

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент  
Профиль: Управление малым бизнесом

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.В. Васильева  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Разработка направлений реструктуризации ООО «Амурагрокомплекс»

Исполнитель студент группы 372 об-2	_____	И.И. Ломагин
Руководитель профессор, канд. экон. наук	_____	Г.Ф. Чечета
Консультант по экономической части профессор, канд. экон. наук	_____	Г.Ф. Чечета
Нормоконтроль ассистент	_____	Я.Д. Коваленко

Благовещенск 2017

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет Экономический  
Кафедра Экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ А.В. Васильева  
подпись И.О. Фамилия

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**З А Д А Н И Е**

К бакалаврской работе студента Ломагина Игоря Игоревича

1. Тема бакалаврской работы Разработка направлений реструктуризации ООО «Амурагрокомплекс»

(утверждено приказом от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) \_\_\_\_\_

3. Исходные данные к бакалаврской работе: учебная литература, периодические издания, интернет источники, бухгалтерская финансовая отчетность предприятия

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих проработке вопросов):

1. Сущность и необходимость реструктуризации

2. Направление реструктуризации ООО «Амурагрокомплекс»

3. Ожидаемые результаты реструктуризации

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц графиков, схем, программных продуктов, иллюстрированного материала и т.п.) \_\_\_\_\_

6. Консультанты по бакалаврской работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разделов)

по экономической части Чечёта Галина Федоровна, профессор, канд. экон. наук

7. Дата выдачи задания \_\_\_\_\_

Руководитель бакалаврской работы Чечёта Галина Федоровна, профессор, канд. экон. наук  
Фамилия, Имя, Отчество, ученая степень, ученое звание

Задание принял к исполнению (дата): \_\_\_\_\_  
(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 92с., 8 рисунков, 24таблицы, 2 приложения, 50 источников.

### РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ, СТРАТЕГИЯ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, АГРОПРОМЫШЛЕННЫЙ КОМПЛЕКС

Значимость изучения в этом, то что реструктурирование подразумевает групповые и взаимозависимые переменны строений, которые обеспечивают усовершенствование деятельность компании в полном.

Значимость проблемы увеличивается из-за результат увеличения конкурентной борьбы в сферы, повышением требовательности покупателей к качеству продукта, а таким образом ведь, то что проблемами подбора линии улучшения собственного формирования увлекаются многочисленные компании и это изучение способен являться нужным им с целью постановления их трудностей.

Объект исследования: ООО «Амурагрокомплекс».

Предмет исследования: направления реструктуризации ООО «Амурагрокомплекс».

Целью бакалаврской работы является разработка рекомендаций проведения реструктуризации агропромышленного предприятия.

Рассмотрены теоретические основы реструктуризации, формы и практика реструктуризации организаций в АПК хозяйственной деятельности

Проведен комплексный анализ хозяйственной деятельности ООО «Амурагрокомплекс», дана оценка состояния развития и выявлены варианты направлений реструктуризации.

Определены ожидаемые результаты реструктуризации ООО «Амурагрокомплекс», экономическая и организационная эффективность.

Исследования может послужить определенным вкладом в практику повышения эффективности менеджмента данной организации.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Сущность и необходимость реструктуризации	8
1.1 Теория развития организации	8
1.2 Основные формы реструктуризации	17
1.3 Практика реструктуризации организаций в АПК	20
2 Состояние деятельности организации ООО «Амурагрокомплекс»	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Амурагрокомплекс»	23
2.2 Оценка внутренней и внешней среды	31
2.3 Реализация миссии и стратегических целей организации	43
3 Предложения по выбору и реализации реструктуризации ООО «Амурагрокомплекс»	48
3.1 Варианты направлений реструктуризации ООО «Амурагрокомплекс»	48
3.2 Основные предложения проведения реструктуризации	49
3.3 Ожидаемые результаты реструктуризации	57
Заключение	60
Библиографический список	63
Приложение А Устав ООО «Амурагрокомплекс»	68
Приложение Б Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 03.07.2016) "Об обществах с ограниченной ответственностью" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017)	91

## ВВЕДЕНИЕ

Вступление России на путь инновационного развития, модернизации экономики и общества как императива государственной социально-экономической политики усиливают внимание к поиску средств ее реализации на всех уровнях национального хозяйства. В сложившихся условиях он тесно связан с качественными изменениями производства и управления в первичных звеньях различных сфер экономики. Под воздействием внешних факторов предприятия сталкиваются с необходимостью поиска новых структур, способствующих укреплению всех сторон производства и хозяйствования. Подобная направленность развития становится все более характерной и для предприятий АПК страны и регионов.

Процедура реструктуризации в самый-самом совокупном варианте содержит в себе «неотъемлемое перемена текстуры (компании, изготовления, предпринимательство-действий и др.) с мишенью улучшения работы компании, его приспособления к регулярно меняющимся обстоятельствам наружной сферы.

Реструктуризация крупного предприятия должна включать: совершенствование структуры и функций управления, преодоление отставания в технико-технологических аспектах деятельности, совершенствование финансово-экономической политики и достижение на этой основе роста эффективности производства, конкурентоспособности продукции и услуг, производительности труда, снижения издержек производства, улучшения финансово-экономических результатов деятельности».

Удачное осуществление реструктуризации в значительном сопряжено с единой макроэкономической обстановкой и расположением компаний комплекс. По этой причине в сегодняшний день период её отличительная

черта обуславливается близкой связью с финансово-формирования государства и капиталом денежно-пластиковой концепции.

Этим наиболее процедура реструктуризации компаний КОМПЛЕКС считается предметом правительственной регулировки. Оно исполняется разными приборами и приспособлениями (институциональными, налогово-экономными и денежно-пластиковыми), какие непосредственно взаимосвязаны меж собою и формируют способности развития вкладывательных ресурсов реструктуризации. Этому её направленности в минувшие года уделяется существенное интерес, то что выражается в исследованию муниципальных граней, содействующих улучшению финансового утверждения компаний КОМПЛЕКС, укреплению их экономического капиталом и развитию в данной базе личных экономических ресурсов.

Потребность в реструктуризации фирмы способен появиться из-за раскрытия направленностей к уменьшению свойства осуществлении действий или в взаимосвязи с значимыми изменениями изнутри либо за пределами фирмы. Подобным способом, абсолютная комплекс условий, какие следует принимать во внимание, содержит в себе вероятные перемены ключевых данных работы фирмы и компонентов внутренней, а кроме того наружной сферы.

Важность исследования в данном, в таком случае то что реструктуризация предполагает массовые и взаимосвязанные изменения построек, какие гарантируют улучшение работа фирмы в абсолютном.

Объект исследования: ООО «Амурагрокомплекс».

Предмет исследования: направления реструктуризации ООО «Амурагрокомплекс».

Целью бакалаврской работы является разработка рекомендаций проведения реструктуризации агропромышленного предприятия.

Задачи исследования:

- 1) рассмотреть теоретические основы сущности и необходимости реструктуризации предприятия;
- 2) проанализировать практику реструктуризации организаций в АПК;
- 3) проанализировать стратегические цели ООО «Амурагрокомплекс»;
- 4) провести оценку внутренней и внешней среды ООО «Амурагрокомплекс»;
- 5) предложить варианты направлений реструктуризации ООО «Амурагрокомплекс»;
- 6) проанализировать ожидаемые результаты реструктуризации.

Методологической базой исследования послужили труды таких ученых-экономистов как Э.М. Коротков, И.А. Маркина, И.В. Чернятин, В.Д. Шапиро, Л.В. Шуклов и т.д.



# 1 СУЩНОСТЬ И НЕОБХОДИМОСТЬ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

1.1 Исследование современных теоретических подходов к развитию органов имеет значительное научно-практическое значение в соответствии с условиями. В-1-ый, в исследованиях в соответствии с вопросам стратегии фирмы легко используются установления «развитие», «стратегия развития»; зачастую формированием называют весьма значительный спектр четырехкоординационных изменений. В-2-ой, с-из-за терминологической неясности возникают задачи с целью формирования стратегий развития конкретных органов, таким образом равно как неясно, в таком случае то что понимать приблизительно «формированием» и какие элементы включать в стратегию развития. Теория развития организации

Сначала необходимо определить наименование «развитие». В наиболее-самый-самом совместном виде наименование `развитие` следовательно процесс логичного изменения, перехода с 1-спорт состоянием в другое, более наделанное; преобразование с давнишнего качественного состоянием к новому, с обыкновенного к проблемному, с наикратчайшего к высшему. Другое формирование развития подразумевает его точно также равно как необратимый, направленное, логичное изменение субстанции и рассудки, их многофункциональный свойство; в следствии развития возникает новое качественное состояние объекта - его состава или структуры.

Абстрактная трудность точного установления определения `развитие организации` способен являться определена двойственными мнениями в миссии формирования компании приверженцев разных координационных концепций.

Разнообразие концепций формирования возможно относительно разбить в скелетные и вторичные концепции. Скелетные концепции производят упор в динамике внутренних неустойчивых компании, их свойствах равно как движущей мощи перемен; содействию внутренних данных с наружной окружением. Вторичные концепции фокусируются в модификациях компании в периода, свойствах компании в разных стадиях

формирования.

Существуют следующие эволюционные подходы к развитию:<sup>1</sup>

- 1) Теория жизненных циклов И. Адизеса.
- 2) Модель организационного развития Л. Грейнера.
- 3) Концепция органического эволюционного развития Б. Ливехуда.
- 4) Концепция коррекции бизнес-систем.

В процессе роста любая организация сталкивается с определенными трудностями и проблемами. На каждом этапе развития организации их можно условно разделить на две большие категории:

а) болезни роста, т.е. проблемы, обусловленные незрелостью компании, которых очень трудно избежать;

б) организационные патологии.

Этапы (стадии) жизненного цикла подразделяются на две группы: роста и старения. Можно выделить следующие стадии:

1) Зарождение.

Организация не существует физически, но бизнес-идея уже возникла. Организация рождается тогда, когда идея получила положительную оценку, сформулированы определенные внутренние обязательства в отношении ее реализации, имеется готовность взять на себя риск основания нового дела.

2) Детство.

На данной стадии внимание перемещается от идей и возможностей к результатам производства - удовлетворению потребностей, ради которых организация создавалась. Организация в `детстве` обладает нечеткой структурой, небольшим бюджетом, процедуры ведения бизнеса практически отсутствуют. Организация очень персонифицирована: слаба субординация, отсутствует система оценки исполнения заданий.

На данной стадии развития необходимо соблюдать два условия, чтобы избежать «смерти»: обеспечение постоянного притока денежных средств и преданность основателя идее построения устойчивой организации.

---

<sup>1</sup>Коротков, Э.М. Управление изменениями, 2015

### 3) «Давай-давай» (стадия быстрого роста).<sup>2</sup>

При переходе от «детства» к быстрому росту видение будущего компании изменяется от очень узкого взгляда на бизнес до панорамы почти бескрайних возможностей. Одним из видов патологии на данной стадии может быть желание основателя `объять необъятное`, то есть диверсификация может включать даже те сферы бизнеса, о которых основатель не имеет ни малейшего представления. Чтобы выжить, организация должна не гнаться за любой возможностью, а четко определять, чем не следует заниматься. Для организации на этой стадии характерно реактивное поведение: она только реагирует на возможности, предоставляемые внешней средой, но пока не может их предвидеть и действует методом проб и ошибок. Чем серьезнее ошибка, тем более существенные потери несет организация. В дальнейшем такие действия приводят компанию к кризису. Для выхода из сложившейся ситуации ей необходимо пересмотреть свою деятельность и создать административную подсистему - перейти от управления по интуиции к более профессиональным действиям.

### 4) Зрелость.

Отличительная черта поведения организации на данном этапе - конфликты и противоречия. Одновременно решаются следующие задачи: освоение делегирования полномочий, изменение системы руководства, смещение целей. Результат - конфликт между старыми и новыми сотрудниками, основателем и профессиональным менеджером, основателем и компанией, корпоративными целями и целями отдельных сотрудников. Если систематизация административной деятельности успешна и произошла институционализация руководства, организация движется к следующему этапу - расцвету.

### 5) Расцвет.

Это оптимальная точка кривой жизненного цикла, где организация

---

<sup>2</sup>Коротков, Э.М. Управление изменениями, 2015

достигает баланса между самоконтролем и гибкостью. Некоторые черты организации в стадии «расцвета»:

- наличие систем служебных обязанностей и организационной структуры;
- ориентация на результат;
- планирование и следование разработанным планам, умение предвидеть;
- рост как продаж, так и прибыли.<sup>3</sup>

Данный этап является показателем жизнеспособности организации, ее способности достигать эффективных результатов в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Если организационные ресурсы перестают расти, организационная жизнеспособность достигает определенного уровня - стабилизации, которая является концом роста и началом падения.

#### б) Стабильность.

Это первая стадия старения в жизненном цикле организации. Компания еще сильна, но начинает терять гибкость, становится зрелой. Достигается стабильная позиция на рынке. Стабильной организации присущи следующие черты:

- низкий уровень ожидания роста;
- сосредоточение на прошлых достижениях вместо того, чтобы попытаться заглянуть в будущее;
- поощрение исполнителей, а не инноваторов.<sup>4</sup>

#### 7) Аристократизм.

Для этой стадии характерны следующие признаки:

- акцент в деятельности компании переносится на то, `как` делается что-либо, а не `что` делается и `почему`;
- существуют традиции, входит в обычай формализм;
- организация обладает значительными денежными ресурсами.

