избрание ревизора. Для обществ, в которых количество участников не превышает 15, данное положение является правом. В обществах, в которых количество участников больше 15, создание ревизионной комиссии или избрание ревизора является обязательным.

Члены совета директоров (наблюдательного совета) и лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа общества, и члены коллегиального исполнительного органа общества не могут быть членами ревизионной комиссии, ревизором. Членом ревизионной комиссии и ревизором может быть лицо, которое не является участником общества. Также функции ревизионной комиссии, ревизора может осуществлять утвержденный обществом аудитор, если такая возможность закреплена в Уставе Общества. Но при этом аудитор не должен быть связан имущественными интересами с обществом, членами совета директоров (наблюдательного совета) общества, с лицом, осуществляющим функции единоличного исполнительного органа общества, членами коллегиального исполнительного органа общества и участниками общества.

Права участников общества можно разделить на основные и дополнительные. Основные права участников общества закрепляет Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 29.12.2015) «Об обществах с ограниченной ответственностью». К обязанностям участников общества Закон об ООО относит необходимость своевременно оплачивать

доли в уставном капитале общества и не разглашать конфиденциальную информацию о его деятельности.

Таким образом, общество с ограниченной ответственностью представляет собой непубличное хозяйственное коммерческое корпоративное общество с разделенным на доли уставным капиталом, участники которого несут ответственность по обязательствам общества в пределах, принадлежащих им долей. В обществе создаются органы управления, которые формируются как из участников общества, так и третьими лицами, который выражает волю общества как субъекта гражданских правоотношений. Общество создается нормативно-явочным путем, не требующим согласия каких-либо органов на его создание при наличии первоначального минимального уставного капитала, размер и состав которого должны быть отражены в уставе общества. По нашему мнению, главной проблемой деятельности ООО является исключение учредительного договора из списка обязательных документов ООО. Учредительный договор не только следует включить в состав учредительных документов общества, а также удостоверить в нотариальном порядке. В связи с отсутствием нотариального заверения учредительного договора становятся возможными многочисленные незаконные действия по изменению состава участников общества, захвата общества и его имущества, и иные злоупотребления, поэтому с целью совершенствования законодательства в данном направлении необходимо внести изменения в ГР РФ и внести нотариально заверенный учредительный договор, как один из обязательных документов при создании ООО.

### 1.3. Методы совершенствования организации деятельности

Совершенствование организации деятельности на предприятии - многогранный, систематический и целенаправленный процесс. В его составе можно выделить несколько важных этапов:

- выстраивание и совершенствование организационной структуры организации деятельности;
- детальная проработка положений учетной политики и поддержание ее актуальной версии;
- внедрение современных технологий;
- контроль за безусловным и своевременным выполнением графика документооборота и работ;
- анализ и оценка применяемой системы учета, проработка возможности применения наиболее рациональной и эффективной ее формы в рамках действующего законодательства;
- построение и улучшение СВК (системы внутреннего контроля);
- иные этапы (в зависимости от устанавливаемых руководством задач, масштабов и структуры фирмы, специфики ее деятельности и др.) [25].

Поскольку хозяйственная деятельность - это непрерывный процесс сбора, регистрации, систематизации и обобщения информации, совершенствование организации деятельности в первую очередь направлено:

- на устранение причин недостаточной оперативности и несовершенства средств обработки информации;
- достижение оптимального баланса между потребностью руководства фирмы в необходимой информации и возможностями организации деятельности;
- формирование посредством организации деятельности информации, позволяющей пользователям принимать эффективные управленческие решения, и т. д.

Важными звеньями процесса совершенствования организации деятельности являются также:

- выстраивание эффективного взаимодействия системы организации деятельности с организацией производства, планированием и управлением;

- использование современных достижений математики и кибернетики для организации и улучшения системы организации деятельности.

Совершенствование организационной структуры - это комплекс мероприятий, включающий:

- регулярный анализ работы каждого структурного отдела;
- пересмотр должностных инструкций исполнителей, корректировка их с учетом потребностей деятельности;
- проведение собеседований с работниками предприятия с целью выявления «узких» и проблемных зон учетного процесса;
- подбор и корректировка функциональных обязанностей исполнителей с целью наиболее рационального использования рабочего времени и трудовых ресурсов;
- формирование подразделений с учетом психологической совместимости сотрудников, что позволяет создать рабочий микроклимат коллектива и избежать конфликтов;
- иные мероприятия (в зависимости от структуры и масштабов компании, разнообразия видов деятельности и др.) [29].

Чем крупнее фирма и разветвленнее структура, тем объемнее по численности персонал и сложнее процесс ее взаимодействия.

Также важным фактором организации деятельности является автоматизация бизнес-процессов, с целью:

- обрабатывать огромные массивы информации;
- формировать разнообразные отчеты;
- проводить анализ информации;
- наладить взаимодействие по получению и обмену информацией посредством создания системы АРМ (автоматизированных рабочих мест);
- оперативно использовать учетную информацию на всех этапах управления предприятием;
- осуществлять иные функции.

Эффективность автоматизации зависят от множества аспектов:

- степени обученности персонала и наличия соответствующих навыков работы с программами;
- умения пользователей формулировать задачи своего участка работы перед системными администраторами (или иными компьютерными специалистами) с целью наладки существующих модулей под специфику работы фирмы и иные производственные нюансы;
- наличия в штате фирмы программистов со знанием основ организации деятельности;
- иных аспектов.

Система внутреннего контроля (СВК) - это один из элементов, способных оказывать существенное влияние на совершенствование организации деятельности в компании.

Совершенствовать деятельность необходимо любой компании. Процесс совершенствования включает множество этапов: от рационального построения структуры управления до организации эффективно работающей системы внутреннего контроля.

В практической деятельности, для оказания влияния на структуру и содержание процедур контроля могут способствовать созданию добавочных процедур контроля, основанных на принципах «охотника» и «кнута и пряника», предложенные О. Крышкиным. Применение добавочных процедур контроля имеет ограничительный характер и связано с дополнительными затратами.

Принцип охотника заключается в создании искусственных условий, ограничивающих поле бесконтрольной деятельности объекта проверки.

Принцип от обратного, или принцип пряника заключается в стимулировании желательного протекания тех процессов, эффективность контроля которых ограничена субъективными и объективными факторами.

Одним из факторов, способствующих достижению действенности процедур контроля, является наличие взаимосвязей между уровнями

контроля. Взаимодействие уровней контроля между собой осуществляется посредством применения механизмов и инструментов контроля и может происходить по прямой и косвенной связи. У каждого уровня многоуровневой системы внутреннего контроля предприятия существует соответствующий и присущий только ему инструментарий контроля, ограниченный правами и обязанностями владельца процесса.

Необходимо учитывать наличие естественных ограничений, препятствующих внедрению процедур контроля. В этой связи, идеальной процедурой контроля является процедура, не испытывающая влияния внешних и внутренних негативных факторов.

Существует множество видов процедур внутреннего контроля. Различия между предыдущими и усовершенствующими процедурами, выражают качественные различия в уровне полноты соответствующих новшеств и служат базой для последующих усовершенствований.

Процедуры внутреннего контроля за финансово-хозяйственными операциями должны быть распределены по уровням внутреннего контроля. Правильность осуществления сотрудниками функциональных служб контрольных процедур проверяет их непосредственный руководитель и руководитель функциональной службы с установленной периодичностью.

При осуществлении процедур внутреннего контроля нарушения (ошибки) могут быть выявлены специалистом функциональной службы, его непосредственным руководителем, руководителем функциональной службы, руководителем организации, а также специализированными органами контроля.

Руководитель функциональной службы в необходимых случаях в письменной форме предоставляет в специализированный орган контроля информацию о выявленных нарушениях (ошибках), которые классифицируются как возникшие в результате бездействия средств контроля и невыполнения установленных процедур контроля либо в результате отсутствия установленных средств и процедур контроля.

Специализированный орган контроля осуществляет контроль за мерами, принятыми руководителем функциональной службы для исправления выявленных нарушений (ошибок), а при отсутствии исправлений - ставит в известность руководителя организации.

Специализированный орган контроля обо всех выявленных нарушениях информирует руководителя организации и соответствующих руководителей функциональных служб в форме отчета о результатах проверки.

Руководитель организации, поручивший руководителю функциональной службы исправить нарушение (ошибку) и выявивший, что исправления отсутствуют, применяет к руководителю функциональной службы меры административного воздействия.

Руководитель организации анализирует отчеты о результатах проверки, предоставленные специализированным органом контроля, с целью совершенствования системы внутреннего контроля и (или) принятия необходимых административных мер.

Итак, можно сделать вывод о том, что внутренний контроль организации является очень важной частью системы организации деятельности. Он дает возможность организации предотвратить большие потери и достигнуть запланированных результатов. Улучшение функционирования предприятия зависит от эффективности организации системы внутреннего контроля. Эта система позволит в кратчайшие сроки выявить существующие проблемы, предупредить их, а также устранить их в ближайшее время. Предотвращение проблем организации способствует увеличению прибыли организации, повышению управляемости и стабильности предприятия.

## 2. Анализ организации деятельности ООО «Агро-холдинг»

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика и анализ финансового состояния

ООО «Агро-холдинг» организован в 2013 году и расположен в селе Чирша Высокогорского района Республики Татарстан. От районного центра Высокой горы удален на 24 км, от республиканского центра на 39 км.

Компании был присвоен ОГРН 1111690092073 и выдан ИНН 1659116351(см. Приложение А).

Форма собственности предприятия – общество с ограниченной ответственностью, т.е. это форма объединения капитала, сочетающаяся с возможностью личного участия в деятельности организации.

Учредительными документами ООО «Агро-холдинг» выступают учредительный договор, подписанный его участниками, и утвержденный ими устав (см. Приложение Б).

ООО «Агро-холдинг» по основным критериям относится к сельскохозяйственным предприятиям (таблица 1).

Таблица 1 - Критерии отнесения к сельскохозяйственным предприятиям

Критерии отнесения к сельскохозяйственным предприятиям	Соблюдение
Предприятия и ИП, которые производят, перерабатывают и продают сельхозпродукцию.	Да
Доля дохода от реализации такой продукции должна составлять не менее 70 процентов дохода от продажи всех товаров и услуг	Да

Цель деятельности ООО «Агро-холдинг» – извлечение прибыли.

Транспортная связь хозяйства с административными центрами осуществляется по дорогам, имеющим асфальтное покрытие, что позволяет обеспечить транспортную связь с хозяйством в любое время года.

Территория представляет собой в основном холмистую равнину, расчленённую речными долинами на широкие, пологие гряды. Также следует

отметить, что местность отличается сильной эрозийной расчленённостью поверхности, зрелостью эрозийных конфигураций (чум, долин). Овраги, балки причиняют большой ущерб аграрному хозяйству, существенно уменьшая область пахотных территорий, портя плодородность находящихся вокруг пустот, понижая степень донных вод и основ. Уменьшение лесов и вспашка склоновых плоскостей в характерные черты уложенных покрывающими суглинками очень способствуют формированию сегодняшних оврагов. Сравнительно погодных обстоятельств - зона находится в области скромно - материкового атмосферного климата.

