

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное учреждение  
высшего образования  
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
им. В.П. Астафьева  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра экономики и менеджмента  
**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы

Менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

И. о.заведующий кафедрой, д.э.н.  
профессор Владимирова О.Н.

09.06.2020  
\_\_\_\_\_  
(дата, подпись)

Научный руководитель  
д.э.н. профессор Владимирова О.Н.

09.06.2020  
\_\_\_\_\_  
(дата, подпись)

Обучающийся  
Баранова Д. Р.

02.06.2020  
\_\_\_\_\_  
(дата, подпись)

Оценка

Красноярск 2020

### ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ

федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования  
«Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева»

Институт психолого-педагогического образования

Кафедра экономики и менеджмента

Обучающийся: Баранова Дарья Романовна

(Ф.И.О.)

Код, направление подготовки, направленность (профиль) образовательной программы:

**38.03.02 Менеджмент, Менеджмент организации**

Курс 5, группа OZ-B15H(N), 555

Тема: Совершенствование системы управления

Руководитель: Владими́рова Ольга Николаевна

(Ф.И.О., ученая степень, ученое звание, должность)

Срок сдачи завершённой работы руководителю 09.06.2020

(за 6 недель до защиты)

Перечень вопросов, подлежащих разработке: *Изучение литературы, составления плана; написание основной части; написание введения, заключения, оформление библиографического списка, подготовка к защите, защита*

#### ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

Этапы работы	Сроки выполнения	Вид отчетности	Отметка руководителя о выполнении
1. Изучение литературы, составления плана	Не позднее 2-х недель после закрепления темы ВКР октябрь-ноябрь	Оглавление (проект плана), предварительный список использованных источников	
2. Написание основной части	декабрь-март	Текст (черновой вариант)	
3. Написание введения, заключения, оформление списка использованных источников	Не позднее чем за 6 недель до предзащиты <b>апрель</b>	Текст, введение, список использованных источников	
4. Доработка, исправление ошибок	<b>май</b>	Текст вместе с листом замечания	
5. Подготовка к защите	За месяц до защиты, после прохождения предзащиты <b>май-июнь</b>	Текст доклада, слайдовая презентация ВКР	
6. Защита	В сроки ГИА <b>июнь</b>	Приказ о допуске к защите, размещенная в ЭБС ВКР (не менее 5 дней до защиты), сданная за 2 дня до защиты ВКР в ГЭК, протокол защиты	
Консультации	Согласно утвержденному кафедрой графику консультаций	Текст работы	

Утверждено на заседании кафедры, протокол № 4 от 17.04.2020.

Заведующий кафедрой

(подпись)

(расшифровка подписи)

Руководитель

(подпись)

(расшифровка подписи)

Задание принял к исполнению

(подпись)

(расшифровка подписи)

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1. Сущность и классификация систем управления .....	7
1.2. Методы и модели построения системы управления предприятия .....	15
1.3. Основные направления диагностики системы управления предприятия.....	23
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ООО «БИЗНЕСПАРТНЕР».....	30
2.1. Характеристика деятельности ООО «БизнесПартнер».....	30
2.2. Анализ системы управления ООО «БизнесПартнер» .....	39
2.3. Проблемы системы управления ООО «БизнесПартнер» .....	48
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ «БИЗНЕСПАРТНЕР» .....	56
3.1. Разработка рекомендаций по повышению эффективности системы управления .....	56
3.2. Оценка экономической эффективности мероприятий .....	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	70

## **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность исследования. Человек, общество, любая организационная структура – постоянно развиваются и стремятся развиваться эффективно, достигая тех или иных результатов.

Осуществление в настоящее время преобразований в формах и методах управления, организационных структурах, направленных на стимулирование предприимчивости и развитие рыночных отношений предприятий с разными формами собственности, часто недостаточно эффективно и не достигает поставленных целей.

С переходом к рыночной экономике произошли принципиальные изменения в системе управления организациями. Следствием таких изменений становятся новые подходы к организации и качеству управления тем или иным предприятием, организацией, структурой.

Последние полтора-два десятилетия управленческой науки прошли под двумя знаменами: инновации и человеческие ресурсы. Это время можно охарактеризовать усложнением внешней организационной среды, резким возрастанием темпов ее изменения и ужесточением конкуренции на мировых рынках. Все это потребовало поиска скрытых резервов и новых путей повышения эффективности управления организацией.

Повышающийся в последние годы интерес к проблеме управления как важнейшему фактору эффективности менеджмента в организации в целом, свидетельствует о признании теоретиками и практиками важности проблемы методов управления.

В настоящее время практика требует разработки целого комплекса вопросов, связанных с особенностями изучения отдельных научно-теоретических и практических проблем повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности в условиях рыночных отношений. Заслуживает внимания точка зрения тех специалистов, которые

считают необходимым сосредоточить исследования в области управления вообще.

Актуальность данной тематики в настоящее время подтверждена трудами ряда ведущих зарубежных и российских ученых и практиков.

Объект исследования – ООО «Бизнес Партнер».

Предмет исследования – система управления ООО «Бизнес Партнер»

Цель данной работы – совершенствование системы управления в организации ООО «Бизнес Партнер».

Для реализации поставленной цели необходимо выполнить ряд задач:

1. рассмотреть теоретические аспекты организации системы управления на организации
2. проанализировать действующую систему управления на предприятии
3. провести проектирование системы управления на предприятии с учетом выявленных недостатков.