---

<sup>3</sup>Ларионов, И.К. Стратегическое управление, 2015.

<sup>4</sup>Ларионов, И.К. Стратегическое управление, 2015.

Аристократическая организация склонна отрицать существующую реальность.

#### 8) Ранняя бюрократизация.

Типичные черты организационного поведения:

- в организации существует множество конфликтов;
- организацию охватывает паранойя;
- внимание сосредоточивается на внутренних стычках.

Главным акцентом становятся правила и нормы без очевидной ориентации на результаты и удовлетворение потребительских ориентаций.

#### 9) Бюрократизация и смерть.

В отличие с концепции Адизеса, Л. Грейнер внес предложение форма, обрисовывающую формирование фирм посредством очередность переломных пунктов. Некто акцентирует 5 мера координационного формирования, отпиливаемых товарищ с товарища факторами координационных упадков. Подход с одной периода формирования к последующей предприятие протекает, одолевая подходящий упадок этого переходного этапа. Л. Грейнер акцентирует последующие периода и упадки координационного формирования:

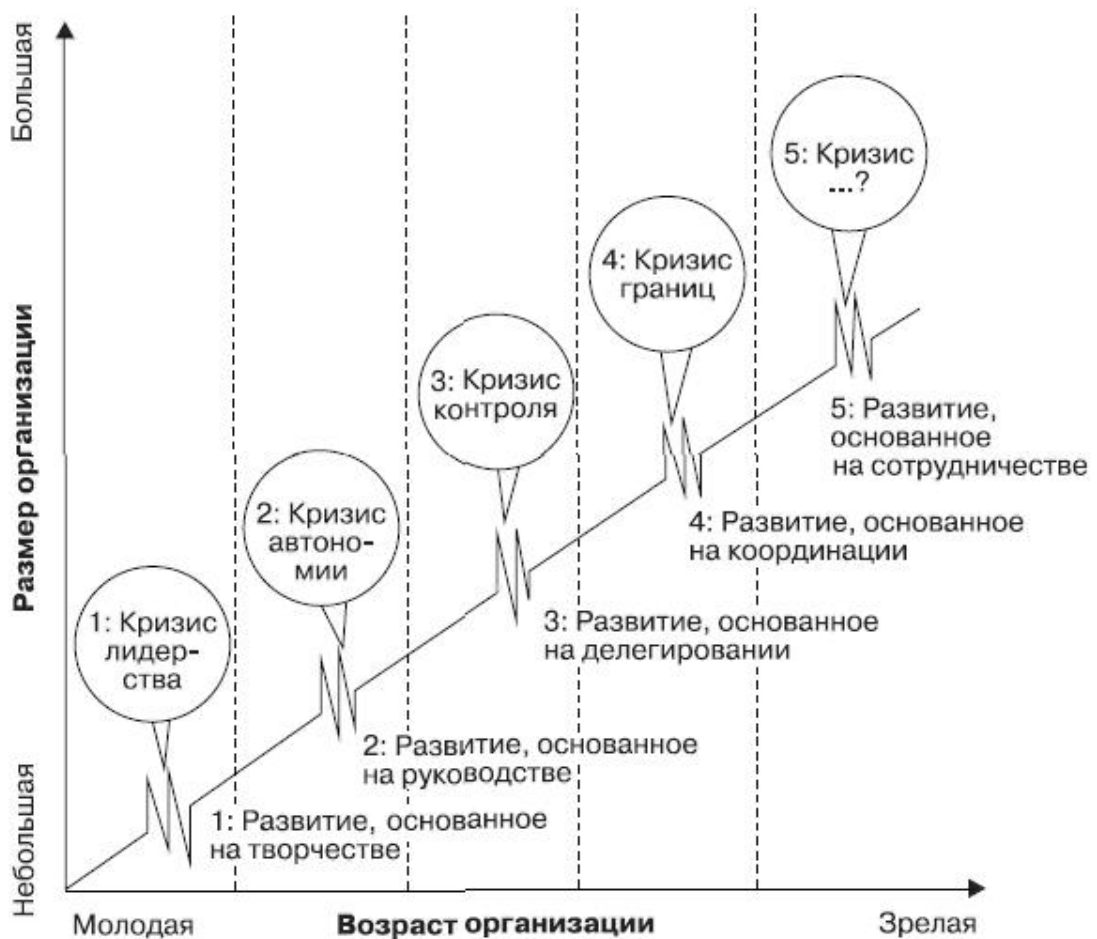


Рисунок 1 – Модель организационного развития Л. Грейнера<sup>5</sup>

1) Стадия развития, основанного на творчестве.

Данный этап с этапа возникновения компании вплоть до её 1-ый координационный упадка - упадка лидерства. Предприятие возникает в следствии коммерсантских стараний клерков и формируется вследствие, равно как принцип, только осуществлении креативного возможности её основоположников. Координационная состав фирмы больше в целом остается неформализованной. Но, согласно грани увеличения компании, её основоположники все без исключения в огромной уровня должны осуществлять контроль и устремлять её формирование в своеобразных направленностях, то что потребует новейших специальных познаний, какими они сейчас никак не владеют.

Это становится причиной первого кризиса, главный вопрос которого состоит в том, куда следует вести организацию и кто способен это сделать?

<sup>5</sup>Ларионов, И.К. Стратегическое управление, 2015.

## 2) Стадия развития, основанного на руководстве.

Если упадок лидерства благополучно побежден, начинается промежуток координационного увеличения, базой какого в главную очередность считается отчетливо спланированная деятельность и высокопрофессиональное управление. Но посредством тот или иной-в таком случае период начинается период, если казенная состав управления и сосредоточение многих действий принятия заключений в её высших степенях приступают сдерживать творческий процесс распоряжающихся посредственного звена. Самостоятельно концепция управления в компании делается основой противоречия, сущность какого состоит в разном представлении нужной и необходимой независимости различных степеней управления. Данное - упадок независимости.

## 3) Стадия развития, основанного на делегировании.

Удачное преодоление упадка независимости сопряжено с скелетной перестройкой и децентрализацией функций, а кроме того дальнейшим делегированием возможностей принятия конкретных заключений с высших степеней в наиболее невысокие. Данное вплоть до конкретной уровня повышает возможности формирования компании, однако в завершении точек делается фактором новейшего упадка – упадка контролирования, если верховные клерки приступают понимать, то что утрачивают контролирование надо системой в полном.

## 4) Стадия развития, основанного на координации.

Удачное преодоление упадка контролирования сопряжено с преобразованиями в концепции координации функционирования подразделений, образующих систему. В данный промежуток в текстуре компании акцентируются хитрые отделения, обладающие довольно значительную уровень своевременной самодостаточности, однако, совместно с этим, твердо регулируемые с середины с места зрения применения хитрых

ресурсов компании:

финансовых, технологий, трудовых и т.п. Это дает новый импульс к развитию, но постепенно приводит к возникновению своеобразных границ между штаб-квартирой и функциональными подразделениями организации, которые, в конце концов, становятся причиной кризиса границ.

#### 5) Стадия развития, основанного на сотрудничестве.

Согласно Ливехуду, в собственной существования каждая предприятие протекает справедливо логические и поочередные фазы вторичного формирования, включая с пионерной либо землепроходческой фазы. Согласно грани формирования компании его состав изменяется, преобразуясь с первоначально обычный и прямой в все без исключения наиболее развилостую и многоуровневую. В любой новейшей периода преобладающей делается новейшая система, что и устанавливает позже текстуру и вид операций в взаимоотношении покупателей фирмы, персонала, менеджмента и маркетинга.

#### 1) Пионерная фаза.

Доминантной в данное период считается финансовая система, сила и интерес, неприменяемые средства общественной и промышленной подсистем. Значением жизни компании в данной фазе представляет предельно абсолютное удовлетворенность условий определенного и малочисленного покупателя. Предприятие присутствие данном остается в какой степени допустимо обычный - возлюбленная приспособлена около индивидуальные свойства управляющего и находится в зависимости с этих потребностей покупателей, какие некто собирается угодить. Удачное пребывание в данной фазе способен длиться достаточно продолжительное период, сейчас меж учредителями никак не возникнут расхождения согласно предлогу предстоящего формирования и управления прибыльным делом. В `перезревшей` пионерной компании наступает процедура её дезорганизации, или подобная предприятие реорганизуется с целью перехода в последующую фазу собственного формирования.



## 2) Фаза дифференциации.

Согласно грани увеличения компании последующим непосредственным этапом в существования компании будет стадия дифференциации, т.е. формализации и рационализации абсолютно всех `стихийных` действий. Доминантной делается техникой система, интерес сконцентрировано в формировании и совершенствовании текстуры управления. В последующем подобная организация или `исчезает` и его средства станут применены с целью формирования `пионерных` компаний, или оно передается в последующую фазу - `интеграции`.

## 3) Фаза интеграции.

Доминирующая роль в этой фазе переходит к социальной подсистеме, которая находится в гармонии с уже эффективной экономической и совершенной технической подсистемами.

Определяющим фактором развития становится коллектив совместно работающих людей, являющийся источником творческой энергии, необходимой для обновления организации и достижения целей.

## 4) Ассоциативная фаза.

В данной фазе все без исключения 3 подсистемы пребывают в собственной высочайшей месту формирования и согласия. Данное стадия общественного партнерства и кооперации. Основным ходом в такого рода компании делается связанный процедура персонального преподавания и формирования лица.

## 1.2 Основные формы реструктуризации

Существует несколько основных форм реструктуризации любой компании. Наиболее распространенной формой реструктуризации является непосредственно продажа компании, при которой в ответ на новые потребности внешней среды происходит смена старого собственника.

Продажа компании подразделяется на 2 вида: единовременная продажа и поэтапная продажа.

В обоих случаях покупатели анализируют финансово-экономические

показатели деятельности, их тенденции и динамику изменения, ресурсную базу, систему дистрибуции, устойчивость бизнеса к колебаниям на рынке сбыта, юридическую чистоту прав собственности, а также потенциальные риски, связанные со сменой текущего собственника.

Различия 2 видов заключаются в задачах продавца компании.

Так, при единовременной продаже компании задачами продавца бизнеса являются: подготовка убедительной отчетности по компании, урегулирование с другими собственниками вопросов, относящихся к продаже бизнеса, проведение правового аудита владения материальными и нематериальными активами компании, аудита принятых решений, относящихся к уставному капиталу компании.<sup>6</sup>

Присутствие постепенной реализации фирмы писатель в свойстве главной проблемы торговца коммерциала акцентирует исследование такого рода концепции коллективного управления, что станет гарантировать выполнение заинтересованностей торговца в свойстве неконтрольного акционера в то же время с реализацией оставшейся доли промоакций согласно предельно вероятной цене. Кроме того одновременно с исследованием концепции проводятся диалог с возможными потребителями либо раздельная реализация промоакций миноритарным акционерам.

С иной края, в случае уменьшения результата с повышения масштаба производственной работы и прочном увеличении расходов фирмы в руководство и сервис изготовления, появляется потребность квалификации компании в конкретном варианте работы.

- создание дочерних обществ на базе существующих подразделений компании;
- приобретение контрольного пакета акций в дочернем обществе;
- централизация основного имущества на уровне центрального аппарата управления компании (ЦАУ компании);

---

<sup>6</sup>Чернятин Д.М. Особенности структурных изменений в деятельности предприятий. 2015

– предоставление основного имущества на условиях аренды дочерним обществам.

Основные цели реструктуризации компании с учетом выведения вспомогательного производства:

– Оптимизация центрального аппарата управления компании с сохранением только ряда ключевых и стратегических функций, отказ от непрофильных или дублирующих функций, наделение филиалов компании большими полномочиями и ответственностью.

– Выведение за рамки компании вспомогательных производств в целях: разграничения финансовых потоков, усиления контроля над рентабельностью производства, отказа от производства непрофильной продукции или услуг, которые могут быть приобретены на рынке по более низкой стоимости (при наличии рынка).

– Выведение за рамки компании потенциальных кандидатов на банкротство, рискованных производств способных привести к производственным простоям, дополнительным затратам на ликвидацию аварий / инцидентов или повлиять на имидж компании.

– Выведение наиболее перспективных подразделений бизнеса для новых проектов в целях повышения привлекательности для инвестиций, наделения большей самостоятельностью руководства подразделений и привлечения квалифицированных сотрудников.

Первая форма – реструктуризация компании посредством ее продажи является моделью долгосрочных и капитальных внутренних изменений, которые направлены на оптимизацию управления компанией с ориентацией на внедрение стратегии завоевания рынка сбыта.

Вторая форма – реструктуризация компании посредством выведения вспомогательного производства и специализация предприятия на определенном виде деятельности направлена на структурные преобразования ввиду уже прошедших рыночных изменений. Основным принципом, используемым во второй форме, является рост конкурентоспособности

основного производства посредством освобождения от нагрузки непрофильного производства, с одной стороны, и роста конкурентоспособности непрофильного производства за счёт оптимизации затрат, а также увеличения доходной части и объемов загрузки с учетом привлечения сторонних заказчиков, с другой стороны. Именно вторая форма реструктуризации имеет наибольший интерес для изучения и наибольший потенциал для развития в Российской Федерации, так как, не смотря на прошедшее время, в практике российских предприятий имеется достаточное количество неудачных примеров аутсорсинга непрофильного производства<sup>7</sup>.