Почвенный покров на территории хозяйства довольно разнообразный: светло-серые лесные почвы, серые и темно-серые, дерново-карбонатные. По механическому составу тяжелосуглинистые почвы, легкосуглинистые и среднесуглинистые.

По данным экономической оценки балл оценки земли в хозяйстве ООО «Агро-холдинг» Высокогорского района равен 23,5 баллам.

Основным видом деятельности является выращивание зерновых (кроме риса), зернобобовых культур и семян масличных культур. Дополнительными видами деятельности являются: выращивание прочих однолетних культур, разведение молочного крупного рогатого скота, производство сырого молока, разведение сельскохозяйственной птицы, предоставление услуг в области растениеводства, предоставление услуг в области животноводства, обработка семян для посадки, производство мяса в охлажденном виде, производство мяса птицы в охлажденном виде, производство готовых кормов для животных, содержащихся на фермах, торговля оптовая зерном, семенами и кормами для животных, торговля оптовая живыми животными, торговля оптовая мясом и мясом птицы, включая субпродукты.

Данное хозяйство реализует свою продукцию в различных направлениях республики. Так, молоко реализуется в город Казань в ООО «Агро-Мол». Продукция животноводства поступает на Казанский мясокомбинат. Продукция растениеводства в наибольшем объеме продается

государству. Овощи распределяются по объектам общественного питания, реализуются дошкольным учреждениям, школам, часть продается физическим лицам. Также используются для расчета кредитами с контрагентами.

В таблице 2 рассмотрены основные финансовые результаты по основной деятельности за 2015-2017 гг.

Таблица 2 – Финансовые результаты по основной деятельности

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста, %		
				2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.	2017 г. к 2015 г.
Выручка, тыс. руб.	25727	27493	44252	106,86	160,96	172,01
Себестоимость, тыс. руб.	22866	24901	41068	108,90	164,93	179,60
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2861	2592	3184	90,60	122,84	111,29
Прочие доходы, тыс. руб.	2766	2411	2850	87,17	118,21	103,04
Прочие расходы, тыс. руб.	0	1966	2701	100	137,39	100
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	5627	4003	3333	71,14	83,26	59,23
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	5627	4003	3333	71,14	83,26	59,23

В таблице 2 представлены все основные показатели финансовых результатов ООО «Агро-холдинг» за 2015-2017 гг., а также приведены темпы роста этих показателей.

Из данной таблице видно, что выручка предприятия к концу 2017 года увеличилась на 72,01%, и составила 44252 тыс. руб. Себестоимость увеличилась на 79,6%, что является отрицательной динамикой. Прочие доходы увеличились на 3,04% и составили в 2017 году 2850 тыс. руб., при этом наблюдается увеличение прочих расходов на 100%. Что привело к снижению прибыли до налогообложения и чистой прибыли.

Динамика выручки, себестоимости и чистой прибыли представлена на рисунке 4.

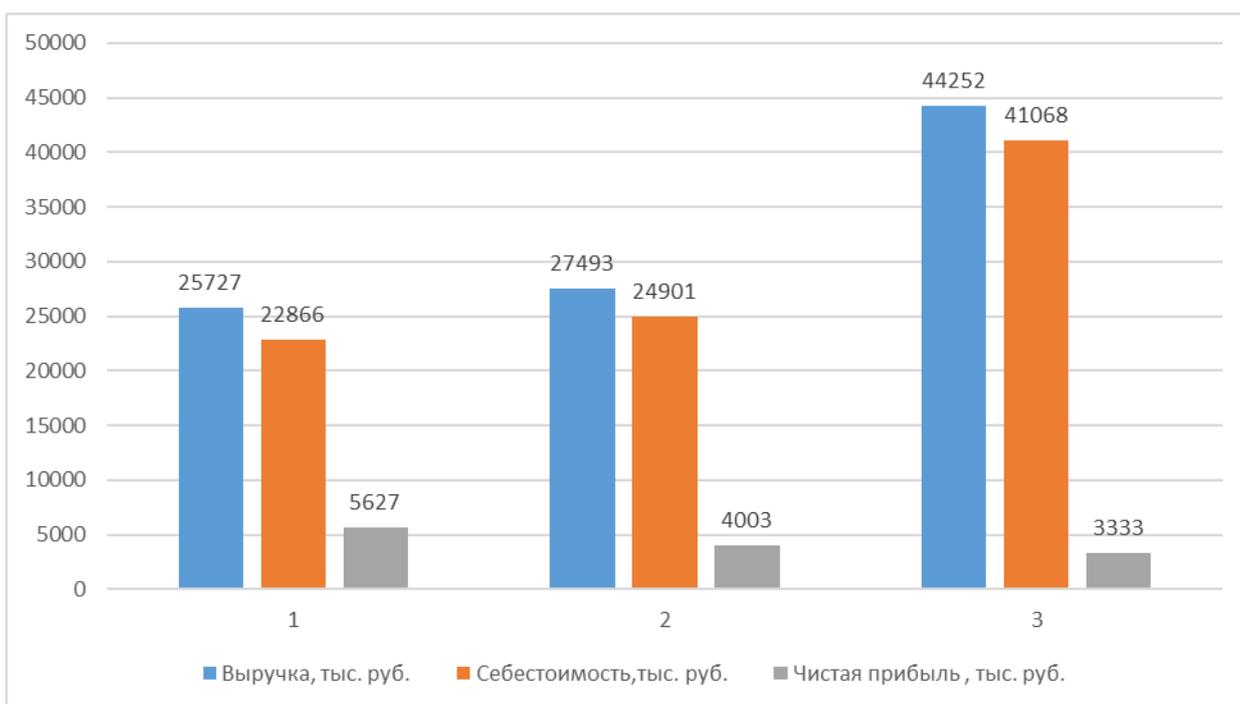


Рисунок 4 – Динамика выручки, себестоимости и чистой прибыли

Выполним расчет показателей рентабельности.

Таблица 3 - Расчет показателей рентабельности ООО «Агро-холдинг» за 2015 г.-2017 г.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Динамика	
				2016 г.к 2015 г.	2017 г.к 2016 г.
Рентабельность продаж (прибыль от продаж / выручка), %	11,12	9,43	7,20	-1,69	-2,23
Рентабельность активов (чистая прибыль/активы), %	21,73	16,77	14,44	-4,97	-2,33
Рентабельность капитала (чистая прибыль/собственный капитал), %	38,95	21,70	15,30	-17,25	-6,40
Рентабельность продаж по чистой прибыли (чистая прибыль/выручка), %	21,87	14,56	7,53	-7,31	-7,03

Показатель рентабельности продаж в 2017 г. показывал отрицательную динамику, и свидетельствует о снижении эффективности текущей деятельности организации. В последнем анализируемом периоде его значение составило 7,2%. Показатель рентабельности активов в 2017 г.

показывал отрицательную динамику, и свидетельствует о снижении эффективности использования активов предприятия. В последнем анализируемом периоде его значение составило 14,44%. Показатель рентабельности активов в 2017 г. показывал отрицательную динамику, и свидетельствует о снижении эффективности использования капитала предприятия. В последнем анализируемом периоде его значение составило 15,3%. Показатель рентабельности продаж по чистой прибыли показывал отрицательную динамику, и свидетельствует о снижении эффективности деятельности предприятия. В последнем анализируемом периоде его значение составило 7,53%.

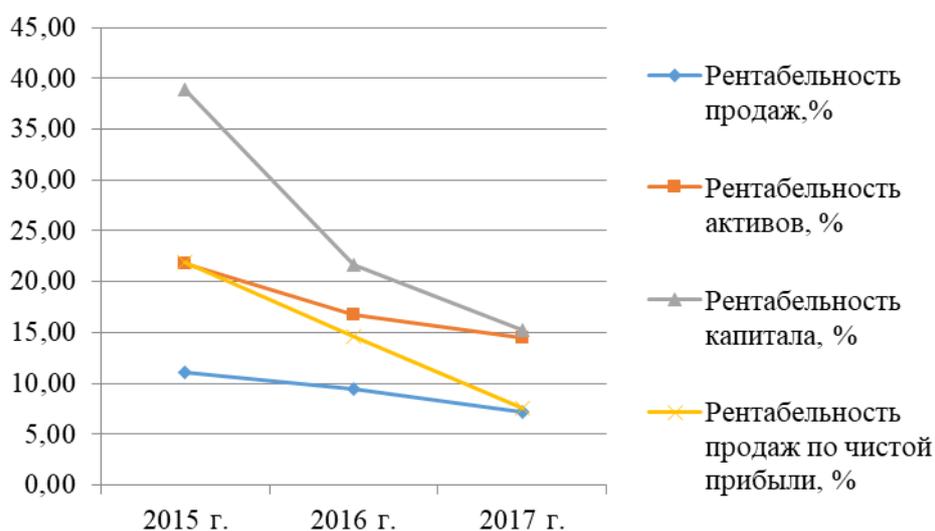


Рисунок 5 - Динамика показателей рентабельности ООО «Агро-холдинг» за 2015 г. - 2017 г.

Далее необходимо проанализировать финансовые коэффициенты. Выполним расчет коэффициентов ликвидности.

Таблица 4 - Показатели ликвидности ООО «Агро-холдинг» за 2015 г.-2017 г.

Наименование коэффициента	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Динамика, ед.	
				2016 г.к 2015 г.	2017 г.к 2016 г.
Коэффициент текущей ликвидности (норма 1-2)	1,712	3,662	18,192	1,950	14,531
Коэффициент быстрой ликвидности (норма 0,7-0,8)	0,001	0,005	0,001	0,004	-0,005
Коэффициент абсолютной ликвидности (норма >0,2)	0,001	0,005	0,001	0,004	-0,005
Комплексный показатель ликвидности (норма >1)	0,603	1,096	5,325	0,493	4,228

Согласно представленным данным в 2017 г. рассчитанная величина коэффициента текущей ликвидности ООО «Агро-холдинг» составляла 18,192. Следует отметить, что указанный коэффициент принял значение, которое находится значительно выше нормы, то есть организация нерационально использует денежные средства. В периоде, предшествующем отчетному, значение показателя находилось значительно выше нормы.

Рассчитанная величина коэффициента быстрой ликвидности (так же именуемом показателем критической оценки) ООО «Агро-холдинг» в 2017 г. составляла 0,001 и находится ниже нормы, то есть у организации имеются проблемы с платежеспособностью. В периоде, предшествующем отчетному, величина показателя была ниже нормы.

