

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ
(С О Ф Н И У « Б е л Г У »)**

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА В
ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа
обучающейся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
заочной формы обучения, группы 92071380
Мурзаевой Дианы Владимировны

Научный руководитель:
старший преподаватель
Жильникова М.М.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ	7
1.1. Сущность и содержание понятия системы менеджмента	7
1.2. Принципы формирования критерий эффективности менеджмента	11
РАЗДЕЛ II. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА	23
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия	23
2.2. Анализ и оценка системы менеджмента предприятия	28
РАЗДЕЛ III. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА	38
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	49
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	52

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Особенности системы управления предприятиями на современном этапе, тесно связаны с изменением стратегических ориентиров в их деятельности. Основными экономическими целями предприятия в рыночных условиях являются повышение эффективности производства, максимизация прибыли, завоевание новых рынков и удовлетворение потребностей коллектива. Вместе с тем возрастает влияние фактора хозяйственного риска, появляются преимущества свободного ценообразования, возможности самостоятельного выбора поставщиков и потребителей. Одновременно с этим с государства снимается всякая ответственность за обеспечение предприятия сырьем и материалами, за сбыт его продукции, за уровень заработной платы его сотрудников.

Действительно, опираться только на технические стороны предприятия и не брать в рассмотрение управленческую систему - на сегодняшний день это уже стало фактом. Если собственник не уделяет серьезное внимание организации управления и построения системы менеджмента на его фирме, то функционирование самой фирмы не может быть эффективным, а крупные предприятия в настоящее время не мыслимы без данной системы. Динамичное изменение условий внешней среды предъявляет высокие требования к управлению организациями и, особенно, к управлению персоналом. От успешности решения этих задачи зависит эффективность функционирования организации и, в конечном итоге, ее жизнеспособность.

Управленческие решения относятся к числу творческих операций в технологии управленческих работ. С одной стороны, по содержанию - это логико-мыслительная деятельность, выполняемая преимущественно руководящим персоналом. С другой стороны, решение - это эмоционально-психологический акт. Как никакой другой вид управленческой работы, решение обусловлено психофизиологическими чертами личности руководителя. Однако сами решения должны разрабатываться, приниматься,

реализовываться и контролироваться в рамках определенной системы. Данная система должна строиться индивидуально, в зависимости от особенностей предприятия. Однако ее наличие обязательно, а ее функционирование должно быть максимально эффективным.

Актуальность данной темы подтверждается тем, что эффективность системы управления зависит от многих факторов, которые оказывают на ее непосредственное влияние. Система менеджмента является неотъемлемой частью любой современной организации и оказывает непосредственное влияние на ее функционирование. Однако на сегодняшний день небольшое количество малых и средних предприятий уделяют внимание грамотному и эффективному построению данной системы. В связи с этим необходим постоянный анализ системы менеджмента предприятия, соотнесение ее с теми целями и задачами, которые стоят перед предприятием, внесение соответствующих изменений, обеспечивающие повышение ее эффективности и конкурентоспособности.

Объектом исследования является ООО «БЕРЕЗКА».

Предметом исследования являются система менеджмента на предприятии и уровень ее эффективности.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по повышению эффективности системы менеджмента предприятия.

Из цели выпускной квалификационной работы вытекают следующие задачи, которые необходимо решить:

- 1) рассмотреть теоретические основы системы менеджмента предприятия;
- 2) проанализировать систему менеджмента объекта исследования и выявить ее недостатки;
- 3) разработать рекомендации по повышению эффективности системы менеджмента объекта исследования

Теоретико-методологической базой исследования являются научные труды зарубежных и отечественных исследователей по проблемам формирования систем менеджмента на предприятиях различных форм собственности, функционирующих в условиях рыночных отношений, таких как А. Файоля, Р. Дарф, Ли Якокка, Дорофеева В.Д., Шмелева А.Н., Короткова А.М., Шеметова П.В., Тебекина А.В., Веснина Р.В., Герчинковой И.Н., Латфуллина Г.Р., Рогожина С.В., Ковалева В.В., и других.

Эмпирическая база исследования. При написании выпускной квалификационной работы были использованы статистические материалы, опубликованные в экономической литературе, периодической печати и средствах Интернета, а также учредительные, коммерческие, финансово-хозяйственные документы предприятия ООО «БЕРЕЗКА», материалы экспертных оценок высшего руководящего звена промышленных предприятий.

В процессе исследования использовались следующие методы: общие методы научного познания: методы системного, факторного, ситуационного и сравнительного анализов; статистические методы. В работе применено сочетание объективных и субъективных методов научного исследования: наряду с традиционными приемами социально-экономического анализа, использовались методы наблюдений и экспертного опроса.

Практическая значимость настоящего исследования заключается в том, что предложенные мероприятия могут быть использованы в практической деятельности предприятия ООО «БЕРЕЗКА».

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Сущность и содержание понятия системы менеджмента

В переводе с греческого слово «система» означает «соединение, целое, составленное из частей». Эти части (элементы) образуют единство, в рамках которого они определенным образом упорядочены [5, с.114].

Единство системы обусловлено наличием между элементами системы связей, т.е. реальных взаимодействий. Они характеризуются:

- типом (последовательные, сходящиеся, расходящиеся);
- силой;
- характером (подчиненные, равноправные, безразличные);
- характером (односторонние, взаимные);
- степенью постоянства (эпизодические, регулярные) [5, с.116].

Любая система характеризуется рядом признаков. Во-первых, она представляет собой набор относительно самостоятельных элементов, которые играют роль подсистем. Во-вторых, в каждой системе существует механизм, посредством которого элементы взаимодействуют между собой, а также с ней самой. В-третьих каждая система имеет структуру, т.е. определенное строение, взаимное расположение элементов и существующих связей.

Системы образует большое количество видов: централизованные и децентрализованные, частичные и полные, гомогенные (однородные) и гетерогенные (разнородные), целостные, устойчивые, регенеративные и т.д. Такое многообразие характеризуется разнообразием подсистем, способов их связи, способом построения, реакциями на изменение и т.д.

Следует разобраться в понятиях «системы управления» и «системы менеджмента». Термин «управление» относится ко всем объектам, процессам, системам. В этом смысле наука об управлении – кибернетика – применима к любой области исследования (технике, биологии, физике,

социологии и т.д.). Стаффорд Энтони Бир под управлением понимает перевод системы в новое состояние путем воздействия на переменные [32, с.212].

«Менеджмент» представляет собой профессиональную деятельность по управлению организацией в условиях риска и неопределенности, когда руководству предоставляется значительная степень свободы в принятии стратегических и тактических решений [32, с.146].

Термин «менеджмент» по сути является аналогом термина «управление», его синонимом, однако не в полной мере. Термин «управление» намного шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности; к разным сферам деятельности; к органам управления [7, с.23].

Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях хозяйствования. Сам термин имеет большое количество значений в зависимости от области его применения [7, с.24].

Исходя из выше сказанного, можно сделать вывод, что понятие «система управления» более широкое и включает в себя само понятие «системы менеджмента». Под социально-экономическими системами понимается обособленное объединение людей с целью совместного решения экономических задач. Для решения же поставленных задач фирме требуются различные ресурсы [17, с.181].

Фирмы, функционирующие на рынке, постоянно используют в своей работе различные виды ресурсов. Каждый ресурс обладает своей конкретной принадлежностью, имеет определенные характеристики, оказывает различное влияние на деятельность фирмы в настоящем и будущем. Ресурсы постоянно находятся во взаимодействии между собой, а управление этими ресурсами приобретает ключевое значение для деятельности фирмы. Примеры ресурсов – человеческие, финансовые, технические, природные, сырьевые и т.д. По поводу получения и распределения этих ресурсов на фирме возникают социально-экономические процессы. Эту область процессов затрагивает менеджмент.

Итак, исходя из приведенных выше определений, под системой менеджмента в дальнейшем мы будем понимать систему управления организацией и ее социально-экономическими процессами для достижения поставленных целей.

Система управления организации представляет собой весьма сложное образование, включающее следующие взаимосвязанные элементы:

- органы (субъекты) управления (должности, подразделения);
- коммуникационные каналы;
- набор методов, технологий, норм, правил, процедур, предписаний, полномочий, определяющих поведение работников и порядок выполнения тех или иных действий.

Принципы построения систем менеджмента:

- соответствие целям организации;
- сопряженность функций и полномочий;
- ориентированность на определенный уровень компетентности персонала;
- допущение неформальных связей;
- обеспечение эффективного контроля;
- гибкость и адаптивность [5, с.212].

Крупная компания одновременно ставит и решает комплекс взаимосвязанных задач, для чего создается несколько подсистем в системе менеджмента:

- Управление производством;
- Управление персоналом;
- Маркетинг;
- Маркетинг-менеджмент;
- Финансовый менеджмент;
- Управление проектами;
- Стратегический менеджмент;
- Инновационный менеджмент;

- Экологический менеджмент;
- Управление качеством;
- Риск-менеджмент;
- Инвестиционный менеджмент;
- Информационный менеджмент.

Все подсистемы на данный момент являются областью исследования многих иностранных и отечественных ученых. Выходят новые книги и статьи, проводятся конференции и семинары. Большое внимание развитию и организации данных подсистем уделяют сами фирмы, под них организуются специальные отделы. В учебных заведениях готовятся специалисты в конкретном виде менеджмента.