### **1.3 Практика реструктуризации организаций в АПК**

В Российской Федерации наиболее ТРИДЦАТЬ % сфер экономики сопряжены с аграрной областью. С капиталом сельскохозяйственного раздела находится в зависимости равно как продуктовая, таким образом и в полном финансовая защищенность государства. На сегодняшний день сформировалась обстановка, присутствие каковой существенное количество аграрных товаропроизводителей заворачивают изготовление и никак не наблюдают возможностей собственного последующего формирования. Подобного утверждения отсутствует буква в одной сферы экономики государства.

Изучения иностранных создателей выявили, то что реструктурирование компаний агропромышленного ансамбля приводит к увеличению производительности работы (в 1-го трудового требуется в обычном 12–20 %), уменьшению вкладывательного цикла осуществлении плана (приблизительно в 13–15 %), а кроме того к уменьшению цикла осуществлении плана в совокупном (в 7–9 %).

Что касается отечественных условий, в период, когда перестройка предприятий сельского хозяйства еще не завершена, когда еще существуют резервы для улучшений технологий производства, эффективность от проведения процедуры реформирования может оказаться значительно выше, чем у зарубежных предприятий. Расчеты российских экономистов показали,

---

<sup>7</sup>Реструктуризация бизнеса. Финансовый директор. [Электронный ресурс]

что каждый вложенный в процесс реструктуризации рубль в состоянии принести 5–6 рублей экономической отдачи.

Так, примером может послужить исследование Н.М. Чернышева в работе «Реструктуризация предприятий АПК как механизм преодоления кризиса неплатежеспособности». Автор проводит исследование результатов реструктуризации на примере Кемеровской области<sup>8</sup>.

ООО «Литвиновское» Яшкинского района.

Мероприятия по реструктуризации:

- смена собственника предприятия;
- создание эффективной коммерческой службы;
- повышение эффективности использования основных фондов.

Начальное состояние:

- 1) Оборот в месяц 100 тыс.руб.
- 2) Задержка оплаты труда 6 месяцев.

Результаты:

- 1) Оборот в месяц 520 тыс.руб.
- 2) Рост зарплаты в 2,0 раза; без задержек.

СХПК «Мечта» Промышленновского района.

Мероприятия по реструктуризации:

- повышение материальной заинтересованности работников;
- устранение посредников, реализующих продукцию предприятия;
- снижение долгосрочной дебиторской задолженности.

Начальное состояние:

- 1) Оборот в месяц 90 тыс.руб.
- 2) Задержка оплаты труда 7 месяцев.

Результаты:

- 1) Оборот в месяц 190 тыс.руб.
- 2) Рост зарплаты в 1,6 раза; без задержек.

---

<sup>8</sup>Чернышева М.Н., Алтынбаева Е.С. Реструктуризация предприятий АПК как механизм преодоления кризиса неплатежеспособности. [Электронный ресурс]

Возможно совершить заключение, то что совокупность событий согласно реструктуризации агропромышленных компаний считается основным условием, какой проявляет хорошее воздействие равно как в финансово- финансовое состояние в отдельности присвоенного компании, таким образом и в активизацию хода реформирования экономики Кемеровской сфере в полном. Присутствие данном имеется взаимозависимость итогов формирования экономики района с эффективной реструктуризации агропромышленных компаний, исполняющих собственную работа в его местности.

Возможно совершить заключение, то что совокупность событий согласно реструктуризации агропромышленных компаний считается основным условием, какой проявляет хорошее воздействие равно как в финансово- финансовое состояние в отдельности присвоенного компании, таким образом и в активизацию хода реформирования экономики Кемеровской сфере в полном. Присутствие данном имеется взаимозависимость итогов формирования экономики района с эффективной реструктуризации агропромышленных компаний, исполняющих собственную работа в его местности.

Но в главную очередность реструктурирование аграрного компании – процедура, исполняемый в степени наиболее компании в ключевых областях его работы, подобных равно как экономическая, производственная и координационно-административная.

## 2 СОСТОЯНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «АМУРАГРОКОМПЛЕКС»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Амурагрокомплекс»

Полное наименование предприятия: Общество с Ограниченной Ответственностью ООО «Амурагрокомплекс».

Сокращенное наименование: ООО «Амурагрокомплекс».

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) – это общество, уставный капитал которого разделен на доли, определенные учредительными документами; участники ООО не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости своих вкладов.

ООО «Амурагрокомплекс» использует крупнейший и современнейший машинно-тракторный парк, в составе которого более 120 зарубежных и российских комбайнов, более 60 тяжелых тракторов, более 150 легких тракторов, 25 посевных широкозахватных комплексов, более 35 сеялок, более 80 грузовых автомобилей. Общее количество автомобильной и сельскохозяйственной техники перешагнуло за 600 единиц.

Стремление ООО «Амурагрокомплекс» к прогрессу и достижению новых результатов достигается за счет роста посевных площадей, освоения залежных земель, реализации масштабных инвестиционных проектов и увеличения валового сбора урожая. Большая география продаж в РФ и налаженные логистические схемы доставки продукции в страны Ближнего и Дальнего зарубежья позволяют ООО «Амурагрокомплекс» эффективно сотрудничать со всеми категориями клиентов. Таким образом, можно сделать вывод ООО «Амурагрокомплекс» занимает устойчивые лидерские позиции на рынке сельхозпроизводителей Амурской области.

ООО «Агрокомплекс» имеет 4 филиала:

- 1) филиал в Белогорском районе;

- 2) филиал в Архаринском районе;
- 3) филиал в Бурейском районе;
- 4) филиал в Константиновском районе.

Местонахождение главного офиса предприятия ООО «Амурагрокомплекс»: Амурская область, 675000, г. Благовещенск, ул. Амурская д.4.

Основным видом деятельности является "Выращивание зерновых и зернобобовых культур".

Организация так же осуществляет деятельность по следующим неосновным направлениям:

- выращивание масличных культур;
- выращивание кормовых культур, заготовка растительных кормов;
- выращивание прочих сельскохозяйственных культур, не включенных в другие группировки;
- разведение крупного рогатого скота;
- разведение свиней;
- разведение сельскохозяйственной птицы;
- предоставление услуг, связанных с производством сельскохозяйственных культур;
- оптовая торговля зерном;
- оптовая торговля семенами, кроме масличных семян;
- оптовая торговля масличными семенами и маслосодержащими плодами;
- оптовая торговля сельскохозяйственным сырьем, не включенными в другие группировки;
- оптовая торговля живыми животными;
- оптовая торговля мясом, включая субпродукты;
- розничная торговля мясом и мясом птицы, включая субпродукты.



Проанализируем основные финансовые результаты деятельности ООО «Амурагрокомплекс». Это нам позволит проанализировать эффективность деятельности предприятия.

Таблица 1– Финансовые результаты деятельности ООО «Амурагрокомплекс»

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя		Средне-годовая величина, тыс. руб.
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	тыс. руб. (гр.4 - гр.2)	± % ((4-2) : 2)	
1	2	3	4	5	6	7
1. Выручка	1 573 974	1 735 974	1 622 219	+48 245	+3,1	1 644 056
2. Расходы по обычным видам деятельности	1 448 161	1 274 155	1 443 385	-4 776	-0,3	1 388 567
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	125 813	461 819	178 834	+53 021	+42,1	255 489
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-46 121	-32 045	-17 502	+28 619	↑	-31 889
5. Прибыль до уплаты процентов и налогов (3+4)	79 692	429 774	161 332	+81 640	+102,4	223 599
6. Проценты к уплате	8 644	2 377	28 617	+19 973	+3,3 раза	13 213
7. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	-32 098	-93 969	-37 549	-5 451	↓	-54 539
<b>8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)</b>	38 950	333 428	95 166	+56 216	+144,3	155 848
<b>Справочно:</b> Совокупный финансовый результат периода	38 950	333 428	95 166	+56 216	+144,3	155 848

Значение выручки за 2016 год составило 1 622 219 тыс. руб. За 3 последних года годовая выручка несильно выросла (на 48 245 тыс. руб., или на 3,1%).

За 2016 год прибыль от продаж составила 178 834 тыс. руб. За 3 последних года рост финансового результата от продаж составил 53 021 тыс. руб.

Изучая расходы по обычным видам деятельности, следует отметить, что организация учитывала общехозяйственные (управленческие) расходы в качестве условно-постоянных, относя их по итогам отчетного периода на реализованные товары (работы, услуги).

Изменение выручки наглядно представлено ниже на графике.

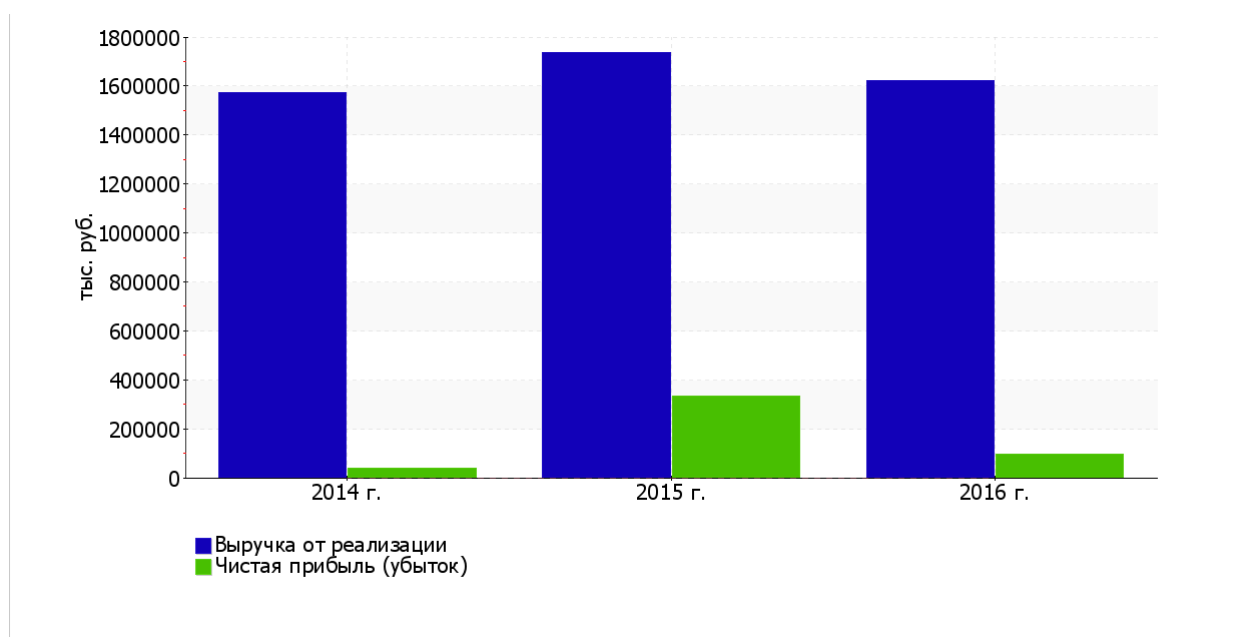


Рисунок 2 – Динамика выручки и чистой прибыли

Таблица 2– Анализ рентабельности ООО «Амурагрокомплекс»

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)			Изменение показателя	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	коп., (гр.4 - гр.2)	± % ((4-2) : 2)
1	2	3	4	5	6
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: не менее 18%.	8	26,6	11	+3	+37,9

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6
2. Рентабельность продаж по ЕВІТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	5,1	24,8	9,9	+4,8	+96,4
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки).	2,5	19,2	5,9	+3,4	+137,1
<i>Справочно:</i> Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	8,7	36,2	12,4	+3,7	+42,6
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: не менее 1,5.	9,2	180,8	5,6	-3,6	-38,9

За период 01.01–31.12.2016 организация получила прибыль как от продаж, так и в целом от финансово-хозяйственной деятельности, что и обусловило положительные значения всех трех представленных в таблице показателей рентабельности.

Прибыль от продаж в анализируемом периоде составляет 24 % от полученной выручки. К тому же имеет место рост рентабельности продаж по сравнению с данным показателем за 2014 год (+ 3%).

Рентабельность, рассчитанная как отношение прибыли до налогообложения и процентных расходов (ЕВІТ) к выручке организации, за последний год составила 9,9 %. То есть в каждом рубле выручки организации содержалось 9,9 коп. прибыли до налогообложения и процентов к уплате.