Практическая значимость данной работы заключается в том, что совершенствование системы управления зачастую положительно отражается на выработке более совершенных новых стратегических решений.

Информационной базой при исследовании работы послужили учебники, учебные пособия и монографии ряда российских ученых, посвященные теме исследования, научные статьи, нормативно-правовые акты

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы, ее цели и задачи.

В первой главе рассматриваются основные подходы к системе менеджмента в организации, приводятся основные методики по анализу системы менеджмента на предприятии

Во второй главе проводится анализ организации системы менеджмента на предприятии. Выявляются основные сильные и слабые стороны в деятельности организации.

В третьей главе предлагаются мероприятия по повышению эффективности организации системы менеджмента на предприятии, проводится оценка их обоснованности.

В заключении подводится итог проделанной работы.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Сущность и классификация систем управления

Системой управления занимается определенная категория исполнителей, в основном тех, кто занят на выполнении управленческих обязанностей. В современных рыночных условиях главной целью и сущностью системы управления становится получение максимальной прибыли, которую можно получить при внедрении на производстве наиболее рациональной и эффективной системы управления.

Сущность системы управления характеризуется принципами, являющимися одинаковыми для социально-экономических объектов всех областей деятельности. При этом действия субъекта управления направлены на достижение определенной цели. Практически все системы управления включают следующие понятия:

- Единство целей и результатов, а также средств, для более быстрого и эффективного их достижения
- Комплексность всех процессов управления, куда включены учет и анализ, планирование, организационные мероприятия, регуляция и контроль, за выполнением.
- Объединение оперативного, текущего и перспективного планирования при оптимальных условиях и непрерывности
- Обязательный контроль принятых решений, как важнейший фактор для их быстрой реализации
- Моральное и материальное стимулирование производственной активности и достижений, как всего трудового коллектива, так и отдельного сотрудника
- Индивидуальный подход к отдельному сотруднику, в результате чего можно в максимальной степени использовать его творческий потенциал

- Заинтересованность сотрудников в повышении своей квалификации, в постоянном овладении современными умениями, навыками и знаниями всех новых технологий
- Создание здорового психологического климата в коллективе
- Гибкость организационной системы управления, которая позволяет решать практически все управленческие задачи
- Использование достоверной и проверенной информации во время принятия управленческих решений [24].

Сущность системы управления в большинстве случаев составляет человеческий фактор. В основном он направлен на знание и неукоснительное выполнение сотрудниками трудового коллектива порученного дела, на умение организовать свое рабочее время и время всего коллектива, а также на моральную и материальную заинтересованность в повышении знаний и улучшение творческой деятельности. Сущность управления является процессом, творческой деятельности сотрудников, и применяется с использованием орудий и предметов труда.

Таким образом, сущность системы управления заключается в том, что вначале следует определить цели, потом наметить мероприятия, которые будут направлены на эффективное достижение этих целей, и в последнюю очередь разрабатывается задание (план), только выполнив которое, можно добиться выполнения поставленной цели. Также сущность управления заключается в сборе и обработке информации, в разработке, принятии и выполнении принятых решений, а также в контроле, за их исполнением [11].

В общем виде система управления дает собой конкретный тип взаимодействия двух объектов, один из которых при данном находится в позиции субъекта управления, а другой — в позиции объекта управления. Для этого взаимодействия свойственно то, что:

- субъект управления ориентирует объекту управления импульсы влияния (команды управления), которые содержат информацию о том, как обязан работать объект управления;



– объект управления получает данные импульсы и функционирует в соответствии с ними и с учетом образовавшейся ситуации

Тип управления — это звено или часть системы управления, являющиеся источником влияния на объект управления. Управление имеет возможность осуществляться единолично менеджером, коллегиально группой глав или же коллективно собранием акционеров. В зависимости от этого и субъект управления станет различным. В первом случае в качестве субъекта выступает менеджер, индивидуум, в других — группа лиц, подразделение, орган управления.

В качестве объекта управления выступают сотрудник, группа лиц, трудовой коллектив. Объектами управления могут быть еще: ресурсы, процессы, итоги, все виды человеческой деятельности.

Организации в процессе собственной деятельности используют материальные, трудовые, финансовые, информационные, технологические и другие ресурсы. Соответственно в качестве объектов управления — ресурсов могут выступать:

- товарные запасы;
- финансовые ресурсы;
- информационный массив;
- персонал организации.

В любой организации проходит большое количество процессов, начиная с процесса управления и до производственного процесса. Важнейшими частями производственного процесса являются снабжение, производство и сбыт продукции. В соответствии с этим в качестве объектов управления — процессов могут выступать:

- производственный процесс;
- торгово-технологический процесс;
- маркетинговая деятельность предприятия;
- материально-техническое снабжение предприятия и т. д.

К результатам (выходам системы) относят:

прибыль, рентабельность, объемы производства и реализации продукции, затраты, качество продукции и т. д. Соответственно в качестве объектов управления — результатов могут служить:

- качество производимых товаров или оказываемых услуг;
- результаты управленческой или производственной деятельности;
- производительность труда;
- производственные или управленческие затраты и т. д.[21]

Управление является реальным, если имеются, с одной стороны, потребность и возможность субъекта управления управлять, а с другой — потребность и возможность объекта управления выполнять управленческие команды.

Управленческая деятельность субъекта приобретает определенную направленность в зависимости от того, какие цели он при этом преследует. Если цели управления совпадают с целями, преследуемыми субъектом в процессе управленческой деятельности, он ориентирован на эффективное управление.

