



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ  
ПРЕДПРИЯТИЯ

Выпускная квалификационная работа по направлению  
38.03.02 Менеджмент  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

57,0 % авторского текста

Работа рекомендована / не рекомендована  
к защите

«16» июня 2023 г.

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
ФИО

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-509-114-5-1Ч

Бунин Евгений Владимирович

Научный руководитель:

кандидат педагогических наук, доцент,

доцент кафедры Э, УиП ППИ.

Базавлуцкая Л. М.

Челябинск

2023

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	7
1.1. Состояние проблемы управления эффективностью предприятия в существующей теории и практике менеджмента.....	7
1.2. Характеристика системы управления организационной эффективностью предприятия.....	12
1.3. Пути совершенствования системы управления организационной эффективностью предприятия.....	23
Выводы по первой главе.....	34
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ООО ТК «Абсолют».....	37
2.1. Анализ системы управления организационной эффективностью деятельности предприятия ООО ТК «Абсолют».....	37
2.2. Характеристика управленческо-хозяйственной деятельности исследуемого предприятия ООО ТК «Абсолют».....	56
2.3. Рекомендации по совершенствованию системы управления организационной эффективностью деятельности предприятия ООО ТК «Абсолют».....	62
Выводы по второй главе .....	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	70
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	72

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования:** современная социально-экономическая система России в последние два десятилетия характеризуется усложнением, резким возрастанием темпов ее изменения, ужесточением глобальной конкуренции. Все это потребовало поиска скрытых резервов и новых путей повышения эффективности управленческой деятельности.

Исследование систем управления – это вид деятельности, направленный на развитие и совершенствование управления в соответствии с постоянно изменяющимися внешними и внутренними условиями. Важное место в исследовании систем управления занимает исследование организационной структуры управления.

Организационная структура управления определяет субординацию и координацию производственных подразделений и управленческих служб организации.

С развитием науки и технологий управление предприятием занимает важное место в успешном его функционировании, и направлено на обеспечение адаптивности организации к изменяющимся условиям хозяйствования. Задача управления заключается в выборе лучших способов достижения поставленных целей посредством влияния на управляемые объекты с учетом действия на них различных факторов. Организационные формы управления должны соответствовать продиктованным рыночными отношениями новым условиям хозяйствования. Это требует создания достаточно сложных по своей структуре и свойствам управленческих систем на основе накопленного мирового опыта эффективного управления, в том числе и в отраслевом аспекте. Использование управленческих технологий позволяет осуществить качественное улучшение деятельности предприятия за счет решения вопросов управленческой, экономической, финансовой, инвестиционной деятельности организаций, стратегического планирования,

оптимизации общего функционирования компании, исследования и прогнозирования рынков сбыта, движения цен и т.д.

**Степень разработанности проблемы исследования.** В ходе выполнения выпускной квалификационной работы изучены работы отечественных и зарубежных авторов, исследована эволюция подходов к определению сущности организационной культуры в комплексе с развитием школ управления. Вопросы развития, формирования, определения типа организационной культуры и ее оценки рассматривали в своих научных трудах зарубежные исследователи: Р. Амстронг, Ч. Барнард, Э. Шейн, Р.Л. Дафт, Т. Дил, К. Камерон, Дж. Стонер, А. Кеннеди, Р. Акофф Р. Куинн, М. Мескон, Р.Т. Моран, У.Г. Оучи, Р. Рюттингер, Ч. Ханди, Ф. Харрис, Г. Хофштед, Дж. Ньюст-ром и др.

Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организаций представлено в публикациях зарубежных ученых: Т. Питерса, Д. Денисона, Р. Куинна, Т. Парсонса, Дж. Рорбаха, В. Сате, Р. Уотермена, К. Фейя. Но вместе с тем, они не раскрыли технологию и методические подходы к определению влияния характеристик организационной культуры на показатели эффективности.

Существенный вклад в развитие теории и практики организационной культуры внесли исследователи: В.А. Погребняк, П.Б. Вейлл, О.С. Виханский, В. Грошев, Л.Е. Никифорова, С.А. Ильиных, О.В. Кожевина, Г.К. Копейкин, В.А. Спивак, М.И. Магура, М.А. Макаренко, А. Максименко, Е.Д. Малинин, И.В. Минаева, А.И. Наумов, Н.Н. Пусенкова, Ю.М. Резник, О.А. Родин, Л.С. Савченко, Т.О. Соломанидина, О.Е. Стеклова, Л.Е. Теплова, О.Г. Тихомирова, В.В. Томилов, М.В. Удальцова, А.Д. Чанько и др.

**Актуальность исследования** способствовала выбору темы нашей выпускной работы: «УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО ТК «Абсолют»».

**Объект исследования:** организационная эффективность предприятия.

**Предмет исследования:** процесс управления организационной эффективностью предприятия.

**Цель исследования:** теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления организационной эффективностью деятельности предприятия ООО ТК «Абсолют».

**Задачи исследования:**

1. Исследовать состояние проблемы управления эффективностью предприятия в существующей теории и практике менеджмента.

2. Дать характеристику системам управления организационной эффективностью предприятия.

3. Рассмотреть пути совершенствования системы управления организационной эффективностью предприятия.

4. Проанализировать системы управления организационной эффективностью деятельности предприятия ООО ТК «Абсолют».

5. Разработать рекомендации по совершенствованию системы управления организационной эффективностью деятельности предприятия ООО ТК «Абсолют».

**Теоретико-методологическая основа исследования:** Теоретической основой исследования послужили научные положения, содержащиеся в фундаментальных их трудах, ведущих отечественных и зарубежных ученых в области исследования организационной эффективности, теории систем и экономического анализа. Методологической основой исследования является диалектический метод познания. Информационной основой исследования являются правовые и нормативные акты РФ, внутренние нормативно-правовые документы обследуемых организаций, позволяющие изучить особенности экономического и организационно-правового формирования и развития организационной культуры, материалы научно практических конференций, научные публикации, справочные данные, статистическая и бухгалтерская отчетность, а также фактические данные, полученные по результатам анкетирования и опросов респондентов.

**Практическая значимость исследования** заключается в разработанных рекомендациях по совершенствованию системы управления организационной эффективностью деятельности предприятия ООО ТК «Абсолют».

**Методы исследования:** теоретические методы (анализ, синтез, сравнение, дедукция, анализ литературы, архивных документов, анализ понятийно - терминологической системы); эмпирические методы (наблюдение, беседа, самооценка).

**База исследования:** общество с ограниченной ответственностью торговая компания «Абсолют», сокращенное название ООО ТК «Абсолют», г. Челябинск, ул. Апрельская, д. 12.

**Структура выпускной квалификационной работы состоит:** введение, две главы, заключение и список использованных источников.

В первой главе мы рассматривали теоретические аспекты управления эффективностью предприятия.

Во второй главе мы рассматривали практическую работу по управлению организационной эффективностью ООО ТК «Абсолют».

В заключении сформулированы основные выводы и предложения по исследованию.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **1.1. Состояние проблемы управления эффективностью предприятия в существующей теории и практике менеджмента**

В условиях современной рыночной экономики менеджмент считается одним из важнейших элементов успешной деятельности каждой компании.

Основная цель менеджмента, особенно для условий России, добиваться, чтобы при самом худшем состоянии компании речь не могла идти о уменьшении прибыли, но ни в коем случае не стоял вопрос о банкротстве.

Вследствие этого особенное внимание должно уделяться постоянному совершенствованию управления риском – риск - менеджменту [15, С. 45].

Менеджмент - это область управленческой и хозяйственной деятельности, которая направлена на достижение целей компании путем разумного применения материальных и трудовых ресурсов.

Эффективность менеджмента это довольно сложное и разнообразное понятие, значение которого заключается в том, что весь процесс управления, начиная с постановки цели и заканчивая последним результатом деятельности, обязан производиться с наименьшими издержками или с наибольшей результативностью.

Эффективность менеджмента также выступает в качестве своего рода конвенции это символа, результата функционирования системы менеджмента, к которой нужно стремиться.

Эффективность менеджмента это категория теории управления, которая связана со всеми другими категориями.

Исходя из этой взаимосвязи эффективности, все аспекты управления в менеджменте взаимосвязаны.

Идея эффективности менеджмента была выдвинута А. Смитом, [25, С. 44], тем не менее, правильные определения понятия эффективности

менеджмента принадлежат школе научного управления и ее современных моделей как - «получать большее взамен на меньшее или, по крайней мере, столько же», или - эффективность означает, низкие издержки и высокие прибыли. Авторы школы человеческих отношений (Г. Мюнстерберг, М. Фоллет, Р.Лайкерт, А. Маслоу [26, С. 22], считали основным элементом эффективности менеджмента человеческий фактор и разрабатывали различные теории, связанные с повышением эффективности использования человеческих ресурсов.

Норкотт Д. в своей работе указывает [25, С. 12], что «эффективность менеджмента проявляется через эффективность (результативность) основной деятельности организации, причем понятие слова «основная деятельность» не определено в данном контексте».

Э. М. Короткова выделила [20, С. 22], что средством практического совместного, совокупного использования закономерностей менеджмента считаются его принципы.

Принципы эффективного менеджмента как практическое использование его закономерностей - это главные правила, которым должны следовать эффективные менеджеры в процессе своей деятельности.

Следовательно, авторы получают вероятность построения системы показателей оценки менеджмента с учетом специфики организации, как объекта управления.

Эффективность менеджмента компании - это довольно трудный акт балансирования разнообразных уровней и интересов, это нужно для общего блага всей компании.

Вследствие этого управление, должно быть нацелено на успех в сложный период, что требует обусловленного подхода.

Рассмотрим подходы к определению эффективности и менеджмента [14] представленные в таблице 1.

Таблица 1. - Характеристика эффективности менеджмента компании



Параметры	Эффективность менеджмента
Сущность	Соизмерение результатов и затрат
Концепция	Использование ресурсов, фактор времени, достижение цели
Широта измерений	Все области управления с позиций соотношения результатов и затрат
Диагностика	Анализ частных и интегральных показателей, анализ комплексных направлений эффективности

Для результативной работы компании нужно получить установленные итоги, в которых заинтересованы и руководители, и персонал, и партнеры и др. Конечно, что все достигнутые результаты компании обязаны превышать затраты в текущем или долгосрочном периоде. Чтобы достичь большой эффективности менеджмента необходимо рассматривать и характеристики системы, и механизм и процесс всей технологии менеджмента. Тем не менее, эффективность менеджмента постоянно неустойчива и определяется не и внутренними и внешними факторами это состоянием экономики, конкуренцией, социально политической обстановки и др. При этом всем внешняя и внутренняя эффективность менеджмента обязательно должны быть сбалансированы.

Среди главных задач эффективного менеджмента считается это формирование и развитие на каждом предприятии:

- культуры новейшего вида, который основан на формировании и применении на практике способов интеллектуального цельного руководства, и социальной ответственности менеджеров;
- обстоятельств и стимулов для результативного формирования и применения человеческого капитала компании;

- стабильное формирование инновационных, интеллектуальных стратегий развития, нацеленных на результат и при этом достижение максимальных конкурентных преимуществ.

Одним из главных признаков эффективности менеджмента считается степень достижения целей всей деятельности компании.

Выделяется две группы основных принципов, которая определяет эффективность менеджмента компании.

Главными из принципов приоритетов эффективности менеджмента компании [42] представлено на рисунке 1.

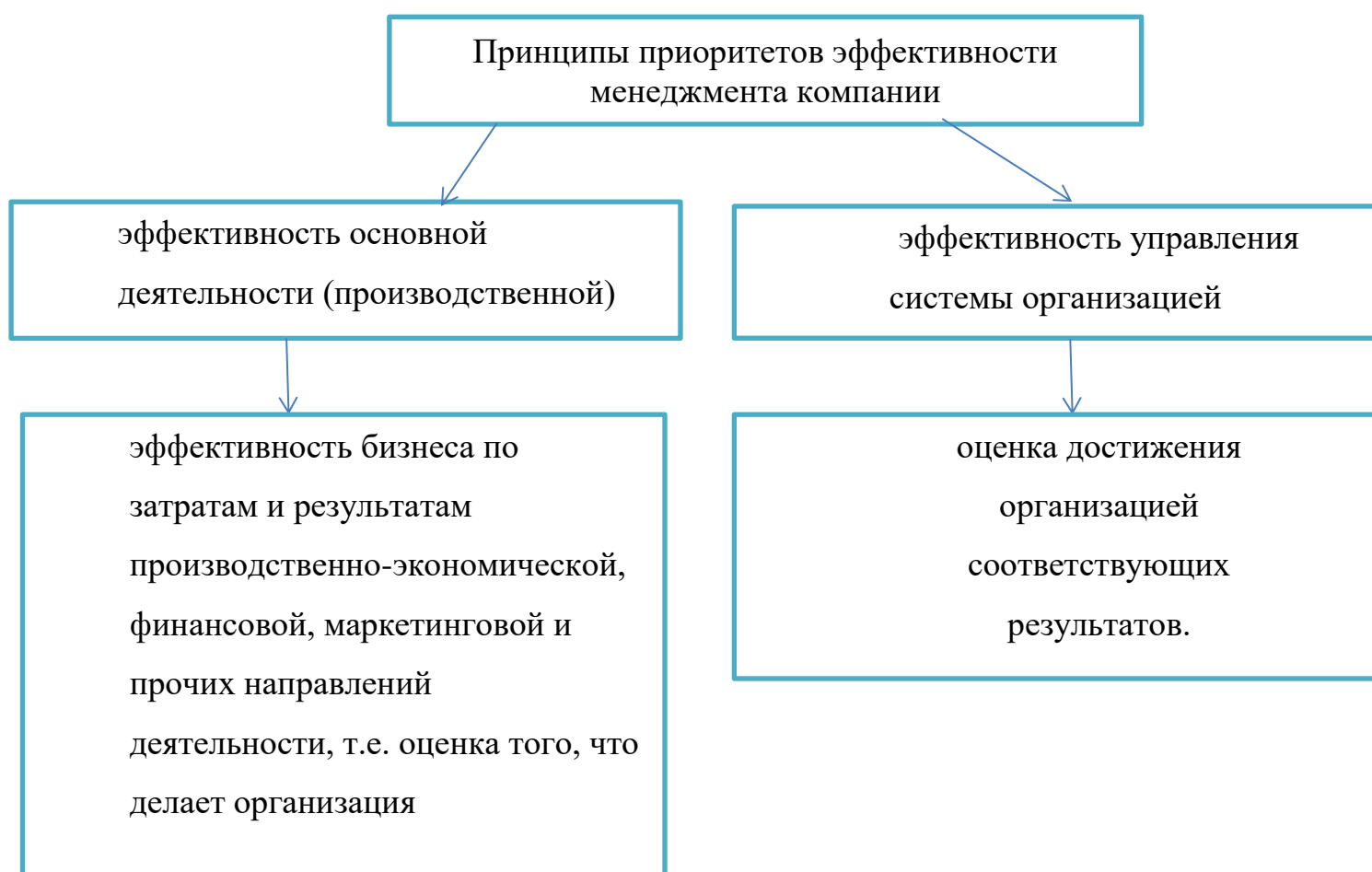


Рис.1 – Принципы приоритетов эффективности менеджмента компании

Желание достичь эффективности характерно для всех компаний одинаково. Все вопросы оценки эффективности менеджмента считаются основными в менеджменте. Так как цели у любой компании крайне

разнообразны, тогда цель менеджмента предприятия это повышение его эффективности.