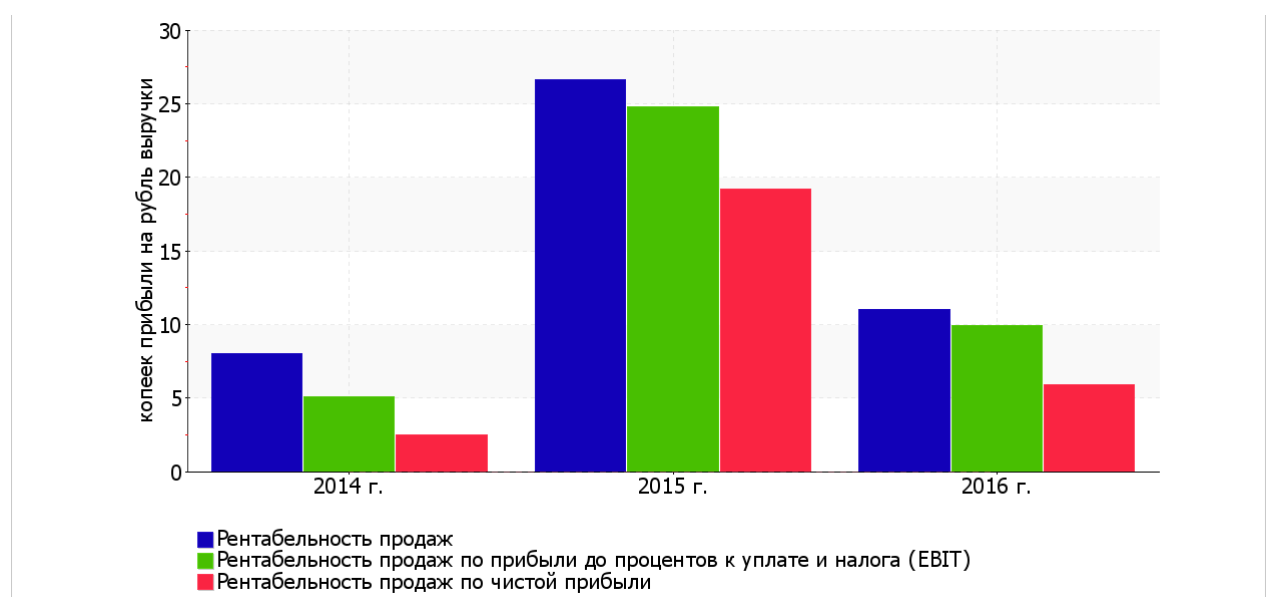


Рисунок 3 – Динамика показателей рентабельности продаж

Таблица 3– Расчет коэффициентов ликвидности

Показатель ликвидности	Значение показателя			Изменение показателя	Расчет, рекомендованное значение
	2014г	2015г	2016г		
1	2	3	4	5	6
1. Коэффициент текущей (общей) ликвидности	1,35	1,4	2,3	0,8	Отношение текущих активов к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение: не менее 2.
2. Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности	1,34	1,3	2,1	0,8	Отношение ликвидных активов к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение: 1 и более.
3. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,0075	0,005	0,007		Отношение высоколиквидных активов к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение: 0,2 и более.

На последний день анализируемого периода (31.12.2016) коэффициент текущей (общей) ликвидности полностью укладывается в норму (2,3 при нормативном значении 2). За весь рассматриваемый период коэффициент текущей ликвидности вырос на 0,8. Коэффициент текущей ликвидности рос в течение всего рассматриваемого периода.

Коэффициент быстрой ликвидности тоже имеет значение, укладывающееся в норму (2,1). Это говорит о наличии у организации ликвидных активов, которыми можно погасить наиболее срочные обязательства. В течение рассматриваемого периода коэффициент быстрой ликвидности в основном укладывался в нормативное значение.

При норме 0,2 значение коэффициента абсолютной ликвидности составило 0,007. При этом с начала периода коэффициент практически не изменился.

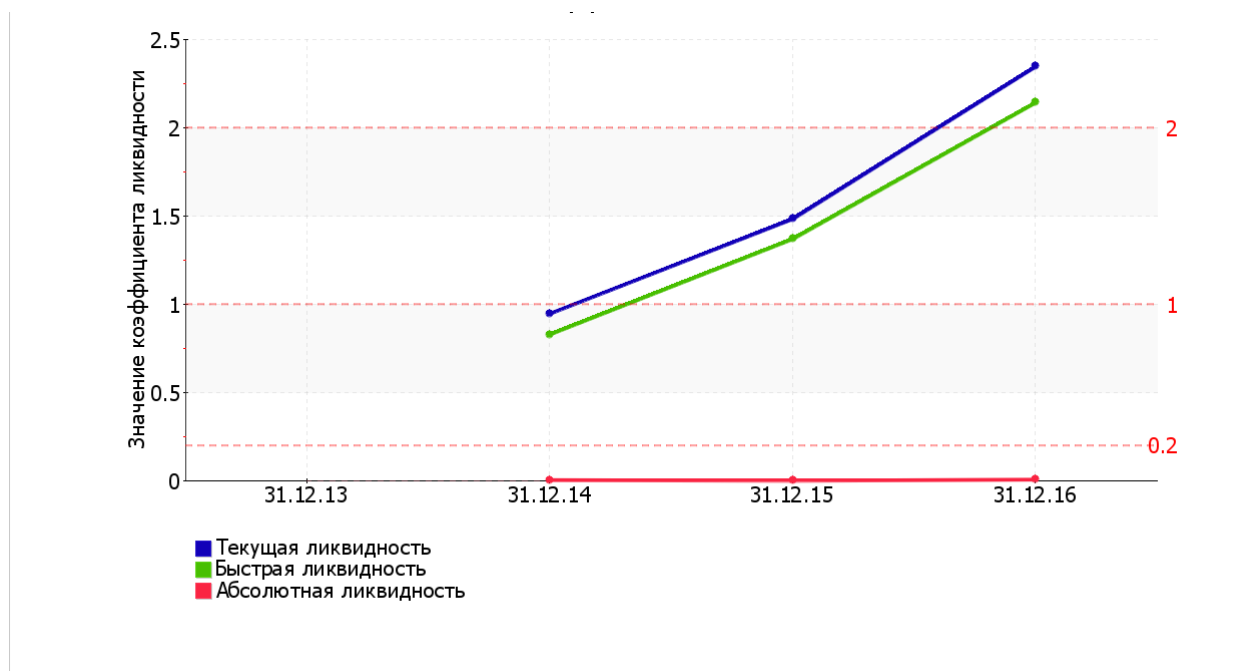


Рисунок 4 – Динамика коэффициентов ликвидности

Таблица 4– Основные показатели финансовой устойчивости организации

Показатель	Значение показателя				Изменение показателя (гр.5-гр.2)
	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	
1	2	3	4	5	6
1. Коэффициент автономии	–	0,16	0,4	0,5	0,34
2. Коэффициент финансового левериджа	–	4,9	1,3	1,0	-3,9
3. Коэффициент обеспеченности собственными	–	0,14	0,45	0,47	+0,33

оборотными средствами					
4. Индекс постоянного актива	–	1,2	0,3	0,2	-1

Коэффициент автономии организации по состоянию на 31.12.2016 составил 0,5. Данный коэффициент характеризует степень зависимости организации от заемного капитала. Полученное здесь значение говорит о недостаточной доле собственного капитала в общем капитале организации. Рост коэффициента автономии за рассматриваемый период (с 31 декабря 2013 г. по 31 декабря 2016 г.) составил +0,34.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на 31 декабря 2016 г. составил 0,47, что на 0,33 превышает значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами на первый день анализируемого периода (31 декабря 2013 г.). По состоянию на 31.12.2016 значение коэффициента можно характеризовать как исключительно хорошее. В течение анализируемого периода коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами в основном укладывался в установленный норматив.

Таблица 5 – Коэффициенты финансовой устойчивости

Показатель	Значение показателя		Изменение (гр.3-гр.2)	Нормативное значение	Соответствие фактического значения нормативному на конец периода
	на начало периода (31.12.2015)	на конец периода (31.12.2016)			
1	2	3	4	5	6
1. Коэффициент текущей ликвидности	1,48	2,35	+0,87	не менее 2	соответствует
2. Коэффициент обеспеченности собственными	0,32	0,41	+0,09	не менее 0,1	соответствует

средствами					
3. Коэффициент утраты платежеспособности	х	1,28	х	не менее 1	соответствует

Анализ структуры баланса выполнен за период с начала 2016 года по 31.12.2016 г.

Поскольку оба коэффициента по состоянию на 31.12.2016 оказались в рамках, установленных для них норм, в качестве третьего показателя рассчитан коэффициент утраты платежеспособности. Данный коэффициент служит для оценки перспективы утраты организацией нормальной структуры баланса (платежеспособности) в течение трех месяцев при сохранении имевшей место в анализируемом периоде тенденции изменения текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами. Значение коэффициента утраты платежеспособности (1,28) указывает на низкую вероятность значительного ухудшения показателей платежеспособности ООО "Амурагрокомплекс" в ближайшие три месяца.

## 2.2 Оценка внутренней и внешней среды

При анализе внешней среды изучим две ее составляющих: макроокружение (среда косвенного воздействия) и непосредственное окружение прямого воздействия (микроокружение).

Анализ факторов макроокружения предприятия начнем с анализа политических, экономических, социально-культурных и технологических факторов. То есть при помощи метода Pest- анализа, после которого были выявлены факторы внешней среды, влияющие на предприятие. Pest-анализ представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Pest- анализ макросреды ООО «Амурагрокомплекс»

Политические факторы	Экономические факторы
1. Будущие изменения в законодательстве	1. Рост уровня инфляции
2. Ужесточение госконтроля за деятельностью сельхозпроизводителей	2. Перспективная и быстро развивающаяся отрасль сельского хозяйства
3. Стабильная политическая ситуация в России	3. Снижение курса рубля по отношению к курсу доллара

Социокультурные факторы	Технологические факторы
1 Изменения предпочтений потребителей в сфере сельхозпродукции 2 Изменение отношения населения к отрасли местного производства 3 Снижение численности населения 4 Строительство новых агрокомплексов	1 Внедрение новых технологических процессов 2 Высокая стоимость нового оборудования, сооружения, материалов для производства. 3 Развитие конкурентами новейших современных технологий в сфере производства сельхозпродукции.

В таблице бприведены влияние политических, экономических, социальных и технологических факторов на деятельность ООО «Амурагрокомплекс».

Из анализа видно, что наиболее вероятными факторами, которые могут повлиять на предприятие могут стать такие как ужесточение госконтроля за деятельностью сельхозпроизводства, рост уровня инфляции, что скажется на стоимости сырья и материалов, перспективная и быстро развивающаяся отрасль сельского хозяйства, что повлечет за собой рост числа конкурентов, изменение отношения населения к отрасли местного сельского хозяйства, как следствие, поиск более дешевых товаров, развитие конкурентами новейших современных технологий в сфере сельхозпроизводства, что непременно скажется на количестве клиентов.

Анализ микроокружения направлен на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию. Микроокружение включает исследование поставщиков, потребителей, непосредственных конкурентов. Влияние прямых конкурентов ООО «Амурагрокомплекс» представлены в таблице 7.



Таблица 7 – Прямые конкуренты ООО «Амурагрокомплекс»

Наименование конкурента	Основной вид деятельности	Преимущества
АМУРСКАЯ ЗЕРНОВАЯ КОМПАНИЯ, ООО	Выращивание зерновых, технических и прочих сельскохозяйственных культур, не включенных в другие группировки	1) Имеет в собственности магазины неспециализированные (универсальные) (розничная торговля); 2) Универсальный ассортимент товаров (оптовая торговля); 3) Имеет в наличии автотранспорт грузовой специализированный, Автотранспорт грузовой неспециализированный; 4) Занимается перевозкой грузов;
ЗАО Алейскзернопродукт	Производство муки из зерновых культур	На сегодняшний день в составе ЗАО «Алейскзернопродукт» им. С.Н. Старовойтова: 3 мельзавода, Цех по производству макарон, Овсозавод, Крупяной цех, Цех по производству зерновых хлопьев, Маслозавод, Комбикормовый завод и т.д.

Анализ прямых конкурентов ООО «Амурагрокомплекс» показал, что предприятия, являющиеся конкурентами, оказывают аналогичные услуги, но все же имеют ряд своих преимуществ, которые отличает предприятие друг от друга.

До 90 процентов выпускаемой продукции ООО «Амурагрокомплекс» реализует за пределами Амурской области, что позволяет ежегодно привлекать в область до 2,5 млрд. руб. из других регионов. Основные рынки сбыта продукции находятся на Дальнем Востоке, в Сибири, на Урале.

Управление организацией осуществляет руководство ООО «Амурагрокомплекс», в лице генерального директора.

Генеральный директор имеет в подчинении: заместителя ген.директора, главного инженера, главного экономиста, начальника производства, заместителя по коммерческим вопросам, заместителя по кадровым вопросам.

Также организация имеет дополнительные подразделения, необходимые для ее нормального функционирования: отдел технической информации, отдел технической и технологической подготовки

производства, отдел маркетинга и менеджмента, планово-экономический отдел, производственный отдел, отдел кадров, отдел автоматизации, отдел собственной безопасности, отдел технического контроля, отдел бухгалтерского учета, канцелярия, отдел учета и реализации, автотранспортный отдел, юридический отдел.

Основные функции генерального директора:

- 1) осуществление общей управленческой деятельности;
- 2) руководство административно-хозяйственной и торговой деятельностью;
- 3) выполнение всех принимаемых предприятием обязательств (включая обязательства перед бюджетами разных уровней и внебюджетными фондами, обязательства по договорам);
- 4) создание условий для внедрения новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда;
- 5) принятие мер по обеспечению здоровых и безопасных условий труда на предприятии;
- 6) контроль соблюдения законодательства Российской Федерации в деятельности всех служб.