Вероятность субъекта управления выполнять управление обусловлена:

во-первых, организационно-техническими аспектами (наличием у работников необходимых каналов связи и передачи информации, требуемой техники управления и т. п.), во-вторых, наличием у субъекта управления рычагов воздействия на объект управления, с помощью которых можно побуждать его выполнять команды, т. е. возможностью и готовностью объекта управления выполнять управленческие команды.

Необходимо подметить, что есть значительное количество видов управления. Видовое разнообразие управления можно характеризовать набором конкретных признаков, иногда обозначаемых словами-антонимами. В табл. 1.2 приведены главным образом виды управления.

Таблица 1.2 — Видовая классификация управления[29]

Признак классификации	Виды управления
Ключ управленческого воздействия	Централизованное, децентрализованное
Адаптивность (приспособляемость)	Адаптивное, консервативное
Временной фактор	Стратегическое, тактическое
Расположение субъекта управления по отношению к объекту	Внешнее, внутреннее
Подготовленность управленческого персонала	Любительское, профессиональное
Метод выработки управленческого решения	Коллегиальное, едино начальное
Манера управления	Автократическое, демократическое, волюнтаристское, партисипативное
Образ управленческих взаимосвязей	Субординационное, координационное
Отношение к субъекту управления или восприятие воздействия	Принудительное, доверительное
Качество управления	Дилетантское, качественное
Системность управления	Несистемное, системное
Используемые в управлении знания	Научное (теоретическое), эмпирическое (практическое)
Уровень управления	Государственное, региональное, муниципальное и т. д.
Направление управления	Горизонтальное, вертикальное
Эффективность управления	Эффективное, неэффективное
Жесткость (мягкость) управления	Жесткое, мягкое
Автоматизация управления	Автоматизированное, неавтоматизированное
Формализация управления	Формализованное, неформализованное
Персонификация управления	Персонифицированное, неперсонифицированное
Компетентность управления	Компетентное, некомпетентное
Управленческие воздействия	Непосредственное, опосредованное

Разнообразие видов управления этим не исчерпывается. Так, вне поля зрения остались многочисленные разновидности управления, связанные с его функциональной специализацией, такие, как управление персоналом, сбытом, запасами, транспортом, трудом, издержками, качеством, инвестициями, финансами и т.д.[34]

Следует вспомнить, собственно что система — это совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определенную целостность, единство. Основные системные принципы:

- целостности свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов;

- структурности;

- взаимозависимости структуры и среды;

- иерархичности;

- множественности описания каждой системы.

Возвращаясь к системе управления, следует подметить, что такая система владеет соответствующей структурой, т. е. имеет определенную совокупность составляющих ее элементов, специфических взаимосвязей и взаимодействий, благодаря которым осуществляется процесс управления, возникают новые целостные свойства, называемые эмерджентными.

Система управления современной организацией (предприятием) должна отвечать следующим основным требованиям:

- обладать высокой гибкостью;

- быть адекватной сложной технологии производства, требующей соответствующих форм контроля, организации и разделения труда;

- оперативно реагировать на изменения факторов внешней и внутренней среды предприятия, конъюнктуры рынка;

- учитывать конкуренцию на соответствующем рынке товаров (услуг);

- учитывать требования к качеству обслуживания потребителей и выполнения договоров;

- обеспечивать высокую эффективность управления предприятием;

- способствовать развитию организации;

- обеспечивать внедрение достижений науки и передовой практики;

- обладать способностью саморегулирования, чтобы любые отклонения от нормы (по стоимости, качеству, срокам и др.) быстро фиксировались (в идеале — автоматически) и сразу же вырабатывались и предпринимались контрмеры, возвращающие систему управления в прежнее нормальное состояние.

Непрерывным элементом любой системы управления является связь. Связь можно определить как важный для целей управления, взаимодействия канал обмена между субъектами веществом, энергией, информацией. Единичным актом связи выступает воздействие.

Связи могут быть прямыми, обратными, вертикальными, горизонтальными и т. д.

Прямая связь — это воздействие субъекта управления на объект в виде управленческих команд, решений, рекомендаций и т. д.

Обратная связь — это информация, исходящая от объекта управления к субъекту управления. Существование обратной связи означает, что результат функционирования объекта управления определенным образом влияет на поступающие на него воздействия. Как правило, обратная связь выступает необходимым регулятором в системе управления.

Систему управления можно предложить в общем, элементарном виде, состоящем из двух подсистем: управляющей (субъекта управления) и управляемой (объекта управления), а также прямых и обратных связей между ними.

Есть различные представления о системе управления современной организации. Так, Семенов А.К., Набоков В.И. выделяют в системе управления три подсистемы [33]. Первой подсистемой является совокупность управленческих органов, подразделений и исполнителей, выполняющих поставленные перед ними задачи, а также совокупность методов, с помощью которых осуществляется управление. Данную подсистему можно определить как единство организации, технологии и методов управления. Она называется структурно – функциональной и выступает как бы в роли «остова» системы управления.

Вторая подсистема — информационно-поведенческая. Ее ведущими блоками являются:

– управленческая идеология и ценностная ориентация системы управления;

- интересы и поведенческие нормы участников процесса управления;
- информация и коммуникации в системе управления.