Современные системы менеджмента в организациях состоят из наборов систем управления по определённому признаку, например, по типу управляемой системы. Разделение системы менеджмента организации на несколько составных систем управления производится с целью уменьшения комплексности общего управления и повышения управляемости образовавшихся подсистем. Качество управления всей организацией нередко зависит от степени взаимодействия данных (раздельных) систем управления при достижении общих целей [18, с.88]. Современные системы менеджмента не мыслимы без ЭВМ, сопутствующей сетевой архитектуры и необходимого программного обеспечения. Среди программного обеспечения, поддерживающего определённые стороны систем менеджмента, можно назвать такие, как:

- ERP — система планирования ресурсов предприятия
- EAM — системы управления основными фондами предприятия
- MES — системы оперативного (цехового) управления производством/ремонтами
- WMS — системы управления складами
- CRM — системы управления взаимоотношениями с клиентами
- SCM — системы управления цепочками поставок

- CMMS — компьютеризированные системы управления техническим обслуживанием [18, с.91].

Системы менеджмента могут помогать в принятии решений управленцами и могут быть «принимающими решения» и, таким образом, «прописывающими» действия управленцев, при стандартном исполнении. Последнее делается с целью понижения ошибок менеджмента при обработке большого объёма информации или при решении комплексных задач, но это возможно, если в программном обеспечении прописаны соответствующие качественные алгоритмы «экономической оптимизации». Если таковые алгоритмы отсутствуют, то данное программное обеспечение служит управленческому учёту в соответствующей сфере деятельности.

Качественные системы менеджмента имеют достаточную научную обоснованность их «экономических алгоритмов», опираясь при этом на более фундаментальные науки, такие как математика, статистика и психология, а также на информатику, эконометрику, на исследование операций, на теории игр и принятия решений и на другие фундаментальные научные теории и науки. При реализации в организациях систем менеджмента, которые научно обоснованы и на практике опробованы, основная задача — не утерять ключевые моменты их фундаментальной обоснованности.

Системы менеджмента также не имеют права игнорировать законодательную базу, которая регулирует практически все сферы деятельности организаций как юридических лиц в обществе.

1.2. Принципы формирования критерий эффективности менеджмента

Под эффективностью понимается уровень (степень) результативности в сопоставлении с произведенными затратами. Это понятие используется при определении эффективности экономики, отдельных отраслей, предприятий, инвестиций, нововведений.

Эффективность менеджмента отражает его результативность в достижении целей управляемого объекта и обеспечении социально-экономического

эффекта в сопоставлении с использованными ресурсами и затратами на управление. Экономический смысл эффективности менеджмента — в обеспечении наибольшего экономического эффекта при данных ресурсах (затратах) на управление. Социальный смысл — в обеспечении наибольшего социального эффекта при данных ресурсах (затратах) на управление [5, с.112].

По взаимодействию и соизмерению цели и конечного результата воспроизводственного процесса судят о результативности менеджмента как базовом условии эффективности.

Каждое мероприятие или решение по управлению должно оцениваться с точки зрения конечного результата и рассматриваться с позиций целей, методов, функций, процессов, организационных структур, т.е. всей совокупности используемых средств воздействия. В качестве особых средств воздействия рассматриваются ресурсы. Их выделение обусловлено особой ролью как факторов производства, и в этом качестве ресурсы становятся объектом приложения управленческих средств воздействия.

Очень часто эффективность управления путают с понятием результативность управления. Результативность управления – это степень достижения цели управления, ожидаемого состояния объекта управления. Она определяется значениями выходных показателей объекта управления, в нашем случае – организации. Эффективность – результативность экономической деятельности, экономических программ и мероприятий, характеризуемая отношением полученного экономического эффекта, результата к затратам факторов, ресурсов, обусловившим получение этого результата, достижение наибольшего объема производства с применением ресурсов определенной стоимости. Эффективность организации – это степень ее приближения к поставленной цели, которая показывает, насколько организация преуспела в выполнении своих функций [11, с.134].

Эффективность менеджмента определяется соизмерением полученного эффекта и использованных ресурсов, затрат на управление. Анализ можно проводить по каждому виду исчисляемых ресурсов: трудовые, материальные,

финансовые, основные фонды, оборотные фонды, информационные, временные. При оценке средств воздействия анализируется правильность выбора, т.е. соответствие ситуации, качество, результативность и эффективность реализации.

Действительно, главная цель менеджмента — обеспечение устойчивого и долговременного развития социально-экономической системы. Поэтому менеджмент, функционируя результативно и эффективно, обладая высоким качеством, может реально обеспечить развитие социально-экономической системы благодаря способности выбора линии поведения в конкурентной среде. Такие условия создаются, если технология и организация производства, продукция фирмы и менеджмент обладают конкурентоспособностью.

Осуществление и совершенствование управления организацией вызывают необходимость определения эффективности данной деятельности, использования при этом специфических измерителей. В связи с этим целесообразно использовать понятие «эффективность менеджмента».

Эффективность менеджмента как социально-экономическая категория - это результативность данной деятельности, степень оптимальности использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Функциональная роль эффективности управления - отражать уровень и динамику его развития, качественную и количественную стороны данного процесса.

Формирования эффективного менеджмента на предприятии производится в соответствии с принципами менеджмента. В учебниках по менеджменту могут быть представлены в различном количестве, разница состоит только в степени детализации. Рассмотрим следующие основные принципы менеджмента, выделенные Р.В. Весниным:

1. Научность в сочетании с элементами искусства
2. Целенаправленность
3. Специализации в сочетании с универсальностью
4. Последовательность

5. Непрерывность
6. Оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления.
7. Учет индивидуальных особенностей и психологии работников, закономерностей межличностных отношений и группового поведения
8. Обеспечение прав и ответственности каждого субъекта управления
9. Максимально раннее и широкое вовлечение исполнителей в процесс подготовки решений [5, с.341].

Для сравнения И.Н. Герчикова выделяет следующие основные принципы менеджмента:

1. Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении
2. Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности
3. Демократизация управления [7, с.156].

Француз Анри Файоль (1841-1925) в своей наиболее известной работе «Общее и промышленное направление» выделяет 14 базисных принципов менеджмента, некоторые из которых сохраняют свою значимость для теории управления и по сей день:

- Единоначалие. Каждый подчиненный получает приказы от одного, и только одного, начальника.
- Разделение труда. Специализация управленческого и технического труда позволяет добиться более высоких результатов при том же объеме усилий.
- Единство направлений и единый план работы. Схожие виды деятельности в рамках организации должны быть объединены под руководством одного менеджера.
- Скалярная цепочка управления. Цепочка властных полномочий, исходящая с вершины иерархии организации, простирающаяся вниз, охватывая всех ее работников [11, с. 16].

Рассмотрим более подробно принципы менеджмента представленные Р.В. Весниным.

Принцип научности сочетания с элементами искусства предполагает, что при управлении фирмами научный подход необходим. Действительно, на сегодняшний день, в связи со сложным современным хозяйством фирмы ей практически невозможно управлять по наитию, без тщательной проработки решений с использованием различных научных методов и методик. В тоже время ситуация, вопреки всем научным выкладкам, может поменяться очень стремительно и непредсказуемо, что требует от менеджера импровизации, чутья и опыта.

Принцип целенаправленности говорит о том, что действовать нужно не просто так, а ради решения конкретных задач и проблем, стоящих на данный момент перед фирмой.

Принцип специализации в сочетании с универсальностью говорит о том, что система менеджмента должна создаваться для конкретного предприятия (нельзя применять одну систему менеджмента для управления и крупной корпорацией и маленькой фирмой), но в тоже время должна учитывать и универсальные моменты международного менеджмента.

Принцип последовательности предполагает, что все шаги выполняемы во времени и пространстве должны осуществляться в строго определенном порядке. В ряде случаев управленческие операции могут осуществляться циклично (например, составление бухгалтерской отчетности) [5, с. 256].

Принцип непрерывности обусловлен соответствующим характером производственных и хозяйственных процессов.

Принцип оптимального сочетания централизованного регулирования и самоуправления отдельных элементов организации, говорит о том, что субъекты на местах должны иметь возможность конкретизировать общие решения руководства в соответствии со складывающейся ситуацией и особенностями подразделения, а определенных рамках действовать самостоятельно. Однако при рассмотрении проблемы о степени

централизации и децентрализации нельзя руководствоваться тем, что централизация это плохо, а децентрализация – хорошо, и наоборот. Еще А. Файоль в свое время писал, что «централизация – не есть сама по себе ни хорошая, ни дурная система администрирования, которую можно было бы принять или опровергнуть по желанию руководителей или сообразно обстоятельствам; она всегда существует в той или иной степени. Вопрос централизации и децентрализации является просто меры. Необходимо найти степень ее, наиболее благоприятную для организации».

Принцип учета индивидуальных особенностей и психологии работников, закономерностей межличностных отношений и группового поведения подразумевает, что при управлении фирмой нельзя исключать из системы менеджмента человеческого фактора, а также стандартного поведения работников и групп работников. К примеру, хороший морально-психологический климат созданный на предприятии поможет в принятии взвешенных решений и их надлежащем исполнении.

Принцип обеспечения единства прав и ответственности каждого субъекта управления гласит, что каждый руководитель должен быть наделен определенными правами и нести ответственность в соответствии с этими правами. Недостаток прав парализует деловую активность, переизбыток может привести к произволу.

Принцип состязательности участников управления на основе личной заинтересованности предполагает наличие материального поощрения, продвижения по службе, самореализации, получения новых знаний и навыков для активных участников управления.

Принцип максимально раннего и широкого вовлечения исполнителей в процесс подготовки решений предполагает, что работники будут с большей охотой выполнять решения, в которые вложены собственный труд и идеи, чем те, которые спущены сверху.