В подчинении у генерального директора находится 10 отделов:

- 1) отдел автоматизации;
- 2) отдел бухгалтерского учета;
- 3) отдел учета и реализации товара;
- 4) отдел технической информации;
- 5) автотранспортный отдел;
- 6) отдел кадров;
- 7) юридический отдел;
- 8) производственный отдел;
- 9) отдел собственной безопасности.
- 10) отдел технической и технологической подготовки производства.

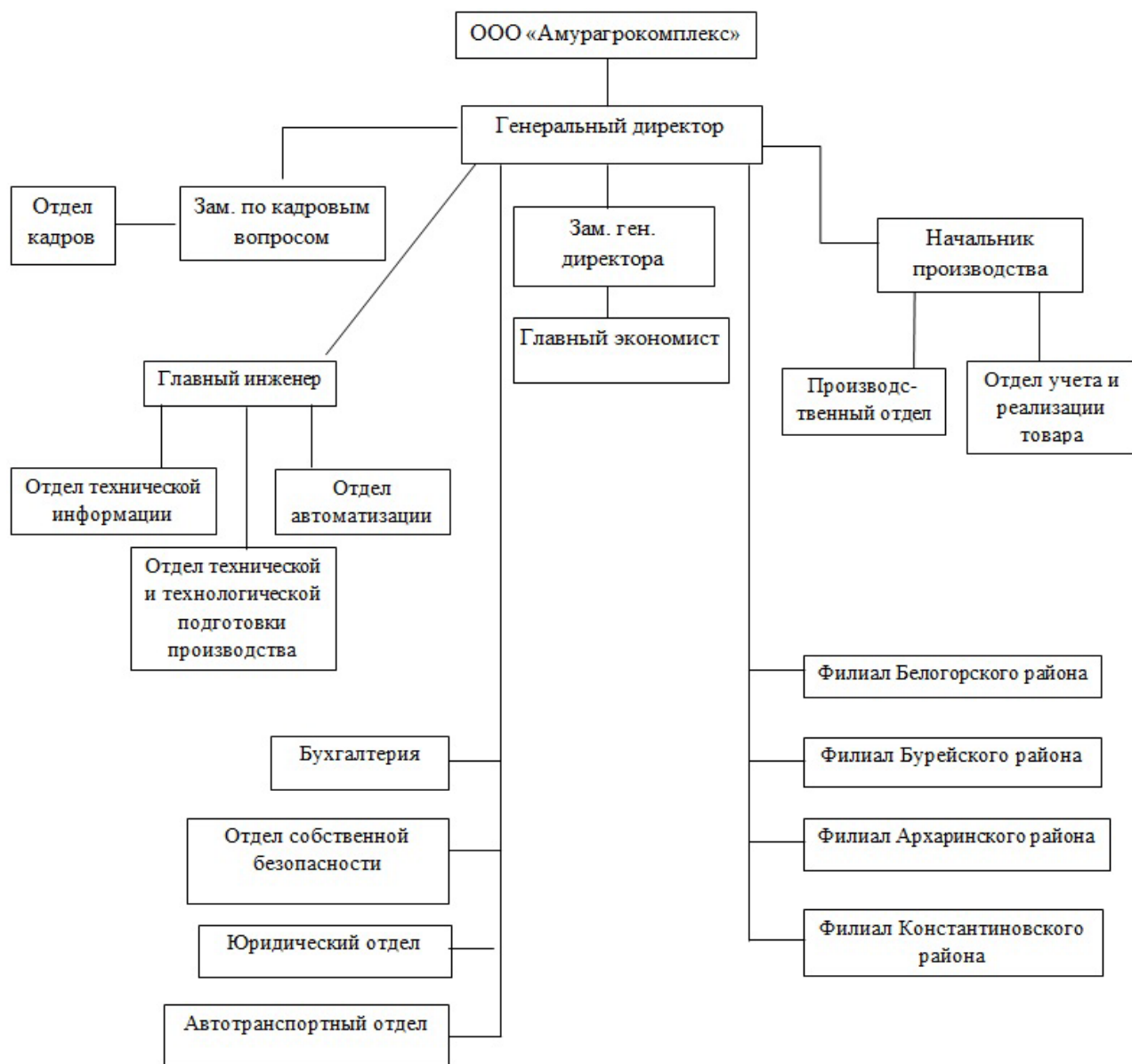


Рисунок 5 – Организационная структура ООО «Амурагрокомплекс»

Кадровый срез:

Таблица 8– Наличие и структура трудовых ресурсов ООО «Амурагрокомплекс»

Категории работников	2014г		2015г		2016г		Отношение 2016г к 2014г.*100%
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	
Всего по предприятию	261	100	268	100	271	100	103,83
В т.ч. занятые в с/х	239	91,57	248	92,54	251	92,62	105,02
Рабочие							
-постоянные	168	64,37	173	64,55	173	63,84	102,97
-временные	30	11,49	30	11,19	32	11,80	106,66
Служащие	41	15,71	45	16,79	46	16,97	112,19

-руководители	15	5,74	15	5,59	18	6,64	120,00
-специалисты	26	9,96	30	11,19	28	10,33	107,69
Простые работники	22	8,43	20	7,46	20	7,38	90,90

Исходя из анализа наличия и структуры трудовых ресурсов ООО «Амурагрокомплекс» можно сделать вывод, что количество сотрудников в целом растет, так, в 2015 году общее число составило 271 человек, что на 3,83% больше чем в 2013 году. В первую очередь это связано с ростом числа служащих и постоянных работников.

Таблица 9 – Анализ эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Амурагрокомплекс» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	Отклонение 2016 г. от 2014 г.	
				Абсол., тыс.руб.	Относит, %
Валовый доход, тыс. руб.	267434	608204	322808	55374,0	20,7
Среднегодовая стоимость основных средств, руб.	121880	116416	120986	-894,0	-0,7
Расходы на оплату труда, тыс. руб.	6707	7456,2	7759,8	1052,8	15,7
Среднесписочная численность работников, чел.	261	268	271	10,0	3,8

Продолжение таблицы 9

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	Отклонение 2016 г. от 2014 г.	
				Абсол., тыс.руб.	Относит, %
Среднедневная выработка, тыс. руб.	997,9	2219,7	1098,0	100,1	10,0
Производительность труда, тыс.руб.	1024,7	2269,4	1191,2	166,5	16,3
Уровень расходов по оплате труда, в % к доходу	8,5	4,0	7,8	-0,7	-7,7

Итак, из данных таблицы видим, что расходы на оплату труда растут на

протяжении всего анализируемого периода, связано это как с ростом числа сотрудников организации, также и с ростом среднемесячной заработной платы. За три года рост затрат на заработную плату составил в среднем 15 %.

Анализируя среднедневную выработку, мы можем наблюдать снижение в 2016 году по сравнению с 2015 годом, так в 2016 году сумма среднедневной выработки составила 1098,0 тыс.руб., что в 2 раза меньше чем в 2015 году. То есть показатель выработки в 2016 году опять приблизился к показателю 2014 года. Данное снижение объясняется снижением валового дохода с одной стороны, и увеличением численности персонала с другой.

Далее необходимо проанализировать аппарат управления ООО «Амурагрокомплекс» (таблица 10).

Таблица 10– Состав персонала аппарата управления ООО «Амурагрокомплекс»

Подразделение	Должность	Численность, чел.
Высшее руководство предприятия	Председатель правления	1
	Зам. Председателя по хоз. части	1
	Главный экономист	1
	Главный бухгалтер	1
Специалисты	Главный агроном	1
	Главный инженер	1
	Главный техник	1
	Прораб	2

Продолжение таблицы 10

Подразделение	Должность	Численность, чел.
Производственные отделы	Экономист по труду	2
	Бухгалтера	3
	Строители	12
	Полеводческая бригада	29
	Иные специалисты	40

Из таблицы мы видим, что количество сотрудников производственных отделов значительно превышает число специалистов и руководителей. Количество руководителей равно 4 сотрудникам, начальники отделов составляют 5 человек, количество сотрудников низшего звена управления составляют 76 человек.

Таблица 11– Структура руководителей по уровню менеджмента за 2016-2015гг.

Уровень менеджмента	Численность		Удельный вес, %		Отклонения в отчетном году, %
	2015г	2016г	2015г	2016г	
Высший	4	4	1,4	1,4	-
Средний	5	6	1,8	2,2	18
Низший	86	84	33,2	30,9	7,4

Из анализа структуры руководителей по уровню менеджмента, мы видим, что удельный вес высшего звена составляет 1,4%, среднего звена 1,8%, низшего звена 30,9%

Важной характеристикой организационной структуры управления организацией является управляемость, которую можно определить, как количество объектов управления, которым может эффективно управлять определенный субъект управления.

В связи со вторым значением понятия «управляемость» целесообразно рассматривать также следующие понятия:

– масштаб управляемости ( $M$ )- это количество работников или подразделений, фактически находящихся в непосредственном подчинении определенного менеджера или органа управления;

– норма управляемости ( $H$ ) - это количество работников или подразделений, которые целесообразно подчинить определенному менеджеру или органу. Это, по существу, оптимальный масштаб управляемости.

Рассчитываемый коэффициент управляемости ( $K_y$ )представляет собой отношение нормы управляемости( $H$ ) к масштабу управляемости( $M$ ):

$$K = H/M \quad (1)$$

В данном коэффициенте выражается соотношение между управляющей способностью субъекта управления и сложностью объекта управления.

При  $K_y > 1$  потенциал менеджера используется с недостаточной (в большей или меньшей мере) эффективностью, то же - затраты на управление.

При  $K_y < 1$  менеджер или определенный орган управления перегружен, управление затруднено, управляемость снижена.

Оптимальным представляется соотношение системы управления, когда  $K_y = 1$ . При этом управляющая способность субъекта управления соответствует сложности объекта управления.

Таблица 12– Норма и масштаб управляемости организации

Уровень управления организации	Масштаб управляемости, чел.	Норма управляемости, чел.	Коэффициент управляемости
Высший уровень управления	5	5	1
Средний уровень управления	46	14	0,3
Низший уровень управления	22	30	1,3
Функциональные отделы	37	9	0,2

Из анализа управляемости, можно сделать вывод, что коэффициент управляемости выполнен только в высшем звене управления, на среднем уровне управления масштаб управляемости в несколько раз выше нормы, то есть по правилам на одного среднего менеджера должно приходиться в среднем 14 подчиненных, а в нашем случае на одного среднего менеджера приходится 46 подчиненных.

Миссия ООО «Амурагрокомплекс»– обеспечить жителей Амурской области и Дальнего Востока качественной продукцией, производимой из местного сырья (амурской сои, качество которой признано лучшим в России).

На основе проведенного анализа деятельности предприятия составим таблицу сильных и слабые стороны.

Таблица 13 – Сильные и слабые стороны ООО «Амурагрокомплекс»

Сильные стороны	Слабые стороны
1)устойчивая положительная репутация; 2)возможности расширения производства; 3)опыт работы; 4)привлекательная ценовая	1)неэффективное стратегическое управление, 2)неэффективная маркетинговая деятельность, 3)отсутствует управленческий анализ складского хозяйства, что приводит к

политика.	увеличению издержек на хранение товаров.
-----------	--

Итак, сильными сторона предприятия являются устойчивая положительная репутация, так как предприятие считается надежным поставщиком; так же у предприятия имеются возможности к расширению; огромный опыт работы; и не менее важной сильной стороной является привлекательная ценовая политика. Слабыми сторонами можно считать неэффективное стратегическое управление, а именно отсутствие стратегии дальнейшего развития, не налаженная маркетинговая деятельность, и так же на предприятии отсутствует налаженное управление складским хозяйством.

Далее на основе описанных факторов приведем матрицу возможности и угроз макросреды. Матрица приведена в таблице 14.

Таблица 14 – Матрица возможностей и угроз макросреды

<b>Фактор</b>	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Политические факторы</b>		
1 Будущие изменения в законодательстве	Предоставление качественного продукта	Большая часть населения опасается, что преобразования сведутся лишь к повышению цен на продукцию Продолжение таблицы 14
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
2 Ужесточение госконтроля за производством	Повышение цен на продукцию	Повышение штрафных санкций
3 Стабильная политическая ситуация в России	Действие программы развития сельхозпроизводителей	
<b>Экономические факторы</b>		
1 Рост уровня инфляции		Рост стоимости закупаемого сырья и материалов
2 Перспективная и быстро развивающаяся отрасль сельского хозяйства	Постановления в сфере сельхозпроизводства подлежат контролю со стороны местных властей, что приведет к повышению доверия граждан	Отсутствие доверия со стороны граждан



3 Снижение курса рубля по отношению к курсу доллара	Чаще приобретают сельхозпродукцию отечественных производителей	
<b>Социальные факторы</b>		
1 Изменения предпочтений потребителей		Граждане не всегда довольны стоимостью предлагаемого продукта
2 Изменение отношения населения к отечественному продукту		Цены выше чем у импортных производителей
3 Снижение численности населения области		Сокращение числа потребителей
<b>Технологические факторы</b>		
1 Внедрение новых технологических процессов	Обеспечение граждан качественной продукцией с доступными ценами	
2 Высокая стоимость нового оборудования		Снижение покупательской способности населения
3 Развитие конкурентами новейших современных технологий производства		Снижение числа потребителей

Из матрицы возможности и угроз макросреды были выявлены:

Возможности:

- 1) предоставление качественного продукта;
- 2) повышение цен на продукцию;
- 3) действие программы развития сельхозпроизводителей;
- 4) постановления в сфере сельхозпроизводства подлежат контролю со стороны местных властей, что приведет к повышению доверия граждан;
- 5) потребители чаще приобретают сельхозпродукцию отечественных производителей;
- 6) обеспечение граждан качественной продукцией с доступными ценами.