При определении содержания эффективности менеджмента изучается главная линия основания эффективности это цель — результат — эффективность, то есть оценка осуществляется с позиций результата.

Следующая составляющая оценки эффективности — с позиций самого процесса. Это может включать применение ресурсов производства компании и менеджмента, и тем более величину модификации затрат, которые связанные с ними. Ведь тут речь идет об оценке средств достижения итогов, то есть анализируется цепочка это ресурсы (затраты) — результат — эффективность.

Следовательно, между эффективностью производства компании и эффективностью менеджмента наблюдается взаимосвязь. Эффективность производства компании служит и критерием эффективности менеджмента, а повышение эффективности менеджмента — один из разрешающих факторов и запасов увеличения эффективности производства компании. Значит, наиболее эффективный менеджмент, при различных условиях, обеспечивает и более большой уровень эффективности производства предприятия.

Подводя итог вышесказанному необходимо отметить что, эффективность менеджмента - это результативность управленческой деятельности.

## **1.2. Характеристика системы управления организационной эффективностью предприятия**

Методы системы управления организацией – это способы работы с конкретными инструментами, средствами управления, способы реализации функций управления [5, с.115].

Общенаучная методология составляет фундамент, на которое строится сложное здание арсенала методов управления. Она характеризуется большим разнообразием методов, отражая множественность, различную сложность и состав управленческих задач, решаемых менеджментом. Поэтому в теории рекомендуется группировать методы в зависимости от условий и назначения их использования [52, с.51]. Практическую значимость имеет следующая классификация методов по следующим основным направлениям, позволяющим выделить методы:

– управления функциональными подсистемами – первое направление связано со структурой организации, в которой имеются функциональные подсистемы управления маркетингом, инновациями, производством, финансами, персоналом и другое. Методы управления, применяемые здесь, отражают специфику постановки целей и определения состава работ, необходимого для их выполнения. Они детально рассматриваются в конкретных дисциплинах, посвященных функциональному аспекту управления организациями;

– выполнения функций управления – методы управления, применяемые в различных функциональных подсистемах организации, связаны с выполнением общих функций, которые составляют содержание процесса управления.

Поэтому, несмотря на специфику каждой функциональной подсистемы организации, в ней обязательно осуществляются такие действия, как планирование, организация, координация, контроль и мотивация, этот подход заложен в основу второго направления классификации методов

управления. Он позволяет сгруппировать и создать фонды методов, используемых организацией для выполнения любой из функций менеджмента, вне зависимости от того, в какой подсистеме она реализуется;

– принятия управленческих решений – третье направление классификации, которое базируется на представлении процесса управления как совокупности этапов и процедур, необходимых для разрешения проблем и использования возможностей. В соответствии с этим выделяют группы методов, связанных с постановкой проблем; выявлением причин их возникновения, разработкой и выбором решения, а также организацией выполнения [39, с.184].

Существует несколько подходов и классификаций методов управления. Наиболее целесообразно выделить, прежде всего, общие и конкретные методы управления. В соответствии с отношениями управления можно выделить следующие методы системы управления: административно–правовые (принуждения), экономические (побуждения), социально–психологические (убеждения):

– административно–правовые методы (методы принуждения), для которых характерно прямое централизованное воздействие субъекта на объект управления, включают: организационно–стабилизирующие (законы, уставы, правила, инструкции, положения и др.); распорядительные (приказы, распоряжения); дисциплинарные (меры и формы ответственности). Методы организационного воздействия основаны на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала. К ним относятся – устав организации, организационная структура и штатное расписание, положения о подразделениях, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка. Эти документы могут быть оформлены в виде стандартов предприятия и вводятся в действие обязательно приказом руководителя организации. Практическая реализация организационного воздействия во многом определяется уровнем деловой культуры организации, желанием сотрудников работать по правилам,

предписанным администрацией. К числу распорядительных воздействий относят: приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения.

Методы дисциплинарного воздействия: дисциплинарные взыскания, материальная, административная и уголовная ответственность. Дисциплинарные взыскания – замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям, меры и формы ответственности.

Материальная ответственность стороны трудового договора наступает за ущерб, причиненный ею другой стороне этого договора в результате ее виновного противоправного поведения, действия или бездействия. Административная ответственность и взыскания применяются в случаях совершения административных правонарушений. Уголовная ответственность вступает в силу в случаях совершения преступлений, которые характеризуются как общественно опасные деяния в виде активных противоправных действий [23,с.89];

– экономические методы (методы побуждения) представляют собой систему материальных стимулов и мотивов, побуждающих всех работников плодотворно трудиться на общее благо и нацелены на экономию ресурсов, повышение качества и конкурентоспособности товаров и услуг.

Цель данных методов – оптимизация управленческих решений и мотивация персонала на их реализацию. Наиболее распространенными формами прямого экономического воздействия на персонал являются: хозяйственный расчет, материальное стимулирование и участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации. Материальное стимулирование осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (заработная плата, премии), компенсаций и льгот. В рыночных отношениях заработная плата выражает главный и непосредственный интерес наемных работников, работодателей и государства в целом.

Нахождение взаимовыгодного механизма реализации и соблюдения интересов этого трехстороннего партнерства является одним из главных условий развития производства и составляет функцию управления трудом и заработной платой.

Заработная плата представляет собой цену рабочей силы, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи. Основная заработная плата обеспечивает минимальный размер оплаты труда при условии отработки необходимого количества рабочего времени, стимулирует рост профессиональной подготовки и повышения квалификации сотрудника.

Дополнительная заработная плата включает в себя различного вида доплаты и компенсации за дифференцированные условия труда и квалификацию сотрудника: доплаты за неблагоприятные и вредные условия труда; надбавки за совмещение профессий и выполнение дополнительных обязанностей; надбавки за классность водителям и машинистам; надбавки за ученые степень и звание; персональные надбавки руководителям и специалистам за квалификацию; доплаты за ненормированный рабочий день; оплата сверхурочных часов работы в выходные и праздничные дни; доплаты за выполнение государственных обязанностей и т.п.

Вознаграждение за конечный результат стимулирует групповые интересы, поощряет коллективизм и выплачивается из фонда оплаты труда за достижение определенных результатов отдельными структурными подразделениями при: увеличении объема товарной продукции, работ и услуг; росте производительности труда; повышении качества продукции, работ и услуг; экономии ресурсов и т.п.

Премия за основные результаты труда, так же как и вознаграждение, стимулирует достижение конечных результатов, однако выплачивается из прибыли. В современных условиях из-за недостатков в системе

налогообложения коммерческие организации прибыль искусственно занижают, а выплату премий осуществляют иными способами.

Оптимальный размер заработной платы в затратах организации предполагает установление оплаты труда в таком размере, чтобы он обеспечивал рентабельную работу организации, нормальное воспроизводство рабочей силы в соответствии с квалификацией и возрастом работника. Материальные льготы и привилегии сотрудникам являются элементами вознаграждения или компенсации, предоставляемыми в дополнение к различным личным формам оплаты труда.

Такие формы материального поощрения имеют для персонала количественную ценность, могут быть отложенными или условными (пенсионное обеспечение, страховые взносы, оплата больничных листов) и прямыми льготами.

Материальные льготы содержат такие элементы, которые в строгом понимании не являются заработной платой, например, оплата ежегодного отпуска. Льготы и привилегии могут включать в себя: пенсионное обеспечение финансовое содействие, помощь (кредиты или помощь при покупке жилья, скидки, членские взносы); содействие в повышении уровня жизни работников (субсидированные обеды, скидки на одежду, возмещение телефонных затрат, предоставление кредитных карт) [54, с.67];

– социально–психологические методы (методы убеждения) – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии. Эти методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности.

По масштабам и способам воздействия их можно разделить на – социологические, направленные на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия, и психологические, целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности. Социологические методы позволяют оценить место и назначение сотрудников в коллективе,



выявить неформальных лидеров и обеспечить им поддержку, использовать мотивацию персонала для достижения конечного результата труда, обеспечить эффективные коммуникации и предупреждение межличностных конфликтов в коллективе.

К числу социологических методов управления относят: социальное планирование, социологические исследования, оценку личностных качеств, мораль, партнерство, соревнование, управление конфликтными ситуациями. Способы психологического воздействия являются важнейшими составляющими психологических методов управления. Они обобщают необходимые и разрешенные законодательно приемы психологического воздействия на персонал для координации действий сотрудников в процессе совместной производственной деятельности. К числу разрешенных способов психологического воздействия относятся – внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, командование, обман ожиданий, намек, комплимент, похвала, просьба, совет и другое [36, с.73].

Под моделью управления как продуктом моделирования понимается теоретически выстроенная совокупность представлений о том, как выглядит система управления, как она воздействует на объект управления, как адаптируется к изменениям во внешней среде, чтобы управляемая организация могла добиваться поставленных целей, устойчиво развиваться и обеспечивать свою жизнеспособность. Модель управления базируется на принципах менеджмента, стратегическом видении, целевых установках и задачах, совместно вырабатываемых ценностях, структуре и порядке взаимодействия ее элементов, организационной культуре, аналитическом мониторинге и контроле поведения управляемого по модели объекта, мотивационной политике, определяющей движущие силы развития [12, с.52].

В теории управления выделяют общие законы управления, специфические законы управления динамическими системами, к которым относятся организации, и специальные (частные) законы управления

организацией. К общим законам управления, выражающим наиболее общие связи, относятся – закон направленности управленческого воздействия на результат; закон адекватности воздействия природе управляемой системы; закон учета в управлении этапов жизненного цикла управляемого объекта; закон «объективности субъективизма» в управлении; закон специализации управления; закон интеграции управления; закон направленности управления на экономию ресурсов, в том числе времени.

К специфическим законам управления динамическими системами, выражающим наиболее существенные связи и отношения различных сторон управления между собой и с элементами внешней среды, относятся – закон единства и целостности системы управления; закон сохранения пропорциональности и оптимальной соотносительности всех элементов системы управления; закон зависимости, эффективности решения задач управления от объема использования информации; закон соответствия потребного и располагаемого времени при решении задач управления; закон совместимости технических средств и систем управления соподчиненных и взаимодействующих систем [19, с.142].

Законы управления организацией как системой, являющейся объектом управления, вытекают из свойств организации как управляемой системы, включая следующие постулаты – свойства организации нельзя познать, опираясь только на знаниях свойств ее элементов, отдельных сторон деятельности организации; использование закона перехода количественных изменений в качественные в организации связано с неопределенностью необходимого для перехода количества и с необходимостью прогноза рационального момента перехода с учетом факторов внешней среды; от перестановки элементов организации ее значимые свойства как системы меняются; поведение организации нельзя прогнозировать, опираясь только на знания ее свойств, без учета факторов внешней среды; каждая организация уникальна, поэтому подход к управлению конкретной организацией (ее подразделением, бизнес–единицей и другое), основанный на знании только

общих, стереотипных технологий управления аналогичными организациями, является недостаточным; организация способна приспособиться к изменениям внешней среды только в определенных (разумных) пределах; внутренние изменения организации при адаптации к изменениям внешней среды могут привести к изменениям самой сути организации; для организации как относительно большой, сложной, живой системы в силу человеческого фактора не существует таких моделей управления, которые могли бы обеспечить прогнозирование поведения этой системы под влиянием управляющих воздействий; в динамике развития организация не может не претерпевать необходимых изменений, но при этом для нее также благоприятно пребывать в состоянии относительного покоя; внешнее наблюдение организации не способно дать исчерпывающего представления о ее внутреннем состоянии; управляющий субъект не может быть полностью объективен в силу специфики собственных представлений, знаний, умений, опыта, других индивидуальных особенностей [3, с.31].

К основным частным законам управления организацией как системой относятся следующие – закон актуальности (современности) применяемых методов управления (связан с зависимостью эффективности управленческого решения от времени его принятия и реализации и с необходимостью опоры на самые современные знания и научные достижения в сфере управления); закон компетентности управленца (рассматривает компетентность управленца как результат взаимодействия следующих факторов: глубины познания управляемой системы; степени адекватности используемой для управления модели системы самой системе; объема и степени владения методами и способами влияния на систему; степени адекватности используемых для управления методов самой систем); закон экономичности управления (связан с законами адекватности и компетентности): чем точнее выбран метод, тем достижение ожидаемого результата не только более вероятно, но и обходится дешевле, это означает, что система легче реагирует на воздействие, менее инерционна по отношению к воздействию, в общем

случае требует меньше усилий и используемых ресурсов, если воздействие учитывает ее специфику, состояние, ожидание); закон субъективности в восприятии эффективности управления (поскольку на результаты деятельности организации оказывает влияние множество субъектов и групп с достаточно разнообразными интересами, постольку оценка результатов этими группами и субъектами может не совпадать (проявление ситуационного принципа субъективной интерпретации)) [9, с.116].

Среди вопросов, решения которых сегодня требует организация хозяйственной деятельности предприятий в условиях рынка, следует выделить проблему формирования эффективной системы управления с учетом изменений внешней и внутренней среды. Эффективность системы управления складывается из таких компонентов – своевременность, полнота и достоверность оценки текущего и прогнозируемого состояния управляемого объекта (качество обратной связи); функциональная полнота, организационная слаженность и экономичность управленческих бизнес-процессов (качество субъекта управления); своевременность, точность и выгодность управленческих решений (качество управляющего воздействия); долговременное развитие управляемого объекта или процесса.