Третьей подсистемой считается подсистема саморазвития системы управления. Ее возникновение обусловлено возникновением в системе управления таких качеств, как стремление к самосовершенствованию, поиск и разработка прогрессивных идей и внедрение их в практику. Данная подсистема не просто отражает указанные качества, но и способствует их воспроизводству, распространению и практическому воплощению.

Предоставленная подсистема может быть разделена на две части: первая — направляет систему управления на систематическое совершенствование и развитие, вторая — обеспечивает ее развитие.

Таким образом, система управления (управления) современной предпринимательской организации должна включать пять подсистем:

- обеспечивающую;
- целевую;
- производственную;
- развития;
- сбытовую (рыночную).

В представлении профессора Р. А. Фатхутдинова[39] система управления организации включает четыре подсистемы: целевую, обеспечивающую, функциональную и управляющую.

При этом компонентами целевой подсистемы системы управления организации являются: повышение качества выпускаемых товаров и услуг, ресурсосбережение, расширение рынка сбыта товара, организационно-техническое развитие производства, социальное развитие коллектива и охрана окружающей среды.

Обеспечивающая подсистема системы управления организации включает: методическое обеспечение, ресурсное обеспечение, информационное обеспечение и правовое обеспечение.

Функциональная подсистема включает следующие компоненты: маркетинг, планирование, организацию процессов, учет и контроль, мотивацию и регулирование.

Управляющая подсистема системы управления организации включает: управление персоналом, социологию и психологию управления, разработку и реализацию управленческих решений, анализ в принятии решений, прогнозирование в принятии решений [7].

Изучив основные понятия системы управления можно сделать вывод о том, что эффективность функционирования предприятия во многом зависит от того насколько развита система управления. Так, система управления это сложная организация, которая имеет целый ряд составляющих подсистем, каждая из которых выполняют определенную функцию, а все вместе это представляет собой систему управления предприятием.

## **1.2. Методы построения системы управления предприятия**

Понятие эффективности системы управления во многом совпадает с понятием эффективности производственной деятельности организации. Однако управление производством имеет свои специфические экономические характеристики. В качестве главного критерия результативности системы управления выступает уровень эффективности управляемого объекта. Проблема эффективности системы управления – составная часть экономики управления, которая включает рассмотрение:

- Управленческого потенциала, т.е. совокупности всех ресурсов, которыми располагает и которые использует система управления. Управленческий потенциал выступает в материальной и интеллектуальной формах;

- Затрат и расходов на управление, которые определяются содержанием, организацией, технологией и объемом работ по реализации соответствующих функций управления;

- Характера управленческого труда;
- Эффективности управления, т.е. эффективности действий людей в процессе деятельности организации, в процессе реализации интересов, в достижении определенных целей.

Эффективность – это результативность функционирования системы и процесса управления как взаимодействия управляемой и управляющей систем, т.е. интегрированный результат взаимодействия компонентов управления. Эффективность показывает, в какой мере управляющий орган реализует цели, достигает запланированных результатов. Эффективность системы управления проявляется в эффективности производства, составляет часть эффективности производства. Результаты действия, соотнесенные с целью и затратами, - это и есть содержание эффективности как управленческой категории.

На эффективность деятельности менеджера влияет ряд факторов: потенциал сотрудника, его способность выполнять определенную работу; средства производства; социальные аспекты деятельности персонала и коллектива в целом; культура организации. Все эти факторы действуют совместно, в интеграционном единстве.

Таким образом, эффективность системы управления – один из основных показателей проектирования системы управления, определяемый сопоставлением результатов управления и ресурсов, затраченных на их достижение. Оценить эффективность системы управления можно путем соизмерения полученной прибыли и затрат на эту систему. Но такая упрощенная оценка не всегда корректна, так как:

- 1) результат управления не всегда заключается в прибыли;
- 2) такая оценка приводит к непосредственному и опосредованному результату, который скрывает роль управления в его достижении. Прибыль часто выступает как опосредованный результат;
- 3) результат управления может быть не только экономическим, но и социальным, социально-экономическим;



4) затраты на управление не всегда можно достаточно четко выделить [19].

Принципиальное значение для оценки эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определения уровня эффективности, который принимается за нормативный. Один из подходов дифференцирования сводится к сравнению с показателями, характеризующими эффективность организационной структуры эталонного варианта систем управления. Эталонный вариант может быть разработан и спроектирован с использованием всех имеющихся методов и средств, проектирования систем управления. Характеристики такого варианта принимаются в качестве нормативных. Может применяться, также сравнение с показателями эффективности и характеристиками системы управления, выбранной в качестве эталона, определяющего допустимый или достаточный уровень эффективности организационной структуры.

Если управленческая деятельность полностью или частично решает поставленную задачу, воплощается в ожидаемом результате, причём обеспечивает его достижения на основе оптимального использования имеющихся ресурсов, то она считается эффективной. В первом случае речь идёт о внешней эффективности, во втором – о внутренней.

Внешняя эффективность иначе называется выгодностью, а внутренняя – экономичностью, показывающей цену, которую пришлось заплатить за полученный результат (для этого он соотносится с величиной затрат). Чем результат в большей степени превышает затраты, тем экономичнее деятельность.

Однако часто главным бывает не то, во сколько раз результат больше затрат, а является ли он более ценным.

Эффективность системы управления бывает тактической и стратегической, причём они противоречат друг другу. Например, ориентация руководства фирмы на получение сиюминутных выгод не оставляет ресурсов для развития её в будущем.