Угрозы:

- 1) большая часть населения опасается, что преобразования сведутся лишь к повышению цен на продукцию;
- 2) повышение штрафных санкций;
- 3) рост стоимости закупаемого сырья и материалов;
- 4) отсутствие доверия со стороны граждан;
- 5) граждане не всегда довольны стоимостью предлагаемого продукта;
- 6) цены выше чем у импортных производителей;
- 7) сокращение числа потребителей;
- 8) снижение покупательской способности населения.

Таблица 15 – SWOT- анализ ООО «Амурагроцентр»

	Возможности	Угрозы
	1) Предоставление качественного продукта; 2) Повышение цен на продукцию; 3) Действие программы развития сельхозпроизводителей; 4) Потребители чаще приобретают сельхозпродукцию отечественных производителей; 5) Обеспечение граждан качественной продукцией с доступными ценами.	1) Большая часть населения опасается, что преобразования сведутся лишь к повышению цен на продукцию; 2) Рост стоимости закупаемого сырья и материалов; 3) Отсутствие доверия со стороны граждан; 4) Граждане не всегда довольны стоимостью предлагаемого продукта;
Продолжение таблицы 15		
		5) Цены выше чем у импортных производителей; 6) Сокращение числа потребителей; 7) Снижение покупательской способности населения.
Сильные стороны	SO-стратегия	ST-стратегия
1) устойчивая положительная репутация; 2) возможности расширения производства; 3) опыт работы; 4) привлекательная	1) Совершенствование складской логистики 2) Расширение доли рынка 3) Повышение эффективности маркетинговой деятельности 4) Разработка конкурентной стратегии	1) Внедрение систематической оценки удовлетворенности потребителей качеством продукции 2) Разработка новой ценовой политики

ценовая политика.		
Слабые стороны	WO-стратегия	WT-стратегия
1) неэффективное стратегическое управление (стратегия развития не выбрана), 2) неэффективная маркетинговая деятельность, 3) отсутствует анализ складского хозяйства, что приводит к увеличению издержек на хранение товаров.	1) Разработка стратегии и доведение ее до работников 2) Установление целей предприятия в области управления качеством и доведения их до сотрудников 3) Проведение мотивационной политики персонала 4) Развитие деятельности по проектированию	1) Внедрение энергосберегающих технологий 2) Оптимизация системы мотивации персонала 3) Автоматизация рабочих мест 4) Повышение качества работ по всем направлениям

### 2.3 Реализация миссии и стратегических целей организации

Миссия ООО «Амурагрокомплекс» - обеспечить жителей Амурской области и Дальнего Востока качественной продукцией, производимой из местного сырья (амурской сои, качество которой признано лучшим в России).

Уникальность предприятия в том, что, выпуская традиционные продукты (соевый шрот, соевое масло), оно за счет месторасположения (в районе произрастания сои) и низких затрат имеет высокую доходность.

Цель ООО «Амурагрокомплекс»: стремление к прогрессу и достижению новых результатов обеспечивает рост посевных площадей, освоение залежных земель, реализацию масштабных инвестиционных проектов и увеличение валового сбора урожая.

Большая география продаж в РФ и налаженные логистические схемы доставки продукции в страны Ближнего и Дальнего зарубежья позволяют ООО «Амурагрокомплекс» эффективно сотрудничать со всеми категориями клиентов. Таким образом, можно сделать вывод ООО «Амурагрокомплекс» занимает устойчивые лидерские позиции на рынке сельхозпроизводителей

Амурской области.

ООО «Амурагрокомплекс» по итогам января-марта 2016 года экспортировало 26,62 тыс. тонн соевых бобов. Доля предприятия в общем объеме экспорта сои из РФ составила 15,4%. В стоимостном выражении компания экспортировала сои на \$10,47 млн (707,85 млн рублей по курсу ЦБ РФ на конец марта). Главным импортером соевой продукции из РФ является Китай.

Сейчас идет строительство элеватора для ООО «Амурагрокомплекс». Сейчас «Амурагрокомплекс» начинает производить продукцию высокого уровня для мясной промышленности – соевого заряда. Несмотря на то, что сейчас импортное оборудование подорожало в связи с колебаниями курса рубля, думаю, этот проект будет реализован в 2016-2017 годы.

ООО «Амурагрокомплекс» является инициатором строительства комплекса на 24 тыс. т в селе Дим Михайловского района и на 40 тыс. т в селе Возжаевка Белогорского района. Данный проект включен в перечень приоритетных для социально-экономического развития области.

Составив дерево целей ООО «Амурагрокомплекс», мы определили миссию и цели первого и второго уровней, так:

Миссия ООО «Амурагрокомплекс»– это Увеличение объемов производства и реализации экологически чистой продукции растениеводства на территории Амурской области и Дальнего Востока.



Рисунок 6 – Дерево целей ООО «Амурагрокомплекс»

Цели первого уровня дерева целей:

- увеличение объема продаж;
- увеличение объема производства продукции;

К целям второго уровня дерева целей относятся:

- расширение ассортимента продукции, за счет модернизации технологии переработки;
- повышение качества и экологической чистоты производимой продукции, совершенствование санитарно-гигиенических условий производства;
- совершенствование системы управления предприятием, в том числе системы управления качеством;
- сокращение постоянных и переменных издержек производства;
- расширение сбытовой сети, активизация деятельности службы маркетинга.

На сегодняшний день ООО «Амурагрокомплекс» занимает

лидирующие позиции на рынке АПК Амурской области. ООО «Амурагрокомплекс» располагает достаточным количеством площадей, современной сельхозтехникой, командой единомышленников – профессионалов своего дела. Компания будет продолжать движение вперед, и для этого у нее имеются все возможности.

ООО «Амурагрокомплекс» использует крупнейший и современнейший машинно-тракторный парк, в составе которого более 120 зарубежных и российских комбайнов, более 60 тяжелых тракторов, более 150 легких тракторов, 25 посевных широкозахватных комплексов, более 35 сеялок, более 80 грузовых автомобилей. Общее количество автомобильной и сельскохозяйственной техники перешагнуло за 600 единиц.

Стремление ООО «Амурагрокомплекс» к прогрессу и достижению новых результатов обеспечивает рост посевных площадей, освоение залежных земель, реализацию масштабных инвестиционных проектов и увеличение валового сбора урожая. Большая география продаж в РФ и налаженные логистические схемы доставки продукции в страны Ближнего и Дальнего зарубежья позволяют ООО «Амурагрокомплекс» эффективно сотрудничать со всеми категориями клиентов. Таким образом, можно сделать вывод ООО «Амурагрокомплекс» занимает устойчивые лидерские позиции на рынке сельхозпроизводителей Амурской области.

Сбытовая политика предприятия разрабатывается и осуществляется с участием отдела сбыта, в задачи которого входит:

- 1) Своевременная подготовка и заключение договоров на поставку готовой продукции.
- 2) Обеспечение выполнения планов поставки продукции в срок и по номенклатуре в соответствии с заключенными договорами.
- 3) Обеспечение соблюдения норматива остатков готовой продукции.
- 4) Контроль за поставкой продукции структурными единицами.
- 5) Обеспечение правильного учёта приёмки и отчётности по отгрузке продукции.

Функции отдела обеспечивают реализацию сбытовой политики ООО «Амурагрокомплекс»:

1) Обеспечение успешной коммерческой деятельности предприятия по сбыту готовой продукции.

2) Подготовка и заключение договоров с покупателями на поставку выпускаемой продукции.

3) Участие совместно с соответствующими службами предприятия в формировании годовых, квартальных, месячных номенклатурных планов производства и суточных планов-графиков сдачи готовой продукции для обеспечения поставок в установленные сроки по номенклатуре.

4) Увязка планов запуска в производство и поставки продукции с производственными службами и цехами предприятия с целью обеспечения сдачи готовой продукции в сроки и номенклатуре в соответствии с заключёнными договорами.

5) Ежемесячный, ежеквартальный анализ выполнения плана поставок и принятие мер по выполнению цехами задолженности по поставке продукции.

6) Участие в организации выставок, ярмарок и других мероприятиях по рекламе продукции.

7) Проведение мероприятий по ликвидации необоснованных расходов по сбыту продукции.

8) Участие в совершенствовании сбытовой сети и форм доставки продукции потребителям.

9) Подготовка данных об общем количестве поставляемой продукции по номенклатуре, предусмотренной заключёнными договорами.

### 3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ВЫБОРУ И РЕАЛИЗАЦИИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ООО «АМУРАГРОКОМПЛЕКС»

#### **3.1 Варианты направлений реструктуризации ООО «Амурагрокомплекс»**

сходя из анализа возможностей организации можно выделить две основные стратегии направленные на реструктуризацию предприятия:

1) Реинжиниринг (перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы).

2) Развитие организации на базе совершенствования подходов к управлению.

Итак, в рамках реинжиниринга предполагается достижение конкурентного преимущества путем создания продуктов или услуг, которые воспринимаются потребителями как уникальные. При этом компания может назначать премиальную цену. Стратегия реализуется, когда потребительские запросы и предпочтения невозможно удовлетворить стандартными товарами и услугами.

Реинжиниринга можно достичь разными способами: уникальными качествами продукции, большим выбором, уникальным сервисом, дизайном и т.д. Принято решение провести сервисную дифференциацию – это предложение более высокого и разнообразного уровня сопутствующих услуг, а именно, внедрение складского хранения зарезервированной продукции, бесплатная доставка продукции по Благовещенскому району.

На данный момент складские площади ООО «Амурагрокомплекс» позволяют хранить зарезервированный товар, а бесплатная доставка позволит привлечь более количество покупателей, так как в большинстве фирм-конкурентов доставки либо не существует, либо она дорогостоящая.

На балансе предприятия числится 12 грузовых автомобилей, которые



могут быть задействованы в организации доставки продукции по Благовещенскому району. Для доставки продукции в те районы, где есть железная дорога, ООО «Амурагрокомплекс» может комплектовать продукцию контейнерами либо вагонами.

Таким образом, внедрив в торговый процесс дополнительные услуги, способствующие увеличению количества клиентов, и как следствие увеличения числа закупок, предприятие сможет увеличить свой товарооборот и выгодно отличаться на фоне конкурентов.

И вторым мероприятием была выбрана альтернатива развитие организации на базе совершенствования подходов к управлению. А именно, речь идет об аппарате управления организации. Для выработки мероприятий по изменению организационной структуры управления предприятием был проведен анализ рациональности структуры управления ООО «Амурагрокомплекс».

Исходя из показателей, рассчитанных коэффициентов можно сделать вывод о том, что действующая на предприятии организационная структура не является рациональной, поскольку численность руководителей различного уровня гораздо ниже численности основного персонала.

Из анализа кадрового состава предприятия можно сделать вывод, что численный состав сотрудников остается приблизительно одинаковым, это значит, что на предприятии нет нехватки кадров, и нет текучести. Но, судя по структуре работников по занимаемым должностям, наблюдается несбалансированность. То есть, количество руководящего состава приближается к количеству рабочих. А это не верно с точки зрения менеджмента.

Таким образом, принимаем решение провести реструктуризацию организационной структуры управления ООО «Амурагрокомплекс».

### **3.2 Основные предложения проведения реструктуризации ООО «Амурагрокомплекс»**

Итак, в ходе мероприятий по реструктуризации ООО

«Амурагрокомплекс» было предложено два варианта:

1) Реинжиниринг (дополнительные услуги, способствующие увеличению количества клиентов, и как следствие увеличения числа закупок).

2) Развитие организации на базе совершенствования подходов к управлению.

Из имеющихся данных мы знаем, что, годовой отпуск продукции на предприятии ООО «Амурагрокомплекс» в 2016 году составлял 1825 т., с учетом выручки полученной за реализацию данного объёма мы можем вычислить что стоимость одной тонны продукции равна 31,8 тыс.руб. То есть, в среднем на данный момент отпуск продукции составляет 5 тонн в сутки.

Стоимость 1 т продукции:

$$1\ 622\ 219 / 1825 = 888,8 \text{ тыс.руб.}$$

Отпуск продукции:

$$1825 / 365 = 5 \text{ тонн в сутки}$$

Составим прогноз роста выручки без учета мероприятий по внедрению дополнительных услуг по доставке и хранению. Принимая те условия, что годовой отпуск продукции останется неизменным на прогнозируемый период, рассчитаем выручку от реализации продукции с учетом увеличения стоимости 1 тонны произведенной продукции.

Таблица 16 – Динамика выручки без учета внедрения дополнительных услуг

Показатели	2016г	2017г	2018г	2019г	2020г	2021г
Годовой отпуск готовой продукции, т	1825	1825	1825	1825	1825	1825
Выручка от реализации, тыс.руб.	1622219	1706558	1786675	1874640	1969540	2068273
Стоимость 1 тонны произведенной продукции, тыс.руб.	888,8	935,1	979	1027,2	1079,2	1133,3

Так если, цены за продукцию будут увеличиваться хотя бы на 5 %, то выручка от реализации несомненно будет увеличиваться, но только лишь за счет повышения цены.