Исходя из сказанного выше, источниками и ключевыми факторами эффективности системы управления выступают следующие – высокое качество обратной связи (целостность, достоверность и актуальность сведений о внешней и внутренней среде объекта управления; быстрота и своевременность поступления информации об объекте управления; низкий уровень неопределенности в коммуникациях между субъектом и объектом управления; полная конфиденциальность и безопасность процессов информационного обеспечения; высокая степень обработки данных об объекте управления); функциональная полнота и организационная слаженность управленческих бизнес-процессов (полнота и объем реализуемых управленческих функций и задач; высокий уровень развития организационного и методологического видов обеспечения процесса

управления; совершенство философии управления и высокий уровень развития организационной культуры в управляемом объекте; высокий уровень подготовки управленческого персонала и его полное соответствие выполняемым функциям и задачам; высокая степень вовлечения руководителей среднего и низшего уровня и специалистов в процесс управления); эффективность управленческих решений (соответствие решений критериям цели, необходимости, агрегированного результата, альтернативных возможностей и стоимости; высокая степень удовлетворенности бенефициаров управленческими решениями, процедурами их принятия и исполнения); предвидение кризисных ситуаций в объекте управления (низкий совокупный уровень рисков, потенциальных и наступивших; высокий уровень организации, полнота функций и задач управления рисками в управляемом объекте; высокая степень развития методологического обеспечения процесса управления рисками; результативность антикризисных планов и мероприятий); изыскание новых возможностей развития объекта управления (высокая результативность планов по удержанию клиентов и привлечению новых групп клиентов; высокая результативность планов по освоению новых видов продукции, выходу на новые рынки сбыта, входу в новые сферы; рентабельность собственного капитала на уровне не ниже среднего по рынку при его динамичном росте; высокая доля продаж от новых видов продукции, новых групп клиентов при общей тенденции роста объема продаж) [16, с.173].

Выделяют следующие методы осуществления преобразований систем управления организацией – технологические (реконструкция предприятия, модернизация оборудования); организационные (реорганизация, создание новой системы норм и нормативов); пропагандистско–воспитательные (демонстрация преимуществ нового, убеждение, разъяснение); административные (принуждение, угроза наказания); экономические (материальное стимулирование). Направленность и методы осуществления преобразований должны быть согласованы друг с другом, а также с

имеющимися для них предпосылками. К материальным предпосылкам относятся наличие ресурсов (прежде всего финансовых), необходимых для покрытия высоких затрат на ликвидацию старого; инвестиции в новое; стимулирование активности персонала [10, с.62].

Процесс осуществления преобразований систем управления организацией можно подразделить на основные этапы – формирование желаемого (необходимый с точки зрения будущего выживания и развития) образа предприятия; создание модели реального или существующего бизнеса фирмы; разрабатывается модель нового бизнеса, происходит перепроектирование текущего бизнеса – прямой реинжиниринг [13, с.128].

Для создания модели системы управления организацией осуществляются действия – перепроектируются выбранные хозяйственные процессы, создаются более эффективные рабочие процедуры, определяются технологии (в том числе информационные) и способы их применения; формируются новые функции персонала, перерабатываются должностные инструкции, определяется оптимальная система мотиваций, организуются рабочие команды, разрабатываются программы подготовки и переподготовки специалистов; создаются информационные системы, необходимые для осуществления реинжиниринга: определяется оборудование и программное обеспечение, формируется специализированная информационная система бизнеса; производится тестирование новой модели в ограниченном масштабе [26, с.89].

Для повышения качества и эффективности управленческой деятельности необходимо проектировать различные системные совокупности (элементы) в организации. Если эти элементы в организации отсутствовали до сих пор и вводятся впервые, то выполняется полный процесс проектирования (инжиниринга) и внедрения этих элементов. Если эти элементы в том или ином виде присутствовали в системе управления организацией, то происходит перепроектирование (реинжиниринг) их в соответствии с новой концепцией и на новой модельной основе [44, с.38].

### **1.3. Пути совершенствования системы управления организационной эффективностью предприятия**

Процесс совершенствования системы управления осуществляется в рамках управляемой системы и управляющих подсистем, следовательно, касается всех аспектов деятельности организации. Совершенствованию подлежат сильные и слабые стороны организации, процесс производства и сбыта (на предприятии), финансовое состояние, службы маркетинга, персонал, а также организационная культура.

Для совершенствования сильных и слабых сторон организации руководство предприятия должно оценить: обладает ли фирма силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы. Метод, который используется для диагностики внутренних проблем, называют управленческим обследованием. Данный метод основан на комплексном исследовании различных функциональных зон организации. Для целей совершенствования системы управления в обследование рекомендуется рассмотреть пять функциональных зон:

- производство;
- финансы (бухгалтерский учет);
- маркетинг;
- персонал;
- организационную культуру;
- имидж организации [10].

Методика анализа производственной зоны организации существенно отличается от широко известной методики оценки организационно-технического уровня производства. Это объясняется направленностью анализа на стратегическое управление и развивающиеся рыночные отношения. В ходе анализа производственных функций акцент делается на следующее:

- может ли предприятие производить товары с меньшими издержками по сравнению с конкурентами;
- имеет ли доступ организация к новым материальным ресурсам;
- каков технический уровень предприятия;
- обладает ли предприятие оптимальной системой контроля качества продукции;
- насколько хорошо организован и спланирован процесс производства.

Состояние финансовой организации во многом определяет, какую стратегию выберет руководство на будущее. Детальный анализ финансового состояния помогает выявить уже имеющиеся и потенциальные слабости организации.

При анализе маркетинговой зоны выделяют ряд важнейших элементов исследования: доля рынка и конкурентоспособность предприятия; разнообразие и качество ассортимента товаров; рыночная демография; рыночные исследования и разработки; предпродажное и последовательное обслуживание клиентов; сбыт, реклама, продвижение товара.

Решение многих проблем современного предприятия зависит от обеспеченности, как производства, так и управления квалифицированными кадрами. При исследовании зоны персонала анализируются: кадровый состав организации на текущий момент и потребность в кадрах в будущем; компетентность и подготовка высшего руководства предприятия; система мотивации работников; соответствие персонала текущим и стратегическим целям и задачам [3].

Исследования в зонах организационной культуры и имиджа фирмы дают возможность оценить: неформальную структуру организации; систему общения и поведения работников; последовательность предприятия в своей деятельности и достижении целей; положение предприятия по сравнению с другими организациями; способность привлекать высококвалифицированных специалистов.



Все сказанное выше представляет собой анализ внутренней среды организации. Однако проводимые исследования, будучи составной частью менеджмента, затрагивают и факторы внешней среды организации.

Анализ внешней среды организации служит инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы предвидеть потенциальные угрозы и открывающиеся новые возможности. Это позволяет своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей, разработать ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, разработать стратегию, которая позволит организации достигнуть целей и превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности. Угрозы и возможности могут проявляться в областях внешнего окружения, соответственно им группируются факторы, подвергаемые анализу [6].

При анализе экономических факторов рассматриваются темпы инфляции (дефляции), налоговые ставки, международный платежный баланс, уровень занятости населения, платежеспособность предприятий.

Анализ политических факторов дает возможность наблюдать современную ситуацию, учитывая: соглашения по тарифам и торговле между странами; протекционистскую таможенную политику, направленную против других стран; нормативные акты федерального правительства и местных органов власти, уровни развития правового регулирования экономики, отношение государства и ведущих политиков к антимонопольному законодательству, кредитную политику властей и т. д.

Рыночные факторы включают многочисленные характеристики, которые оказывают непосредственное влияние на эффективность работы организации. Их анализ позволяет руководителям разработать оптимальную стратегию организации и укрепить ее позиции на рынке. При этом исследуются демографические условия деятельности предприятия, уровень доходов населения и их распределение, жизненные циклы различных товаров

и услуг, уровень конкуренции, доля рынка, занимаемая организацией и его емкость.

При анализе социальных факторов учитывают обостренные национальные чувства, отношение основной массы населения к предпринимательству, развитие движения в защиту прав потребителей, изменение общественных ценностей, изменение роли управляющих в производстве и их социальных установок.

Контроль над технологической внешней средой позволяет не упустить моменты появления в ней изменений, которые представляют угрозу самому существованию организации. Анализ технологической внешней среды должен учитывать изменения в технологии производства, конструкционных материалах, в применении вычислительной техники для проектирования новых товаров и услуг, в управлении, изменении в технологии сбора, обработки и передаче информации, в средствах связи.

Анализ факторов конкуренции предполагает постоянный контроль со стороны руководства за действиями конкурентов. В анализе конкурентов выделяются четыре диагностические зоны:

- анализ будущих целей конкурентов;
- оценка их текущей стратегии;
- оценка предпосылок относительно конкурентов и перспектив развития отрасли;
- изучение сильных и слабых сторон конкурентов [27].

Контроль деятельности конкурентов позволяет руководству организации постоянно быть готовым к потенциальным угрозам.

Анализ международных факторов приобрел важное значение для отечественных организаций в последнее время. При этом отслеживается политика правительств других стран, направление развития совместного предпринимательства и международных отношений, уровень экономического развития зарубежных фирм-партнеров.

Анализ внешней среды, проведенный посредством исследования рассмотренных групп факторов, позволяет руководству организации понять, какие изменения во внешнем окружении воздействуют на текущую стратегию организации, какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии организации, а какие - наибольшие возможности для достижения основных целей [15, с.119].

Таким образом, исследования как составная часть совершенствования системы управления организацией - это совокупность методов организационного и технико-экономического исследования всех указанных выше факторов и системных характеристик конкретной организации. Поиск путей и методов совершенствования системных характеристик является основной целью таких исследований.

С позиции общего менеджмента в первую очередь анализируются следующие системные характеристики организации:

- цели системы управления;
- функции управления;
- управленческие решения;
- структура управления [21, с.64].

В основу исследования как составной части менеджмента организации положены следующие принципы:

- системный подход, означающий исследование не только конкретного объекта как системы, включающей в себя все составные элементы или характеристики организации как системы, т. е. «входа», «процесса» и «выхода», но и методов управления, технологии управления, организационной структуры, кадров управления, технических средств управления, информация, а также связей объекта между элементами внешних связей объекта, позволяющие рассматривать его как подсистему для более высокого уровня;

- функциональный подход, который предполагает исследование функций управления, обеспечивающих принятие управленческих решений заданного уровня качества при минимальных затратах на управление или производство;
- общегосударственный подход к оценке результатов управленческой деятельности и затрат на содержание аппарата управления;
- творческий коллективный подход для поиска наиболее экономичного и эффективного варианта совершенствования системы управления [23, с.37].

Исследование проводится при необходимости:

- совершенствования системы управления действующей организации;
- разработки системы управления вновь создающейся организации;
- совершенствования системы управления производственных объединений или предприятий в период реконструкции или технического перевооружения;
- совершенствования системы управления вследствие изменения формы собственности.

Совершенствование системы управления предприятием выдвигает следующие задачи:

- достижение оптимального соотношения между управляемой и управляющей подсистемами. Сюда входят показатели норм управляемости, показатели эффективности работы аппарата управления, сокращение затрат на управление.

- повышение производительности труда управленческих работников и рабочих производственных подразделений.

- улучшение использования материальных, трудовых, финансовых ресурсов в управляющей и управляемой подсистемах.

Снижение затрат на продукцию или услуги и повышение их качества. В результате проведения исследований должны быть сформулированы конкретные предложения по совершенствованию системы управления организацией [17, с.60].

Необходимость соответствия современной организации требованиям рыночной экономики вызывает потребность постоянного ее совершенствования, организационного развития. Базой организационных нововведений служит изучение деятельности организаций.

Исследование систем управления - это вид деятельности, направленный на развитие и совершенствование управления в соответствии с постоянно изменяющимися внешними и внутренними условиями [8, с.227].

В условиях динамичности современного производства и общественного устройства управление должно находиться в состоянии непрерывного развития, которое сегодня трудно обеспечить без исследования путей и возможностей, без выбора альтернативных направлений. Исследование управления осуществляется в каждодневной деятельности менеджеров и персонала и в работе специализированных аналитических групп, лабораторий, отделов. Иногда для проведения исследования приглашают консультационные фирмы. Необходимость в исследованиях систем управления продиктована достаточно большим кругом проблем, с которыми приходится сталкиваться многим организациям. От правильного их решения зависит успех работы этих организаций.

Объектом исследования является система управления (и ее составляющие элементы), относящаяся к классу социально-экономических систем, предметом - конкретная проблема, решение которой требует проведения исследования. Результатом исследования будут рекомендации, модели, методы, способствующие успешному разрешению проблемы, пониманию ее содержания, истоков, последствий.

По методологии проведения следует выделить, прежде всего, исследования эмпирического характера и опирающиеся на систему научных знаний.

Разнообразны исследования и по использованию ресурсов собственных или привлекаемых, по трудоемкости, продолжительности, информационному обеспечению, организации их проведения. Поэтому в каждом конкретном

случае приходится выбирать необходимый вид исследования, исходя из поставленных целей.

Исследование как вид деятельности в процессе управления организаций включает следующие работы:

- распознавание проблем и проблемных ситуаций;
- определение причин их происхождения, свойств, содержания, закономерностей проведения и развития;
- установление места этих проблем и ситуаций (как в системе научных знаний, так и в системе практического управления);
- нахождение путей, средств и возможностей использования новых знаний о данной проблеме;
- разработку вариантов решения проблем;
- выбор оптимального варианта решения проблемы по критериям результативности, оптимальности, эффективности [2, с.37].

В реальной практике все эти работы находятся в тесной взаимосвязи, и их оптимальное сочетание характеризует степень профессионализма исследователей, конкретные цели и задачи их деятельности.

Проведение исследований и анализ любой конкретной системы управления как объекта необходимо, прежде всего, для обеспечения конкурентоспособности предприятия на рынке товаров (услуг), для повышения эффективности функционирования подразделений и организации в целом. Понять, как успешно и своевременно достигаются поставленные цели, можно только с помощью исследования работы этих подразделений и конкретных исполнителей и руководителей.

Исследования необходимо проводить не только, когда организациям грозит банкротство или серьезный кризис, но и тогда, когда организации функционируют успешно и стабильно достигают определенных результатов. В данном случае своевременные исследования помогут удержать этот стабильный уровень работы организации, выяснить, что либо мешает, либо в

большой степени стимулирует ее работу, чтобы желаемые результаты были еще лучше [15, с.77].

Необходимость проведения исследований продиктована еще постоянно меняющимися целями функционирования организаций, что неизбежно в условиях рыночной конкуренции и постоянно меняющегося спроса потребителей. Исследования необходимы как с научной, так и с практической точек зрения. С научной точки зрения исследование предполагает разработку и четкое формулирование методологии проведения исследований, с тем чтобы разработать фундаментальные теоретические положения. С практической точки зрения исследования должны уметь проводить конкретные люди (аналитики, проектировщики, сотрудники в отделах), следовательно, их необходимо вооружить конкретными знаниями, обучить различным методам проведения исследований, разъяснить, для чего это нужно и какие цели при этом достигаются.

Исследования проводятся с целью построения определенной (эталонной) модели системы управления, к которой должна стремиться организация. Практика показывает, что специалисты, имеющие обычный опыт работы в научно-исследовательских или хозяйственных организациях, не обладают специальными знаниями для подобных исследований [3, с.29].