Об эффективности системы управления можно также говорить, как о потенциальной или реальной. Потенциальная эффективность оценивается предварительно, реальная же определяется степенью достижения самих целей, полученными на практике результатами. Поскольку в управлении применяются разные методы, правомерно оценивать также и их эффективность.

Нужно отметить, что между экономичностью и выгодностью нет однозначного соответствия. Высокоэкономичное управление может быть мало результативным с точки зрения достижения самой цели, уводить от неё в сторону, а результативное – неэкономичным, если цель будет достигаться слишком, дорогой ценой.

Поэтому на практике между двумя этими подходами всегда должен достигаться определённый компромисс, учитывающий требования конкретной ситуации [33].

Изменение в более благоприятную сторону соотношения между полученными результатами и связанными с ними затратами называется экономизацией деятельности. На практике она возможна далеко не всегда, и нередко имеет место её стабилизация и даже обратный процесс.

Сама экономизация системы управления достигается несколькими способами:

- 1) снижение затрат при тех же результатах;
- 2) увеличение результата при меньшем росте затрат;
- 3) увеличение результата при сокращении затрат (самый благоприятный вариант);
- 4) уменьшение результата при ещё большем уменьшении затрат.

Таким образом, экономизация управления далеко не всегда связана с увеличением выгоды, поскольку абсолютный результат может даже сокращаться. Поэтому критерий выгоды принимается во внимание только при оценке достижения конкретной управленческой цели вне связи с другими задачами.

Эффективность системы управления можно определить в общем виде или в относительных величинах, например как соотношение цели и полученного результата (степень реализации цели), полученного результата и ресурсов, использовавшихся для его получения, экономического эффекта и затрат, потребности и ее удовлетворения, или в абсолютных величинах, скажем, в массе прибыли.

На практике эффективность системы управления можно измерить как общими показателями, характеризующими работу фирмы (производительность труда, прибыльность, рост объемов производства и проч.), так и специфическими (экономия затрат за счет упорядочения потоков информации, снижения доли менеджеров в составе персонала, уменьшения числа уровней управления и т.п.).

Для оценки эффективности управления важное значение имеет определение соответствия системы управления и её организационной структуры объекту управления. Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, соответствии численности состава работников объёму и сложности работ, полноте обеспечения требуемой информацией, обеспеченности процессов управления технологическими средствами с учётом их номенклатуры [28].

Изучая теоретические аспекты системы управления можно сделать вывод о том, что на эффективность управление определенное влияние оказывают не только руководители, но и подчиненные. Так, именно от успешности и производительности двух данных составляющих зависит эффективность управления в целом.

Сложность оценки производительности системы управления вызывается еще обязательным требованием учета социальных факторов, т. е. соотношения всей мотивированной направленности управленческой деятельности интересам рабочих, выражаемым финансовой политикой партии. Результативность системы управления не имеет возможности оцениваться только количеством принятых решений или численностью выданных заданий, а обязана принимать

во внимание социально-экономические последствия управленческих воздействий.

- Способы измерения эффективности управления по конечным итогам
- Способы измерения производительности управления по конкретным результатам работы

Делаются попытки оценить и результативность труда управленческих сотрудников по уровню его организованности, применяя различный комплект показателей, характеризующих разделение труда, рациональность систем и способов работы, организацию рабочих мест, нормирование труда, подготовку и увеличение квалификации сотрудников, трудовую дисциплину, условия труда.

В ходе работ оценка работы систем управления производится по итогам труда отдельных сотрудников. Такой подход вызывает необходимость четкого разграничения сфер работы, учета трудности производимых работ, характера и степени ответственности и т. п. Трудность заключается в выборе критериев оценки труда сотрудников разных категорий и в невозможности количественного выражения итогов многих работ (например, работ по руководству коллективами).

Таким образом, краткий обзор методов второй группы показывает, что они нацелены в первую очередь на оценку действий, производимых в системе управления, и, как правило, не оценивают подобный аспект эффективности, как взаимодействие значений и звеньев системы управления. Кроме того, они не дают решить основную проблему оценки производительности управленческого труда — определение его доли в общей производительности производственно-экономической системы.

Задача измерения производительности управления требует более глубоких решений в теоретическом и в практическом плане. Поэтому усилия ученых и практиков в области управления направлены на выработку системы показателей, которая должна отражать многоцелевой и многоаспектный характер деятельности в управлении. Данная система измерителей обязана быть

сквозной по всем уровням управления, что обеспечит возможность сравнения и интеграции характеристик производительности управления в масштабе организаций, объединений, отраслей и народного хозяйства в целом. Важным фактором считается еще информационное обеспечение, дающее возможность производить расчеты характеристик на основе планов и действующей отчетности.

– Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию управления

Между социальной и экономической эффективностью рационализации управления есть самая тесная, хотя и не прямая, связь, проявляющаяся сложно и противоречиво отчёт все мероприятия, обеспечивающие совершенствование экономических характеристик, в той или иной мере решают разнообразные общественные задачи нашего социального производства. В то же время мероприятия, итогами которых на поверхности выступает лишь общественный выигрыш (например, от расширения участия трудящихся в управлении), оказывают заметное влияние на повышение экономической эффективности управления.

В то же время ряд событий общественной направленности требует единовременных (в виде капитальных вложений) и текущих расходов (отражающихся в себестоимости), а их экономическая отдача зачастую не может быть измерена количественно, в том числе и потому, что появляется не сразу, а с конкретным отставанием во времени.