Рассчитанная величина коэффициента абсолютной ликвидности ООО «Агро-холдинг» в 2017 г. составляла 0,001 и принимала значение ниже нормы, то есть у организации имеются проблемы с платежеспособностью. В периоде, предшествующем отчетному, величина показателя принимала значение ниже нормы.

Комплексный показатель ликвидности ООО «Агро-холдинг» в 2017 г. принимал значение выше нормативного, что позволяет сделать вывод о высокой ликвидности хозяйствующего субъекта. В 2016 г. значение рассматриваемого показателя находилось выше нормы. В 2015 г. - ниже нормы.

Перейдем к расчету относительных показателей финансовой устойчивости.

Таблица 5 - Коэффициенты финансовой устойчивости ООО «Агро-холдинг» за 2015 г.-2017 г.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Динамика, ед.	
				2016 г.к 2015 г.	2017 г.к 2016 г.
Коэффициент автономии (норма>0,5)	0,558	0,773	0,944	0,215	0,171
Коэффициент финансовой устойчивости (норма>0,5)	1,387	3,421	16,898	2,033	13,477
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (норма>0,2)	0,333	0,722	0,940	0,389	0,219
Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами (норма>0,1)	0,416	0,727	0,945	0,311	0,218
Коэффициент маневренности собственного капитала (норма>0,2-0,5)	0,395	0,763	0,939	0,368	0,176
Комплексный показатель финансовой устойчивости (норма>0,5)	0,613	0,777	0,948	0,164	0,171

Полученное значение коэффициента автономии позволяет прийти к выводу о том, что в 2017 г. капитал предприятия ООО «Агро-холдинг» был сформирован за счет собственных средств на 94,39%. Следует отметить, что значение указанного коэффициента выше нормы, то есть организацию нельзя назвать финансово зависимой. В течение анализируемого периода отмечалось увеличение рассматриваемого коэффициента на 0,171.

Расчитанное значение коэффициента финансовой устойчивости ООО «Агро-холдинг» дает возможность сделать вывод о том, что в 2017 г. удельный вес источников, которые можно использовать в течение длительного времени составляет 1689,81%. Следует отметить, что рассматриваемый показатель принимал значение в пределах нормативного, что позволяет сделать вывод о финансовой стабильности организации в

долгосрочном периоде. В течение анализируемого периода отмечено увеличение указанного коэффициента на 13,477.

Расчитанный коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ООО «Агро-холдинг» позволил определить, что в 2017 г. организация обладает достаточной величиной собственных оборотных средств. В течение анализируемого периода отмечено увеличение рассматриваемого коэффициента на 0,219.

Полученное значение коэффициента обеспеченности запасов собственными оборотными средствами ООО «Агро-холдинг» позволяет сделать вывод о том, что в 2017 г. организация в достаточной мере обеспечивает оборотные активы собственными средствами. Указанный коэффициент выше нормативного. В течение анализируемого периода отмечено увеличение рассматриваемого коэффициента на 0,218.

Коэффициент маневренности собственного капитала ООО «Агро-холдинг» позволяет сделать вывод о том, что в 2017 г. в организации ощущается недостаток собственного капитала, который находится в мобильной форме. В течение анализируемого периода отмечено увеличение рассматриваемого коэффициента на 0,176. Следует отметить, что высокое значение коэффициента с положительной стороны характеризует финансовое состояние хозяйствующего субъекта.

Комплексный показатель финансовой устойчивости ООО «Агро-холдинг» позволяет оценить удельный вес устойчивых источников финансирования в общей совокупности обязательств организации. В 2017 г. 94,82% финансовых ресурсов организации были профинансированы за счет собственного капитала. Указанный коэффициент принимал значение, которое находится выше нормативного, что позволяет сделать вывод о нормальной финансовой устойчивости. В течение анализируемого периоде отмечено увеличение рассматриваемого коэффициента на 0,171.

Выполним расчет показателей деловой активности.

Таблица 6 - Расчет показателей деловой активности ООО «Агро-холдинг» за 2015 г.-2017 г.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Динамика	
				2016 г.к 2015 г.	2017 г.к 2016 г.
Фондоотдача, руб./руб.	2,9	6,3	33,1	3,3	26,8
Оборачиваемость кредиторской задолженности, оборотов	4,1	5,2	37,0	1,0	31,9
Оборачиваемость запасов, оборотов	1,5	1,4	2,0	-0,1	0,6
Оборачиваемость денежных средств, оборотов	2572,7	948,0	44252,0	-1624,7	43304,0
Оборачиваемость собственного капитала, оборотов	1,8	1,5	2,0	-0,3	0,5
Срок оборота кредиторской задолженности, дней	86,9	69,7	9,7	-17,2	-60,0
Срок оборота запасов, дней	239,8	254,9	176,9	15,1	-78,0

Согласно представленным данным показатель фондоотдачи в течение анализируемого периода увеличился на 26,8 руб. Указанный факт позволяет сделать вывод о том, что эффективность использования основных средств увеличилась. По остальным показателям наблюдается увеличение оборачиваемости, следовательно, можно сделать вывод, что у предприятия имеются проблемы с деловой активностью.

Таким образом, деятельность предприятия является прибыльной и рентабельной, но ООО «Агро-холдинг» показывает низкие результаты в своей отрасли, показатели рентабельности снижаются в динамике, у предприятия имеются проблемы с платежеспособностью и финансовой устойчивостью.

## 2.2. Анализ структуры управления

ООО «Агро-холдинг» является сельскохозяйственным предприятием.

Основу деятельности компании составляет клиентно-ориентированный подход, учитывающей потребности и особенности работы каждого партнера.

Приоритет компании - это взаимовыгодные и стабильные партнерские отношения с поставщиками и клиентами.

Численность сотрудников составляет 28 человек.

Рассмотрим структуру управления предприятия на рисунке 6.

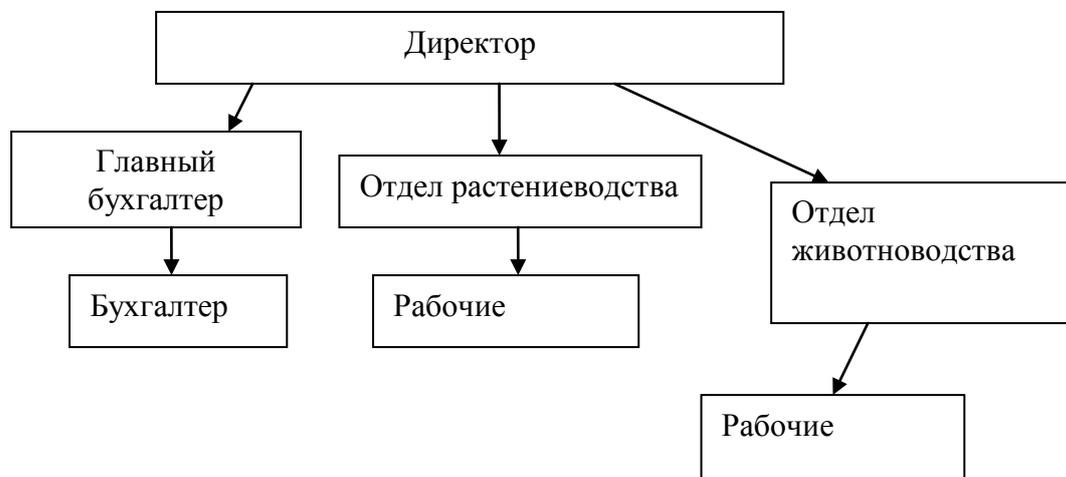


Рисунок 6 - Структура управления предприятия ООО «Агро-холдинг»

Структура ООО «Агро-холдинг» является линейно-функциональной структурой. Для данной структуры характерны черты централизованной организации, то есть руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия управленческих решений. По каждой подсистеме формируется «иерархия» служб, пронизывающая всю организацию сверху донизу, которые решают свои обособленные задачи.

Исполнительным органом общества, осуществляющим руководство его текущей деятельностью, является директор, который действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы, совершает сделки от имени Общества, утверждает штаты, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками, т.е. осуществляет руководство текущей деятельностью.

Во главе ООО «Агро-холдинг» стоит директор, который принимает все управленческие решения, координирует работу всего предприятия.

Директор предприятия осуществляет:

- общее руководство производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия;

- обеспечивает выполнение предприятием заданий, согласно установленным количественным и качественным показателям, всех обязательств перед государственным бюджетом, поставщиками, заказчиками и банками.

- организывает производственно-хозяйственную деятельность предприятия на основе применения методов научно обоснованного планирования материальных, финансовых и трудовых затрат, максимальной мобилизации резервов производства, добиваясь высоких технико-экономических показателей.

- принимает меры по обеспечению предприятия квалифицированными кадрами, по наилучшему использованию знаний и опыта работников, созданию безопасных и благоприятных условий для их труда, соблюдению требований законодательства по охране окружающей среды.

Руководителем предприятия ООО «Агро-холдинг» раз в год направляется годовой отчет общему собранию участников, включающий в себя сведения о существенных итогах функционирования предприятия за прошедший период.

Годовой отчет – форма отчетности, отображающая деятельность организации: состав и информационное содержание отчета будут зависеть от спецификации конкретного предприятия. Как правило, в отчете фигурируют сведения о финансовом положении или хозяйственной деятельности компании за годовой период, который длится с 1 января по 31 декабря. Данная форма отчетности регулируется нормативно-правовыми актами РФ, подлежит передаче в госорганы, например, в налоговую инспекцию, служит информационным источником для акционеров.

Годовой отчет отражает комплексную информацию об организации - наиболее ценные данные передает годовая финансовая отчетность, по

которой анализируют рентабельность, эффективность, убыточность компании и т.д.

Годовая финансовая отчетность (согласно п.1, ст.14 ФЗ № 402 и другим законодательным актам) включает: бухгалтерский баланс; отчетность об убытке/прибыли; приложения (как основное пояснение к балансу и отчету об убытках/прибылях); конечную часть заключения аудиторов.

Т.к. одним из основных направлений развития предприятия является повышение качества, можно выявить следующую проблему – отсутствие на предприятии отдела контроля качества. Более подробно данную проблему рассмотрим в таблице 7.

Таблица 7 – Основная проблема ООО «Агро-холдинг» в части организационной структуры

Проблема	Формулировка проблемы			Возможность применения проектного подхода
	Назывная	Причинно-следственная	Антитезная	
Отсутствие отдела контроля качества	Отсутствие эффективного функционирования процесса контроля качества	Отсутствие постоянного внимания к качеству приводит к увеличению недовольства клиентов	Предприятие заинтересовано в привлечении отдела контроля качества, но также оно заинтересовано в сокращении затрат	Есть

Также в структуре управления отмечено отсутствие экономиста, что в свою очередь может привести к высоким затратам.

### 2.3. Оценка организации деятельности с учетом факторов внешней и внутренней среды

Оценим организацию деятельности предприятия по следующим параметрам:

- структура управления;
- автоматизация;
- организацию бюджетного управления;
- организацию управления персоналом.