Таким образом, с практической точки зрения проведение исследований предъявляет определенные требования к составу и квалификации коллектива аналитиков и разработчиков. Исследователи должны:

- иметь опыт работы в области управления конкретными производственными объектами;
- обладать знаниями современных методов и техники управления;
- обладать знаниями методов исследования операций и системного анализа;
- иметь способности к общению со специалистами различных уровней и профилей;
- уметь систематизировать полученную информацию;

- инициировать новации в организации.

Выполнение этих требований определяет необходимость специального подбора и подготовки исследователей, поскольку от результатов их деятельности в значительной степени зависит эффективность работы предприятия. Подготовка таких специалистов осуществляется заблаговременно и сопровождается стажировкой исследователей в процессе разработки новой модели системы управления.

Подготовительный этап совершенствования системы управления включает:

- уточнение цели развития и функционирования предприятия и его подразделений;
- выявление тенденций развития предприятия в конкретной рыночной среде;
- выявление факторов, обеспечивающих достижение сформулированной цели и препятствующих ей;
- сбор необходимых данных для разработки мероприятий по совершенствованию действующей системы управления;
- получение необходимых данных для привязки современных моделей, методов и средств к условиям конкретного предприятия.

В процессе исследования и анализа работы организации устанавливается роль и место данного предприятия в соответствующем секторе рынка; состояние производственно-хозяйственной деятельности предприятия; производственная структура предприятия; система управления и ее организационная структура; особенности взаимодействия предприятия с потребителями, поставщиками и другими участниками рынка; инновационная деятельность предприятия; психологический климат предприятия и др.

Главные направления совершенствования систем управления определяются проблемами организации и находятся в следующих важнейших областях:



- конкурентного положения на рынке;
- организации управления;
- мотивации;
- использования современных технических средств;
- технологии разработки решений;
- информационного обеспечения управления;
- компетенции персонала и т. п. [16, с.186]

Могут возникнуть и комбинации различных проблем.

Выбрать направления совершенствования и сосредоточить на нем внимание, как собственное, так и специалистов управления, считается большим искусством менеджера. Эффективным совершенствование системы управления будет только при соразмерности средств, использованных на его проведение средств, и полученных результатов.

Таким образом, система управления предприятиями должна отвечать современным рыночным условиям:

- обладать высокой гибкостью производства, позволяющей быстро менять ассортимент изделий (услуг). Это обусловлено тем, что жизненный цикл продукции (услуг) стал короче, а разнообразие изделий и объем выпуска разовых партий - больше;
- быть адекватной сложной технологии производства, требующей совершенно новых форм контроля, организации и разделения труда;
- учитывать серьезную конкуренцию на рынке товаров (услуг), в корне изменившую отношение к качеству продукции, потребовавшую организовать послепродажное обслуживание и дополнительные фирменные услуги;
- учитывать требования к уровню качества обслуживания потребителей и времени выполнения договоров, которые стали слишком высокими для традиционных производственных систем и механизмов принятия управленческих решений;
- учитывать изменение структуры издержек производства;

- принимать во внимание необходимость учета неопределенности внешней среды.

Таким образом, нововведения различного рода проявляют себя на предприятиях в форме организационного совершенствования системы управления, что требует уточнения отдельных связей, параметров системы, применения более эффективных способов их реализации, повышения уровня надежности и т. д. Организационное совершенствование системы (ее подсистем или элементов) затрагивает уже не только отдельные связи, но и структуру управления в целом. А это, в свою очередь, требует установления и обеспечения новых связей, устранения излишних связей, существенного изменения функций управления и способов принятия управленческих решений.

### **Выводы по первой главе**

В первом параграфе главы «Состояние проблемы управления эффективностью предприятия в существующей теории и практике менеджмента» нами выяснено, что повышение эффективности деятельности — и, как следствие, конкурентоспособности компаний — задача, от решения которой зависит успех развития в условиях рыночной экономики. Измерение и анализ эффективности важны для принятия обоснованных управленческих решений на всех уровнях экономики. Концепция эффективности, рассматриваемая в данном исследовании, носит обобщенный, универсальный характер и применима для любой организации, будь то промышленное предприятие; компания, работающая в сфере услуг; государственное учреждение. Во втором параграфе выпускной квалификационной работы «Характеристика системы управления организационной эффективностью предприятия» нами выяснено, что одной из главных задач менеджмента как системы управления организацией является обеспечение эффективности ее деятельности. Организационная эффективность (лат. - исполнение, действие)

(эффективность организации) - способность организации существовать и достигать определенных целей с наиболее выгодным соотношением результатов и затрат. Развитие теории и практики менеджмента всегда был направлен на поиск способов повышения эффективности функционирования организаций. В ходе анализа специальной и научной литературы выяснено что в экономической литературе выделяют три подхода к изучению организационной эффективности - целевой, системный и выборочный. Целевой подход является целесообразным с точки зрения удовлетворения интересов каждой из заинтересованных групп. Однако если рассматривать организацию как целостную систему, главной целью которой является обеспечение своей жизнедеятельности (существования), то его не стоит использовать. На основании выборочного подхода (С точки зрения удовлетворения интересов стратегических составляющих) для оценки эффективности использует критерии, соответствующие "стратегическим составляющим" организации (Г. Майлс, Г. Минцберг). Отрицает мнение, что эффективность может быть оценена на основе заранее установленных критериев или одних только системных характеристик. Согласно с ним критерием эффективности организации является ее способность к адаптации. Этот подход концентрирует внимание на внутренних характеристиках организации и апеллирует скорее к средствам поддержки отношений между участниками организации, чем к целям. Внутреннее распределение ресурсов, определение иерархических зависимостей, правила взаимодействия участников занимают центральное место, а оценка затрат отступает на задний план. Стало ясно, что каждый из подходов имеет определенные преимущества и недостатки, которые в большей или меньшей степени проявляются при разных условиях. Хорошие результаты может дать взвешенное и сбалансированное сочетание всех подходов, при котором недостатки одного могли бы компенсироваться достоинствами другого. В третьем параграфе первой главы «Пути совершенствования системы управления организационной эффективностью предприятия» выяснено, что в

теории и практике менеджмента существует множество подходов к повышению организационной эффективности организации, однако особенности отечественных географии, культуры, истории и характера делают ряд факторов и областей наиболее актуальными в сложившейся ситуации. В условиях российского рынка можно сформулировать шесть приоритетных областей повышения организационной эффективности организации: Развитие линейных руководителей и делегирование им полномочий по принятию решений, Развитие межфункционального взаимодействия, Системная работа с корпоративными ценностями и убеждениями, Формирование целостной системы управления эффективностью, Внедрение культуры эффективных совещаний и выработки решений, Инвестиции в развитие навыков и знаний руководителей и рядовых сотрудников.

## **ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ООО ТК «Абсолют»**

### **2.1. Анализ системы управления организационной эффективностью деятельности предприятия ООО ТК «Абсолют»**

Базой исследования послужило предприятие малого бизнеса ООО ТК «Абсолют».

Отрасль: санитарно – техническое оборудование, лесоматериалы и строительные материалы.

Направление деятельности: соблюдение санитарных норм и правил в зданиях и сооружениях, торговля лесоматериалами и строительными материалами.

Сфера деятельности: оптовая торговля лесоматериалами, строительными материалами и санитарно – техническим оборудованием.

Продукция: пиломатериалы, строительные материалы, напольные покрытия.

Краткая история: предприятие основано в 2018 году.

Миссией данной организации является реализация лесоматериалов, строительных материалов и реализация санитарно – технического оборудования.

Стратегическими целями организации на ближайшие 3 года является внедрение нового, модернизация используемого оборудования, на оптимальном уровне объемов с позиций производственных возможностей предприятия и платежеспособности потребителей. А также увеличение объемов реализации, номенклатуры и качества выпускаемой продукции, расширение платежеспособных рынков сбыта.

Среднесрочные цели:

- Разработка и изготовление новых образцов продукции
- Расширение рынков сбыта
- Расширение оказываемых услуг и производимой продукции.

За более чем пятилетнюю историю на предприятии сформировался ряд корпоративных ценностей: «секрет трудовых успехов – в единении науки, техники и производства, в сплоченном коллективе, который умел и умеет справляться с, казалось бы, неразрешимыми трудностями».

Предприятие не забывает тех сотрудников, заложивших основы многогранной деятельности.

Сфера деятельности: оптовая торговля лесоматериалами, строительными материалами и санитарно – техническим оборудованием.

Отрасль: санитарно – техническое оборудование, лесоматериалы и строительные материалы.

Направление деятельности: соблюдение санитарных норм и правил в зданиях и сооружениях, торговля лесоматериалами и строительными материалами.

Продукция: пиломатериалы, древесное сырье, необработанный материал, напольные покрытия (кроме ковров), прочие строительные материалы и изделия.

Основным потребителем продукции ООО ТК «Абсолют» являются организации участвующие в сфере строительства.

Так же потребителями являются предприятия специализирующиеся на производстве готовой продукции из лесоматериалов и необработанного сырья:

- ООО «Лестех» Свердловская область, рп. Верхняя Синячиха
- ООО «Урал Лес» Свердловская область, г. Серов

Основная часть продукции производится на предприятии. Исключение составляют специфические элементы, которые предприятие не может, изготовить собственными силами или не является рентабельным в производстве.

Вся выпускаемая продукция ООО ТК «Абсолют» отвечает потребностям потребителя, соответствует ГОСТам и связи цены и качества,

поэтому продукция предприятия является конкурентоспособным и перспективным на рынках сбыта.

Предприятие в данном направлении на рынке является конкурентоспособным.

Организационная структура любого предприятия зависит непосредственно от стиля управления его руководителя.

На предприятии применена линейно-кольцевая структура управления. Линейно-кольцевая структура вбирает в себя достоинства двух типов управления: сочетание кольцевой структуры с творческим подходом и наибольшим вовлечением участников в достижение целей предприятия и линейного распределения властных полномочий.

Высшим руководящим звеном предприятия является директор.

Непосредственным руководителем ООО ТК «Абсолют» является Генеральный директор, в подчинении которого находятся 9 подразделений:

- Коммерческий директор – главный бухгалтер.
- Бухгалтерия.
- Отдел снабжения.
- Отдел сбыта.
- Отдел кадров.
- Директор по строительству и производству.
- Склад.
- Производство.
- Строительство.

Технологии: на предприятии используется комплекс технологий механической обработки продукции. Все применяемые технологии являются современными, но, тем не менее, требуют постоянного совершенствования в связи с быстрым развитием мирового уровня технологий. В частности, это относится к изготовлению пиломатериалов и строительных материалов, так

как развитие этой отрасли считается наиболее быстрым, а время жизненного цикла технологий наиболее коротким.

Исходя из того, что технологический процесс на предприятии строго определен, а большинство изделий производится на предприятии, то применяемая технология является многозвеневой в совокупности с интенсивной.

На предприятии ООО ТК «Абсолют» работает около 100 человек.

Рассмотрим коллектив производственного процесса.

На производстве трудится 48 человек. Средний возраст работников составляет 39 год. Так же в коллективе работает 11 пенсионеров. Так же в летние периоды предприятие сотрудничает со студентами, которые проявляют интерес к отрасли, к которой относится предприятие.

Основная мотивация персонала осуществляется с помощью финансовых средств:

- Ежемесячные персональные надбавки за высокую квалификацию, сложность и напряженность выполняемой работы.
- Премии в связи с выполнением планов и сроков изготовлению товаров по основному виду деятельности.
- Ежемесячные премии за выполнение работ, не относящихся к основному виду деятельности.
- Ежемесячные надбавки, установленные законодательством Российской Федерации.
- Ежемесячные выплаты в соответствии с положениями о выполнении заказов в срок и ранее.
- Ежемесячные надбавки молодым специалистам.

Так же ежегодно выделяются финансовые средства на реализацию мероприятий по обеспечению условий труда, которые направляются на следующие статьи расходов:

- Расходы на спецодежду и средства индивидуальной защиты.



- Расходы на спецпитание работников занятых на работах с вредными условиями труда (получение молока, кисломолочных продуктов, соков).
- Расходы по оптимизации и улучшению условий труда в подразделениях.

Ежегодно работникам предоставляется оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней, а работникам, работающим с вредными условиями труда дополнительные оплачиваемые отпуска.

Так же предоставляются дополнительные оплачиваемые отпуска работникам, совмещающим работу с обучением в образовательных учреждениях высшего профессионального образования.

Еще одним немаловажным фактором является предоставление полного социального пакета, обеспечение социальных гарантий.

Моральное стимулирование тоже находится на достаточно высоком уровне. Ежегодно лучшие работники награждаются Почетными грамотами, подарками. Так же организовывается отдых сотрудников в санаториях за счет предприятия.

Ежегодно проводятся праздники, посвященные Новому году, 23 февраля, 8 марта, дню торговли и строителя, что свидетельствует о достаточно высоком уровне корпоративной культуры и поддерживает хорошие взаимоотношения в коллективе.

К сожалению, кадровая политика предприятия не направлена на прием и обучение большого количества молодых специалистов, вследствие чего на предприятии работает большое количество пенсионеров, как на рабочих должностях, так и в руководящем составе.

Организационные коммуникации на предприятии существуют как вертикальные — между уровнями управления, так и горизонтальные — между структурными подразделениями.

Рассмотрим конкурентные стратегии организации. Ассортиментная политика является одним из главных элементов конкурентной стратегии фирмы. Ассортимент – это число видов товарных единиц одного товарного ряда. Это состав и соотношение различных видов товаров, изделий, услуг в производственном и торговом предприятиях. Минимальный набор ассортиментных позиций должен быть всегда. Решение об увеличении ассортиментного ряда принимается продавцом и поставщиком индивидуально для каждой ситуации. Формирование и реализация ассортиментной политики необходимы для определения условий безубыточной деятельности фирмы, управления объемом прибыли в целях оптимизации налогообложения и прогнозирования собственных вложений в развитие бизнеса. Предприятие занимается разработкой и устойчивым серийным производством пиломатериалов и строительных материалов, на оптимальном уровне объемов с позиций производственных возможностей предприятия и платежеспособности потребителей.

Ценовая стратегия предприятия — это общая модель действий предприятия в области цен, включающая главные долговременные цели его ценового поведения, основные пути их достижения в условиях нестабильной внешней среды, а также система правил, принципов, приемов и методов принятия решений по ценам на продукцию предприятия. Ценовая стратегия наряду с ценовой тактикой, являющейся ее практическим воплощением, вместе образуют понятие ценовой политики предприятия.

Рассмотрим показатели прибыли за последние три года представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика показателей результативности деятельности ООО ТК «Абсолют» в период 2020-2022г.

Наименование	Абсолютные значения руб.		
	2020	2021	2022

Продолжение Таблицы 2.