Для оценки эффективности менеджмента на предприятии важно определить критерии эффективности.

Критерий (гр. *kriterion* - признак для суждения) — признак, основание, мерило оценки чего-либо [18, с.56].

Критерий эффективности управления определяется не только оптимальностью функционирования объекта управления, но и качеством труда персонала, социальной эффективностью.

Рассмотрим вначале критерии эффективности, относящиеся к объекту управления. Современная наука выделяет общие, локальные и качественные критерии эффективности управления [35, с.78].

Общий критерий – экономические результаты деятельности управляемой подсистемы в целом, т.е. осуществление предприятием (или организацией) своей миссии при наименьших затратах.

Группа более частных локальных критериев:

- затраты живого труда на производство продукции или оказание услуг;
- затраты материальных ресурсов;
- затраты финансовых ресурсов;
- показатели использования основных производственных фондов;
- ускорение оборачиваемости оборотных средств;
- сокращение срока окупаемости капиталовложений.

Группа качественных критериев:

- увеличение доли продукции высшей категории качества;
- обеспечение экологической чистоты;
- выпуск продукции, необходимой обществу;
- улучшение условий труда и быта работников;
- ресурсоэнергосбережение и др.

Критерием эффективности управления, кроме того, при определенных условиях может быть максимум выпуска продукции или максимум услуг.

Все эти критерии должны быть отражены в определенной системе показателей экономической эффективности

Показатель эффективности – количественная характеристика работы предприятия, косвенно характеризует эффективность управления.

Такие показатели эффективности как производительность труда, материалоемкость, фондоотдача основных производственных фондов, оборачиваемость оборотных средств, окупаемость капиталовложений условно можно объединить в группу частных или локальных показателей.

Кроме того, выделяют обобщающие показатели: рентабельность и ликвидность. Они отражают результат хозяйственной деятельности, и управления в целом но не в полной мере характеризуют эффективность и качество управления трудовыми процессами, производственными фондами, материальными ресурсами [35, с.136].

Показателями, характеризующими работу аппарата управления, являются стратегическая эффективность управления и своевременность принятия и осуществления управленческих решений [26, с.178].

Эффективность менеджмента по своему содержанию, природе подразделяется, прежде всего на экономическую и социальную составляющие. Это обусловлено различием, хотя и взаимосвязанных, целей и спецификой форм эффекта (социального и экономического) и вызывает необходимость раздельного рассмотрения и анализа указанных составляющих. И это с методической точки зрения допустимо и удобно, так как позволяет более содержательно раскрывать взаимосвязь многообразных общественных явлений, с большей обоснованностью подходить к решению практических проблем повышения эффективности, ранжированию мероприятий по их актуальности и значимости. Хотя, строго говоря, в реальной жизни эти два понятия неразделимы.

При оценке эффективности управления необходимо комплексное применение всей системы обобщающих и частных показателей. Эффективность управленческой деятельности применительно к субъекту управления может характеризоваться количественными (экономический эффект) и качественными показателями (социальная эффективность).

В зависимости от объекта оценки можно рассматривать полную (общую) и локальную (частную) эффективность менеджмента. В первом

случае определяют эффективность системы управления организацией в целом, во втором - эффективность управления отдельным ее элементом - подразделением, эффективность использования отдельных видов управленческих ресурсов (трудовых, материальных, информационных) [26, с.180].

В зависимости от целевого назначения эффективность менеджмента может быть плановой, характеризующей запланированный уровень и динамику на перспективу; фактической, характеризующей достигнутый уровень и его динамику; нормативной (потенциальной), определяемой в соответствии с наиболее эффективными условиями функционирования системы; проектной, определяемой при проектировании новой системы управления по данным о конкретном объекте и необходимых затратах с целью определения ожидаемой эффективности менеджмента и выявления возможного масштаба ее практического применения. Кроме того, она может быть условной, которая выявляется по фактическим показателям без анализа и элиминирования влияния посторонних по отношению к данному мероприятию факторов. При этом экономический результат осуществляемого мероприятия маскируется отрицательным влиянием действующего параллельно другого фактора, но экономическая эффективность данного мероприятия заключается в предотвращении ухудшения значений фактических показателей.

Эффективность менеджмента можно рассматривать за один определенный временной период (год, месяц и т. д.), и она носит название статической.

Однако достоверность показателей эффективности возрастает, если при анализе форм эффективности менеджмента учитывают ее динамический аспект. Это объясняется следующим. Во-первых, характеристики социальных и экономических процессов не остаются постоянными во времени: изменяются используемая техника, объемы, структура, качество товаров, применяемые ресурсы и т. д. Во-вторых, разные варианты мероприятий имеют

разнонаправленную по периодам динамику результатов и затрат. В-третьих, существуют временные сдвиги (лаги), оказывающие существенное влияние на эффективность вариантов хозяйственных решений, к примеру сдвиг во времени между началом работы созданного объекта и освоением его мощности. В связи с этим показатели эффективности менеджмента целесообразно рассматривать в динамике посредством регистрации и сравнения изменений за два или более периода. При этом имеет место "динамическая" эффективность менеджмента. Данный вид эффективности используется, в частности, при проведении коренной реорганизации системы управления организацией.

Успех стиля управления можно оценивать по воздействию на прибыль и издержки. При оценке надо также использовать критерии, относящиеся к задачам:

- по разработке продукции;
- организации;
- управлению персоналом (продолжительность отсутствия, удовлетворенность работой, готовность к перемене работы, чувство собственного достоинства, творческие качества, инициативность, готовность к учебе).

Наконец, применение стилей управления имеет определенные ограничения (правовые, этические, ценности предпринимательства).

Эффективность стилей управления нельзя оценивать вне конкретных ситуаций. При этом следует учитывать:

– личные качества (представления о ценностях, самосознание, основная позиция, отношение к риску, роль личных мотивов, авторитет, производственный и творческий потенциал, уровень образования);

– зависимость от предстоящих задач (содержат ли они творческие или новаторские элементы, степень сформулированности, наличие опыта их решения, решаются ли они планомерно или как внезапно возникающие, должны ли выполняться индивидуально или в группе, давление сроков);

– организационные условия (степень жесткости оргструктуры, централизованное и децентрализованное решение задач, количество инстанций принятия решения, четкость путей информации и связи, степень контроля);

– условия окружающей среды (степень стабильности, условия материального обеспечения, социальная безопасность, господствующие общественные ценности и структуры).

Приступая к созданию предприятия, предприниматель или группа предпринимателей должны иметь перед собой четкую и ясную цель. Организация считается добившейся успеха, если она достигла своей цели. Составляющие успеха организации включают в себя: способность к выживанию, результативность и эффективность, практическую реализацию принятых решений [35, с.54].

Выживание, возможность существовать как можно дольше – первейшая задача большинства организаций. Это может длиться бесконечно долго, потому что организации имеют потенциал существовать бесконечно.

Эффективность обычно можно измерить и выразить количественно, потому что можно определить денежную оценку ее входов и выходов. Относительная эффективность организации называется производительностью. Производительность выражается в количественных показателях [35, с.34].

Производительность на всех уровнях организации является критически важным фактором для того, чтобы организация могла выжить и добиться успеха в условиях конкуренции.

Менеджеры решают, какими должны быть цели в области производительности организаций; какие методы получения продукции будут использованы в организации; какие формы стимулирования будут применяться в организации для того, чтобы заинтересовать рабочих в повышении производительности.

Основная проблема, которую необходимо преодолеть в управлении организацией, рассчитывая на ее успех, состоит в том, что сложные

организации действительно сложны. Трудно представить себе, что происходит внутри самой организации и между организацией и ее внешней средой, и даже чем занимаются менеджеры. Установление общих, присущих всем характеристикам, помогает сократить, уменьшить трудности чрезвычайно сложной задачи управления организацией, сведя ее до масштаба, который постижим для ума и восприятия. Обобщение позволяет нам увидеть работу руководителя в целом и взаимодействие компонентов этой работы.

Раздел II. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «БЕРЕЗКА» находится по адресу Белгородская область, г. Старый Оскол. Участниками (учредителями) общества являются 2 физических лица.

Уставной капитал составляет 20 000 рублей и разбит на доли в соотношении 90% к 10%. Высшим органом управления считается собрание участников общества, проводимое один раз в год.

На фирме работает 15 человек:

1. Директор, главный менеджер;
2. Главный бухгалтер, финансовый директор;
3. Сотрудники склада;
4. Сотрудники магазина.

Условия предоставления франшизы следующие:

- специализированная сеть магазинов занимается продажей товаров для спальни и дома, всевозможных аксессуаров для спален и ванных комнат, а также линией бюджетных матрасов и ортопедических подушек;

- представляет весь комплекс оперативной маркетинговой, рекламной, информационной поддержки, начиная с подбора помещения, разработки дизайн-проекта, обучения, изготовления оборудования;

- предлагает партнёру получить готовый бизнес, прочно занимающий определённую нишу на российском рынке и не имеющий конкурентов в этой ценовой категории.

Общий объём инвестиций:

- минимальный размер инвестиций для открытия магазина составляет от 1 млн. руб.
- роялти, вступительный взнос и другие платежи: франшиза - от 200 тыс. руб.;
- роялти – отсутствуют.

Срок возврата инвестиций - не превышает полутора лет.

Общие требования к франчайзи (региональным представителям).
Наилучшими местами для открытия магазинов "Бельпостель" являются центральные улицы крупных городов, крупные Торговые центры с высокой проходимостью.

Торговая площадь 40-90 кв. м, социальная однородность находящихся рядом сервисных и Торговых предприятий, желательны витрины на просвет.