Оценка будет производиться по шкале, состоящей из 3 баллов.

Таблица 8 - Оценка организации деятельности ООО «Агро-холдинг»

Параметр анализа	Оценочный балл параметра		
	1	2	3
Количество участников	Низкий уровень – от 1 до 3 участников	Средний уровень – от 3 до 10 участников	Высокий уровень – больше 10 участников
	1		
Степень дифференциации товара на рынке	Товары предприятий значительно отличаются между собой	Стандартный товар на рынке имеет дополнительные преимущества	Предприятия продают стандартный продукт
		2	
Темп роста объема деятельности	Высокий	Средний	Стагнация объема рынка
		2	
Ограничение в росте цен	Лояльная ценовая конкуренция, есть возможность для повышения цен для покрытия затрат и увеличения прибыли	Возможность повышения цен для покрытия растущих затрат	Жесткая ценовая конкуренция, повышение цен невозможно
		2	
Всего	7		

Таким образом, организацию деятельности можно оценить, как среднюю.

Влияние структуры управления на деятельность представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Оценка влияния структуры управления ООО «Агро-холдинг»

Параметр анализа	Оценочный балл параметра		
	1	3	3
Структура управления	Присутствуют все необходимые отделы, для эффективного функционирования	Отсутствуют вспомогательные отделы	Отсутствуют главные отделы и должности
			3
Всего баллов	3		

Итак, мы видим, что на предприятии отсутствуют важные отделы и должности, что приводит к определенным проблемам, так отмечено отсутствие отдела качества и экономиста.

Оценка организации учета представлена в таблице 10.

Таблица 10 - Оценка организации учета ООО «Агро-холдинг»

Параметр анализа	Оценочный балл параметра		
	1	2	3
Автоматизация учета	Существует	Существует частично	Отсутствует
		2	
Наличие главного бухгалтера	Существует бухгалтерская служба, в которой более 2 должностей	Ведение учета специалистом в единственном числе	Возложены обязанности по ведению учета на бухгалтера
	1		
Организация бюджетного управления	Разработаны, бюджеты	Частично используется	Нет
			3
Всего баллов	6		

Анализ показал, что у предприятия имеются следующие проблемы: отсутствие бюджетного управления, а также частичная автоматизация учета.

Организация сбыта представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Организация сбыта ООО «Агро-холдинг»

Параметр анализа	Оценочный балл параметра	
	1	2
Количество поставщиков	Большое количество поставщиков	Ограниченное количество поставщиков
		2
Стоимость переключения на других поставщиков	Низкая стоимость	Высокая стоимость
	1	
Объемы поставок	Неограниченные объемы	Ограниченность в объемах
		2
Приоритетность для поставщика	Высокая приоритетность отрасли	Низкая приоритетность отрасли
	1	
Всего баллов	6	

Проведенный анализ показал, что сбыт ООО «Агро-холдинг» организован должным образом, что является положительной стороной деятельности предприятия.

SWOT-анализ, т.е. оценка сильных (S) и слабых (W) сторон организации; возможностей (O) и угроз (T) со стороны внешней среды является простым инструментом для приблизительного определения возможных вариантов стратегического развития.

Схема анализа представлена в виде таблицы 12. Вначале заполняются внешние поля S,W,O и T.

После составления таблицы SWOT необходимо заполнить внутренние поля SO,ST,WO и WT. Для этого необходимо сопоставить попарно факторы во внешних полях, на пересечении которых образуется внутреннее поле анализа, то есть ответить на вопросы:

- можно ли реализовать в стратегии возможности, используя сильные стороны компании (SO);
- есть ли возможность противостоять угрозам (и каким), используя сильные стороны (ST);
- какие возможности компания не может реализовать, и если они существенны, то нет ли возможности мобилизации ресурсов для устранения слабых сторон (WO);

- каких угроз следует опасаться больше всего (WT) и к каким мерам необходимо прибегнуть для защиты от них.

Таким образом, определяется часть стратегических альтернатив на уровне бизнеса.

Проведем SWOT-анализ ООО «Агро-холдинг» для выявления перспектив развития. Данные представим в таблице 12.

Таблица 12 – SWOT-анализ ООО «Агро-холдинг»

	<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- рост доходов населения;</li> <li>- снижение уровня инфляции;</li> <li>- повышения качества обслуживания;</li> <li>- повышения качества продукции;</li> <li>- совершенствование технологий сбыта и продвижения;</li> <li>- поддержка российских производителей</li> </ul>	<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- высокий уровень конкуренции на рынке;</li> <li>- рост пошлин на ввозимый товар;</li> <li>- рост цен на товар влечет за собой непостоянство цен на продукцию, скачки спроса</li> </ul>
<p>Сильные стороны: широкий ассортимент; доступная цена</p>	<p>Сила и возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- совершенствование технологий производства;</li> <li>- увеличение производственных мощностей;</li> <li>- усиление маркетинга, в первую очередь, проведение маркетинговых исследований;</li> <li>- увеличение рекламной активности; повышение качества</li> </ul>	<p>Сила и угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- усиление рекламной активности;</li> <li>- диверсификация производства;</li> <li>- активные продажи; проведение маркетинговых исследований;</li> <li>- расширение границ рынка сбыта</li> </ul>
<p>Слабые стороны: жалобы на плохое качество; зависимость от поставщиков; высокие затраты</p>	<p>Слабость и возможность:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- внедрение управленческого учета</li> <li>- повышение качества</li> </ul>	<p>Слабость и угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- крайний вариант - закрытие или продажа бизнеса;</li> <li>- повышение качества.</li> </ul>

Таким образом, анализ организации деятельности, выявил следующие отрицательные моменты, ведущие к снижению чистой прибыли: отсутствие службы качества; отсутствие управленческого учета и внутреннего контроля.

### 3. Совершенствование организации деятельности ООО «Агро-холдинг»

#### 3.1. План мероприятий по совершенствованию организации деятельности

В связи с вышерассмотренной проблемой, предлагаются следующие варианты совершенствования организации деятельности:

1) совершенствование организационной структуры, а именно – создание отдела по качеству;

2) внедрение управленческого учета, нацеленное на сокращение затрат.

Выбор наиболее оптимального варианта проектного решения выявленной проблемы проведём с помощью метода экспертных оценок, представленного в таблице 13.

Таблица 13 – Метод экспертных оценок

Критерии оценки	Вес критерия	Альтернативы	
		1	2
Сложность	0,10	8 / 0,8	10 / 1
Стоимость	0,15	6 / 0,9	10 / 1,5
Социальная ценность	0,30	10 / 3	0 / 0
Решение проблемы	0,20	9 / 1,8	0 / 0
Потребность во внешних ресурсах	0,15	5 / 0,75	10 / 1,5
Экономическая эффективность	0,10	10 / 1	0 / 0
Итого	1,00	8,25	4

Как видно из приведённой таблицы, альтернатива № 1 имеет высшие оценки экспертов. Так, у неё наиболее высокие оценки по социальной ценности, экономической эффективности и решению проблемы, что является для нас ключевым фактором.

Воздействие внешней и внутренней среды на решение проблем с применением проектного подхода представлено в таблице 14.

Таблица 14 – Воздействие внешней и внутренней среды на решение проблем с применением проектного подхода

Проблема	Движущие силы	Сдерживающие силы
Неэффективная организационная структура	<ul style="list-style-type: none"> <li>– необходимость повышения качества работы;</li> <li>– необходимость повышения финансовых результатов</li> </ul>	– необходимость отрыва участников проектной группы от исполнения их прямых функциональных обязанностей
Отсутствие управленческого учета	– необходимость внедрения системы бюджетирования	– необходимость отрыва участников проектной группы от исполнения их прямых функциональных обязанностей

Рабочее название проекта: проект совершенствования организации деятельности ООО «Агро-холдинг».

Цель проекта согласно SMART-критериям: способствовать повышению качества за счет расширения организационной структуры и внедрения службы качества, снижение затрат путем внедрению управленческого учета.

Проведём проверку проекта на соответствие SMART-критериям (таблица 15).

Таблица 15 – Проверка соответствия проекта SMART-критериям

Критерий	Описание
Конкретность	Данный проект направлен исключительно на деятельность ООО «Агро-холдинг». Других направлений он не имеет
Измеримость	Основной критерий – увеличение качества на предприятии и снижение затрат
Местоположение	ООО «Агро-холдинг»
Реальность	Реален, необходимые затраты будут финансироваться из текущих затрат организации
Временные сроки	2019 г.

Формулировка SMART-цели – к концу 2019 года обеспечить повышение качества продукции и снизить затраты.

Конечные ожидаемы результаты проекта:

- 1) повышение качества продукции;
- 2) улучшение работы предприятия в целом;
- 3) снижение затрат;

4) увеличение прибыли.

Целевая группа – работники аппарата управления ООО «Агрохолдинг».

Характер проекта:

- класс проекта – монопроект;
- тип проекта – смешанный (организационно-экономический, социальный);
- вид проекта – организационный;
- длительность – краткосрочный;
- масштаб проекта – малый.

Для определения общей осуществимости проекта проведем анализ рисков проекта в целом (таблица 16).

Таблица 16 – Анализ рисков проекта в целом

Стадии проекта	Вес	Вероятность	Величина риска
Инициация	0,05	0,50	0,03
Разработка	0,15	0,10	0,02
Реализация	0,50	0,15	0,08
Завершение	0,30	0,05	0,02
Итого	1,00	-	0,15

Таким образом, в целом по проекту на стадии инициации риск недостижения SMART-цели составляет 15 %, что позволяет отнести проект к проектам с умеренным уровнем риска. При этом, максимальная величина риска приходится на стадию реализации работ, так как данная стадия является наиболее важной в любом проекте. На стадии инициации высокая вероятность риска отказа от проекта в размере 0,50 компенсируется малым весом в размере 0,05, так как фаза инициации предполагает реализацию только подготовительных мероприятий, в результате чего величина риска составляет всего 0,03 и является второй по размерам. По стадиям разработки и завершения величина риска минимальна, и составляет 2 %.