Выручка (доходы) от продажи (продукции, работ, услуг)	611494	651329	698158
Себестоимость проданных товаров	354711	369840	395243
Валовая прибыль	256783	281489	302915
Операционные доходы	12500	12500	12500
Операционные расходы	11300	11300	11300
Внерезализационные доходы	12500	12500	12500
Внерезализационные расходы	13700	13700	13700
Прибыль до налогообложения	256783	281489	302915
Налог на прибыль и иные обязательные платежи	77034,9	84446,7	90874,5
Чистая прибыль	179748,1	197042,3	212040,5
Нераспределенная прибыль отчетного периода	179748,1	197042,3	212040,5

Коммуникативная стратегия — это комплекс решений для общения с аудиторией, с помощью которых компания достигает бизнес-целей. Площадкой для коммуникации может быть реклама на телевидении, посты в социальных сетях или видео. Иными словами — любое медиапространство, где бренд общается с аудиторией. В Public Relations коммуникативная стратегия представляет собой долгосрочную и крупномасштабную программу, имеющей целью решение маркетинговых задач средствами коммуникаций с представителями целевых аудиторий. Основная задача коммуникационной стратегии - обеспечение информационной поддержки

стратегии развития бизнеса компании. Коммуникационная стратегия базируется на маркетинговой и корпоративной стратегиях, и представляет собой набор наиболее эффективных инструментов воздействия на целевые аудитории и определенную программу использования этих инструментов.

Коммуникационные маркетинговые стратегии предприятий разрабатываются как для успешного продвижения на рынке уже существующего товара или услуги, так и для выхода на новые рынки или выходы нового товара или услуги. Грамотно построенная коммуникационная маркетинговая стратегия предприятия является надежной, избавленной от внутренних противоречий, четко функционирующей системой коммуникации.

В связи с тем, что потребителем продукции является как другие предприятия, так и обычные покупатели производятся прямые продажи и стимулирование продаж.

Сбыт — это процесс организации рыночных связей, направленных на изучение, организацию и управление деятельностью предприятия с целью доведения продукции до конечного потребителя с максимальным удовлетворением его потребностей и извлечением прибыли. Из данного определения вытекают основные задачи, которые возникают перед предприятием в процессе выполнения сбытовых операций:

- максимизация прибыли предприятия при более полном удовлетворении спроса потребителей;
- эффективное использование производства за счет оптимальной загрузки мощностей;
- рациональное поведение на рынке с учетом его постоянно меняющейся конъюнктуры.

Основным потребителем продукции ООО ТК «Абсолют» являются обычные покупатели и предприятия использующие пиломатериалы в своей основной деятельности:

- ООО «Лестех» Свердловская область, рп. Верхняя Синячиха

- ООО «Урал Лес» Свердловская область, г. Серов  
А также другие предприятия, чья деятельность связана со строительством.

Проведем анализ непосредственного окружения организации.

Анализ пяти сил Портера — методика для анализа отраслей и выработки стратегии бизнеса, разработанная Майклом Портером в Гарвардской бизнесшколе в 1979 году.

Анализ пяти сил Портера включает в себя три силы «горизонтальной» конкуренции (рисунок 2): угроза появления продуктов-заменителей, угроза появления новых игроков, уровень конкурентной борьбы; и две силы «вертикальной» конкуренции: рыночная власть поставщиков и рыночная власть потребителей.

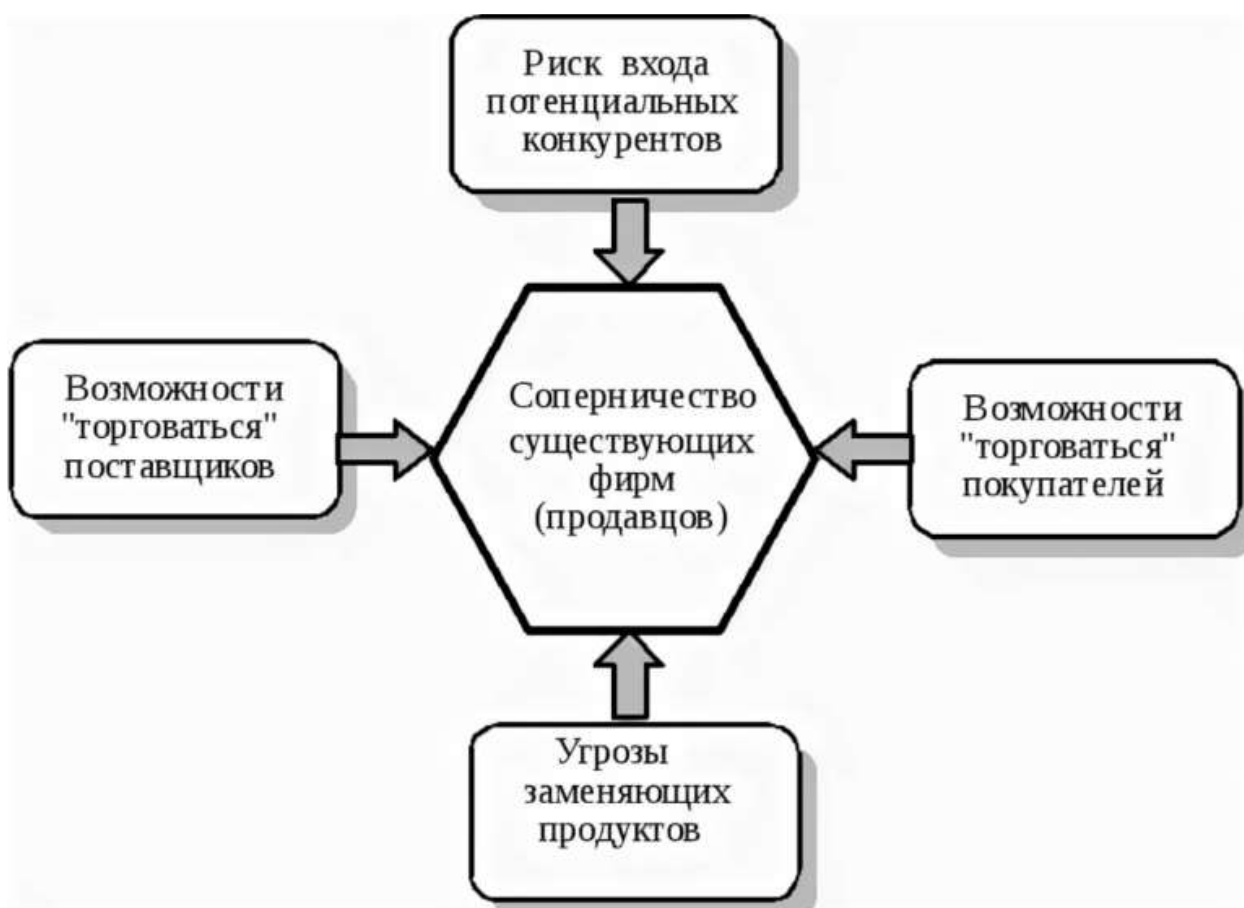


Рисунок 2 – Пять сил Портера

1. Риск входа потенциальных конкурентов.

Для входа новых конкурентов в данную отрасль существует ряд барьеров. Во-первых, это потребность в капитале – поскольку данное производство является очень капиталоемким. Конкурентам необходимо будет входить в отрасль сразу в большом масштабе производства. Так же конкурентам необходимо найти свой доступ к каналам сбыта, поскольку основным потребителем продукции ООО ТК «Абсолют» является государство, это создает для конкурентов почти непреодолимое препятствие.

#### 2. Соперничество существующих фирм (продавцов).

В данный момент конкурентных организаций в отрасли достаточное количество и в период становление новому предприятию придётся заинтересовывать потребителя низкой ценой при высоком качестве и разрабатывать новые товары и услуги, а также учитывать издержки на маркетинговую деятельность.

#### 3. Возможности «торговаться» покупателей.

У потребителей возможность торговаться существует, так как предприятие в данной отрасли не является монополистом.

#### 4. Возможности «торговаться» поставщиков.

Основная часть товаров и сборочных единиц, а также технологической оснастки производится на предприятии. Исключение составляют специфические элементы, которые предприятие не может, изготовить собственными силами или не является рентабельным в производстве.

В основном это компоненты импортного производства, которые превосходят отечественные по ряду технических параметров. Закупка этих компонентов производится через фирмы посредники.

Так же для работы предприятия необходимы некоторые ресурсы и услуги:

- Предоставление электроэнергии — ПАО «Челябэнергосбыт»
- Предоставление водоснабжения и водоотведения — МУП ПОВВ

г. Челябинска

- Банковские услуги — АО «Альфа-банк»

- Услуги связи — ООО «РОСТЕЛЕКОМ»

Поставщики оказывают достаточно значимое влияние на ООО ТК «Абсолют», так как продукт поставщиков имеет мало заменителей и очень важен для предприятия.

#### 5. Товары-заменители.

Вся выпускаемая продукция ООО ТК «Абсолют» отвечает всем потребностям потребителя, высокому качеству и стандартам, постоянно используются новые технологии, поэтому продукция предприятия в данном направлении на текущий момент является конкурентоспособной. А также продукция предприятия постоянно пользуется спросом, потому что существуют другие виды продукции, которые значительно отстают по параметрам. Исходя из этого предприятия будет конкурентоспособным еще длительное время.

После проведения анализа непосредственного окружения организации, становится видно, что угрозой предприятию является возможность поставщиков и посредников влиять на работу предприятия.

Оценим и проанализируем элементы окружения организации.

Одним из основных методов стратегического анализа и формирования стратегий является построение SWOT - матриц.

Сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы определим по таким параметрам, как организация, производство, развитие НИИ, финансы предприятия, персонал.

Рассмотрим сильные и слабые стороны предприятия.

Сильные стороны ООО ТК «Абсолют»:

- Высокая квалификация руководящего состава
- Очень высокая квалификация сотрудников ООО
- Наличие собственных уникальных разработок
- Четко отлаженный технологический процесс
- Эффективная организационная культура

- Хороший творческий потенциал
- Высокая заработная плата на основном производстве
- Экономическая стабильность предприятия
- Заинтересованность в новых разработках

Слабые стороны ООО ТК «Абсолют»:

- Плохое взаимодействие функциональных руководителей и руководителей подразделений
  - Медленность принятия управленческих решений
  - Плохая реакция на изменение ситуации на рынке
  - Сложность внедрения инноваций
  - Низкая применяемость современных информационных технологий в управленческой деятельности
    - Полное отсутствие взаимозаменяемости сотрудников ООО
    - Средний возраст сотрудников 41 год
    - Отсутствие молодых разработчиков
    - Износ технологического оборудования
    - Большое количество пенсионеров
    - Нехватка квалифицированного персонала
    - Плохая взаимозаменяемость
    - Плохое финансирование на перевооружение

Рассмотрим благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества.

Рыночные возможности:

- Увеличение объемов производимой продукции
- Увеличение номенклатуры производимой продукции
- Возможность полного технического переоснащения
- Возможность более гибко и быстро реагировать на изменение ситуации на рынке
  - Возможность появления на рынках импортозамещения



Рассмотрим варианты неблагоприятного воздействия на предприятие.

Угрозы:

- Появление аналогичной продукции, схожих по техническим характеристикам
- Массовое увольнение пенсионеров
- Начало массового выхода из строя технологического оборудования
- Перебои с поставками импортных элементов
- Глобальные экономические изменения
- Увольнение сотрудников.
- Перебои с поставщиками и посредниками

Анализ всех перечисленных данных позволяет заполнить SWOT матрицу. В заполненной матрице SWOT-анализа (приложение 4) виден полный перечень основных сильных и слабых сторон предприятия, а также открывающиеся перед предприятием перспективы и грозящие ему опасности.

PEST-анализ представляет собой анализ внешних факторов, которые оказывают воздействие на предприятие, формируя общие условия его деятельности (приложение 5). При этом PEST-анализ в структуре внешней среды выделяет макросреду (правительство, социально-демографическая среда, научно-технический прогресс, экономика, природные факторы) и микросреду (поставщики, покупатели, конкуренты, кредиторы, профсоюзы, акционеры).

«GAP-анализ» (анализ разрывов) — метод стратегического анализа, с помощью которого осуществляется поиск шагов для достижения заданной цели. Исходя из проведенных SWOT и PEST анализов, проведем GAP-анализ:

Долгосрочный план :

1. Разработка, модернизация и устойчивое серийное производство изделий лесоматериалов

2. Увеличение объемов реализации, расширение платежеспособных рынков сбыта силы и давления, на оптимальном уровне объемов с позиций производственных возможностей предприятия и платежеспособности потребителей.

Среднесрочный план :

1. Разработка и изготовление опытных образцов строительных материалов.

2. Расширение номенклатуры изделий.

Краткосрочный план

1. Изготовление деталей и сборочных единиц для санитарно – технологического оборудования

2. Изменение работы участка регулирования в части анализа и поиска дефектов готовой продукции

На предприятии ООО ТК «Абсолют» оплата труда производится согласно штатному расписанию. Штатное расписание включает в себя две группы персонала: работники производства и персонал неторговой деятельности. Рассмотрим динамику, структуру численного состава и уровень фонда заработной платы персонала более подробно в таблице 3. Анализ полученных данных табл. 3 позволяет сделать ряд выводов. Численность персонала предприятия за 2020 – 2022 гг. возросла на 17,07% и составила в 2022 году 48 человек против 41 человек в 2020 году. Рост численности персонала обоснован увеличением числа маршрутов в городе Челябинск и в Челябинской области.

Таблица 3 – Динамика, структура численного состава и фонд заработной платы персонала ООО ТК «Абсолют» г. Челябинск

Показатель	2020г.		2021г.		2022г.		Индекс	
	Ч.	ФЗП	Ч.	ФЗП	Ч.	ФЗП	Ч.	ФЗП
Среднесписочная численность	41	8538300	43	9639700	48	10818000	117,07%	126,70%
Основной персонал	28	5880000	32	7180800	36	8164800	128,57%	138,86%
Работники обслужив. и вспомог. Характера	13	2658300	11	2458900	12	2653200	92,31%	99,81%

Фонд заработной платы всего коллектива ООО ТК «Абсолют» в городе Челябинск вырос на 26,7%. Это обусловлено тем, что рос и сам коллектив и его средняя заработная плата. Анализ трудовых показателей представлен анализом изменения фонда оплаты труда и средней заработной платы. В таблице представлен анализ динамики фонда оплаты труда и средней заработной платы работников ООО ТК «Абсолют» г. Челябинск. Анализ средней заработной платы по категориям коллектива представлена в таблице 4. Из таблицы 4 видно, что средняя заработная плата работников транспортного предприятия в 2022 году выросла по сравнению с 2020 годом на 1400 рублей или 2,4%. Данный показатель работников обслуживающего и вспомогательного характера вырос на 1385 рублей или на 2,9%, что говорит о символическом опережении работников транспортного предприятия.