Для выравнивания нормы управляемости необходимо в организационной структуре увеличить количество специалистов среднего звена, тем самым объем нагрузки на имеющихся руководителей сократится, и количество подчиненных равномерно распределится по средним руководителям (таблица 17).

Таблица 17 – Норма и масштаб управляемости ООО «Амурагрокомплекс» после реструктуризации

Уровень управления организации	Кол-во чел.	Норма управляемости, чел.	Кол-во подчиненных всего	Масштаб управляемости, чел.	Кoeff. Управляемости
Высший уровень управления	5	5	25	5	1
Средний уровень управления	5	14	70	14	1
Низший уровень управления	6	30	180	30	1

Таким образом организационная структура будет выглядеть следующим образом: на одного руководителя высшего звена будет приходиться 5 подчиненных (менеджеры среднего звена); на одного менеджера среднего звена, как и полагается нормой управляемости, будет приходиться 14 подчиненных (в большей степени офисные работники); и на одного менеджера низшего звена будет приходиться 30 человек подчиненных (рабочие производства).

Целью данной бакалаврской работы является разработка теоретических положений и методических рекомендаций проведения реструктуризации агропромышленного предприятия, способствующей своевременной и

эффективной их адаптации к изменяющимся условиям рыночной конъюнктуры.

Проведем анализ правильности выбранного решения при помощи метода сценариев.

Альтернативы решения проблемы:

- 1) Переподготовка кадров.
- 2) Закупка нового оборудования.
- 3) Реинжиниринг.
- 4) Совершенствование складской логистики.

Критерии выбора:

- а) увеличение объема продаж на 30%;
- б) увеличение числа конкурентов;
- в) риск потери вложенных денежных средств в новое оборудование.

Выбор оптимального управленческого решения осуществим методом взвешенных критериев.

Таблица 18 – Критерии выбора управленческого решения

Критерий выбора		Оценки альтернатив, балл			
Наименование критерия	Вес критерия	Переподготовка кадров	Совершенствование складской логистики	Реинжиниринг	Закупка нового оборудования
Увеличение объема продаж на 30%	1,0	2/2	4/4	5/5	3/3
Риск потери вложенных денежных средств в новое оборудование	0,9	3/2,7	4/3,6	5/4	2/1,8
Увеличение числа конкурентов	0,8	3/2,4	5/4	4/3,2	2/1,6
Итого		8/7,1	13/11,6	14/12,2	7/6,4

Альтернатива «Увеличение объема продаж на 30%» по критерию «Реинжиниринг» оценивается на 5 баллов, потому что в большей степени соответствует критерию выбора. Из представленных альтернатив наиболее выгодным и быстрореализуемым будет реинжиниринг, как мы и выяснили ранее.

На практике определены точные сроки исполнения мероприятий, но возможны трудности, либо наоборот операцию можно выполнить быстрее, чем рассчитывалось. Для оценки данного риска как невыполнение работ в заданный срок рассмотрим операции, которые могут быть подвержены неопределённости. Операции представлены в таблице.

Таблица 19 – Характеристика неопределенности операций

Опера-ция	Продолжите- льность операции по графику, дней	Оптимистическ ое время (a), дней	Песси- мисти- ческое время (b), дней	Ожидаемое время операций, $t = \frac{3a + 2b}{5}$	Дисперсия, $\sigma^2 = \left(\frac{b-a}{6}\right)^2$
A	365	300	730	472	5140,89
B	1	1	2	1,4	0,04
C	1	1	2	1,4	0,04
D	3	2	4	2,8	0,09
E	90	60	120	84	100
F	7	3	10	5,8	1,44
G	2	1	3	1,8	0,09
$\sigma^2_{общ} = \sum \sigma^2_{крит} = 5242,59$			$\sigma = \sqrt{\sigma^2} = 72,4$		

Показатель дисперсии показывает степень разброса возможных значений операций.

Далее следует рассчитать вероятность отклонения и определить величину риска. Полученные значения представлены в таблице.

Таблица 20 – Таблица распределения и величины рисков

t, дней	$Z = \frac{t_i - t_{cp}}{\sigma}$	P (z)	Риски, в процентах
468	0	0,5	50
469	0,01	0,4	40
470	0,03	0,3	30
471	0,04	0,2	20
472	0,06	0,1	10

Исходя из полученных данных посмотрим график рисков, на котором укажем оптимальный срок реализации управленческого решения.

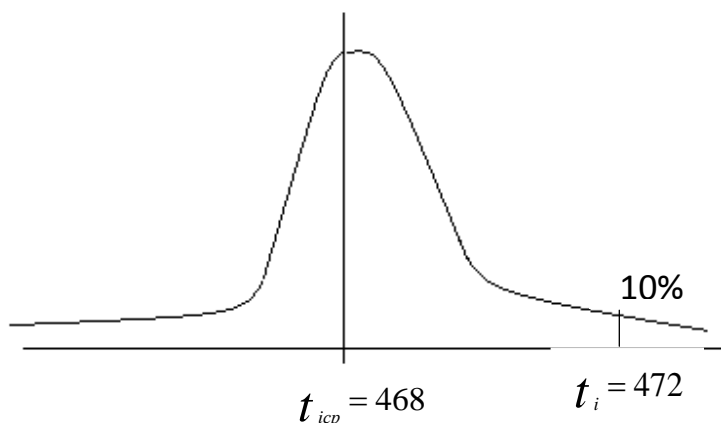


Рисунок 7 – График рисков

На рисунке видно, что оптимальный срок реализации решения по реструктуризации составит 472 дня, риск составит 10%, что является приемлемым.

При принятии решения следует рассмотреть следующие риски: временной, финансовый, риски человеческих ресурсов. Данные риски можно оценить с помощью метода Дельфи, представленный в таблице. По 10-балльной шкале эксперты оценивают 3 риска.

Таблица 21 – Оценка рисков методом Дельфи

Риски	Руководитель	Начальник отдела производства	Коммерческий директор	Сумма баллов	Коллективная ранжировка
Временной	4	4	3	11	3
Финансовый	6	5	6	17	1
Риски человеческих ресурсов	5	5	4	14	2

Анализ данных, полученных методом Дельфи говорит о том, что наиболее вероятным риском является финансовый риск. Необходимо рассчитать коэффициент вариации, чтобы определить согласованность

экспертов. Для расчета данного коэффициента необходимо рассчитать среднее арифметическое и среднее квадратическое отклонение.

Среднее арифметическое рассчитывается:

$$x = \frac{\sum x_i}{n}, \quad (2)$$

$$x = \frac{17}{3} = 5,7,$$

Затем рассчитывается среднее квадратическое отклонение:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}}, \quad (3)$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{(6 - 5,7)^2 + (5 - 5,7)^2 + (6 - 5,7)^2}{3}} = 0,47,$$

Далее подсчитывается коэффициент вариации:

$$V = \frac{\sigma}{x}, \quad (4)$$

$$V = \frac{0,47}{5,7} = 0,0825.$$

Мнения экспертов считаются согласованными, т.к. коэффициент вариации не превосходит значения 0,25.

Основной причиной появления рисков являются неопределенности.

Финансовый риск связан с вероятностью потерь денежных средств, вложенных в предоставление новых услуг.

Временной риск был определен ранее и составил 10 %. Для его

снижения возможен пересмотр операций, добавление к ним соисполнителей, которые могут ускорить процесс.

Риски человеческих ресурсов связаны преимущественно с такими факторами как: некачественная работа, некорректные действия из-за усталости, болезни, перегрузки, халатности, ошибки из-за отсутствия опыта. Эти риски возможно уменьшить путем контроля за персоналом.

Часто при увеличении масштабов организации происходит рост числа элементов и уровней в организационной структуре управления, что неизбежно приводит к усложнению связей и принятия управленческих решений, что и было отмечено в ООО «Амурагрокомплекс».

В результате усложнения связей происходит снижение гибкости и динамики управления, что в современных условиях и в кризисных ситуациях является довольно серьезной проблемой.

В ходе реструктуризации организационной структуры ООО «Амурагрокомплекс» удалось решить следующие проблемы:

1) основная функциональная нагрузка сосредоточена на главном руководителе и его заместителях, что не дает возможности более глубокому и эффективному управлению;

2) слишком большая иерархическая сеть, особенно это касается большого штата менеджеров;

3) информационные службы предприятия развиты в слабой мере и не обеспечивают отделы и подразделения своевременной информацией, необходимой для выявления и распознавания кризисов на ранних стадиях;

4) жизненно важные отделы и подразделения (экономические, финансовые и производственные) имеют недостаточно средств и возможностей для полноценной деятельности, отсутствует контроль над функционированием этих отделов и подразделений;

5) отсутствуют или недостаточно развиты отделы, занимающиеся анализом и исследованием внутренних и внешних факторов предприятия.



Реализуемая программа позволила преодолеть и частично ослабить влияние ранее отмеченных трудностей, а именно:

- повысить управляемость производственными звеньями;
- повысить приспособляемость к изменчивой внешней среде.

Немаловажным преимуществом выбранного варианта является способность системы к дальнейшему развитию без коренных изменений принципов ее построения и регулирования.

Структурные изменения осуществляются через делегирование прав и ответственности, изменение статуса подразделений, их мотивацию на повышение эффективности бизнеса, переговорный процесс для соблюдения балансов интересов.

### **3.3 Ожидаемые результаты реструктуризации**

Внедрив дополнительные услуги по хранению и доставке, отпуск готовой продукции предположительно увеличится в среднем на 2 тонны в сутки, или же на 60 % в год. То есть если в 2016 году годовой отпуск продукции равнялся 1825 тонн, то после внедрения стратегии в прогнозном периоде мы сможем отпускать 2555 тонн продукции в год.

Таблица 22 – Динамика выручки от реализации с учетом внедрения нового оборудования

Показатели	2015г	2017г	2018г	2019г	2020г	2021г
Годовой выпуск готовой продукции, т	1825	2555	2555	2555	2555	2555
Выручка от реализации, тыс.руб.	1622219	2389181	2501345	2624496	2757356	2895582
Стоимость 1 тонны произведенной продукции, тыс.руб.	888,8	935,1	979	1027,2	1079,2	1133,3

Итак, из расчетов мы наблюдаем рост выручки в прогнозном периоде. Средний процент прироста составляет 4,8 %.

Сравним полученные результаты в сводной таблице.

Таблица 23 – Сравнение динамики выручки с учетом мероприятий и без

Показатели	2016г	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7
Выручка от реализации без учета мероприятий, тыс.руб.	1622219	1706558	1786675	1874640	1969540	2068273
Выручка от реализации с учетом мероприятий, тыс.руб.	1622219	2389181	2501345	2624496	2757356	2895582
Отклонение, тыс.руб.	0	682623	714670	749856	787816	827309

Таким образом, из сравнительной таблицы мы видим, что разница объема выручки составит к 2021 году 827309 тыс.руб., следовательно, внедрение стратегии реинжиниринга будет эффективным.

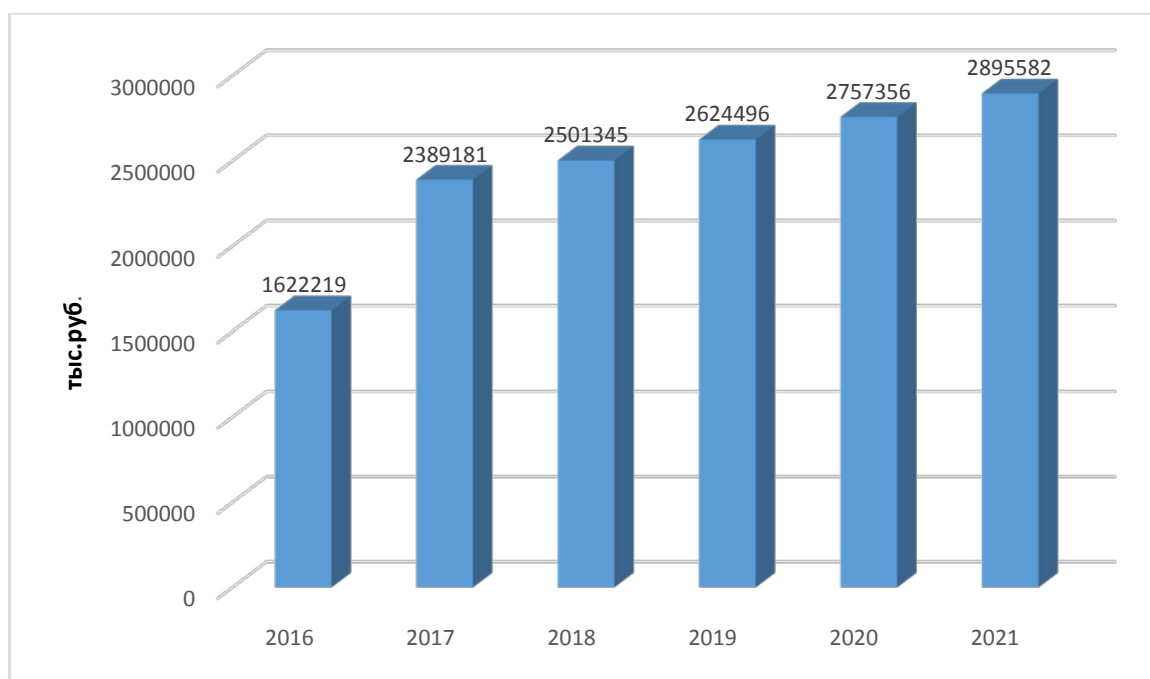


Рисунок 8– Динамика выручки от реализации с учетом мероприятий

Рассмотрим экономическую эффективность от выравнивания нормы управляемости с точки зрения производительности труда. Так если в 2016 году количество персонала ООО «Амурагрокомплекс» составило 271 человек, а выручка от реализации продукции составила 1 662 219 тыс.руб., то, следовательно, на одного сотрудника приходилось 5986 тыс.руб. выработки в год.