Список работ по фазам представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Список работ по фазам и их продолжительность

№	Наименование работы	Продолжительность, дней
<b>Фаза инициации</b>		
1	Принятие решения о разработке проекта	1
2	Анализ внешней среды	4
3	Анализ внутренней среды	6
4	SWOT-анализ	2
5	Анализ рисков проекта	1
6	Разработка системы критериев и требований	5
7	Выявление проблем	2
8	Оценка проблем	1
9	Разработка альтернативных вариантов решения проблемы	1
10	Получение SMART-цели	1
11	Одобрение проекта	1
12	Приказ о начале работ	1
Итого по фазе инициации		26
<b>Фаза планирования</b>		
1	Формирование команды участников	4
2	Изучение проекта	5
3	Разработка содержания проекта	6
4	Планирование ресурсов	3
5	Структурное планирование проекта	9
6	Согласование с ООО «Агро-холдинг»	14
7	Планирование системы контроля	2
8	Одобрение плана	1
9	Получение задания на реализацию	1
Итого по фазе планирования		45
<b>Фаза реализации</b>		
1	Инструктаж членов команды	1
2	Разработка положения об отделе контроля качества	14
3	Утверждение положения	2
4	Расчет базы сравнения	7
5	Контроль темпов работ	3
6	Контроль сроков работ	3
7	Контроль качества работ	3
8	Выявление проблем	3
9	Устранение проблем	3
10	Проверка соответствия плана и результата работ	5
Итого по фазе реализации		44
<b>Фаза завершения</b>		
	Подготовка необходимой отчетной документации по проекту	8
1	Внутренний анализ проекта	2
2	Обсуждение проекта документации	2
3	Непосредственно формирование документации	4
4	Сбор информации	2
5	Формирование доклада	2
6	Презентация результатов проекта, обсуждение	1
7	Проведение итогового совещания	2

Продолжение таблицы 17

8	Закрытие работ и проекта	2
9	Расформирование команды проекта	1
10	Утверждение положения об отделе контроля качества	1
Итого по фазе завершения		19

Из данной таблицы видно, что наибольшей продолжительностью в фазе инициации проекта обладают следующие работы: разработка системы критериев и требований, анализ внешней и внутренней среды; в фазе планирования проекта – согласование с ООО «Агро-холдинг» и структурное планирование проекта; в фазе реализации проекта – разработка положения об отделе контроля качества, контроль реализации проекта и расчет базы сравнения; в фазе завершения проекта – подготовка необходимой отчетной документации по проекту.

Временные сроки реализации проекта, исходя из полученных длительностей, представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Временные сроки реализации проекта

Фаза	Всего, дней	По сетевому графику	
		Минимально	Максимально
Инициации	26	17	26
Планирования	45	30	45
Реализации	44	38	44
Завершения	19	16	19
Итого	134	101	134

Таким образом, исходя из максимальной длительности проекта в размере 134 дня (8 рабочих месяцев) можно утверждать, что данный проект относится к краткосрочным проектам.

Итак, предлагается совершенствование структуры управления, а именно создание отдела по контролю качества товаров.

На рисунке 7 представим новую организационную структуру предприятия.

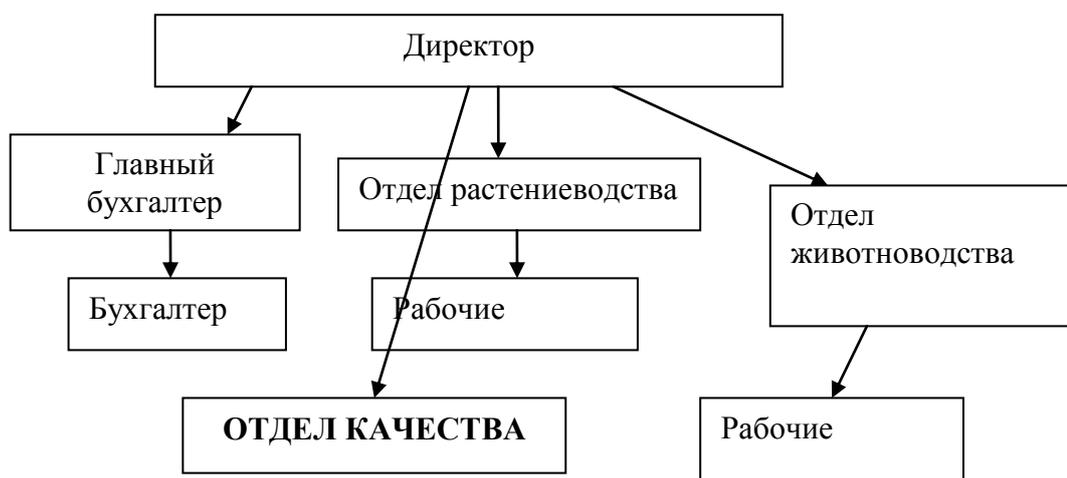


Рисунок 7 – Организационная структура проекта ООО «Агро-холдинг»

В таблице 19 представим матрицу распределения административных задач между участниками проекта.

Таблица 19 – Матрица распределения административных задач между участниками проекта

Функции участника проекта	Участники проекта			
	Д	У	Б	Э
Анализ среды реализации проекта				✓
Планирование проекта				✓
Реализация проекта	✓	✓	✓	✓
Контроль эффективности	✓	✓		✓
Учет затрат на проект			✓	
Оценка рисков			✓	✓
Отчетность по проекту				✓
Утверждение концепции проекта	✓		✓	✓
Регламентация работы участников проекта	✓	✓		
Модификация проекта	✓	✓	✓	✓

Условные обозначения: Д – директор; У – начальник отдела по животноводству; Б – бухгалтер; Э – начальник отдела по растениеводству.

Итак, благодаря созданию нового отдела, планируется повышение качества продукции и услуг. Данные показатели позволят повысить качество, что в свою очередь приведет к увеличению выручки от продаж.

Бюджетирование- это процесс краткосрочного планирования, учета и контроля ресурсов, производительности, т. е. скоординированного

управления деятельностью организации с помощью показателей, которые позволяют определить роль каждого подразделения в достижении поставленных целей.

Основные задачи, которые решаются в процессе бюджетирования :

- увязка текущих и будущих планов;
- координация действий различных подразделений предприятия;
- обеспечение производства и инвестиций необходимыми финансовыми ресурсами;
- достижение экономического компромисса между доходностью, ликвидностью и риском;
- гарантия исполнения обязательств перед банками, бюджетом, страховыми компаниями, поставщиками и другими субъектами;
- оценка степени рациональности и эффективности капиталовложений;
- мобилизация резервов увеличения прибыли;
- управление и контроль за производством, формированием и расходованием платежных средств;
- периодическое сравнение текущих показателей с планом, выявление отклонений и причин неудовлетворительной работы;
- соблюдение интересов акционеров и других инвесторов [2, с. 15].

Бюджетный процесс состоит из трех этапов:

- планирование, которое собирает, обобщает запланированную информацию и ее анализ;
- реализация - проведение текущего и итогового анализа отклонений в ходе исполнения и корректировки бюджетов;
- подготовка окончательных отчетов и их анализ.

Таким образом, анализ финансово-хозяйственной деятельности осуществляется на всех стадиях формирования и исполнения бюджетов.

Бюджетирование позволяет осуществлять постоянный контроль в процессе реализации плана, оценивать полученные промежуточные и

конечные результаты деятельности, осуществлять постоянный мониторинг текущего выполнения плановых показателей. Эффективное выполнение этих функций сопровождается изучением влияния многих факторов на конечные результаты, принятие оперативных мер реагирования на нежелательные изменения в функционировании организации, Поиск новых возможностей и резервов для повышения эффективности.

Бюджет-это документ, содержащий плановые показатели организации на ближайшую перспективу. Поэтому любой финансовый план, составленный для управления текущей финансовой деятельностью, можно назвать бюджетом, обеспечивающим взаимосвязь показателей развития организации с имеющимися ресурсами.

В ООО «Агро-холдинг» можно рекомендовать провести автоматизацию процесса бюджетирования расходов. Можно предложить к внедрению в ООО «Агро-холдинг» бюджетирование, ориентированное на результат. Чем тщательнее разрабатываются все разделы бюджета, тем легче его исполнять, тем меньше ресурсов требуется, лучше качество работы. Много потерь средств и времени возникает из-за несбалансированности плана, наличия в нем просчетов, а также недисциплинированности участников его выполнения. По тем же причинам снижается качество деятельности.

Предлагаемые меры по совершенствованию внутреннего контроля представлены в таблице 20 с учетом описания ситуации "как есть" на основе приведенных выше определений.

Таблица 20 - Список предлагаемых изменений в системе бюджетирования

«As Is»	Предлагаемые изменения	Цель этапа	«To Be»
1	2	3	4
Отсутствует финансовая структура	Формирование финансовой структуры - выделение центров финансовой ответственности	Определить ответственных за финансовые показатели бюджетов и функции планирования, наделить их полномочиями по влиянию на достижение заданных показателей,	Определена совокупность центров финансовой ответственности в виде финансовой структуры предприятия, закрепление финансовых показателей за ЦФО
Отсутствуют операционные (кроме бюджета продаж), инвестиционные, финансовые бюджеты	Разработка полного состава бюджетов и последовательности их составления	Определить какие бюджеты должны составляться в ООО «Агро-холдинг» и предложить форматы этих бюджетов	Определен полный перечень операционных, инвестиционных и финансовых бюджетов компании со схемой последовательности их составления
Отсутствует стратегического бюджета, и связи текущего планирования со стратегическим, отсутствие анализа и контроля исполнения	Внедрить составление стратегического бюджета в компании, сформировать связь между текущим и стратегическим планированием, внедрить контроль и анализ исполнения бюджета	Обеспечить установку финансовых долгосрочных целей в виде стратегических бюджетов, и задать преемственность этих целей в планировании на краткосрочный период. Для оценки приближения к целям производить контроль и анализ исполнения бюджета	На предприятии составляется стратегический бюджет, на основании которого формируются показатели текущих бюджетов. По окончании планового периода производится контроль и анализ выполнения плана

Продолжение таблицы 20

1	2	3	4
Применение неэффективных подходов к планированию «сверху-вниз» и отсутствие сценарного и гибкого планирования, отсутствие бюджетного комитета	Изменение подхода к планированию «сверху-вниз» на «цели вниз-планы вверх», внедрение сценарного и гибкого планирования. создание Бюджетного комитета	Обеспечить заинтересованность лиц-исполнителей бюджета, учет специфики их деятельности. Повысить эффективность планирования. Для согласованного управления процессом бюджетирования создать бюджетный комитет.	Использование подхода «Цели вниз - план вверх», сценарного и гибкого планирования при составлении бюджетов. Образование бюджетного комитета
Отсутствие регламента процесса	Внедрить регламент составления, контроля и анализа исполнения бюджета, внесения корректировок	Обеспечить своевременное и слаженное выполнение действий по составлению бюджетов, их контролю и анализу.	Разработанный регламент процесса составления, контроля и анализа исполнения бюджета

Анализ системы бюджетирования ООО «Агро-холдинг» выявил отсутствие финансовой структуры – основы построения эффективной системы бюджетирования. Поэтому важнейшим этапом развития системы бюджетирования для предприятия является определение финансовой структуры предприятия.