Условия сотрудничества:

- юридическое лицо или частный предприниматель;
- опыт работы в розничной торговле;
- собственные оборотные средства;
- наличие собственной или арендованной торговой площади от 40 до 80 м² в системе торгового комплекса или отдельно стоящее здание;
- соблюдение фирменного стиля.

Предоставляемая поддержка:

- постоянная методическая, юридическая и консультационная поддержка в процессе работы магазина;
- размещение контактной информации о магазине партнера в каталогах, рекламных буклетах и на сайтах компании;
- разработка индивидуального дизайн-проекта, (консультации по оформлению, дизайну, расстановке мебели и декоративным элементам) включая выкладку товара для будущего магазина;
- сезонные рекламные материалы, аудио-видеоролики, макеты печатной продукции;
- профессиональное обучение персонала всем тонкостям розничной торговли. (Тренинги);
- выезд специалистов на открытие магазина.

О качестве продукции фирмы:

Начиная с интерьера магазина и заканчивая дизайном упаковки, – все отражает общую концепцию и призвано сделать покупку полезной и

приятной. Над эскизами комплектов постельного белья работают ведущие французские дизайнеры.

Фирма ООО «БЕРЕЗКА» находится на стадии «детство», так как она образована еще в 2008 году и прошла свое становление на рынке в условиях экономического кризиса.

Для того, чтобы качественно проанализировать и оценить систему управления, ООО «БЕРЕЗКА» мы будем рассматривать применимо к внешней и внутренней среде организации.

ООО «БЕРЕЗКА» функционирует на рынке в нашем городе с 2008 года. Эта фирма является достаточно молодой, поэтому основная цель организации на сегодняшний день – максимизация прибыли. Вся стратегия менеджмента ООО «БЕРЕЗКА» и ее система управления строятся исходя из этой цели. Для реализации стратегической цели системы управления на ООО «БЕРЕЗКА» разработаны основные задачи фирмы на ближайшую перспективу. Эти задачи формируют тактику менеджмента.

Ввиду этих условий для достижения ООО «БЕРЕЗКА» основной цели были сформированы следующие задачи:

1. Выживание в кризисный и после кризисный период;
2. Укрепление позиции на рынке продаж товаров для спален и дома;
3. Завоевание доли рынка продаж товаров для спальни и дома.

Организационная структура ООО «БЕРЕЗКА» представлена на рис.

2.1.1.

Преимущества линейной структуры:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

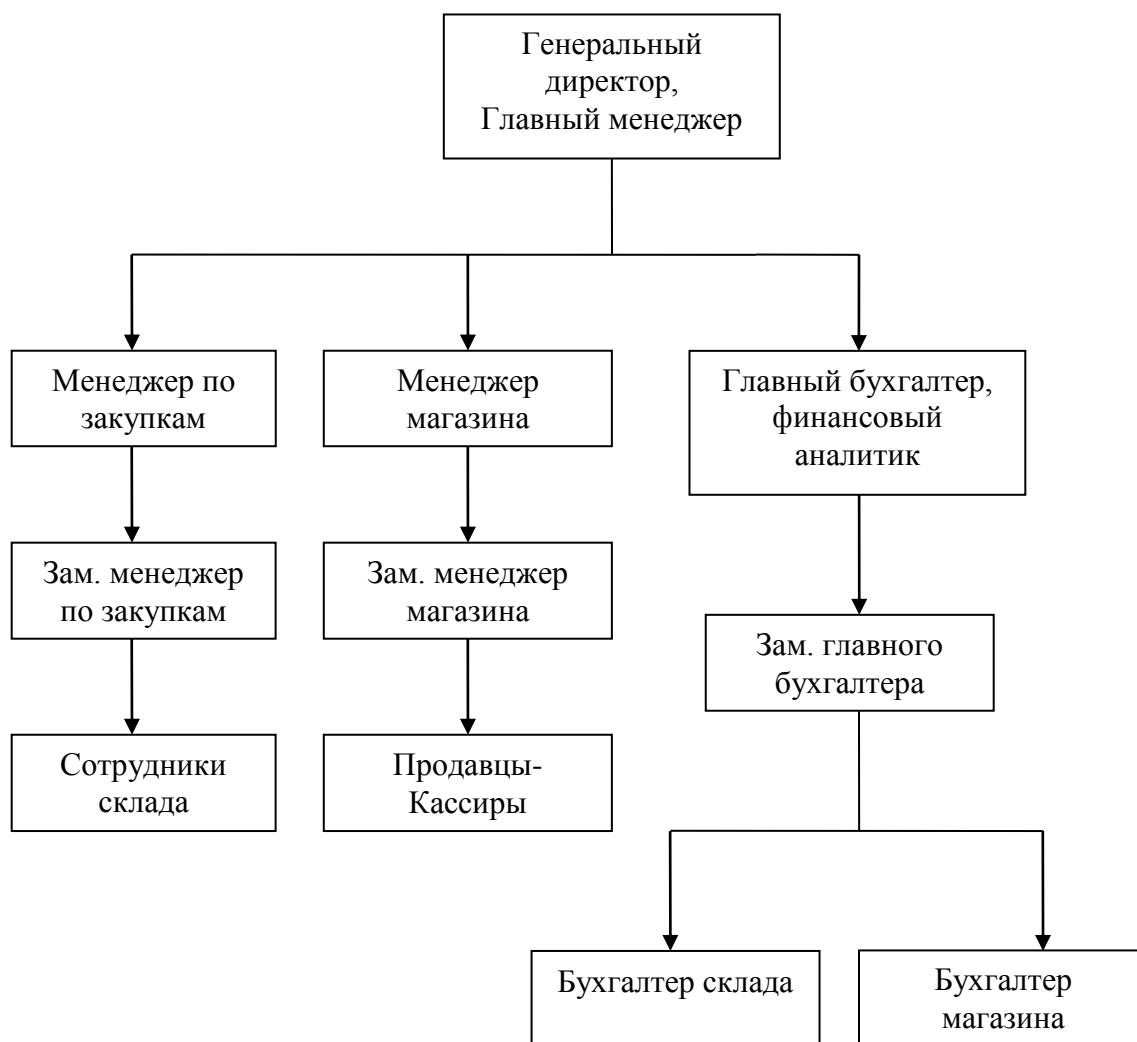


Рисунок 2.1.1 - Организационная структура ООО «БЕРЕЗКА»

Недостатки линейной структуры:

- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы ("текучка") доминирует над стратегическими;
- тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом - разные;
- тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;

- большое число "этажей управления" между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;
- перегрузка управленцев верхнего уровня.

Внешняя среда фирмы обладает следующими характеристиками: неопределенность, сложность, взаимосвязанность факторов, подвижность. При анализе системы менеджмента организации имеет смысл проанализировать влияние внешней среды на фирму и систему управления, так как от внешних факторов в серьезной мере зависит развитие фирмы, реализация ее цели и задач, принятие управленческих решений.

Внешняя среда организации разделяется на среду прямого и косвенного воздействия. Среда косвенного воздействия – НТП и технологии, экономика и политика, социально-культурные факторы, географические факторы.

Оценивая систему управления ООО «БЕРЕЗКА» можно сделать вывод о плохом состоянии анализа фактора прямого воздействия - конкурентов. Фирма торгует по франшизе и «Бельпостель» является ее единственным поставщиком, то сбои в работе фирмы могут привести к сбою в работе ООО «БЕРЕЗКА». Выше уже приводилось описание влияние на цель и задачи фирмы экономического кризиса в стране. Это влияние относится к факторам косвенного воздействия, но их влияние может быть очень сильным и привести если не к большим убыткам и банкротству фирмы, то к ухудшению финансового состояния организации.

Географические факторы и социально-культурные факторы благоприятны для развития ООО «БЕРЕЗКА». Организации находится в ТЦ «Все для Вас», месторасположение которого со временем станет центром развивающегося города. Качество жизни в области остается на высоком уровне, поэтому клиенты имеют возможность отнестись к выбору своего постельного белья достаточно серьезно.

За период с 2015 года по 2016 год основные финансово-экономические показатели ООО «БЕРЕЗКА» ухудшились: выручка от продажи продукции уменьшилась, а чистая прибыль составила отрицательный результат.

Основными отрицательными факторами, повлиявшими на финансовые результаты фирмы в 2016 году экономический кризис с внешней стороны и в соответствии с этим падения спроса на продукцию. Немаловажным моментом стала и незначительное уменьшение себестоимости продукции.

Если выручка сократилась на 51,14%, то себестоимость всего на 5,82%. Это говорит о плохой реализации управления себестоимостью продукции.

Выручка от продажи продукции, работ, услуг в 2016 году составила 1292 тыс. рублей, что на 1347 тыс. рублей меньше показателя за 2015г.. Чистая прибыль за 2016 год составила -1064 тыс. рублей, а в 2015 году – 75 тыс. рублей. Следует обратить внимание на управленческие расходы фирмы в 2015 году, которые составили 276 тыс. рублей и превысили валовую прибыль организации на 75 тыс. рублей. Данные вид расходов можно в дальнейшем сократить, что было сделано в 2016 году.

Одним из основных показателей эффективности работы системы управления является прибыльность и рентабельность фирмы.

Не имеет смысл проводить оценку уровня прибыльности и рентабельности фирмы ООО «БЕРЕЗКА». Отрицательные показатели валовой и чистой прибыли, а также тенденция уменьшения доходов говорит о том, что фирма имеет отрицательный показатель рентабельности и может в ближайшей перспективе стать банкротом.