Сложность и противоречивость предоставленной связи явились предпосылкой того, что до сих пор в оценке эффективности мероприятий по совершенствованию управления много нерешенных вопросов

Методическими рекомендациями предусмотрена отдельная оценка производительности мероприятий, обеспечивающих общественный и финансовый эффект.

При оценке эффективности мероприятий по совершенствованию управления буквально применяются все общепринятые методы оценки

экономической эффективности капиталовложений и новой техники. Общая схема анализа и оценки может быть следующей.

На первом этапе выясняются причины, обусловившие необходимость рационализации, и ее направления. Для этого используют диагностический анализ состояния систем и процессов управления.

Совершенствование системы управления используются с учетом таких направлений:

организационная структура аппарата управления; информационная система и документооборот; механизм и методы управления; планирование и организация процесса выработки и реализации решений; планирование, организация и нормирование управленческого труда; механизация и автоматизация процессов управления; работа с кадрами управления, и в том числе подбор, расстановка, подготовка и повышение их квалификации; коллегиальные формы управления и привлечение трудящихся к управлению производством. Для каждого из этих направлений определяются типичные формы и особенности проявления эффективности: снижение затрат на управление; повышение общей эффективности функционирования объекта; улучшение качества работ и т. д.

Диагностический анализ позволяет зафиксировать начальные данные, характеризующие положение системы или процессов управления до внедрения мероприятий по их совершенствованию.

Выделяются типовые варианты результатов внедрения мероприятий по рационализации, свойственные для каждого из обозначенных направлений. К количеству таких вариантов относят: мероприятия, снижающие издержки на управление при постоянном объеме работ и качестве их выполнения; мероприятия, обеспечивающие увеличение объема работ и повышение качества их выполнения при стабильных затратах на управление; мероприятия, обеспечивающие повышение качества выполнения работ при увеличении их объема и одновременном росте затрат на управление; мероприятия, направленные на повышение социальной эффективности, требующие

увеличения затрат на управление; мероприятия, направленные на повышение социальной эффективности, но не требующие увеличения затрат на управление.

На первом этапе фиксируются формы проявления производительности и начальные данные, нужные для предварительной и дальнейшей ее оценки.

Второй этап наступает после разработки проекта мероприятий по совершенствованию управления. На этом этапе выполняется предварительная оценка эффективности на базе данных, полученных на первом этапе, и ожидаемых их изменений после реализации мероприятий. Это относится как к экономическим показателям, так и к тем сведениям, которые применяются при оценке социальных последствий, не поддающихся точному измерению.

На третьем этапе (после внедрения мероприятий) рассматривают реальную эффективность, производят ее анализ и определяют путь дальнейшего ее увеличения. На этом же этапе в силу специфики реализации мероприятий по совершенствованию управления устанавливают необходимость и целесообразность повторных оценок реальной эффективности, сроки и методы их проведения [31].

### **1.3. Основные направления диагностики системы управления предприятия**

В практике управления складываются ситуации, когда требуется сравнить его эффективность с предшествующим периодом и родственными организациями с целью выявления динамики роста или падения эффективности и на ее основе принятия соответствующих мер по развитию основной деятельности или улучшению собственно управленческой. В этих случаях пользуются критериями и показателями эффективности системы управления.

Критерий (греч. - средство для суждения) — это качественный признак, на основе которого производится оценка; показатель — это конкретные количественные свойства или признаки, характеризующие эффективность системы управления.

Важнейшими критериями выступают показатели достижения запланированных результатов основной деятельности фирм и прибыли. Оценка эффективности системы управления должна быть комплексной и учитывать степень использования ресурсов и возможностей развития фирм, достижения производственных, экономических и социальных целей.

Алгоритм процесса оценки, эффективности системы управления представляет собой последовательный ряд следующих действий:

1. вырабатываются цели оценки;
2. обосновываются критерии оценки;
3. определяется состав исходных данных, используемых в процессе оценки;
4. вырабатываются требования к критериям оценки;
5. выбираются методы расчета критериев;
6. проводится расчет количественной величины критериев, т.е. показателей, соответствующих тем или иным критериям.

Традиционно экономическая эффективность управления определяется следующими показателями.

1. Показатель эффективности управления:

$$\text{ЭУ} = П / ЗУ \quad (1.1)$$

- где  $П$  – прибыль организации;
- $ЗУ$  – затраты на управление.

2. Коэффициент численности управленческих работников:

$$\text{КЧ} = ЧУ / Ч \quad (1.2)$$

- где  $ЧУ$  – численность работников управления;
- $Ч$  – численность работников организации.

3. Коэффициент затрат на управление:



$$KЗ = ЗУ / З \quad (1.3)$$

– где  $З$  - общие затраты на управление.

4. Коэффициент затрат на управление на единицу выпускаемой продукции:

$$KЗП = ЗУ / К \quad (1.4)$$

– где  $К$  – количество или объем выпускаемой продукции (оказываемых услуг).

Улучшение показателей эффективности деятельности фирмы возможно в результате разработки и реализации организационно-технических мероприятий, комплексно отражающих факторы эффективности.

Наиболее типичным для определения экономической эффективности проектирования системы управления является начисление годового экономического эффекта, полученного от ее реализации, и сравнение ее с затратами на эти мероприятия.

Коэффициент эффективности проектирования системы управления:

$$KЭ = Эг / Зу \quad (1.5)$$

где  $Эг$  — годовой экономический эффект, полученный в результате проведения мероприятий;

–  $Зу$  — затраты на мероприятия по проектированию системы управления.