Итак, выделение центров финансовой ответственности на предприятии ООО «Агро-холдинг» позволит определить ответственных за формирование бюджетов, консолидирующихся в сводный бюджет доходов и расходов компании, и за достижение целевых показателей. В противном случае, если фактические показатели будут отклоняться от запланированных, никто в компании не будет нести ответственность за невыполнение, а такие отклонения станут нормой для компании, а значит, поставленные цели не будут достигнуты. Кроме того, предоставление финансовой ответственности центрирует полномочия предпринимать действия в рамках своей ответственности, обучать подразделение анализировать нашу деятельность, предвидеть, эффективно управлять своей деятельностью.

Для полноценной бюджетной системы предприятию необходимо разработать бюджетную структуру, включающую все виды бюджетов из бюджетного классификатора: финансово - операционные, в том числе бюджеты Центрального федерального округа, функциональные, инвестиционные бюджеты и бюджеты текущих проектов.

Для всех бюджетов характерно использование в форме бюджета не только плана доходов и расходов, но и плана движения денежных средств, связанного с получением доходов и осуществлением расходов, т. е. платежей и поступлений. Это дает возможность консолидировать бюджеты не только в бюджете доходов и расходов, а также в бюджете денежных потоков, и использовать полученные данные для формирования бюджета на балансе.

Также в бюджетных формах содержатся показатели для удобства постановки целей и обеспечения соблюдения нормативных актов и ограничений.

Бюджет продаж - это бюджет естественной стоимости, содержащий подробную информацию о продажах в физических единицах и единицах стоимости для продуктов. Бюджет форма содержит показатели роста продаж из месяца в месяц, а также рост за год по отношению к предыдущему году. Бюджет продаж составляется для каждой группы продуктов.

Бюджет коммерческих расходов содержит плановые затраты на продажи и услуги с разбивкой на переменные и постоянные затраты. Бюджетная форма содержит расчет показателей размера коммерческих расходов из доходов для сравнения со стандартом. Бюджет также содержит показатели, нормативы процента выручки в транспортных расходах и зарплату отдела продаж и производственного персонала.

Бюджет управленческих расходов необходим для планирования расходов на управление предприятием и контроля за ростом таких расходов. Поэтому форма бюджета содержит показатель процента административных расходов от доходов.

Бюджет заработной платы содержит информацию о расчете, выплате,

задолженности по заработной плате перед персоналом предприятия. Такой бюджет необходим для управления эффективностью системы финансовой мотивации сотрудников, а также для управления одной из наиболее значимых статей расходов. Анализ затрат на оплату труда должен быть представлен в виде единиц и должностей, а для управления предельной прибылью предприятия необходимо выделить переменную и постоянную часть заработной платы. Конечное значение фонда оплаты труда необходимо для расчета норматива, внимательно отслеживаемого владельцем бизнеса - процент фонда оплаты труда от чистой прибыли без учета затрат на оплату труда.

Налоговый бюджет составляется для планирования, расчета и уплаты налогов, а также задолженности по видам налогов. Срок уплаты налогов, метод расчета устанавливается государством, т. е. налоговые ставки являются внешними стандартами для компании. Бюджетная форма содержит показатель доли суммы налогов от выручки для отслеживания налоговой нагрузки на предприятие.

Бюджет внереализационных доходов и расходов содержит статьи доходов и расходов, не относящихся к доходам и расходам от реализации, но имеют существенное значение для предприятия. Это доходы/расходы в виде курсовых разниц, возникающих в результате операций с иностранной валютой, выявление избыточных или недостающих запасов и так далее.

Все формы бюджета расходов содержат столбцы, которые показывают фактическую или прогнозируемую производительность предыдущего периода по отношению к запланированному увеличению за запланированный период.

В структуру инвестиционных бюджетов войдут бюджет основных фондов и бюджет текущих проектов, так как более подробная информация об этих расходах не требуется в связи с составом инвестиционной деятельности «Агро-холдинга».

Бюджет основных средств и нематериальных активов содержит

информацию об основных средствах и нематериальных активах предприятия в разрезе подразделений, в том числе о поступлении новых основных средств и нематериальных активов. Данный вид бюджета включает в себя текущую стоимость основных средств, амортизацию, которая включается в затраты предприятия. При планировании инвестиций в новые основные средства и нематериальные активы составляется график расчетов с поставщиками.

Бюджет текущих проектов будет составлен при планировании новых проектов, таких как НИОКР, создание нового продукта.

Расчет основных затрат на проект представим в таблице 21.

Таблица 21 – Затраты на совершенствование структуры управления

Статья затрат	Оклад	ФОТ за год	Страховые взносы	Итого затрат
З/п начальника отдела по качеству	25000	300000	90000	390000
Оргтехника	-	-	-	100000
Мебель	-	-	-	50000
Прочие затраты	-	-	-	5000
Итого	-	-	-	545000

Таким образом, общие затраты на создание отдела по контролю качества, составят 545 тыс. руб.

### 3.2. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Рассчитаем эффективность одного из мероприятий.

Руководству предприятия ООО «Агро-холдинг» на практике приходится принимать множество разнообразных управленческих решений. Каждое принимаемое решение, касающееся цены, затрат предприятия, объема и структуры услуг, в конечном итоге сказывается на прибыли предприятия.

Рассчитаем экономическую эффективность от предлагаемых мероприятий.

ООО «Агро-холдинг» может автоматизировать систему бюджетирования установив программу «ФинГрад-Бюджетирование». Расчет экономической эффективности процесса внедрения системы бюджетирования в ООО «Агро-холдинг» представлен в таблице 22.

Таблица 22 - Расчет экономической эффективности внедрения системы бюджетирования в ООО «Агро-холдинг», тыс. руб.

Показатель	Сумма, тыс. руб.
Стоимость программы автоматизации	150
Стоимость установки и настройки программного управления	50
Стоимость обучения персонала	50
Итого	250
Планируемый объем экономии за год, в том числе:	629
за счет экономии рабочего времени и заработной платы	629
Экономический эффект в первом году установки	379

Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий будет производиться по следующим формулам:

Произведем расчет экономии времени, час., по следующей формуле:

$$Эвр = \frac{T \times Чохв \times Фг.вр}{60}, \quad (3.1)$$

где Т – сокращение времени после внедрения мероприятия, мин.;

Чохв. – численность работников, охваченных мероприятием, чел.;

Фгвр – годовой фонд времени, дни.

$$Эвр = 50 \cdot 20 \cdot 247 / 60 = 4116,66 \text{ часов}$$

Произведем расчет условного высвобождения времени (экономия численности работников) Эчисл., чел., по следующей формуле:

$$Эчисл. = Эвр / Эг.вр., \quad (3.2)$$

где Эг.вр. – годовой фонд времени, час.

Подставим в формулу (3.2) имеющиеся значения и произведем расчет:

$$\text{Эчисл.} = 4116,66 / 1\,976 = 2 \text{ человека}$$

Произведем расчет экономии заработной платы Эзп, руб., по следующей формуле:

$$\text{Эзп} = \text{Эчисл} \cdot \text{ФОТ1раб}, \quad (3.3)$$

где ФОТ1раб – фонд оплаты труда на одного работника, руб., который рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ФОТ1раб} = 12 \cdot \text{ЗПер}, \quad (3.4)$$

где ЗПер – средняя заработная плата работника за месяц, принятая в размере 20155 руб.

Подставляем имеющиеся значения в формулу (3.4) и производим расчет:

$$\text{ФОТ1раб} = 12 \cdot 20155 = 241860 \text{ руб.}$$

Полученные значения подставляем в формулу (3.4) и производим расчет:

$$\text{Эзп} = 2 \cdot 241860 = 483720 \text{ руб.}$$

Производим расчет экономии по страховым взносам Эсоц, руб, по следующей формуле:

$$\text{Эсоц} = \text{Эзп} \cdot P / 100, \quad (3.5)$$

где Р – процент отчислений на социальные нужды составляет 30%.

$$\text{Опф} = 483720 \cdot 0,30 = 145116 \text{ руб.};$$

Производим расчет экономии снижения себестоимости Эс/с, руб., по следующей формуле:

$$\text{Эс/с} = \text{Эзп} + \text{Эсоц}, \quad (3.6)$$

$$\text{Эс/с} = 483720 + 145116 = 628836 \text{ руб.}$$

Определяем годовой экономический эффект Эг, руб., определяем по формуле:

$$\text{Эг} = \text{Эс/с} - \text{Ен}, \quad (3.7)$$

где Ен – единовременные затраты на мероприятие, руб.

$$\text{Эг} = 628836 - 250000 = 378836 \text{ руб.}$$

Определяем срок окупаемости Ток, год, по следующей формуле:

$$\text{Ток} = \text{Ен} / \text{Эг}, \quad (3.8)$$

$$\text{Ток} = 250000 / 378836 = 0,66 \text{ года.}$$

Эффект по затратам данного мероприятия, направленного на внедрение системы бюджетирования, составит 378836 рублей, срок окупаемости составит 0,66 года. Можно сделать вывод, что это мероприятие выгодно для предприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Совершенствование организации деятельности на предприятии - многогранный, систематический и целенаправленный процесс. В его составе можно выделить несколько важных этапов:

- выстраивание и совершенствование организационной структуры организации деятельности;
- детальная проработка положений учетной политики и поддержание ее актуальной версии;
- внедрение современных технологий;
- контроль за безусловным и своевременным выполнением графика документооборота и работ;
- анализ и оценка применяемой системы учета, проработка возможности применения наиболее рациональной и эффективной ее формы в рамках действующего законодательства;
- построение и улучшение СВК (системы внутреннего контроля);
- иные этапы (в зависимости от устанавливаемых руководством задач, масштабов и структуры фирмы, специфики ее деятельности и др.)

ООО «Агро-холдинг» организован в 2013 году и расположен в селе Чирша Высокогорского района Республики Татарстан. От районного центра Высокой горы удален на 24 км, от республиканского центра на 39 км.

Деятельность предприятия является прибыльной и рентабельной, но ООО «Агро-холдинг» показывает низкие результаты в своей отрасли, показатели рентабельности снижаются в динамике, у предприятия имеются проблемы с платежеспособностью и финансовой устойчивостью.

ООО «Агро-холдинг» является сельскохозяйственным предприятием.

Основу деятельности компании составляет клиентно-ориентированный подход, учитывающей потребности и особенности работы каждого партнера.

Приоритет компании - это взаимовыгодные и стабильные партнерские отношения с поставщиками и клиентами.

Численность сотрудников составляет 28 человек.

Т.к. одним из основных направлений развития предприятия является повышение качества, можно выявить следующую проблему – отсутствие на предприятии отдела контроля качества, что в свою очередь может привести к высоким затратам.

Таким образом, анализ организации деятельности, выявил следующие отрицательные моменты, ведущие к снижению чистой прибыли: отсутствие службы качества; отсутствие управленческого учета и внутреннего контроля.

В связи с вышерассмотренной проблемой, предлагаются следующие варианты совершенствования организации деятельности:

1) совершенствование организационной структуры, а именно – создание отдела по качеству;

2) внедрение управленческого учета, нацеленное на сокращение затрат.