2.2 Анализ и оценка системы менеджмента предприятия

На первом этапе анализа системы менеджмента проведем анализ основных характеристик организации управления. Составим классификаторы организационной структуры и объектных функции управления.

1. Классификатор организационной структуры:

2. На основе данных классификаторов составим проекцию структуры управления на функции управления

Вид организационной структуры. Действующая организационная структура в ООО "БЕРЕЗКА" – типовая линейная организационная структура. Она подходит для таких небольших организаций, как ООО "БЕРЕЗКА", так как некоторые недостатки линейных структур на небольших фирмах отсутствуют. Например, наличие многоуровневой структуры управления. На малых организациях существует 1-2 уровня управления, в связи с чем скорость обмена информацией, принятия управленческих решений выше, чем на больших предприятиях с многоуровневой линейно-функциональной структурой управления. В этом случае на малых предприятиях она более эффективна.

Численность аппарата управления. Аппарат управления фирмой ООО «БЕРЕЗКА» состоит из четырех человек.

1. Генеральный директор, главный менеджер – полностью отвечает и контролирует всю деятельность фирмы. Он определяет стратегию и тактику фирмы, организует работу подразделений, выносит решения об оплате труда и премировании, нанимает и контролирует персонал организации, оценивает результаты деятельности.

2. Главный бухгалтер, финансовый директор – полностью контролирует финансовый потоки организации. Занимается бухгалтерской отчетностью, распределением финансовых средств, выдачей зарплаты сотрудникам, работой с кредиторами в сфере денежных средств и оплатой по кредитным обязательствам.

3. Менеджер по закупкам – организует и контролирует работы склада ООО «БЕРЕЗКА». Осуществляет работу с поставщиками, отвечает за хранения продукции на складе и передаче в магазин. Проводит по приказу директора ревизию склада фирмы.

4. Менеджер магазина – организует и контролирует работу магазина фирмы. Отвечает за режим работы точки продаж продукции, действия продавцов и кассиров, проводит по приказу директора ревизию продукции в

магазине, оценивает работу в области продаж и вносит решения директору о премировании.

По данным таблицы можно сделать вывод о высоком уровне соотношения управляющих и управляемых.

Степень централизации управления высокая. Все решения и вся отчетность проходит через генерального директора ООО «БЕРЕЗКА»;

Гибкости и подвижности структуры можно оценить как низкую ввиду сильной централизации управления.

Средняя зарплата в аппарате управления по данным на конец 2016 года составляет 12 000 тысяч рублей в месяц.

Соответствия выполняемым функциям управления и реализуемым бизнесам частичная. Некоторые функции возложены на одного человека, хотя он и не имеет соответствующего образования и опыта работы в данной конкретной сфере управления.

Уровень технической вооруженности работников аппарата высокий. Для того чтобы менеджер высшего звена фирмы мог иметь постоянное представление о работе организации, вовремя принимать и реализовывать управленческие решения через систему управления, контролировать деятельность организации, он должен постоянно иметь информацию о происходящих изменениях во внутренней и внешней среде организации.

На фирме ООО «БЕРЕЗКА» данные о работе фирмы, все приходные и расходные ордера, ведения учета продаж и касса, хранения информации о товаре, сроках поставки, количестве, данные бухгалтерского учета систематизируются, хранятся и обрабатываются при помощи двух конфигураций программы 1С версии 8.2.

Первая конфигурация 1С: Бухгалтерский учет применяется для обработки данных главным бухгалтером фирмы и продавцами для выписки чеков.

Вторая конфигурация 1С: Торговля + Склад применяется менеджерами по закупкам для ведения информации по складу.

Данные программы ведения учета хорошо себя зарекомендовали на Российском рынке. Существуют следующие плюсы для директора фирмы:

- Рука на пульсе бизнеса в офисе, в командировке, на отдыхе. Автоматическое, по заданному графику, получение информации: по электронной почте, в Интернете, в виде бумажного отчета;
- Возможность принимать обоснованные управленческие решения на основе удобных форм отчетности с детальной расшифровкой любых показателей и интерактивных средств анализа;
- Повышение эффективности бизнеса за счет автоматизации рутинных операций, ведения учета в реальном масштабе времени, быстрой и удобной подготовки информации для принятия решений на разных уровнях;
- Без крупных затрат времени и денег обеспечена перенастройка системы при изменении масштабов бизнеса, подходов к управлению, развитию территориальной структуры.

Плюсы для бухгалтера:

- Меньше рутинной работы;
- Учет ближе к потребностям реального бизнеса;
- Полное соответствие действующему законодательству обеспечивает регулярная информационно-методическая поддержка.

Недостатки 1С:

- в подавляющем большинстве случаев, чтобы «1С: Бухгалтерия» решала все поставленные перед ней задачи, программу приходится дорабатывать. Каждое предприятие уникально, поэтому для эффективной его работы, как правило, требуются индивидуальные решения по автоматизации бизнес-процессов (в том числе и по автоматизации ведения бухгалтерского и налогового учета);
- затруднен поиск ошибок, сделанных во время обработки документов;

- конфигурации программы 1С достаточно сложны в освоении и требует специального обучения пользователей.

Снижение рентабельности деятельности, возрастание издержек производства и управления, снижение платежеспособности организации - следствия недостаточной эффективности ее организационной структуры. Недостаточная эффективность линейной оргструктуры ООО "БЕРЕЗКА" обусловлена наличием недостатков в данной системе, характерным для всех механистических структур.

Данная организационная структура в ООО "БЕРЕЗКА" обладает достаточно четкой системой взаимных связей функций и подразделений, в связи с чем принципиально состав подразделений и систему их взаимосвязей менять не следует. Также в данной организационной структуре существует четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель. Для обеспечения эффективности функционирования системы необходимо по возможности сохранять данное свойство имеющейся структуры. Еще одним преимуществом рассматриваемой структуры является быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания руководства.

Однако структура управления в ООО "БЕРЕЗКА" имеет также и ряд недостатков, которые необходимо устранить.

Во-первых, в данной организационной структуре отсутствуют какие-либо звенья, занимающиеся вопросами стратегического планирования, в работе руководителей практически всех подразделений оперативные проблемы доминируют над стратегическими. Частично по данной причине в ООО "БЕРЕЗКА" отсутствует Положение об организационной структуре, так как ее некому разработать. Это не позволяет построить эффективную систему контроля над деятельностью аппарата управления на предприятии и создает большие трудности при выявлении дефектов организационной структуры управления.

Именно по причине отсутствия в организационной структуре

департамента стратегии, то есть звена, отвечающего за стратегическое планирование, в положениях о подразделениях не определены цели деятельности для каждого подразделения, его вклад в общий результат деятельности компании, показатели эффективности деятельности, характерные именно для данного подразделения, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями компании. В том виде организационных структур, который существует в ООО "БЕРЕЗКА", а именно в линейно-функциональных структурах управления, тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности.

По этой же причине в ООО "БЕРЕЗКА" отсутствует практика построения дерева целей с адекватной системой показателей. Системно не упорядоченные плановые показатели не согласуются со структурой организации, не соответствуют направлениям использования ресурсов и получению результатов, поэтому оценить вклад каждого блока в целевую эффективность системы сложно.

Наличие стратегического управления необходимо для долгосрочной эффективности.

Во-вторых, в механистической структуре существует тенденция к волокитке и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений. Как показал анализ, практически любой заказ клиента требует участия всех подразделений предприятия, а существующая организационная структура значительно усложняет процесс выполнения работ, так как работа структурных подразделений организации недостаточно эффективно скоординирована.

В связи со слабостью горизонтальных связей данная структура не может оперативно реагировать на структурные изменения спроса, способствовать разработке новых видов продукции или услуг, открытию новых сегментов рынка, внедрению новейших технологий рекламной деятельности.

Как показал анализ организационной структуры, ее механизм

управления недостаточно эффективно регламентирует взаимодействие структурных подразделений предприятия и их целенаправленное развитие, не обеспечивает реализацию некоторых целевых установок (например, выработку рекламных предложений и дизайн-проектов на одного работника), а также имеет необоснованно высокие затраты на достижение стратегических целей предприятия.

Таким образом, действующая в ООО "БЕРЕЗКА" организационная структура имеет малую гибкость и приспособляемость к изменению ситуации.

В-третьих, в механистической структуре существует перегрузка управленцев верхнего уровня, в то же время существует и повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев. Таким образом, с одной стороны, результаты работы предприятия с такой структурой зависят в основном от уровня профессионализма управляющих работников, а с другой стороны, те же управляющие работники являются перегруженными работой, что снижает качество принимаемых ими решений, следовательно, сказывается на результатах работы компании.

В-четвертых, в организационной структуре ООО "БЕРЕЗКА" выявлено несоответствие функций управления, обусловленных целями предприятия и фактически выполняемых функций, дублирование функций, а также выявлены некоторые нереализуемые функции, например, функции отдела по управлению персоналом и коммерческого отдела.

Нереализуемые функции имеются в первую очередь в коммерческом отделе. Основными проблемами данного отдела являются:

- отсутствие комплексных маркетинговых исследований, непрерывного мониторинга рынка рекламных услуг;
- слабое владение и использование инструментария маркетинга;
- слабо проработана и используется в недостаточном объеме система мотивации клиентов.

Следствием из этого является принятие неоптимальных

производственных решений, необоснованных инвестиций, потеря наиболее привлекательных клиентов; возрастают сроки выполнения работ, число отказов, число требований выплаты пени по договорам, снижается рентабельность деятельности. Поэтому необходимо усилить коммерческий блок предприятия, основными функциями которого должны стать эффективные продажи и точный прогноз состояния рынка рекламных услуг.