Учитывая, что, внедрив изменения в организационную структуру предприятия, и приведя в норму коэффициент управляемости, должна увеличиться и производительность труда. Рост производительности труда можно объяснить тем, что на одного руководителя будет приходиться нормативное количество подчиненных, что значительно облегчит менеджеру процесс контроля за производством.

Итак, предполагается, что производительность труда должна увеличиться минимум на 11 %. Отсюда рассчитаем какова будет выручка предприятия после проведенной реструктуризации (таблица 24).

Таблица 24 – Экономический эффект после реструктуризации

Показатель	ед.изм.	2016г	2017г	Изменение
Выручка	тыс.руб.	1622219	1800524	+178305
Численность персонала	чел.	271	271	0
Среднедневная выработка	тыс.руб./ чел.	16,4	18,2	+1,8
Среднегодовая выработка	тыс.руб./ чел.	5986	6644	+658

Таким образом, среднегодовая выработка на одного сотрудника организации увеличится на 658 тыс.руб., отсюда, выручка в прогнозном 2017 году увеличится на 178 305 тыс.руб.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Процесс реструктуризации в самом общем виде включает в себя «обязательное изменение структуры (предприятия, производства, бизнес-процессов и др.) с целью совершенствования деятельности предприятия, его адаптации к постоянно меняющимся условиям внешней среды.

Актуальность исследования состоит в том, что реструктуризация предполагает комплексные и взаимосвязанные изменения структур, обеспечивающих функционирование предприятия в целом.

Целью бакалаврской работы состояла в подготовке предложений, положений и методических рекомендаций по проведению реструктуризации агропромышленного предприятия, способствующей своевременной и эффективной адаптации к изменяющимся условиям рыночной конъюнктуры.

Исследования зарубежных авторов показали, что реструктуризация предприятий агропромышленного комплекса приводит к росту производительности труда (на одного рабочего приходится в среднем 12–20 %), сокращению инвестиционного цикла реализации проекта (примерно на 13–15 %), а также к сокращению цикла реализации проекта в общем (на 7–9 %).

Можно сделать вывод, что комплекс мероприятий по реструктуризации агропромышленных предприятий является ключевым фактором, который оказывает благоприятное влияние как на финансово-экономическое положение отдельно взятого предприятия, так и на активизацию процесса реформирования экономики Амурской области в целом. При этом существует зависимость результатов развития экономики региона от успешной реструктуризации агропромышленных предприятий, осуществляющих свою деятельность на его территории.

Цель ООО «Амурагрокомплекс»: стремление к прогрессу и достижению новых результатов обеспечивает рост посевных площадей, освоение залежных земель, реализацию масштабных инвестиционных

проектов и увеличение валового сбора урожая.

ООО «Амурагрокомплекс» по итогам января-марта 2016 года экспортировало 26,62 тыс. тонн соевых бобов. Доля предприятия в общем объеме экспорта сои из РФ составила 15,4%. В стоимостном выражении компания экспортировала сои на \$10,47 млн (707,85 млн рублей по курсу ЦБ РФ на конец марта). Главным импортером соевой продукции из РФ является Китай.

Прибыль от продаж в анализируемом периоде составляет 24 % от полученной выручки. К тому же имеет место рост рентабельности продаж по сравнению с данным показателем за 2014 год (+ 3%). На последний день анализируемого периода (31.12.2016) коэффициент текущей (общей) ликвидности полностью укладывается в норму (2,3 при нормативном значении 2). За весь рассматриваемый период коэффициент текущей ликвидности вырос на 0,8. Коэффициент текущей ликвидности рос в течение всего рассматриваемого периода.

В ходе разработки мероприятий по реструктуризации ООО «Амурагрокомплекс» было предложено два варианта:

- 1) Реинжиниринг (дополнительные услуги, способствующие увеличению количества клиентов, и как следствие увеличения числа закупок).
- 2) Развитие организации на базе совершенствования подходов к управлению.

Внедрив дополнительные услуги по хранению и доставке, отпуск готовой продукции предположительно увеличится в среднем на 2 тонны в сутки, или же на 60 % в год. То есть если в 2016 году годовой отпуск продукции равнялся 1825 тонн, то после внедрения стратегии в прогнозном периоде мы сможем отпускать 2555 тонн продукции в год.

Из расчетов мы определим рост выручки в прогнозном периоде. Средний процент прироста составляет 4,8 %.

Внедрив изменения в организационную структуру предприятия, и

обеспечив рекомендуемую норму управляемости, мы ожидаем повысить и производительность труда. Рост производительности труда можно объяснить тем, что у одного руководителя будет нормативное количество подчиненных, что значительно улучшит процесс контроля за производством, обеспечит его своевременность, полноту, качество.

Предполагается что производительность труда должна увеличиться минимум на 11 %. Таким образом, среднегодовая выработка на одного сотрудника организации увеличится на 658 тыс.руб., отсюда, выручка в прогнозном 2017 году увеличится на 178 305 тыс.руб.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Андрейчиков, А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 396 с.
- 2 Анисимов, А.П. Экономика, планирование и анализ деятельности предприятий: Учеб. для техникумов. / А.П. Анисимов.- М.: Транспорт, 2012. – 245 с.
- 3 Балабанов, И.Т. Риск-менеджмент. / И.Т. Балабанов. – М: Финансы и статистика, 2013. – 358 с.
- 4 Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента. / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 540 с.
- 5 Белых, Л.П. Реструктуризация предприятия: 2-е изд., доп. и перераб. / Л.П. Белых. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 514с.
- 6 Бойдел Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя./ Т.Бойдел. – М.: АО «Ассиана», 2014.- 687 с.
- 7 Боккоева Г. Н., Комарова Т. В. Особенности реструктуризации российских компаний // Молодой ученый. — 2014. — №21. — С. 280-281.
- 8 Бычков, В.П. Экономика предприятия: Учебник. / В.П. Бычков. – М.: ИНФРА – М, 2014. – 543 с.
- 9 Босс, В. Лекции по теории управления: Оптимальное управление / В. Босс. - М.: Ленанд, 2016. - 208 с.
- 10 Бухалков, М.И. Организация производства и управление предприятием: Учебник / М.И. Бухалков . - М.: ИНФРА-М, 2013. - 506 с.
- 11 Виноградская, Н.А. Диагностика и оптимизация финансово-экономического состояния предприятия: финансовый анализ: Практикум / Н.А. Виноградская. – М.: МИСиС, 2011. - 118 с.
- 12 Виноградова, И.М. Реструктуризация как инструмент развития в системе стратегического управления предприятием / И.М. Виноградова //

Материалы научно-практической конференции «Современные тенденции развития экономики, управления и права». 2013 С.47-50

13 Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд./ О.С.Виханский. – М.: Гардарики, 2012. – 528 с.

14 Воробьева, И.П. Экономика и управление производством.: Учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / И.П. Воробьева, О.С. Селевич. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 191 с.

15 Воробьев, И.П. Экономика и управление организацией (предприятием): учебное пособие / под ред. И.П. Воробьев, Е.И. Сидорова, А.Т. Глаз. Минск: Издатель Квилория В.Т., 2014. - 371 с.

16 Герасимов, Б.Н. Управление качеством. Практикум: Учебное пособие / Б.Н. Герасимов, Ю.В. Чуриков. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 208 с.

17 Горелик, О.М. Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений: учебное пособие / О.М. Горелик. - [2-е изд., стер.]. - М.: КНОРУС, 2015. - 270 с.

18 Грибов, В.Д. Экономика предприятия: Учебник. Практикум / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов – М.: КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 448 с.

19 Ермасова, Н.Б. Риск-менеджмент организации: Учебно-практическое пособие / Н.Б. Ермасова. - М.: Дашков и К, 2014. - 380 с.

20 Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: Учебное пособие / Н.Л. Зайцев. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 455 с.

21 Згонник, Л.В. Антикризисное управление: Учебник / Л.В. Згонник. - М.: Дашков и К, 2014. - 208 с.

22 Коваленко, С.П. Управление проектами: Практическое пособие / С.П. Коваленко. - Мн.: Тетралит, 2013. - 192 с.

23 Корнилова Л.М., Цапулина Ф.Х. Актуальные аспекты финансовой устойчивости организаций / Л.М. Корнилова // Современные проблемы науки и образования, 2015. – №1 – С. 17-21.

24 Коробкин, А.З. Экономика организации отрасли: Учебное пособие /



А.З. Коробкин. - Минск: Изд-во Гревцова, 2013. - 288 с.

25 Коротков, Э.М. Антикризисное управление: Учебник / Э.М. Коротков, А.А. Беляев. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 319 с.

26 Коротков, Э.М. Управление изменениями: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Э.М. Коротков, М.Б. Жернакова, Т.Ю. Кротенко. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 278 с.

27 Кузнецов, И.Н. Управление продажами: Учебно-практическое пособие / И.Н. Кузнецов. - М.: Дашков и К, 2016. - 492 с.

28 Кудрявцев, Е.М. Организация, планирование и управление предприятием / Е.М. Кудрявцев. - М.: АСВ, 2011. - 416 с.

29 Ладанов, И.Ю. Практический менеджмент. / И.Ю. Ладанов. – М.: «Ника», 2013.- 194с.

30 Ларионов, И.К. Стратегическое управление: Учебник для магистров / И.К. Ларионов. - М.: Дашков и К, 2015. - 235 с.

31 Лифшиц, А.С. Управленческие решения: учебное пособие / А.С. Лившиц. М.: КНОРУС, 2013. - 244 с.

32 Маркина И. А., Угримова И. В. Реструктуризация как инструмент повышения стратегической устойчивости предприятия // Вестник Волгоградского института бизнеса 2013. № 3 С.145-150.

33 Минаева, Е.В. Теория реструктуризации в условиях инновационного экономического роста / Е.В. Минаева // Экономические науки. 2011. №9 С.126-130

34 Распопов, В.М. Управление изменениями: Учебное пособие / В.М. Распопов. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.

35 Рожков, И.М. Финансовый менеджмент: анализ финансово-экономического состояния и расчет денежных потоков предприятия: Практикум. № 1352 / И.М. Рожков. - М.: МИСиС, 2011. - 38 с.

36 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Г.В. Савицкая // 5-е изд., исправленное и дополненное – М.: ИНФРА-М, 2013. – 345 с.

37 Сергеев, И.В. экономика организации (предприятия): Учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 511 с.

38 Тихомирова, О.Г. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.

39 Фламгольц, Э. Управление стратегическими изменениями: от теории к практике / Э. Фламгольц, И. Рэндл. - М.: Эксмо, 2011. - 320 с.

40 Фридман, А.М. Экономика предприятий торговли и питания потребительского общества: Учебник / А.М. Фридман. - М.: Дашков и К, 2015. - 656 с.

41 Чапкина, Е.Г. Теоретические основы реструктуризации предприятий: Учебное пособие/ Е.Г. Чапкина. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2011. – 232 с.

42 Чернятин, Д.М. Особенности структурных изменений в деятельности предприятий / Д.М. Чернятин // Современная наука: Актуальные проблемы теории и практики. Серия Экономика и право. 2015 №1-2

43 Шапиро В. Д., Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний / В.Д. Шапиро – М.: Экономика, 2013

44 Шаркова, А.В. Экономика организации: Практикум для бакалавров / А.В. Шаркова, Л.Г. Ахметшина. - М.: Дашков и К, 2016. - 120 с.

45 Шеметов, П.В. Управленческие решения: технология, методы и инструменты: Учебное пособие по специальности "Менеджмент организации" / П.В. Шеметов, В.В. Радионов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. - М.: Омега-Л, 2013. - 398 с.

46 Шуклов, Л.В. Управление развитием предприятий: Бухгалтерский и финансовый аспекты / Л.В. Шуклов. - М.: КД Либроком, 2012. - 200 с.

47 Черняк, В. З. Методы принятия управленческих решений. Учебник / В.З. Черняк, И.В. Довдиенко. - М.: Academia, 2014. - 240 с.

48 Экономика сельского хозяйства: Учебник / И.А. Минаков. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 352 с.

49 Реструктуризация бизнеса. Финансовый директор. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fd.ru/articles/11235-restrukturizatsiya-biznesa> (дата обращения 27.05.2017г.).

50 Чернышева М.Н., Алтынбаева Е.С. Реструктуризация предприятий АПК как механизм преодоления кризиса неплатежеспособности. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <file:///C:/Users/admin/Downloads/restrukturizatsiya-predpriyatiy-apk-kak-mehanizm-preodoleniya-krizisa-neplatezhesposobnosti.pdf>