Таблица 4 – Анализ средней заработной платы по коллективу ООО ТК «Абсолют»

Показатель	Период анализа			Отклонение	
	2020	2021	2022	Абс.	Отн.
ЗП ср. основного персонала	57500	58700	58900	1400	102,40%
Работники обслуж. и вспомогат. характера	47040	48628	48425	1385	102,9%

Анализ кадрового состава работников ООО ТК «Абсолют» г. Челябинск представляет собой анализ квалификационной структуры, возрастной, половой, структуры по стажу в компании и образовательной структуры. В таблице 5 представлена профессиональная структура персонала отделения компании в г. Челябинск в период 2020 – 2022 гг.

Таблица 5 – Профессиональная структура персонала ООО ТК «Абсолют»

Категория работников	2020		2021		2022	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
Основные работники	28	68,29%	32	74,42%	36	75,00%
Руководители	5	12,20%	6	13,95%	6	12,50%
Служащие	8	19,51%	5	11,63%	6	12,50%
Итого	41	100,00%	43	100,00%	48	100%

Из таблицы 5 видно, что сотрудники основной деятельности – работники транспортного зала в 2020 году составляли 68,29%, а вот в 2022 году уже 75%. Это говорит о существенной эффективности структуры персонала.

Руководители отделения наоборот сокращались в относительном измерении с 19,51% до 12,5%. Изобразим структуру персонала на рисунке 3.

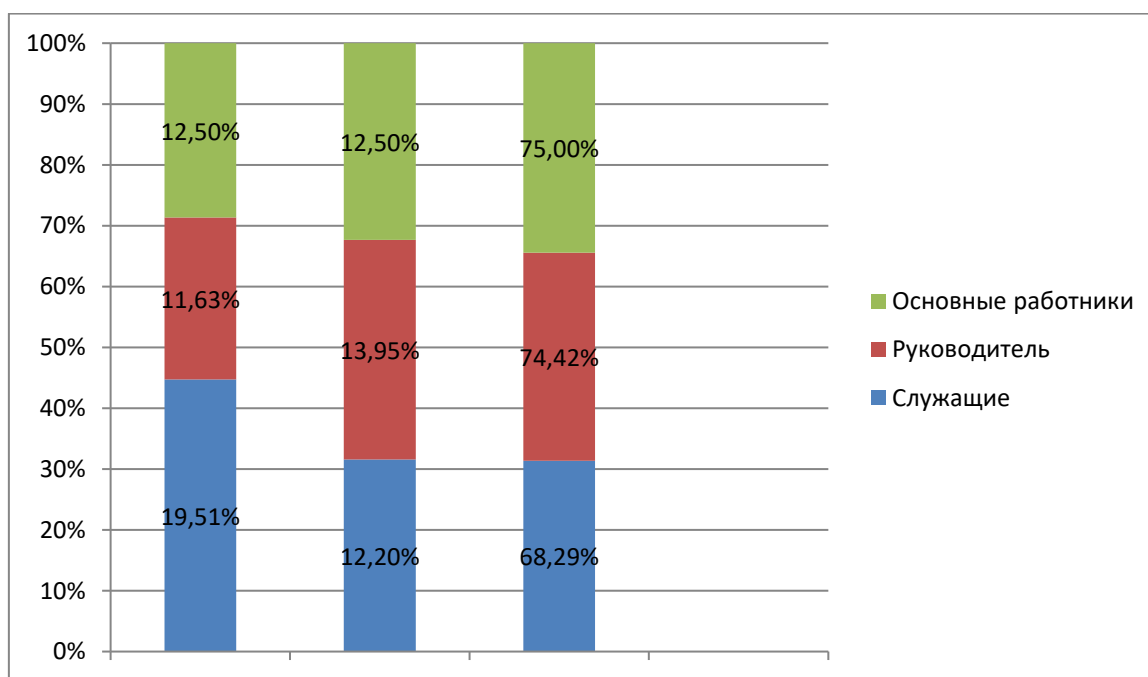


Рисунок 3 – Профессиональная структура персонала ООО ТК «Абсолют» в г. Челябинск в период 2020-2022 гг., %

Таблица 6 – Анализ половой структуры персонала ООО ТК «Абсолют» в 2020-2022 гг.

Половая принадлежность	2020		2021		2022	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
мужчины	19	46,34%	20	46,51%	20	41,67%
женщины	22	53,66%	23	53,49%	28	58,33%
Итого	41	100%	43	100%	48	100%

Из таблицы 6 видно, что основу коллектива ООО ТК «Абсолют» в г. Челябинск составляют женщины (53,49% в 2021 году и 58,33% в 2022 году). Проведем анализ возрастной структуры персонала базы исследования. В таблице 7 приведена структура персонала по возрасту. Из таблицы 7 видно, что основу персонала составляют молодые люди до 30 лет. Это в свою очередь, оказывает влияние на мотивацию персонала. Трудящихся зрелого возраста (41 -55 лет) в компании только 6,25 % (в 2021 году). Людей пенсионного возраста в составе ООО ТК «Абсолют» г. Челябинска нет.

Таблица 7 – Возрастная структура персонала ООО ТК «Абсолют» в период 2020-2022 гг., %

Возрастная категория	2020		2021		2022	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
До 20 лет	14	34,1%	14	32,6%	17	35,42%
21-30 лет	16	39,0%	17	39,5%	18	37,50%
31-40 лет	9	21,9%	9	20,9%	10	20,83%
41-55 лет	2	4,88%	3	6,98%	3	6,25%
Свыше 55 лет	0	0%	0	0%	0	0%
	41	100%	43	100%	48	100%

На рисунке 4. Изображена структура персонала по возрасту.

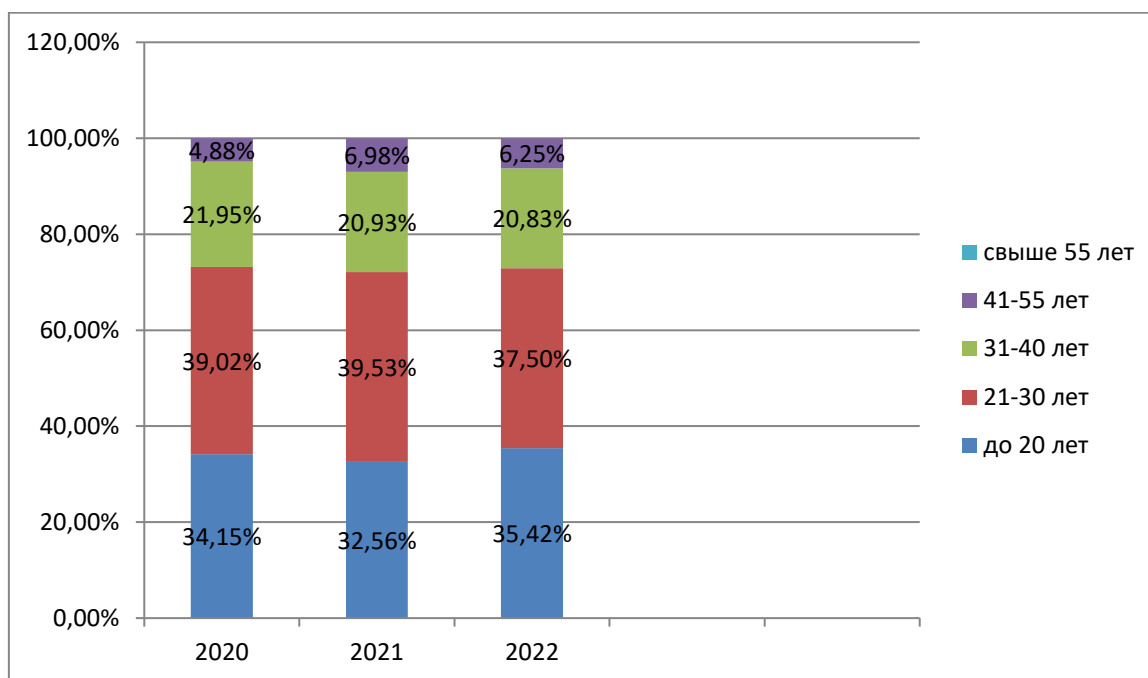


Рисунок 4 – Возрастная структура персонала ООО ТК «Абсолют» г. Челябинск в период 2020-2022 гг., %

Проведем анализ работников по стажу работы в ООО ТК «Абсолют» г. Челябинск. Этот показатель свидетельствует об отношении работников к действующей системе управления персоналом. Результаты анализ данного показателя представлены в таблице 8. Из таблицы 8 видно, что более 85% всего коллектива трудится в компании до трех лет. Это так же дает определенные выводы по отношению работников к действующей системе управления персоналом в компании.

Таблица 8 – Анализ состава персонала по непрерывному стажу в компании ООО ТК «Абсолют»

Продолжительность стажа	2020		2021		2022	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
До 1 года	15	36,59%	16	37,21%	17	35,42%
1 – 3 года	21	51,22%	22	51,16%	22	45,83%

Продолжение таблицы 8.

3- 5 лет	2	4,88%	2	4,65%	4	8,33%
Свыше 5 лет	3	7,32%	3	6,98%	5	10,42%
Итого	41	100%	43	100%	48	100%

В заключении анализа кадрового состава приведем анализ образовательной структуры персонала. В таблице 9 приведен анализ.

Таблица 9 – Образовательная структура персонала компании ООО ТК «Абсолют» в период 2020-2022 гг.

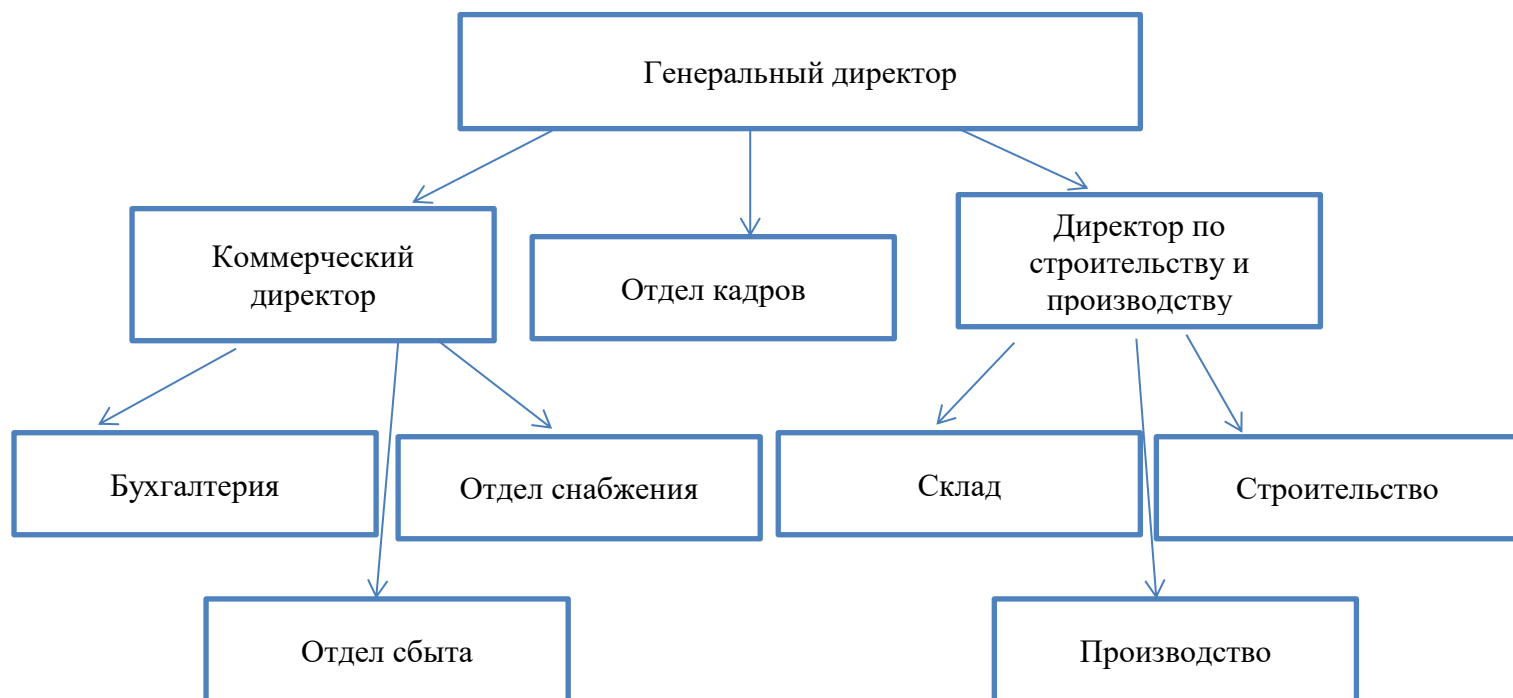
Образование	2020		2021		2022	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
Полное среднее	8	19,51%	9	20,93%	9	18,75%
НПО	1	2,44%	2	4,65%	2	4,17%
СПО	14	34,15%	14	32,56%	15	31,25%
ВПО	18	43,90%	18	41,86%	22	45,83%
Итого	41	100%	43	100%	48	100%

Из таблицы 9 видно, что основу работников (в 2020 году 43,9%, в 2021 году 41,86% и в 2022 году 45,83%) составляют работники с высшим профессиональным образованием. Второе по доле образование является средним профессиональным. Доля работников с данным образованием составляет 34,15% - 31,25%. Наименьшую долю занимает доля работников с начальным профессиональным образованием (в 2022 году 4,17%).

## 2.2. Характеристика управленческо-хозяйственной деятельности исследуемого предприятия ООО ТК «Абсолют»

ООО ТК Абсолют в своей деятельности руководствуется внутренним уставом предприятия. Численность предприятия составляет 45 человек.

Представим структуру аппарата управления ООО ТК «Абсолют», утвержденную Генеральным директором, рис. 5.



В соответствии со структурой управления ООО ТК «Абсолют» верхний уровень управления представлен генеральным директором. Генеральному директору подчиняются коммерческий директор, отдел кадров и директор по строительству и производству. В подчинении у коммерческого директора идет бухгалтерия, отдел снабжения и отдел сбыта. В подчинении у директора по строительству и производству склад, сфера строительства и производства. Ген.директор руководит в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и



эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

Он организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений.

Директор по строительству и производству организует производственно-хозяйственную деятельность на основе прогрессивных форм и организации труда, научно-обоснованных нормативов материальных, финансовых и трудовых затрат, изучения конъюнктуры рынка и передового опыта.

Решает вопросы, касающиеся финансово-экономической и производственно-хозяйственной деятельности предприятия, в пределах предоставленных ему законодательством прав, поручает ведение отдельных направлений деятельности другим должностным лицам – мастеру по складу, руководителям производственных и строительных единиц.

Ответственный на производстве обеспечивает защиту работника от воздействия вредных и опасных производственных факторов. Без доверенности действовать от имени предприятия. Представляет интересы предприятия во взаимоотношениях с гражданами, юридическими лицами. Распоряжаться имуществом и средствами предприятия с соблюдением требований, определенных законодательством Уставом (Положением) предприятия, иными нормативными актами.