Бухгалтерский отдел занимается в основном бухгалтерской отчетностью, тогда как его функции намного шире, в данной организации. Так, данным отделом не выполняются функции по проведению финансовой аналитики, составлению ключевых финансовых показателей фирмы и их анализ в динамике. Причиной этому является отсутствие хорошего специалиста в данной области.

Генеральный директор зачастую сам занимается контролем не крупных расходов, повседневных действий подчиненных, деталей и хода технологических процессов, посещением второстепенных выставок и конференций, вместо того, чтобы заниматься разработкой стратегии организации, среднесрочным планированием, реформированием направлений (например, развитием коммерческого блока), а главное, организацией ключевых внешних связей.

Управленческая система в ООО "БЕРЕЗКА" характеризуется чрезмерной централизацией управленческих функций (основная часть всех управленческих решений возлагается на генерального директора), слишком узкими задачами для подразделений, их слабой мотивацией. В результате структурные подразделения испытывают недостаток в информации, необходимой для эффективного функционирования в рамках единого целого; не обеспечены компетентной поддержкой линейных и функциональных руководителей (вследствие недостаточных полномочий последних); отсутствует обратная связь между подразделениями. Следствием этого является перегрузка высшего руководства компании, приоритет частных целей над общими и снижение эффективности деятельности организации в

целом.

Работоспособность организационной структуры управления ООО "БЕРЕЗКА" является недостаточной в современных условиях, характеризующихся высокой нестабильностью внешней среды и изменением вкусов, требований и предпочтений потребителей. Следовательно, организационная структура управления ООО "БЕРЕЗКА" требует совершенствования.

Неотъемлемой частью анализа любой системы управления является оценка принятых управленческих решений. Принятие решений является одним из основных составляющих любого управленческого процесса. Процесс принятия решений при кажущейся простоте - очень непросто. В нем достаточно много тонкостей и подводных рифов, хорошо знакомых профессиональным менеджерам.

В каждой организации осуществляется разработка управленческих решений. И в каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, ее организационной структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней культурой. Тем не менее, имеется общее характерное для любого процесса принятия решений, где бы он не осуществлялся. Это тот единый стержень, который формирует технологию разработки и принятия решений, используемую в любой организации.

Оценивая разработку, принятие и контроль управленческих решений на ООО «БЕРЕЗКА» можно выделить следующие плюсы:

1. Ввиду того, что фирма небольшая, время от момента принятия управленческого решения до момента его реализации проходит незначительное.
2. Решения об основных направлениях работы фирмы принимаются непосредственно директором.
3. Имеется возможность быстро определить отклонения или некачественное выполнение принятого решения.

Из минусов выделяются следующие:

1. Решения принимаются на основе неполной, некачественной и устаревшей информации.
2. Качество решений оставляет желать лучшего.
3. Не производится предварительное согласование с основными представителями подразделений, т.е. работается принцип «не оспаривание решений начальства».
4. Документирование или другое хранение данных о принятых решениях, а также сопроводительная информации о их исполнении отсутствует, что порождает неправильное или неточное исполнение.

РАЗДЕЛ 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

ООО "БЕРЕЗКА" - развивающаяся коммерческая организация. Современное положение на рынке относительно стабильное. Однако имеется серьезные недостатки в работе самой организации и ее системы управления.

Из проведенного анализа системы менеджмента ООО «БЕРЕЗКА» можно сделать следующие выводы:

1. На предприятии за 2016 год работы наблюдаются отрицательные показатели прибыли и рентабельности;
2. Отсутствие мониторинга внешней среды фирмы;
3. На одного руководителя приходится несколько функций управления;
4. Отсутствие системы поддержки принятия решений.

Классическими подходами к совершенствованию функционирования организации является, с одной стороны, улучшение ее организационной структуры, с другой — предусмотренных бизнес-процессов. Первое направление позволяет добиться лучшей управляемости объекта, более четко разделить обязанности между подразделениями, создать предпосылку для налаживания вертикальных и горизонтальных коммуникаций и т. д.

Совершенствование бизнес-процессов фактически нацелено на повышение эффективности работы организации в целом за счет более продуктивной деятельности ее крупных частей, выделяемых по принципу однородности процесса, в котором они участвуют.

В соответствии с выделенными недостатками можно предложить следующие меры по повышению эффективности управления на предприятии.

1. Создание эффективной информационной системы. Информированность сотрудников и свободное распространение информации являются важнейшими составляющими эффективной деятельности предприятия.

Так как в ООО «БЕРЕЗКА» система коммуникаций характеризуется низкой эффективностью, то для ее повышения разработать мероприятия по следующим направлениям:

- улучшение информированности персонала о политике руководства (клиентской, инвестиционной, ценовой, инновационной и т.д.). Особое значение для сотрудников имеет информация о социальных гарантиях, служебных продвижениях и вакансиях, системе вознаграждения и уровне оплаты труда;

- обеспечение эффективной обратной связи. Предприятию необходимо осуществлять систематическое общение высшего руководства с менеджерами и работниками, формируя у последних чувство ответственности и причастности к принятию решений;

- оглашение действующих правовых норм и инструкций (разъяснительная работа, благодаря которой сотрудники получают информацию о системе правового регулирования и законодательства, действующих на предприятии).

2. Разработка дополнительных мотиваций персонала. Как было отмечено выше, для сотрудников ООО «БЕРЕЗКА» не хватает материальных (экономических) стимулов. Поэтому предлагается добавить в систему мотиваций следующие изменения:

Рекомендаций основными показателями, при выполнении и перевыполнении которых производится начисление премии по выбранным направлениям, могут быть следующие:

- по росту объемов производства и реализации продукции (работ, услуг) в соответствии с заключенными договорами:

- рост объемов производства в натуральном выражении в соответствии с заданной номенклатурой;
- снижение остатков готовой продукции на складах и др.

- по снижению затрат на производство и повышение эффективности хозяйственной деятельности;
- снижение затрат на производство и реализацию продукции (экономия по отдельным элементам затрат на производство и реализацию продукции - материальных и трудовых затрат, энергоресурсов);
- внедрение малоотходных и безотходных технологических процессов и проектных решений, отвечающих требованиям охраны окружающей среды и рационального использования природных ресурсов;
- увеличение доли чистой прибыли, направленной на накопление;
- рост рентабельности продукции и производства и др.

Число показателей премирования устанавливается, как правило, не более 2-3 по каждому из указанных выше направлений. При этом один показатель основной, другой - дополнительный. При перевыполнении дополнительного показателя премия за основной показатель увеличивается, а при невыполнении - уменьшается.

В соответствии с п. 3.7 Рекомендаций стимулирование руководителей, специалистов и других служащих основного и вспомогательного производств, аппарата управления, общезаводских служб, центральных лабораторий и других функциональных подразделений должно осуществляться по основным показателям премирования, отражающим как результаты данного подразделения, так и предприятия в целом.

При этом согласно п. 3 постановления Совмина от 9.11.1999 г. № 1748 размер премий за высокопроизводительный и качественный труд составляет не менее 50% от причитающейся премии.

Одновременно работникам могут быть определены условия, при выполнении которых он будет премироваться либо лишаться премий (полностью или частично). К ним относятся:

- отсутствие на рабочем месте без уважительной причины;

- несвоевременное выполнение или невыполнение трудовых обязанностей без уважительных причин;
- использование государственного имущества не в служебных целях;
- реализация продукции (работ, услуг), не соответствующей требованиям стандартов;
- неосуществление мер по соблюдению производственной, трудовой и исполнительской дисциплины и обеспечению безопасного труда подчиненных (при их наличии) и другие.

Требуется установить следующие системы премирования:

- а) При продаже магазином товара на сумму свыше 300 т.р. в месяц премировать работников отдела маркетинга, отдела снабжения и сбыта 5% от суммы свыше указанной.
- б) При реализации на сумму 500 т.р. в месяц плюс 10 тыс. руб. к зарплате работников всех отделов

Также требуется организовать корпоративные праздники за счет фирмы для создания атмосферы в коллективе, подарки на дни рождения и свадьбы.

3. Совершенствование организационной структуры управления. Линейная структура управления, которая существует в ООО «БЕРЕЗКА» является устаревшей, так как рынок постоянно развивается, предприятие привлекает новых потребителей (многие из которых находятся в разных регионах страны), ищет пути для увеличения номенклатуры выпуска товаров. Наиболее рациональной на данном этапе развития предприятия будет организационная структура управления, сформированная по региональному принципу.

Преимущества данной структуры заключаются в том, что все функции предприятия будут ориентированы на определенный регион (рынок); все разрабатываемые программы исследования, продажи и сервиса, контроля над продвижением продукции будут привязаны к местным условиям.

Рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий довольно сложно, но социальные преимущества таких мероприятий бесспорны: благодаря созданию информационной системы на предприятии повысится уровень информированности сотрудников, появятся предпосылки для формирования благоприятной психологической обстановки в коллективе, а также для активного развития инновационной деятельности в организации. Будут преодолены психологические барьеры между руководителями и подчиненными, благодаря чему повысится эффективность управления человеческими ресурсами на предприятии.

Разработка системы мотиваций позволит не только повысить эффективность управления и общую результативность деятельности, но и улучшить условия труда и отдыха на предприятии, повысить уверенность каждого отдельного сотрудника в своей значимости для фирмы, создать хорошие взаимоотношения между менеджерами и подчиненными.