Годовой экономический эффект может рассчитываться по формуле:

$$Эг = С - Зу * ЕН \quad (1.6)$$

где  $C$  — годовая экономия от мероприятий по проектированию системы управления;

–  $EH$  - отраслевой нормативный коэффициент эффективности.

Для ориентировочной оценки эффективности проводимых мероприятий по проектированию системы управления также используется показатель коэффициента общей эффективности  $KЭ$  (близкий по своему смыслу к  $KЭ$  - коэффициенту эффективности проектирования системы управления):

$$KЭ = ЭО / ЗУ \quad (1.7)$$

где  $ЭО$  — общая экономия, получаемая в результате реализации мероприятий по совершенствованию управления;

–  $ЗУ$  — общие затраты на проектирования системы управления.

Обоснование экономической эффективности проектирования системы управления деятельностью предприятий должно дополняться оценкой их социальной эффективности.

Социальная эффективность определяется отношением показателей, отражающих социальный результат, к затратам, необходимым для его достижения. Социальные результаты проявляются в улучшении условий жизни и быта населения, сохранении и закреплении здоровья человека, облегчении и повышении содержательности его труда.

Экономическая эффективность от проектирования системы управления рассчитывается: на этапе анализа - с целью определения целесообразности перестройки организации труда; на этапе оптимизации - с целью выбора наиболее рационального варианта проектных решений (расчетная эффективность); на этапе функционирования, когда определяется фактическая эффективность [4].

Для оценки эффективности мероприятий по совершенствованию организации труда существует несколько методик. В качестве основных общих показателей экономической эффективности мероприятий в них

рассматриваются рост производительности труда и годовой экономической эффект (приведенная экономия).

В силу специфики управленческого труда и сложности определения его результатов расчет производительности труда для оценки эффективности мероприятий совершенствования, системы управления практически невозможен.

Годовой экономический эффект ( $\mathcal{E}_2$ ) можно рассчитать по формуле:

$$\mathcal{E}_2 = (C1 - C2) * B2 - EN * ЗЕД \quad (1.8)$$

где  $C1, C2$  — стоимость единицы работы до и после внедрения мероприятий по НОУТ (трудовые затраты), руб.;

–  $B2$  — годовой объем работ после внедрения мероприятий по НОУТ в натуральном выражении;

–  $EN$  — нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина, обратная нормативному сроку окупаемости  $ТН$ );  $EN$  для мероприятий по НОУТ устанавливается равным 0,15;  $ТН = 6,7$  года;

–  $ЗЕД$  - единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий.

По многим видам управленческого труда трудно выразить объем работы в натуральном выражении.

В связи с этим специалисты рекомендуют использовать более укрупненный метод оценки, согласно которому экономическая эффективность мероприятий по НОУТ может быть определена по следующей формуле:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}В + \mathcal{E}ДС + \mathcal{E}Т - З \quad (1.9)$$

где  $\mathcal{E}$  — общая экономия, достигнутая за счет всех мероприятий по спроектированной системе управления, руб.;

– *ЭВ* — экономия, достигаемая за счет высвобождения численности, руб.;

– *ЭДС* — экономия, достигнутая за счет изменений должностной структуры управленческих работников в функциональных и производственных службах;

– *ЭТ* — экономия, полученная за счет более широкого и рационального использования средств оргтехники, экономии канцелярских и других материалов, руб.;

– *З* — сумма средств, затраченных на проектирование системы управления, руб. [13].

Таким образом, эффективность системы управления – один из основных показателей проектирование системы управления, определяемый сопоставлением результатов управления и ресурсов, затраченных на их достижение. Оценить эффективность управления можно путем соизмерения полученной прибыли и затрат на управление

Измерение эффективности системы управления позволяет анализировать и сопоставлять различные варианты систем управления, выявлять резервы их совершенствования, оказывать влияние на заинтересованность и повышать ответственность управленческих работников за количество и качество их труда.

Чаще всего оценку проекта изменения организационно-управленческой структуры осуществляют комплексно: но конечным результатам производственной деятельности, динамике уровня прибыли, качеству планирования (улучшение показателей бюджетирования), эффективности вложений (отдача на капитал), повышению скорости оборота капитала и другим параметрам хозяйственной деятельности.

На практике для оценки эффективности управленческих решений могут применяться следующие критерии:

– целевой — оценка по степени достижения поставленных целей;

– ресурсный — оценка эффективности управления ресурсами, т.е. результат, сравнивают с затратами;

- эффективности — оценка динамики основных экономических показателей за сопоставимый период времени;
- конкурентоспособности — оценка способности производить продукцию, отвечающую требованиям конкурентного рынка, запросам потребителей;
- комплексный — так или иначе сочетающий все предыдущие [35].

Таким образом, эффективность управления — специфическая категория, отражающая уровень и динамику развития системы управления, качественную и количественную стороны этого процесса. Методика проектирования организационных структур управления сводится к выработке мероприятий и рекомендаций, направленных на их совершенствование с целью повышения эффективности управленческой деятельности и организации в целом.

## **2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ООО «БИЗНЕСПАРТНЕР»**

### **2.1. Характеристика деятельности ООО «Бизнес Партнер»**

ООО «Бизнес Партнер» зарегистрировано 25.04.2011 по юридическому адресу 662501, Красноярский край, город Сосновоборск, Весенняя улица, дом 17, квартира 43.

