

Уважаемый Председатель и уважаемые члены ГЭК. Вашему вниманию предлагается дипломная работа на тему – Разработка проекта по совершенствованию структуры управления предприятием (на примере ООО «Холсим Рус СМ»).

Цель данной работы – разработка проекта по совершенствованию структуры управления (на приме-ре ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ»). Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие структуры управления и показать её роль в достижении целей устойчивого экономического роста компании;
- выделить особенности использования инструментов проектного управления при разработке мер по совершенствованию структуры управления;
- дать характеристику ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ»;
- оценить необходимость внесения изменений в структуру управления ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ»;
- составить резюме проекта по совершенствованию структуры управления ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ»;
- отразить содержание проекта;
- оценить эффективность проекта.

Объектом исследования выступает ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ».

Предмет исследования – структура управления ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ».

Компания «ХОЛСИМ (РУС) СМ» зарегистрирована в форме общества с ограниченной ответственностью 07.04.2016 г. и является правопреемником одноимённого непубличного акционерного общества. Компания зарегистрирована в установленном порядке, осуществляет свою деятельность в строгом соответствии с российским законодательством, регулирующим деятельность обществ с ограниченной ответственностью, а также отраслевыми нормативно-правовыми актами, международными стандартами, полученными лицензиями (там, где это требуется).

Данные показывают, имущество компании включало внеоборотные активы и оборотный капитал. При этом внеоборотные активы занимали около 93% от всего имущества (на 01.01.2022 г.) и за период выросли с 700615 до 868966 тыс. руб., в том числе, на 7,6% в 2020 г. и на 15,3% в 2021 г. Также отмечался устойчивый рост вложений в основные средства, но со снижением динамики.

Оборотные активы, главной статьёй формирования которых выступала дебиторская задолженность (устойчивое снижение за период), но также большое значение играли высоколиквидные активы (денежные средства снижение в 2021 г., краткосрочные финансовые вложения – снижение на протяжении всего периода), показали рост с 83791 до 97240 тыс. руб. в 2020 г. – на 16,1% и снижение до 66495 тыс. руб. – на 31,6% в 2021 г.

Совокупный объём имущества компании вырос с 784406 до 935461 тыс. руб., в том числе, на 8,5% в 2020 г. и на 9,9% в 2021 г.

Сформировать имущество компания смогла за счёт привлечения собственных и заёмных средств. Для собственных средств был характерен рост с 102379 до 107979 тыс. руб. – на 5,3% в 2020 г. и снижение до 96052 тыс. руб. – на 10,9% в 2021 г. Снижение было обусловлено выкупом компанией большого пакета своих акций, что связано с целенаправленной политикой уменьшения уставного капитала.

Для компании был характерен устойчивый рост выручки, которая за период увеличилась с 342123 до 373326 тыс. руб., показав примерно равные темпы прироста – 4,7 и 4,3% соответственно в 2020 и 2021 гг.

Негативным фактором выступает более высокая динамика полной себе-стоимости (в сравнении с выручкой), то есть, рост затрат на 1 руб. продаж. В результате, в 2020 г. прибыль от продаж выросла всего на 2,9% - с 96203 до 98995 тыс. руб., а в 2021 г. и вовсе снизилась на 5,3% - до 93794 тыс. руб.

Итоги от внереализационной деятельности были отрицательными на протяжении всего анализируемого периода, но можно отметить снижение убытка в 2021 г. – на 28,7%. Чистая прибыль компании показала снижение с 62371 до 57026 тыс. руб. – на 8,6% - в 2020 г., а в 2021 г. увеличилась на 4,7% и достигла 59709 тыс. руб.

Как уже было отмечено выше, компания, начиная с 2016 г. функционирует в форме общества с ограниченной ответственностью. В этой связи, образование структуры корпоративного управления, создание отдельных органов не является для неё обязательным по закону. Однако, владельцы завода приняли решение, что управление во всех дочерних предприятиях холдинга Holcim будет организовано по единым стандартам и принципам, учитывающим передовую международную практику и опыт самой материнской компании, то есть, в соответствии с моделью корпоративного управления.

Для контроля за финансово-хозяйственной деятельностью компании избирается ревизионная комиссия. Ежегодно финансовая отчетность компании подвергается аудиту, для чего приглашают специализированную организацию. В данном случае проведение аудита также не является обязательным для компании, она осуществляет его по собственной инициативе.

По результатам анализа были сформированы оценки двух основных видов:

- эффективная работа по определенному направлению, то есть отсутствие существенных недостатков и проблем;
- удовлетворительная работа по определенному направлению, то есть наличие ряда недостатков/проблем.

Рентабельность активов и капитала устойчиво снижалась: с каждым годом на единицу имущества и собственных средств компания получала все меньше прибыли. Аналогичная тенденция характерна и для прибыли от продаж, то есть, эффективность основной деятельности также снизилась. Что касается чистой рентабельности, то после снижения в 2020 г. она показала минимальный прирост в 2021 г., но в целом за период также уменьшилась.

Итак, ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ» (цементный завод) является одним из крупнейших инвестиционных проектов группы Holcim на российском рынке. Главные направления деятельности завода связаны с производством цемента в соответствии с лучшими европейскими технологиями энергосбережения, промышленной безопасности и минимизации воздействия на окружающую среду. ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ» является самостоятельным юридическим лицом, имущество которого находится в иностранной собственности.

По совокупности всех сделанных выводов и заключений, а также высокого места в рейтинге Национального индекса корпоративного управления, позволяющего считать соответствующую практику успешной, следует признать работу органов корпоративного управления ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ» в 2019-2021 гг. удовлетворительной. В то же время, выявленные недостатки требуют принятия адекватных мер в области совершенствования структуры управления ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ».

В рамках реализуемого проекта осуществлены следующие действия:

- 1) представлен состав и организационная структура команды проекта, которая включает 5 человек во главе с руководителем – Председателем комитета по стратегии;

- 2) осуществлена декомпозиция работ по пяти основным стадиям проекта (организация и управление, разработка проекта, подготовка к реализации, начало реализации и завершение проекта);
- 3) построена матрица распределения административных обязанностей, в которой выделены ключевые этапы работ от принятия решения до его исполнения и контроля, структурированные в зависимости от типа работ и участника команды проекта;
- 4) составлены сетевой график и диаграмма Ганта, отражающие сроки исполнения и календарные сроки реализации всех работ по проекту;
- 5) построена матрица коммуникаций, отражающая всех инициаторов, адресаты, средства и методы, частоту и способы связи в рамках решения задач и осуществления работ по проекту.

Реализация указанных мер позволит поднять на новый качественный уровень систему корпоративного управления ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ», сделать её современной, эффективней; усилить социальную направленность. Это послужит укреплению деловой репутации, притоку партнёров и клиентов и, как результат, росту прибыли, эффективности, капитала и рыночной стоимости ООО «ХОЛСИМ (РУС) СМ». Также преумножится вклад ООО «ХОЛ-СИМ (РУС) СМ» в достижение целей устойчивого развития, что крайне важно как для самой компании, так и для её клиентов, партнёров, государства, всего общества.

Таким образом, Цель работы достигнута. Спасибо за внимание!