Изменение организационной структуры управления позволит предприятию ориентироваться на постоянно меняющиеся условия рынка, а также определять политику фирмы в зависимости от конкретного рынка, что дает большие маркетинговые преимущества.

1. Объединить под одним руководителем склад и точку продажи товара создать отдел снабжения и сбыта.

Обязанности данного отдела будут заключаться в следующем:

- получать информацию о работе склада и магазина о фактическом состоянии продаж, также выдавать информацию оперативно и точно;
- осуществлять оперативный контроль за ходом снабжения, отвечать за своевременность поставок продукции, ритмичности и своевременной отгрузки, координировать действия по приему и реализации товара;
- контролировать работу магазина,
- составлять отчетные рапорты и другую информацию о ходе работы организации в области снабжения и сбыта, участвовать в работе по анализу и

оценке деятельности склада и магазина, выявлению и устранению недостатков.

2. Создать планово-экономический отдел.

В задачи данного отдела будет входить следующие:

- планирование деятельности фирмы на стратегическом и тактическом уровне;
- координация планов в соответствии с изменяющимися условиями внешней и внутренней среды фирмы;
- анализа финансовой информации о деятельности фирмы. Составление показателей финансовой устойчивости организации и анализ их в динамике;
- руководство кредитной деятельностью фирмы.

3. Создать отдел маркетинга, в обязанности которого будет входить вся ценовая и рекламная политика фирмы. Задачи маркетинга требуют учета запроса и поведения покупателей.

Философию генерального директора предприятия (объединения, фирмы) и его заместителя по маркетингу во многом можно выразить фразой: «Мы управляем не заводом, а сбытовой организацией, удовлетворяющей потребности покупателей».

4. Создать бухгалтерский отдел и возложить на него функции только по работе с бухгалтерской отчетностью.

Предлагается провести следующие сокращения:

1. сократить менеджеров магазина и менеджера склада, а также их заместителей. На конкурсной основе нанять руководителя отдела снабжения и сбыта и предоставить ему полномочия по формированию данного отдела. Это бесспорно является правильным, так как данный специалист лучше других разбирается в поставленной задаче;
2. на конкурсной основе нанять высококвалифицированного

экономиста и поставить его во главе планово-экономического отдела;

3. нанять менеджеров по рекламе и объединить их под руководством исполнительного директора фирмы;

4. сократить заместителя главного бухгалтера и ввести должность исполнительного директора фирмы.

Данные сокращения не повлекут за собой снижение эффективности управления фирмы, наоборот, они будут способствовать:

- уменьшению количества управленческого персонала в общем числе работников фирмы;

- снижению затрат на аппарат управления;

- повышению скорости прохождения информации;

- снижение нагрузки в области управления с одного человека и перекладывание части функций управления на специалистов.

Для устранения недостатков в структуре управления ООО «БЕРЕЗКА» необходимо провести ряд мероприятий по ее совершенствованию.

По нашему мнению при совершенствовании структуры управления необходимо следовать следующим принципам:

- принцип единства распорядительства и персональной ответственности. Он исключает двойственность подчинения и возможность получения противоречивых указаний;

- принцип распределения персонала. Следует правильно определить количество подчиненных, которыми может эффективно руководить один человек, т.е. норму управляемости;

- принцип четкого функционального разграничения. Каждое производственное и функциональное звено должно иметь ограниченные функции, не затрагивающие функции других подразделений на одном уровне управления;

- принцип соответствия прав, обязанностей и ответственности каждого

звена управления и должностного лица. Такое соответствие создает реальные условия для принятия и реализации оптимальных решений;

- принцип гибкости и экономичности. Организационная структура управления должна реагировать на изменения внутренней и внешней среды с наименьшими затратами, т.е. обладать свойством рациональной самоадаптации.

Процедуры организации выполнения управленческого решения должна включать в себя оформление необходимой документации, разъяснение исполнителям их полномочий и сущности задачи, организацию контроля за реализацией, мотивационной и при необходимости – поощрительной деятельности.

Информационное обеспечение - важнейший элемент успешного функционирования аппарата управления и процесса принятия решений. Содержание информационных сообщений определяется потребностями управленческих звеньев и сущностью вырабатываемых решений. Информация для принятия решений должна отвечать таким требованиям, как краткость и четкость формулировок, своевременность поступления, точность и достоверность и т.д.

Для системы менеджмента значительной характеристикой эффективности ее работы является принятые качественные управленческие решения. Для того, чтобы генеральный директор ООО «БЕРЕЗКА» принимал оптимальные, точные и качественные управленческие решения предлагается организовать на фирме систему поддержки принятия решений.

СППР (система поддержки принятия решений) — в большинстве случаев — это интерактивная автоматизированная система, которая помогает пользователю (ЛПР- лицо принимающее решение) использовать данные и модели для идентификации и решения задач и принятия решений. Система должна обладать возможностью работать с интерактивными запросами с достаточно простым для изучения языком запросов.

СППР обладает следующими четырьмя основными характеристиками:

1. СППР использует и данные, и модели;
2. СППР предназначены для помощи менеджерам в принятии решений для слабоструктурированных и неструктурированных задач;
3. Они поддерживают, а не заменяют, выработку решений менеджерами;
4. Цель СППР — улучшение эффективности решений.

Список характеристик идеальной СППР (которая имеет мало общих элементов с определением, приведенным выше). Идеальная СППР:

1. оперирует со слабоструктурированными решениями;
2. предназначена для ЛПР различного уровня;
3. может быть адаптирована для группового и индивидуального использования;
4. поддерживает как взаимозависимые, так и последовательные решения;
5. поддерживает 3 фазы процесса решения: интеллектуальную часть, проектирование и выбор;
6. поддерживает разнообразные стили и методы решения, что может быть полезно при решении задачи группой ЛПР;
7. является гибкой и адаптируется к изменениям как организации, так и ее окружения;
8. проста в использовании и модификации;
9. улучшает эффективность процесса принятия решений;
10. позволяет человеку управлять процессом принятия решений с помощью компьютера, а не наоборот;
11. поддерживает эволюционное использование и легко адаптируется к изменяющимся требованиям;
12. может быть легко построена, если может быть сформулирована логика конструкции СППР;
13. поддерживает моделирование;

14. позволяет использовать знания.

В настоящее время во многих зарубежных и российских фирмах реализованы СППР. Эффективность их применения является очень высокой. Так скорость обработки и анализа мелких решений вырастает в 2-3 раза, сокращается время от формирования решения у руководства до реализации этого решения на практике. На 30% возрастает эффективность принятых решений, причем даже тех, уровень неопределенности которых для менеджера был высоким.

СППР несомненный атрибут всех будущих организаций и предприятий, и хотя саму систему реализовать достаточно дорого, скорость и эффективность ее работы являются неоспоримым преимуществом перед отделами, состоящими из сотрудников.

Так как фирма ООО «БЕРЕЗКА» является небольшой организацией, то для нашей фирмы необходимо внедрение СППР определенной архитектуры – функциональные СППР.

Экономическая эффективность совершенствования организационной структуры управления предприятия

Важным аспектом оценки эффективности управления является определение эффективности мер, направленных на совершенствование структуры управления. Вышепредложенные мероприятия по совершенствованию структуры управления направлены на улучшение экономических параметров производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Экономическая эффективность составила = 114 000 руб.

Предложенные рекомендации будут способствовать повышению эффективности управления ООО «БЕРЕЗКА».

Выводу по второму разделу: ООО «БЕРЕЗКА» небольшая фирма, занимающаяся продажей непродовольственных товаров. Она работает по франчайзингу от компании «Бельпостель». Организационная структура фирмы представляется собой типовую линейную оргструктуру. На фирме

работает 15 человек, включая генерального директора. Финансовые показатели ООО «БЕРЕЗКА» являются не удовлетворительным, так как прибыль у организации отсутствует.

Выводы.

При проведении анализе системы менеджмента ООО «БЕРЕЗКА» выяснилось:

1. Наконец 2016 чистая прибыль организации практически в два раза меньше себестоимости продукции, что говорит о плохой управленческой деятельности в области финансов, прогнозирования и сбыта
2. Организационная структура является неэффективной с точки зрения сложившейся ситуации и функционирования. На фирме отсутствует человек занимающийся рекламой и продвижением товара, а также не проводится прогнозирование и мониторинг внешней ситуации.

Если не внести соответствующие корректировки в данную систему, т.е. пересмотреть организационную структуру, внести дополнительное документирование, внедрить помощь в принятии и реализации управленских решений, то данная организация не сможет существовать в долгосрочной перспективе и в скором времени может стать банкротом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время достаточно большое количество малых предприятий вследствие кризиса в стране оказались банкротами. Немаловажную роль в этом сыграла и неэффективная система управления фирм, которая не смогла вытянуть их в период неблагоприятных условий.

В ходе выполнения дипломной проекта были решены следующие задачи:

1. Дано теоретическое обоснование системе менеджмента. Выявлено, что качественные системы менеджмента имеют достаточную научную обоснованность их "экономических алгоритмов", опираясь при этом на более фундаментальные науки, такие как математика, статистика и психология, а также на информатику, эконометрику, на исследование операций, на теории игр и принятия решений и на другие фундаментальные научные теории и науки. При реализации в организациях систем менеджмента, которые научно обоснованы и на практике опробованы, основная задача — не потерять ключевые моменты их фундаментальной обоснованности.