Все вопросы оперативной деятельности общества решаются Генеральным директором, руководителями подразделений аппарата управления. Решения по социально-экономическим вопросам деятельности общества вырабатываются и принимаются органами управления с участием трудового коллектива на общем собрании.

Подразделения и работники предприятия, выполняющие определенные функции управления, образуют функциональную подсистему управления. Функции управления деятельности предприятия реализуются подразделениями аппарата управления и отдельными работниками, которые

при этом вступают в экономические, организационные, социальные, психологические отношения друг с другом.

Главный бухгалтер обязан осуществлять организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль над экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия. Формирует в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетную политику, исходя из структуры и особенностей деятельности предприятия, необходимости обеспечения его финансовой устойчивости. Подготовке и принятию рабочего плана счетов, форм первичных учетных документов, применяемых для оформления хозяйственных операций, по которым не предусмотрены типовые формы документов внутренней бухгалтерской отчетности.

Обеспечивает порядок проведения инвентаризации.

Контроль над проведением хозяйственных операций, соблюдением технологии обработке бухгалтерской информации и порядка документооборота. Рациональную организацию бухгалтерского учета и отчетности на предприятии и в его подразделениях.

Формирование и современное представление полной и достоверной бухгалтерской информации о деятельности предприятия его имущественном положении, доходах и расходах.

Составление экономически обоснованных отчетных калькуляций себестоимости продукции работ (услуг). Расчеты по заработной плате.

Правильное начисление и перечисление налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты, страховых взносов в государственные внебюджетные социальные фонды, платежей в банковские учреждения, средств на финансирование капитальных вложений. Погашение в установленные сроки задолженностей банкам по ссудам. Отчисление средств на материальное стимулирование работников предприятия и т.д.

Учет финансовых, расчетных и кредитных операций. Законность, своевременность и правильность оформления документов.

Коммерческий директор – занимается разработкой и осуществлением мероприятий, направленных на укрепление финансовой дисциплины. Учет имущества, обязательств и хозяйственных операций, поступающих основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств. Составляет договора и сопровождает сделки по реализации готовой продукции.

Своевременное отражение на счетах бухгалтерского учета операции, связанных с их движением. Учет издержек производства и обращения, исполнения смет расходов, реализации продукции, выполнение работ (услуг), результатов хозяйственно - финансовой деятельности предприятия.

Задачи мастера производства: качественный и своевременный ремонт оборудования предприятия, поддержание парка оборудования предприятия в рабочем состоянии. Использование современных технологий ремонта, экономия средств предприятия за счет эффективного обслуживания оборудования.

В обязанности мастера склада входит: руководить работой склада по приему, хранению и отпуску хлыстовой древесины после первичной обработки и делового леса, по их размещению с учетом наиболее рационального использования складских площадей, облегчение и ускорение поиска необходимых материалов, инвентаря и т.п.

Обеспечивает сохранность складированной древесины, соблюдение режимов хранения, правил оформления и сдачи приходно-расходных документов. Составляет установленную отчетность.

Следит за наличием и исправностью противопожарных средств, состоянием помещений, оборудования и инвентаря на складе и обеспечивает их своевременный ремонт.

Организует проведение погрузо-разгрузочных работ на складе с соблюдением правил охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии противопожарной защиты.

Участвует в проведение инвентаризаций товарно-материальных ценностей. Контролирует ведение учета складских операций, установленной отчетности. Принимает участие в разработке и осуществление мероприятий по повышению эффективности работы складского хозяйства, сокращению расходов на транспортировку и хранение древесины, внедрению в организацию складского хозяйства современных средств вычислительной техники, коммуникаций и связи. Руководит работниками склада.

Знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающихся складского хозяйства предприятия. Вносить на рассмотрение руководства предприятия предложения по улучшению деятельности склада.

Осуществлять эффективное взаимодействие с руководителями всех (отдельных) структурных подразделений предприятия не удаётся. Подписывает документы в пределах своей компетенции. Вносить предложения о поощрении отличившихся работников, наложение взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины. Требуется от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

Сотрудники отдела кадров отвечают за прием и увольнение работников на предприятие. Так же кадровики вправе сообщать о свободных вакантных местах в организации. Должностные полномочия работника кадрового отдела позволяют ему провести первое, вводное собеседование, для того, чтобы понять, может ли пришедший человек претендовать на вакантную должность или нет.

Отдел снабжения занимается закупом необходимых материалов для производства и строительства на предприятии. Обеспечивает рабочих организации спец.одеждой.

Отдел сбыта занимается организацией рыночных связей, которые направлены на изучение, организации и управление деятельностью предприятия с целью доведения продукции до конечного потребителя с максимальным удовлетворением его потребностей и извлечением прибыли.

Подводя итог вышеперечисленного, мы можем сказать, что на мастера склада возлагается очень много обязанностей, так же большую роль в результативности нашего предприятия играют отдел сбыта и отдел снабжения, конечно же, мы не можем оставить без внимания и отдел кадров. Это главный отдел на предприятии, на мой взгляд, после генерального директора. Загружен не только мастер склада, но и все высшее руководство. Генеральный директор принимает все решения, вся информация проходит через него по цепочке. Почему и называют данную структуру управления линейной. Ведь когда возникают трудности в одном отделе, они плавно перетекают в другой. В результате сложившихся проблем решение принимает генеральный директор. Сам процесс передачи информации получается долговременный. В связи с этим замедляется скорость принятия решения, пока нужная информация дойдет до соответствующего органа управления, уходит большое количество сил и времени. И для того, чтобы организовать эффективную деятельность предприятия ООО ТК «Абсолют», мы предлагаем к рассмотрению следующие рекомендации. О них читайте раздел 2.3.

### **2.3. Рекомендации по совершенствованию системы управления организационной эффективностью деятельности предприятия ООО ТК «Абсолют»**

Для повышения эффективности управления предприятием можно предложить внедрить следующие мероприятия по реорганизации структуры управления:

Решение данной проблемы мы видим в поиске новых штатных единиц, для того, чтобы не загружать новыми обязанностями старых сотрудников. Привлечение новых, молодых и энергичных сотрудников – это всегда свежие идеи по многим направлениям.

Ведь для улучшения работы отдела сбыта нам требуется поиск новых дилеров, возможно обновлённая рекламная компания, которая в свою очередь даст результат этому отделу.

В связи с вышеперечисленным большим объемом обязанностей у мастера склада, мы предлагаем обратиться к кадровому отделу за помощью о размещении вакантной должности на современных площадках о поиске работы. Делегируя полномочия мастеру склада, мы поспособствуем ускорению поиска необходимых материалов, инвентаря и т.п. Новый сотрудник будет оказывать помощь в организации и проведении погрузо-разгрузочных работ на складе. Будет участвовать в проведении инвентаризаций товарно-материальных ценностей. Контроль и ведение учета складских операций, установленной отчетности оставим за мастером склада. Таким образом, наладим более быструю, четкую работу на складе.

Улучшая кадровую политику на предприятии, мы повышаем эффективность системы управления организационной деятельностью предприятия ООО ТК «Абсолют».

При поиске мы будем делать упор на понижение возможных издержек для повышения результативности предприятия.

Любая перестройка структуры управления предприятия требует оценки, прежде всего с точки зрения достижения поставленных целей. В условиях

нормально развивающейся экономики реорганизация направлена чаще всего на то, чтобы путем совершенствования системы управления повысить эффективность работы организации. При этом главными показателями улучшения являются сокращение затрат, рост прибыли, более гибкий стиль управления. Важным критерием оценки организационной структуры управления является ее восприятие людьми, которым предстоит работать в новых условиях.

Применение этих рекомендаций позволит:

1. Освободить генерального директора предприятия от повседневной рутинной работы. На схеме аппарата структуры управления показано внедрение сторонней юридической фирмы, что позволит облегчить работу генерального директора, наделяя его полномочиями проверки и подписи документов.

2. Повысить качество и оперативность принимаемых решений.

3. Вовлечь в предпринимательскую деятельность все подразделения объединения, способных расширить номенклатуру продукции и услуг, повысить гибкость и конкурентоспособность.

Данные рекомендации обладают следующими характеристиками:

1. Оптимальность. Рекомендации являются оптимальными, потому что между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при минимальном числе ступеней управления.

2. Оперативность. Рекомендации являются оперативными, потому что за время от принятия решения до его исполнения не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений.

3. Надежность. Структура предложенных рекомендаций гарантирует достоверность передачи информации, не допускает искажений управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивает бесперебойность связи в системе управления.

4. Экономичность. Структура предложенных рекомендаций является экономичной, т.к. нужный эффект от управления достигается при минимальных затратах на управленческий аппарат.

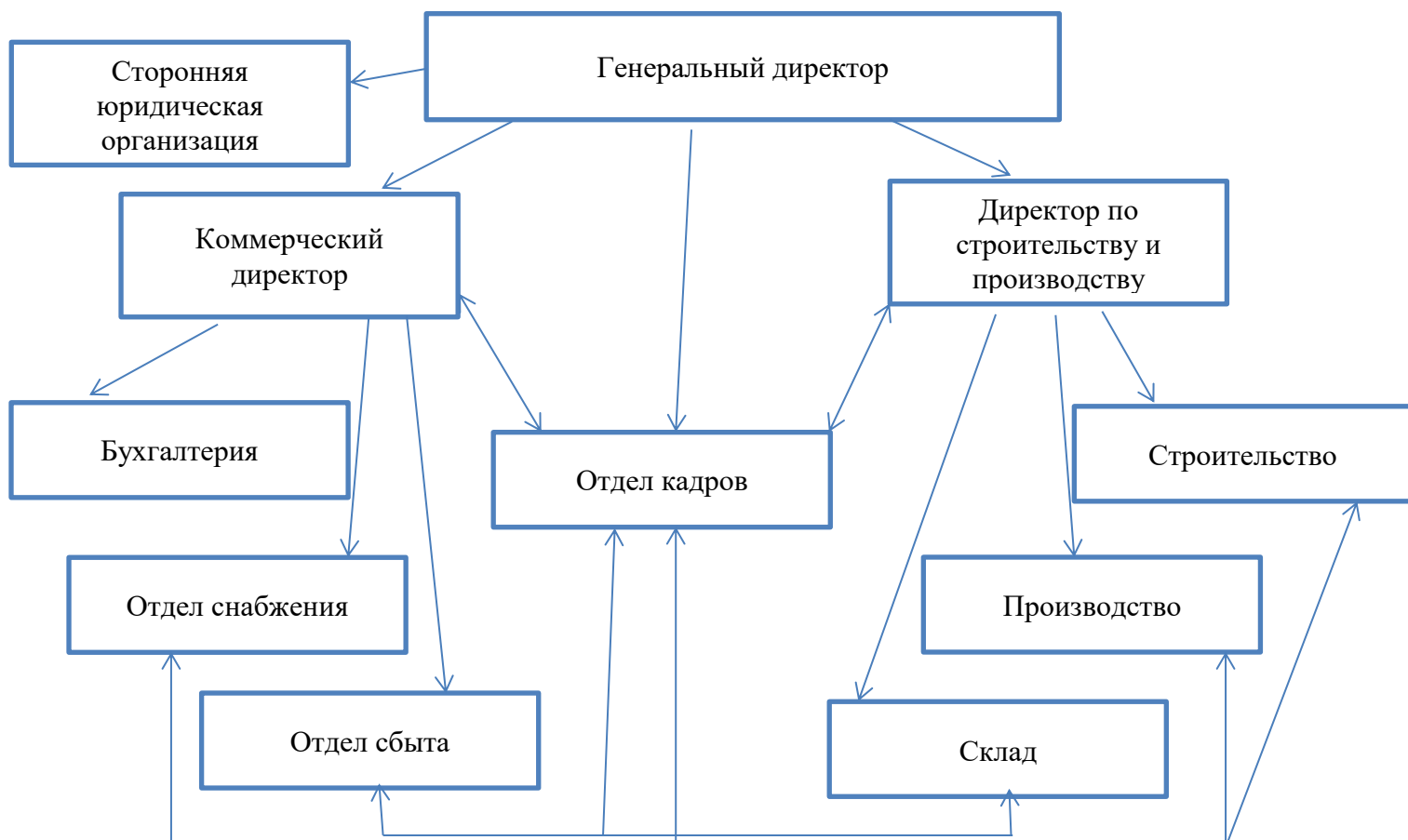
5. Устойчивость. Неизменность основных свойств организационной структуры ООО ТК «Абсолют» при различных внешних воздействиях, целостность функционирования системы управления и ее элементов.

6. Гибкость. Предложенные рекомендации способны изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.

Реорганизация структуры управления предприятия ООО ТК «Абсолют» позволит осуществить эффективное взаимодействие с руководителями всех (отдельных) структурных подразделений предприятия. Мы предлагаем тесное сотрудничество между отделом сбыта и складом. Так же предлагаем плодотворное сотрудничество каждого отдела с отделом кадров, который будет заниматься приемом новых кадров на работу. Каждый руководитель своего отдела будет подписывать документы в пределах своей компетенции. Вносить предложения о поощрении отличившихся работников, наложение взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав. Так же рядовые сотрудники, например мастер склада, сможет освободиться от ряда обязанностей, передав их новым сотрудникам, что в свою очередь позволит наладить эффективность и результативность работы склада.

На наш взгляд, внедрив новую структуру, управления на предприятие ООО ТК «Абсолют» наладится эффективность работы, скорость передачи информации внутри организации, что поспособствует принятию быстрых управленческих решений. Будет налажено более тесное взаимодействие структур, лучшее понятие проблем. Будем вовлекать большую часть коллектива в достижение целей предприятия, что поспособствует повышению производительности труда.





Представим измененную структуру аппарата управления ООО ТК «Абсолют», рис. 6.

Оценка эффективности внедренной организационной структуры управления ООО ТК «Абсолют»

Для предлагаемой организационной структуры ООО ТК «Абсолют» рассчитываем коэффициент эффективности организационной структуры управления:

1. Коэффициент эффективности организационной структуры управления:

$$КЭ = РП/ЗУ, \quad (3.1)$$

где РП – конечный результат (эффект), полученный от функционирования организационной структуры управления; ЗУ затраты на управление (фонд заработной платы, расходы на содержание помещений,

приобретение и ремонт средств оргтехники, прием передачи управленческой информации).

1 квартал 2020 года

$$КЭ = 98309,91/213717,27 = 0,46$$

2. Коэффициент звенности:

$$КЗВ = ПЗВФ/ПЗВО, \quad (3.2)$$

где ПЗВФ – количество звеньев существующей организационной структуры; ПЗВО – оптимальное количество звеньев организационной структуры.

$$КЗВ = 6/8 = 0,75$$

3. Коэффициент территориальной концентрации:

$$КТК = ППРФ/П, \quad (3.3)$$

где ППРФ – количество организаций данного типа в регионе деятельности нашей организации; П - площадь региона, на которой функционирует все организации данного типа.