Эффект по затратам данного мероприятия, направленного на внедрение системы бюджетирования, составит 378836 рублей, срок окупаемости составит 0,66 года. Можно сделать вывод, что это мероприятие выгодно для предприятия.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным ... (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 28.03.2017)// Консультант плюс.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 03.08.2018) // Консультант плюс.
3. Об обществах с ограниченной ответственностью: Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (принят ГД ФС РФ 14.01.1998) (ред. от 23.04.2018) // Консультант плюс.
4. Архиерейский А.Б. Признание убытка от реализации доли в ООО. Особенности правового регулирования [Текст] // Ваш налоговый адвокат. - 2014. - № 1. - С. 32.
5. Аушев И. Уставной капитал общества с ограниченной ответственностью [Текст] // Российская юстиция. - 2014. - № 1. - С. 25.
6. Андреев В. Д. Система внутрихозяйственного контроля: основные понятия / В. Д. Андреев // Аудиторские ведомости. 2017. № 2. С. 35–41
7. Белых В. С. К вопросу о принципах предпринимательского права / В. С. Белых // Проблемы реализации принципов права в предпринимательской деятельности. - М.: Юстицинформ, 2016. - 325 с.
8. Белуха Н.Т. Ревизия и контроль в торговле. – М.: Экономика, 2017. – 263с.
9. Библиотека научной информации [Интернет-портал]. URL: <http://kyrator.com.ua> (дата обращения: 25.03.2018 г.).
10. Бурцев В.В. Система внутреннего финансового контроля коммерческой организации / Аудит и финансовый анализ. – 2015. - № 1.
11. Бухгалтерский учет, налогообложение, аудит в РФ [Интернет-портал]. URL: <http://audit-it.ru> (дата обращения: 10.09.2018 г.).
12. Внутренний аудит: Учебное пособие / Под ред. В.И. Подольского. 5-е изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 494с.

13. Внутренний контроль и аудит: Учебное пособие / Богатая И.Н., Н.Т. Лабынцев, Н.Н. Хахонова. - 3-е изд., перераб. И доп. - М.: ОАО «Московские учебники»; Ростов н/Д: Феникс, 2017. - 475с.
14. Дмитриева И.М. Бухгалтерский учет и аудит. Учебное пособие/И.М. Дмитриева. – М.: Юрайт, 2017. - 306 с. - ISBN 978-5-9916-2817-4
15. Ерофеева В.А. Аудит. Учебное пособие/В.А. Ерофеева. – М.: Юрайт, 2017. - 640 с. – ISBN 978-5-9916-1592-1
16. Карагод В. С. Аудит. Теория и практика. Учебник/В. С. Карагод. – М.: Юрайт, 2017. – 672 с. - ISBN 978-5-9916-1792-5
17. Кузьмичев А.А., Колесник Н.Ф. Построение системы внутреннего контроля // Современные наукоемкие технологии. 2017. № 8. С. 82-83.
18. Куприянова Т.Б., Бокатая С.В. Нормативные основы организации системы внутреннего финансового контроля предприятий // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2017. – N 3. – С. 40-51
19. Мартыненко Е.В. Особенности внутреннего контроля на современном этапе / Мартыненко Е.В., Беджанян З.Б. // Формирование экономического потенциала субъектов хозяйственной деятельности: проблемы, перспективы, учетно-аналитическое обеспечение. Материалы V международной научной конференции. 2016. С. 80-85.
20. Мельник М.В., Бердников В.В. Анализ и контроль в коммерческой организации. – М.: Эксмо, 2016. – 560 с.
21. Мерзликина Е.М., Никольская Ю.П. Система внутреннего контроля - М.: ИНФРА-М, 2016. - 368с.
22. Настольная книга по внутреннему аудиту: Риски и бизнес-процессы/ Олег Крышкин. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2015. – 477 с.
23. Организация системы внутреннего контроля: Разъяснение х/2017, подгот. АО «Мегафон», 14.03.2017 г.

24. Поленова С.Н. Система внутреннего контроля: теоретический аспект построения и функционирования // Аудитор. – 2017. – № 6. – С. 19-27.
25. Полунина В.Ю., Желтов П.А. Система внутреннего контроля предприятия. Существование и оценка эффективности // Аудит и финансовый анализ. - 2017. - № 3. – С. 15-21.
26. Проблемы и перспективы функционирования системы внутреннего контроля налогообложения в управленческой инфраструктуре современного хозяйствующего субъекта / Л.И. Ерохина [и др.]. – М.: Форум, 2015. – 384 с.
27. Ревизия и контроль: учебное пособие/ М.В. Мельник, А.С. Пантелеев, А.Л. Звездин; под ред. проф. М.В. Мельник. – 3-е изд. стер. – М.: КНОРУС, 2017. – 528 с.
28. Садыкова Т.М. Методология внутреннего контроля и его организация в системе управленческого учета. Саратов: Издательский центр СГСЭУ, 2016. 248 с.
29. Серебрякова Т.Ю. Теория и методология сквозного внутреннего контроля. М.: ИНФРА-М, 2016. 328 с.
30. Финансовое право: учебник / Под. ред. Е.Ю. Грачева, Г.П. Толстопятенко. – 2-е изд. – М., 2016. – 547 с.
31. Финансовое право: учебник / Отв. ред. Н.И. Химичева. – М.: Юристъ, 2015. – 749 с.
32. Шеремет А.Д., Суйц В.П. Аудит: учебник. М.: ИНФРА-М, 2016. – 538с.
33. Ялбулганов А.А. Финансовый контроль как правовой институт: основные этапы развития // Правоведение. – 2018. – № 1. – С. 82-86.

Свидетельство предприятия ООО «Агро-холдинг»

Форма № 1-1-Учет

**Федеральная налоговая служба**  
**СВИДЕТЕЛЬСТВО**

**О ПОСТАНОВКЕ НА УЧЕТ РОССИЙСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В НАЛОГОВОМ  
ОРГАНЕ ПО МЕСТУ НАХОЖДЕНИЯ НА ТЕРРИТОРИИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Настоящее свидетельство подтверждает, что российская организация

Общество с ограниченной ответственностью "Агро-холдинг"  
(полное наименование в соответствии с учредительными документами)

**О Г Р Н**

1	1	1	1	6	9	0	0	9	2	0	7	3
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

поставлена на учет в соответствии с положениями  
Налогового кодекса Российской Федерации

**01 декабря 2011**  
(число, месяц, год)

в налоговом органе по месту нахождения  
**Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 4 по Республике Татарстан**

1	6	8	4
---	---	---	---

  
( Территориальный участок по Приволжскому району г.Казани Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы № 4 по Республике Татарстан - 1659 )  
(наименование налогового органа и его код)

и ей присвоен  
ИНН/КПП 

1	6	5	9	1	1	6	3	5	1
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

 / 

1	6	5	9	0	1	0	0	1
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Свидетельство подлежит замене в случае изменения приведенных в нем сведений.

Старший государственный  
налоговый инспектор

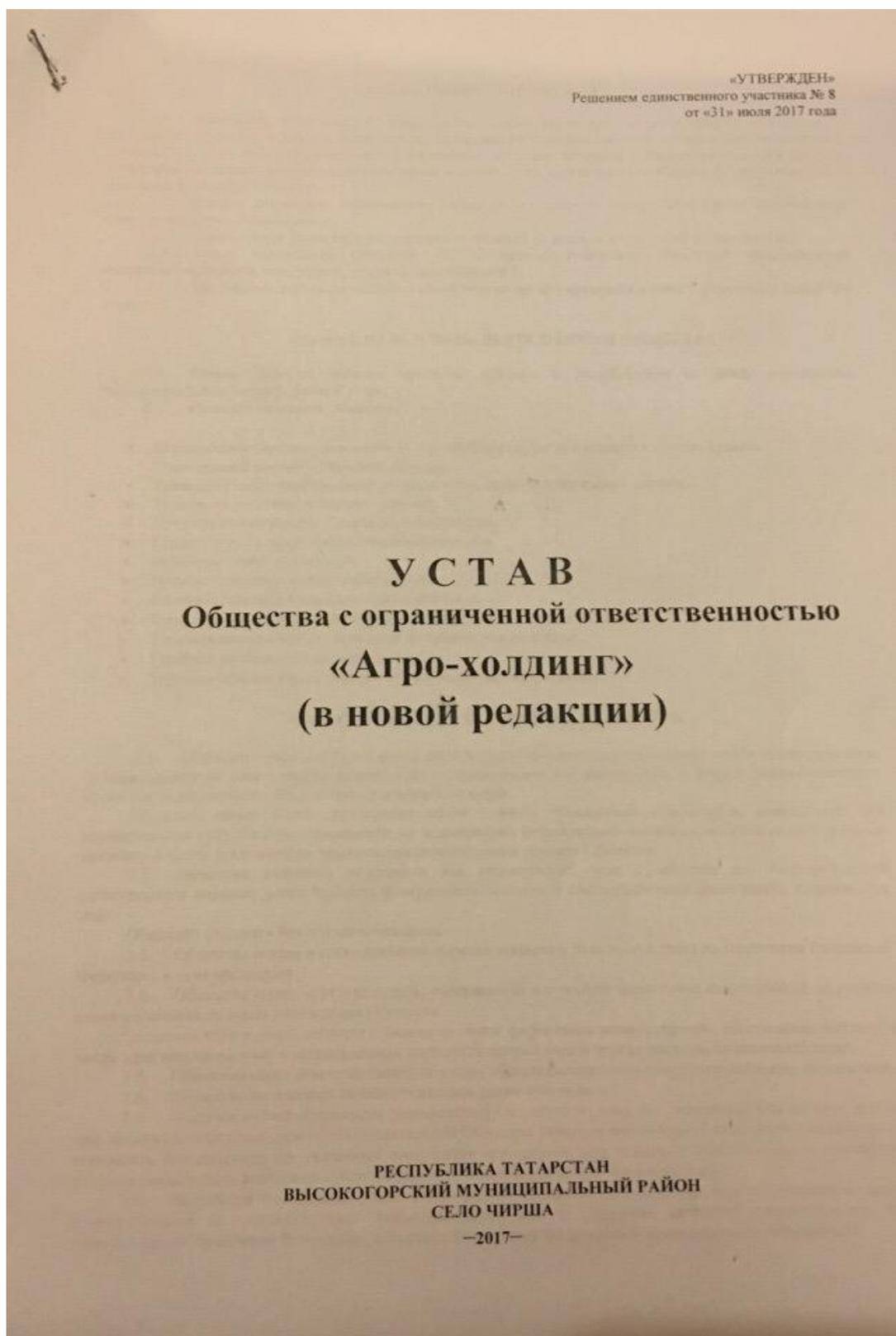
З. Х. Марафиева  
(подпись, ФИО)



*Копия выдана: Генеральному директору  
ООО «Агро-холдинг» Мухомин - Б.Т. Мухомин*

серия 16 №006325984

Устав предприятия ООО «Агро-холдинг»



## Аннотация

к выпускной квалификационной работе бакалавра Шакировой Н.М. на тему:  
«Направления совершенствования организации деятельности в Обществе с  
ограниченной ответственностью «Агро-холдинг» Высокогорского района  
Республики Татарстан»

Эффективная организация деятельности на предприятиях обеспечивает качественную и обоснованную информацию для принятия управленческих решений. Организация деятельности на предприятиях должна постоянно совершенствоваться, так как современная организация деятельности позволит предприятию существенно экономить денежные средства, что подтверждает актуальность темы исследования.

В первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические основы организации деятельности предприятий различных организационно-правовых форм, понятие и признаки предпринимательской деятельности. Исследованы методы совершенствования деятельности предприятий в разных отраслях экономики.

Во второй главе дается характеристика природно-климатических и экономических условий организации производственно-хозяйственной деятельности хозяйства и анализировано фактическое состояние организации деятельности. Выявлены недостатки и имеющиеся резервы в организации деятельности предприятия.

В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию организации деятельности в ООО «Агро-холдинг» Высокогорского района Республики Татарстан. Предложен проект совершенствования структуры управления общества исходя из требований SMART-критерия, которые направлены на повышение оперативности управления за счет улучшения организационной структуры и внедрения службы качества, снижения затрат путем внедрению управленческого учета. Предлагается создать центры финансовой ответственности с определением ответственных за формирование бюджетов, консолидирующихся в сводный бюджет доходов и расходов организации и научит подразделения анализировать свою деятельность, прогнозировать, эффективно управлять своей деятельностью. Эффект по затратам данного мероприятия, направленного на внедрение системы бюджетирования, составит 378,8 тыс. рублей, срок окупаемости составит 0,66 года.

Практическая значимость заключается в разработке предложений по совершенствованию существующей деятельности, внедрение которых в деятельность предприятий позволит повысить эффективность их хозяйственной деятельности

Annotation to the final qualifying work of the bachelor Shakirova N. M mm.  
on the topic: "Directions of improving the organization of activities in the limited liability Company" agro-holding " Vysokogorsky district of Tatarstan»

Effective organization of activities in enterprises provides quality and sound information for management decisions. The organization of activity at the enterprises should be constantly improved, as the modern organization of activity will allow the enterprise to save money significantly, which confirms the relevance of the research topic.

In the first Chapter of the final qualifying work the theoretical foundations of the organization of activities of enterprises of various organizational and legal forms, the concept and signs of entrepreneurship. Investigated methods of improving the activities of enterprises in various sectors of the economy.

In the second Chapter the characteristic of natural-climatic and economic conditions of the organization of production and economic activity of economy is given and the actual state of the organization of activity is analyzed. Shortcomings and available reserves in the organization of activity of the enterprise are revealed.

The third Chapter developed measures to improve the organization of activities in LLC "agro-holding" Vysokogorsky district of the Republic of Tatarstan. A project to improve the management structure of the company based on the requirements of SMART-criteria, which are aimed at improving the efficiency of management by improving the organizational structure and the introduction of quality service, reducing costs through the introduction of management accounting. It is proposed to create centers of financial responsibility with the definition of responsible for the formation of budgets consolidated in the consolidated budget of income and expenses of the organization and teach units to analyze their activities, predict, effectively manage their activities. The effect on the costs of this event, aimed at the introduction of the budgeting system, will be 378.8 thousand rubles, the payback period will be 0.66 years.

The practical significance lies in the development of proposals to improve the existing activities, the introduction of which in the activities of enterprises will improve the efficiency of their economic activities

**ИНСТРУКЦИЯ**

по охране и безопасности труда для специалистов финансово-экономической, управленческой службы Общества с ограниченной ответственностью «Агро-холдинг» Высокогорского района Республики Татарстан

Настоящая инструкция разработана в соответствии с действующим законодательством и нормативно-правовыми актами в области охраны труда и может быть дополнена иными дополнительными требованиями применительно к конкретной должности или виду выполняемой работы с учетом специфики трудовой деятельности в конкретной организации и используемых оборудования, инструментов и материалов. Проверку и пересмотр инструкций по охране труда для работников организует работодатель. Пересмотр инструкций должен производиться не реже одного раза в 5 лет.

**1. Общие требования безопасности.**

1.1. К самостоятельной работе в качестве менеджера допускаются лица, имеющие соответствующее образование и подготовку по специальности, обладающие теоретическими знаниями и профессиональными навыками в соответствии с требованиями действующих нормативно-правовых актов, не имеющие противопоказаний к работе по данной профессии (специальности) по состоянию здоровья, прошедшие в установленном порядке предварительный (при поступлении на работу) и периодический (во время трудовой деятельности) медицинские осмотры, прошедшие обучение безопасным методам и приемам выполнения работ, вводный инструктаж по охране труда и инструктаж по охране труда на рабочем месте, проверку знаний требований охраны труда, при необходимости стажировку на рабочем месте. Проведение всех видов инструктажей должно регистрироваться в

Журнале инструктажей с обязательными подписями получившего и проводившего инструктаж. Повторные инструктажи по охране труда должны проводиться не реже одного раза в год.

1.2. Менеджер обязан соблюдать Правила внутреннего трудового распорядка, установленные режимы труда и отдыха; режим труда и отдыха инструктора-методиста определяется графиком его работы.

1.3. При осуществлении производственных действий в должности менеджера возможно воздействие на работающего следующих опасных и вредных факторов:

- нарушение остроты зрения при недостаточной освещённости рабочего места, а также зрительное утомление при длительной работе с документами и (или) с ПЭВМ;

- поражение электрическим током при прикосновении к токоведущим частям с нарушенной изоляцией или заземлением (при включении или выключении электроприборов и (или) освещения в помещениях;

- снижение иммунитета организма работающего от чрезмерно продолжительного (суммарно – свыше 4 ч. в сутки) воздействия электромагнитного излучения при работе на ПЭВМ (персональной электронно-вычислительной машине);

- снижение работоспособности и ухудшение общего самочувствия ввиду переутомления в связи с чрезмерными для данного индивида фактической продолжительностью рабочего времени и (или) интенсивностью протекания производственных действий;

- получение травм вследствие неосторожного обращения с канцелярскими принадлежностями либо ввиду использования их не по прямому назначению;

- получение физических и (или) психических травм в связи с незаконными действиями работников, учащихся (воспитанников), родителей (лиц, их заменяющих), иных лиц, вошедших в прямой контакт с экономистом для решения тех или иных вопросов производственного характера.

1.4. Лица, допустившие невыполнение или нарушение настоящей Инструкции, привлекаются к дисциплинарной ответственности и, при необходимости, подвергаются внеочередной проверке знаний норм и правил охраны труда.

2. Требования охраны труда перед началом работы.

2.1. Проверить исправность электроосвещения в кабинете.

2.2. Проверить работоспособность ПЭВМ, иных электроприборов, а также средств связи, находящихся в кабинете.

2.2. Проветрить помещение кабинета.

2.3. Проверить безопасность рабочего места на предмет стабильного положения и исправности мебели, стабильного положения находящихся в сгруппированном положении документов, а также проверить наличие в достаточном количестве и исправность канцелярских принадлежностей.

2.4. Уточнить план работы на день и, по возможности, распределить намеченное к исполнению равномерно по времени, с включением 15 мин отдыха (либо кратковременной смены вида деятельности) через каждые 45 мин. однотипных производственных действий, а также с отведением времени в объёме не менее 30 мин. для приёма пищи ориентировочно через 4-4,5 ч. слуха, памяти, внимания - вследствие ром для решения тех или иных вопросов производственного характера.

3. Требования охраны труда во время работы.

3.1. Соблюдать правила личной гигиены.

3.2. Исключить пользование неисправным электроосвещением, неработоспособными ПЭВМ, иными электроприборами, а также средствами связи, находящимися в кабинете.

3.3. Поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте, не загромождать его бумагами, книгами и т.п.

3.4. Соблюдать правила пожарной безопасности.

3.5. Действуя в соответствии с планом работы на день, стараться распределять намеченное к исполнению равномерно по времени, с

включением 15 мин. отдыха (либо кратковременной смены вида деятельности) через каждые 45 мин. однотипных производственных действий, а также с отведением времени в объеме не менее 30 мин. для приёма пищи.

#### 4. Требования охраны труда в аварийных ситуациях.

4.1. При возникновении в рабочей зоне опасных условий труда (появление запаха гари и дыма, повышенное тепловыделение от оборудования, повышенный уровень шума при его работе, неисправность заземления, загорание материалов и оборудования, прекращение подачи электроэнергии, появление запаха газа и т.п.) немедленно прекратить работу, выключить оборудование, сообщить о происшедшем непосредственному или вышестоящему руководству, при необходимости вызвать представителей аварийной и (или) технической служб.

4.2. При пожаре, задымлении или загазованности помещения (появлении запаха газа) необходимо немедленно организовать эвакуацию людей из помещения в соответствии с утвержденным планом эвакуации.

4.3. При обнаружении загазованности помещения (запаха газа) следует немедленно приостановить работу, выключить электроприборы и электроинструменты, открыть окно или форточку, покинуть помещение, сообщить о происшедшем непосредственному или вышестоящему руководству, вызвать аварийную службу газового хозяйства.

4.4. В случае возгорания или пожара немедленно вызвать пожарную команду, проинформировать своего непосредственного или вышестоящего руководителя и приступить к ликвидации очага пожара имеющимися техническими средствами.

## Физическая культура на производстве

Физическая культура на производстве – важный фактор повышения производительности труда.

Создание предпосылок к высокопроизводительному труду управленческих специальностей, предупреждение профессиональных заболеваний и травматизма на производстве способствует использованию физической культуры для активной работы, отдыха и восстановления работоспособности в рабочее и свободное время.

В режиме труда и отдыха сотрудников управленческой службы учтены такие факторы, как время официально разрешенных пауз во время работы. В качестве обязательной к применению меры в работе бухгалтера имеются две 10-минутные физкультурные паузы в течение рабочего дня. Помимо этого согласно Гигиеническим требованиям к ПЭВМ и организации работы с ними (утверждены постановлением Минздрава России от 3 июня 2003 г. № 118) У людей, работающих за компьютером, должны быть законные перерывы общей длительностью до 90 мин в день в счет рабочего времени.

### Культура делового общения на предприятии

В целях повышения деловой репутации предприятия «Общества с ограниченной ответственностью «Агро-холдинг» Высокогорского района РТ» и его сотрудников и формирования благоприятного климата в коллективе разработаны и используются следующие локальные нормативные документы:

- Кодекс деловой этики;
- Кодекс делового общения;
- Стратегия развитие предприятия;
- Ценности предприятия;
- Корпоративная социальная ответственность.