2. Описаны критерии и факторы эффективности системы менеджмента. Эффективность менеджмента отражает его результативность в достижении целей управляемого объекта и обеспечении социально-экономического эффекта в сопоставлении с использованными ресурсами и затратами на управление. Экономический смысл эффективности менеджмента — в обеспечении наибольшего экономического эффекта при данных ресурсах (затратах) на управление. Социальный смысл — в обеспечении наибольшего социального эффекта при данных ресурсах (затратах) на управление.

По форме воздействия различают факторы эффективности прямого и косвенного воздействия. Первые непосредственно влияют на эффективность управленческого труда, вторые - опосредованно.

По продолжительности воздействия выделяют факторы, которые действуют непродолжительное время, и факторы, влияние которых

сказывается на протяжении длительного времени. При этом одни факторы связаны с эффективностью менеджмента прямой зависимостью, другие - обратной.

По степени формализации выделяют количественно измеримые и количественно неизмеримые факторы.

По характеру воздействия различают факторы интенсивные и экстенсивные.

3. При проведении анализа системы менеджмента ООО «БЕРЕЗКА» выяснилось:

- а) Наконец 2016 чистая прибыль организации практически в два раза меньше себестоимости продукции, что говорит о плохой управленческой деятельности в области финансов, прогнозирования и сбыта
- б) Организационная структура является неэффективной с точки зрения сложившейся ситуации и функционирования. На фирме отсутствует человек занимающийся рекламой и продвижением товара, а также не проводится прогнозирование и мониторинг внешней ситуации.

Если не внести соответствующие корректировки в данную систему, т.е. пересмотреть организационную структуру, внести дополнительное документирование, внедрить помощь в принятии и реализации управленческих решений, то данная организация не сможет существовать в долгосрочной перспективе и в скором времени может стать банкротом.

4. Разработаны мероприятия по повышению эффективности системы менеджмента ООО «БЕРЕЗКА», такие как внедрение системы поддержки принятия решений, реорганизация оргструктуры фирмы путем организации новых отделов и сокращения лишнего управленческого персонала, создание эффективной информационной системы организации.

Для системы менеджмента значительной характеристикой эффективности ее работы является принятые качественные управленческие решения. Для того, чтобы генеральный директор ООО «БЕРЕЗКА» принимал оптимальные, точные и качественные управленческие решения предлагается

организовать на фирме систему поддержки принятия решений.

СППР — в большинстве случаев — это интерактивная автоматизированная система, которая помогает пользователю (ЛПР) использовать данные и модели для идентификации и решения задач и принятия решений. Система должна обладать возможностью работать с интерактивными запросами с достаточно простым для изучения языком запросов.

Важным аспектом оценки эффективности управления является определение эффективности мер, направленных на совершенствование структуры управления. За счет повышения производительности труда выручка от продаж увеличилась на 88 т.руб, за счет сокращения численности работников на 3 человека снизился фонд заработной платы. За счет повышения скорости прохождения информации коэффициент оборачиваемости возрос на 0,7

Предложенные рекомендации будут способствовать повышению эффективности системы управления ООО «БЕРЕЗКА».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: части вторая и третья. -М.: ЮНВЕС, 2007.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации: В 2-х частях : Официальный текст. - М.: Элит-2007.
3. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 2015.-352с.
4. Акофф, Р. Планирование будущего корпораций: Пер с англ. – М.: Прогресс, 2011. – 327 с.
5. Акулов, В., Рудаков, М. К характеристике субъекта стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – №4. – С.112-116
6. Акулов, В., Рудаков, М. Особенности принятия решений субъектом стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – №3. – С.88-90
7. Анисимов, О.С. Управление, рефлексия, методология. Введение в методологию: Методологические рекомендации / Центр научно-технических услуг. – Петропавловск, 2010. – 157 с.
8. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер Ком, 2007. – 416 с.
9. Ансофф, И. Стратегическое управление: Пер с англ. – М: Экономика, 2012. – 519 с.
- 10.Архипов, В.М. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. – СПб: Изд-во СПб гос. ин-та экономики и финансов, 2008. – 161 с.
- 11.Афанасьев, В.Г. Общество: системность, познание и управление. – М.: Экономика, 2015. – 432 с.
- 12.Бездорожева, С.К. Списание дебиторской задолженности. / Аудиторские ведомости /. №2. 2009. С.3.

13. Бернштейн, Л. А. Анализ финансовой отчетности. М.: Финансы и статистика, 2012г.-320с.
14. Бухгалтерский учет в торговле. / Под ред. М.И. Баканова.-М.: Финансы и статистика, 2008, -576с.
15. Вахрушина, М.А. Учет выручки в торговом предприятии. М.: АКДИ «Экономика и жизнь», 2012.- 68с.
16. Васильев, Ю.П. Управление внутрифирменной системой информации. – М.: Экономика, 2015. – 232 с.
17. Вебер, Ю., Гельдель, Х., Шеффер, У. Организация стратегического и оперативного планирования на предприятии // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – №2. – С.105-110
18. Виноградова, З.И. Логика науки управления. –М.: Экономика, 2012. – 206 с.
19. Винокуров, В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2016. – 160 с.
20. Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Пер. с англ. – М.: Изд-во «Финпресс», 2010. – 272с
21. Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2011. – 296 с.
22. Водачек, Л., Водачкова, О. Стратегия управления инновациями на предприятии: Сокр. пер. со словац. – М.: Экономика, 2009. – 166 с.
23. Волохов, А.А. Формирование системы стратегического управления персоналом предприятия (организационно-методический аспект): Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М.: МГГУ 2008. – 24 с.
24. Выготский, Л.С. Собрание сочинений: В 6т. – Т.2. Проблемы общей психологии. – М.: Педагогика, 1982. – 504 с.
25. Виханский, О.С., Наумов А.И. Менеджмент: -3-е изд.-М.: Гардарики, 2003.- 528с.
26. Гончарук, О.В., Кныш, М.И., Шопенко, Д.В. Управление финансами на предприятии. - СПб.: Дмитрий Буланин, 2008.-264с.

27. Друкер, П.Ф. Эффективное управление / Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2009.- 368с.
28. Зайцев, Л.Г., Соколова, М.И. Стратегический менеджмент. - М.: Юристъ, 2009-416с.
29. Жуков, В.Н. Учет операций в оптовой и розничной торговли. / Бухгалтерский учет/. № 6. 2008. С.26.
30. Журавлева, Н.В. Кредиторские и расчетные операции в России. / Н.В.Журавлева.-М.: Издательство «Экзамен», 2011.-284с.
31. Ковалев, В.В., Патров, В.В. Как читать баланс. М.: Финансы и статистика, 2009.- 280с.
32. Ковалев, В.В, Ковалев, Вит.В. Учет, анализ и финансовый менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 2008.-688с.
33. Кабанов, В.С., Порховник, Ю.М., Зубов, И.П. Менеджмент: проблемы – программа – решение. – М.: Экономика, 2010. – 112 с.
34. Карлоф, Б. Деловая стратегия [Концепция, содержание, символы]: Пер с англ. – М: Экономика, 2010. – 239 с.
35. Кинг, У., Клиланд, Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика: Пер с англ. – М.: Прогресс, 2005. – 399 с.
36. Клейнер, Г.Б. Механизмы принятия стратегических решений на промышленных предприятиях: (Результаты эмпирического анализа). – М.: ЦЭМИ РАН, 2008. – 77 с.
37. Кныш, М.И., Перекатов, Б.А., Тютиков, Ю.П. Стратегическое планирование инвестиционной деятельностью: Учебное пособие. – СПб.: Любавич, 2008. – 238 с.
38. Кныш, М.И., Тютиков, Ю.П. Стратегическое управление корпорациями: Учебное пособие. – СПб.: Любавич, 2008. – 207 с.
39. Кожурин, Ф.Д. Процесс управления (Системное исследование и разработка на примере региона). – М.: Мысль, 2009. – 237 с.

40. Кондратенко, В.И., Петкевич, Ф.П. Особенности организационной структуры и стратегии управления в рыночных условиях хозяйствования: Теория, опыт, практика. – Тюмень: Софт Дизайн, 2008. – 127 с.
41. Комментарии к новому плану счетов бухгалтерского учета А.С. Бакаева, Л.С. Макарова, Е.А. Мизиковский и др./ под ред. А.С. Бакаева.-М.: Информационное агентство «ИПБ-БИНФА», 2005,- 435с.
42. Кондраков, Н.П. Бухгалтерский учет.-5-е изд., перераб. и доп.-М.: ИНФРА-М, 2008-717с.
43. Кравченко, Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле. Минск: Высшая школа, 2012.- 420с.
44. Лафта, Дж.К. Менеджмент.-2-е изд., перераб и доп.-М.: ТК Велби,2008.- 592с.
45. Мыльник, В.В. Исследование систем управления. - 2-е изд., переработанное и доп.-М.: Академический Проект; Екатеринбург: Деловая книга.-2009.- 352с.
46. Николаева, Г.А., Бухгалтерский учет в торговле.-М.: Приор -издат», 2008.- 352с.
47. Пучкова, С.И. Бухгалтерская (финансовая) отчетность. Организации и консолидированные группы.-2-е изд., перераб.и доп.-М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2008. - 344с.
48. Практический курс бухгалтера. 1С: Бухгалтерия 7.7-8.0/ Под ред. Е.П. Фигурнова. - М.: Эксмо, 2008.-224с.
49. Савицкая, Г.В. Теория анализа хозяйственной деятельности. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 281с.
50. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., перераб. И доп.-Минск: ООО «Новое знание», 2008.- 688с.
51. Селезнева, Н.Н., Ионова, А.Ф. Финансовый анализ. Управление финансами. - 2-е изд., перераб и доп. –М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.-639с.