Площадь Челябинской области составляет 523,1 тысячи квадратных километров, количество действующих предприятий в данной отрасли составляет 756.

$$КТК = 756/523,1 \text{ тыс. км}^2 = 1,46 [2].$$

Выводы:

1. Проведенный анализ показал, что приемлемой организационной структурой управления для ООО ТК «Абсолют» является линейно-кольцевая структура управления. О чем свидетельствует рост коэффициента эффективности организационной структуры управления на 0,15.

2. При предложенной линейно-кольцевой структуре произошло освобождение руководителя предприятия от принятия типовых оперативных решений и возможности более качественно заниматься разработкой стратегических решений. Это произошло из-за частичного делегирования полномочий генерального директора его заместителям.

3. В результате проектирования каждому подразделению определены функции, обязанности, права и ответственность.

4. Проектируя предложенную организационную структуру управления мы основывались на требованиях, предъявляемых к структурам: оптимальность, оперативность, надежность, экономичность, устойчивость, гибкость.

## **Выводы по второй главе**

Подводя итог вышесказанного, мы можем сделать следующий вывод: для улучшения производительности труда, нужно делегировать полномочия между сотрудниками. Привлекать новые кадры, искать современные пути решения текущих проблем.

Для каждого предприятия существует наилучшая и только ему свойственная организационная структура управления, поэтому каждое предприятие само должно строить такую структуру, приемлемую только для него. Любое предприятие имеет некоторые особенности использования технологического оборудования, профессионализма и личностных качеств персонала, порядков и традиций между работниками. Каждое предприятие имеет свою историю, культуру, технологическую философию и персонал. Для осуществления их гармонического взаимодействия и служит единственной, наиболее подходящая к ним организационная структура управления.

Структура организации/предприятия – это логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами организационных структур управления могут быть как отдельные работники, так и службы, либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности.

Любая перестройка структуры управления предприятия требует оценки, прежде всего с точки зрения достижения поставленных целей.

Недостатки данной организационной структуры заключаются в: большой загруженности высшего руководства; малая гибкость при изменении ситуации; задержка решений, вопросов, касающихся нескольких подразделений.

О необходимости совершенствования организационной структуры ООО ТК «Абсолют» свидетельствует снижение коэффициента эффективности организационной структуры управления в течении трех лет, это произошло из-за снижение прибыли организации.

За 2020 год коэффициент эффективности равен 0,48

За 2021 год коэффициент эффективности равен 0,4

За 2022 год коэффициент эффективности равен 0,31

В процессе формирования предлагаемой организационной структуры управления ООО ТК «Абсолют» определен линейно-функциональный тип. Наиболее приемлемым выбором для предприятия будет линейно-кольцевой тип структуры управления.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для каждой организации существует наилучшая и только ей присущая организационная структура управления, поэтому каждая организация сама должна строить структуру управления приемлемую только для нее. Любая организация имеет некоторые особенности использования технологического оборудования, профессионализма и личностных качеств персонала, порядков и традиций между работниками по вертикали и горизонтали. Каждая организация имеет свою историю, культуру, технологическую философию и персонал. Для осуществления их гармонического взаимодействия и служит единственная, наиболее подходящая к ним организационная структура управления. Оригинальность конкретной организационной структуры управления достигается на базе использования существующих типов линейных, функциональных, штабных, и других структур путем включения в них или исключения из них каких-либо подразделений или связей.

Структура организации – это логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами организационных структур управления могут быть как отдельные работники, так и службы, либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные связи.

В процессе проектирования структуры организации выделяют три этапа: анализ действующей организационной структуры, проектирование

организационных структур, оценка эффективности организационных структур.

Проектирование организационных структур управления осуществляется на базе следующих основных методов: аналогий, экспертного, структуризации целей и организационного моделирования.

Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы:

1. Показатели, характеризующие эффективность системы управления.
2. Показатели, характеризующие содержание и организацию процесса управления.
3. Показатели, характеризующие рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень.

В процессе формирования предлагаемой организационной структуры управления ООО ТК «Абсолют» определен линейно-функциональный тип. Наиболее приемлемым выбором для предприятия будет линейно-кольцевой тип структуры управления.

В предложенной организационной структуре управления генеральный директор был освобожден от юридической рутины работ.

Были определены управленческие функции для каждого структурного подразделения ООО ТК «Абсолют», обязанности, ответственность и права подразделений и работников, характер соподчиненности между звеньями организации.

При предложенной линейно-кольцевой структуре произошло: освобождение руководителя предприятия от принятия типовых оперативных решений и возможности более качественно заниматься разработкой стратегических решений. Это произошло из-за частичного делегирования полномочий.

Данная структура может являться хорошей промежуточной ступенью при переходе от линейной организационной структуры к более эффективной.

Любая перестройка структуры управления предприятия требует оценки, прежде всего с точки зрения достижения поставленных целей. Оценка эффективности предложенной организационной структуры показала, что произошел рост коэффициента на 0,15. Что свидетельствует о правильном выборе организационной структуре управления.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12.12.1993 (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2015 N 2-ФКЗ, от 21.07.2015 N 11-ФКЗ) //Собрание законодательства РФ. - 04.08.2015. - N 9. - Ст. 851.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 28.03.2018) // Собрание законодательства РФ. - 1994. - № 32. - Ст. 3301.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 28.12.2017) // Российская газета. - N 148-149. - 06.08.1998.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая ) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 03.04.2018) // Собрание законодательства РФ. - 07.08.2000. - N 32. - Ст. 3340.
5. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402 -ФЗ (ред. от 04.11.2015) «О бухгалтерском учете» // Собрание законодательства РФ. - 12.12.2011. - № 50. - ст. 7344.



6. Федеральный закон от 26 октября 2002 г. №127 -ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» // Собрание законодательства Российской Федерации. - 28 октября 2002 г. - №43. - Ст. 4190.
7. Приказ Минфина России от 02.07.10 № 66н «О формах бухгалтерской отчетности организаций» (в ред. Приказа Минфина РФ от 05.10.2011 № 124н) // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти, № 35, 30.08.2010
8. Приказ Минфина РФ от 31 октября 2000 г. № 94 -н «Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово –хозяйственной деятельности предприятий и Инструкции по его применению» в ред. Приказа от 08.11.2010 № 142н // Финансовая газета, № 47, 2000.
9. Положение по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99, утв. Приказом Минфина РФ от 06.05.99г. № 32н в ред. Приказа от 27.04.2012 N 55н // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти, N 26, 28.06.1999
10. Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99 утв. Приказом Минфина РФ от 06.05.1999 г. N 33н в ред. Приказа от 27 апреля 2012 г. N 55н // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти, N 26, 28.06.1999
11. Положение по бухгалтерскому учету «Учёте материально-производственных запасов» (ПБУ 5/01) утв. Приказом Минфина РФ от 09.06.2001 № 44н (в ред. от 25.10.2010) // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти, № 31, 30.07.2001
12. Положение по бухгалтерскому учету «Учет расходов по займам и кредитам» (ПБУ 15/2008) утв. Приказом Минфина России от 06.10.2008 № 107н // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти, № 44, 03.11.2008
13. Положение по бухгалтерскому учету «Учет расчетов по налогу на прибыль организаций» (ПБУ 18/02) утв. Приказом Минфина РФ от

- 19.11.2002 N 114н (в ред. от 24.12.2010) // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти, № 10, 10.03.2003
14. Положение по бухгалтерскому учету «Учет финансовых вложений» (ПБУ 19/02) утв. Приказом Минфина России от 10.12.2002 № 126н (в ред. от 27.04.2012) // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти, № 9, 03.03.2003
15. Ахалкаци О.В. Анализ расчетных операций / О. В. Ахалкаци // Аудиторские ведомости. – 2016. - № 2. – С. 5-8
16. Белобородов Ю.К. Учет дебиторской задолженности / Ю.К.Белобородов // Главбух. – 2016. - № 9. – С. 14-15.
17. Бережной В. И. Бухгалтерский учет: учет оборотных средств: ТУ учебное пособие / Бережной В.И., Суспицына Г.Г., Бигдай О.Б. и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 192 с.:
18. Бернштейн Анализ финансовой отчетности / Бернштейн. - М.:Финансы и статистика, 2017. - 624 с.
19. Бочаров В.В. Комплексный финансовый анализ / В.В. Бочаров. -М.: СПб: Питер, 2017. - 432 с.
20. Бухгалтерский и налоговый учет, финансовый анализ и контроль.- М.: Амалфея, 2017. - 728 с.
21. Варламова Т.П. Финансово-экономический анализ: Учебное пособие. Для студентов заочной и очной форм обучения. Направление - 38.03.01. «Экономика», профиль «Финансы и кредит» - г.Саратов, 2017.- с.123.
22. Васильева Л. С. Финансовый анализ / Л.С. Васильева, М.В.Петровская. - М.: КноРус, 2018. - 880 с.
23. Воробьева Е.М. Учет дебиторской задолженности / Е.М.Воробьева //Бухгалтерское приложение к газете «Экономика и жизнь». – 2017. - № 1. – С. 5.
24. Грищенко А.В. Аудит расчетов с покупателями и заказчиками / А.В. Грищенко// Аудиторские ведомости. – 2017. - № 2. – С. 4

25. Ершова Т.В. Бухгалтерский учет расчетных операций / Т.В.Ершова //Двойная запись. – 2017. - № 1. – С. 4-6.
26. Жилкина А. Н. Управление финансами. Финансовый анализ предприятия / А.Н. Жилкина. - Москва: Огни, 2018. - 336 с.
27. Жилкина А.Н. Финансовый анализ / А.Н. Жилкина. - М.: Государственный Университет Управления, 2018. - 662 с.
28. Захарьин В.Р. Формирование учетной политики организации для целей бухгалтерского учета на 2017 год / В.Р. Захарьин // Консультант бухгалтера. – 2017. - № 3. – С. 28-30.
29. Иванова Г.Г. Резервы по сомнительным долгам / Г.Г. Иванова // ТНалоговый вестник. – 2016. - № 14. – С. 38-42.
30. Камысовская С. В. Бухгалтерская финансовая отчетность: формирование и анализ показателей: Учебное пособие / Камысовская С .В., Захарова Т.В. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 432 с.
31. Камышанов П. И. Финансовый и управленческий учет и анализ : учебник / П.И. Камышанов, А.П. Камышанов. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 592 с.
32. Карлин Анализ финансовых отчетов (на основе GAAP) / Карлин, Макмин Томас; Альберт. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 445 с.
33. Ковалев В. В. Сборник задач по финансовому анализу: моногр. / В.В. Ковалев. - М.: Финансы и статистика, 2018. - 128 с.
34. Ковалев В.В. Финансовый анализ / В.В. Ковалев. - М.: Финансы и статистика, 2018. - 432 с.
35. Ковязина Н.Н. Порядок формирования резерва по сомнительным долгам / Н.Н. Ковязина // Финансовая газета. – 2016. - № 7. – С. 6-7.
36. Ковязина Н.Н. Учет задолженности / Н.Н. Ковязина // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2016. -№ 47. – С.2-4.
37. Кондраков Н. П. Бухгалтерский учет (финансовый и управленческий): Учебник / Кондраков Н. П., 5 -е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 584 с.

38. Маркарьян, Э. А. Финансовый анализ / Э.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко, С.Э. Маркарьян. - М.: КноРус, 2018. - 272 с.
39. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. - М.: ИНФРА - М, 1999 - 312с.
40. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: учебное пособие. - М.: - Центр, 2018 - 645с.
41. Наконечная Т.В. Направления повышения эффективности деятельности автосервисных предприятий / Т.В. Наконечная // Символ науки. 2017. Т. 1. № 3. С. 102-105.
42. Нарезнева О. В. Методологические основы анализа и оценки эффективности управления компанией / О. В. Нарезнева, М. Е. Глущенко. – Омск : Омский государственный институт сервиса, 2014. – 220 с.
43. Ногин А.В. Эффективность деятельности предприятия: понятие, критерии, оценка / А.В. Ногин// Азимут научных исследований: экономика и управление. 2016. Т. 2. № 3 (7). С. 64-68
44. Пургина Е.А. Показатели эффективности деятельности предприятия / Е.А. Пургина // Молодежь и наука. 2014. № 1. С. 87.
45. Рожкова М.Г. Методики оценки эффективности сбытовой политики / М.Г. Рожкова // Бенефициар. 2017. № 10. С. 82-85
46. Румянцева З. П., Саломатин Н. А., Акбердин Р. З. Менеджмент организации: учебное пособие. - М.: - ИНФРА - М, 2016 - 432с.
47. Русинов Ф. М., Разу М. Л. Менеджмент: учебник. - М.: ФБК - ПРЕСС, 1999 - 504с.
48. Семеняк А.Ф. Теоретические основы анализа эффективности деятельности коммерческой организации / А.Ф. Семеняк // Аллея науки. 2017.Т. 4. № 10. С. 299-301.
49. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. - Питер, 2000 - 416с.
50. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия:

учебник. - М.: - Дело, 2020 - 227с.

51.Ципкин Ю. А. Управление персоналом: учебное пособие. - М.: - ЮНИТИ \_ ДАНА, 2016 - 446с.

52.Чаплина А. Н. Культура управления: учебное пособие. Красноярск: КГПУ, 2017, -163 с.

53.Чучулина Е.В. Экономическая эффективность как главный фактор успешности деятельности предприятия / Е.В. Чучулина // Вестник научных конференций. 2017. № 2-2 (18). С. 117-119.

54.Шавалова М.А. Оценка эффективности деятельности малого предприятия / М.А. Шавалова// Современные тенденции развития науки и технологий. 2015. № 2-8 (13). С. 85-87

55.Шаршуков В.Н. Повышение эффективности предпринимательской деятельности предприятия / В.Н. Шаршуков // Синергия Наук. 2017. № 10. С. 178-184.

56.Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учебник. - М.: - «Бизнес - школа», 2020 - 368с.

57.Шеремет А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник / А. Д. Шеремет. – М.: Инфра-М, 2015. – 415 с.

58.Шибина М.А., Морозко, Н.И. Оценка эффективности деятельности предприятия / М.А. Шибина, Н.И. Морозко // Журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №2 (2015).

59.Щербакова С. А. Пути повышения эффективности деятельности предприятия / С.А. Щербакова // Молодой ученый. – 2016. – №9.2. – С. 65.

60.Яшкин А.А. Пути повышения эффективности деятельности предприятия / А.А. Яшкин // Студенческая наука и XXI век. 2017. № 14. С. 456-459.