ООО «Бизнес Партнер» является предприятием, осуществляющим доверительное управление недвижимостью. Осуществляет поиск арендаторов на вверенные торговые площади, взаимодействует с ними, а также занимается обслуживанием вверенных объектов недвижимости. Поддерживает объекты и прилегающую территорию в надлежащем состоянии. Производит ремонт, несет расходы по содержанию коммунальные услуги и тп.

Руководителем является директор Воронков Иван Александрович.

Основным видом деятельности является «Управление недвижимым имуществом за вознаграждение или на договорной основе», зарегистрировано 12 дополнительных видов деятельности.

Задачи организации на 2020-2021 гг.:

- увеличение прибыли на 5 % по отношению к 2019 г.;
- сохранение стабильности в коллективе;
- снижение текучести кадров до нормативного уровня.

Организационная форма предприятия – общество с ограниченной ответственностью (далее ООО).

ООО – это организация, созданная по соглашению юридических лиц и граждан путём объединения их вкладов в целях осуществления хозяйственной деятельности. Оно учреждается одним или несколькими лицами. В их числе могут быть и предприятия, учреждения, организации, государственные структуры, а также граждане.

Участники ООО могут участвовать в управлении его делами в порядке, определяемом учредительными документами, получать часть прибыли (дивиденды) от деятельности общества, а также информацию о ней. Они

обязаны вносить вклады в порядке, размере и способами, предусмотренными учредительным договором.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия заключается в оценке показателей результатов его деятельности (Таблица 2.1).

Таблица 2.1 - Анализ финансовых результатов деятельности ООО «Бизнес Партнер»

Показатели	2018 год	2019 год	Отклонение	Темп изменения, %
Выручка, тыс. руб.	52 801	40 550	-12 251	76,80
Себестоимость, тыс. руб.	47 015	37 499	-9 516	79,76
Прибыль, тыс. руб.	5 786	3 051	-2 735	52,73
Прочие доходы, тыс. руб.	1 973	15 910	13 937	806,39
Прочие расходы, тыс. руб.	7 958	15 524	7 566	195,07
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	-199	3 437	3 636	
Налог на прибыль и другие аналогичные платежи, тыс. руб.		687,4	687,40	
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	-199,00	2 749,60	2 948,60	-1381,71

В 2019 году по динамика основных показателей значительно ухудшились. Так, произошло снижение выручки на 23,20% или на 12251 тыс. рублей, при этом снижение себестоимости составило 21,24% или 9516 тыс. рублей, что заслуживает отрицательной оценки.

Однако, несмотря на отрицательную тенденцию по обычным видам деятельности, сальдо по прочей деятельности в 2019 году носит положительный характер. Так, прочие доходы в 2019 году увеличились на 706% или на 13937 тыс. рублей и составили 15910 тыс. рублей. При этом, несмотря на то, что рост прочих расходов в относительных значениях превышает рост прочих доходов – рост составил 95,07%, рост в абсолютных значениях значительно меньше – 7566 тыс. рублей, что обусловило рост прибыли до налогообложения на 3636,00 тыс. рублей, что оценивается положительно. Так, в результате положительной динамики по прочей

деятельности, в 2019 году предприятие получило прибыль до налогообложения в размере 3437,00 тыс. рублей, при том, что в 2018 году у предприятия наблюдался убыток до налогообложения в размере 199,00 тыс. рублей.

В результате проведенного анализа можно сделать вывод о том, что в целом в 2019 году произошло улучшение конечных итогов деятельности предприятия, однако это произошло только за счет влияния оборотов по прочей деятельности, тогда как по основной деятельности предприятие демонстрирует убытки

Основным влияющим фактором на результативность работы предприятия оказывают его трудовые ресурсы – персонал. От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, машин, механизмов и как следствие - объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Таблица 2.2 – Анализ обеспеченности предприятия кадрами.

Категории работающих	Фактически				Изменение	
	предыдущий год		отчётный год		чел	уд. веса, %
	чел	уд. веса, %	чел	уд. веса, %		
АУП	6	13,64	6	14,29	0	100
Специалисты	14	31,82	11	26,19	-3	78,57
Рабочие	24	54,55	25	59,52	1	104,17
Всего	44	100,00	42	100,00	-2	95,45

По сравнению с предыдущим годом численность работников на предприятии ООО «Бизнес Партнер» сократилась на 2 человека. Наблюдается сокращение работников на 3 человек в категории специалистов, тогда как количество рабочих увеличилось на 1 человека. Численность управленческого персонала (АУП) осталась неизменной.

Сокращение численности работников привело к изменению структуры кадров. Доля рабочих в общей численности работников увеличилась на 4,97%, составив 59,52% в структуре кадров. Также, при неизменной численности АУП,



их доля в структуре кадров увеличилась и составила 14,29%. Доля специалистов сократилась на 5,63% и составила 26,19%.

Таблица 2.3 – Качественный состав трудовых ресурсов организации

Показатель	Численность рабочих на конец года, чел		Удельный вес, %	
	прошлый год	отчетный год	Прошлый год	Отчетный год
Группы рабочих:				
По возрасту, лет				
- до 20 лет	11	5	22,00	10,20
- от 20 до 30 лет	15	16	30,00	32,65
- от 30 до 40 лет	9	15	18,00	30,61
- от 40 лет и старше	9	6	18,00	12,24
Итого:	44	42	88,00	85,71
По уровню образования:				
- незаконченное среднее	3	5		
- среднее-специальное	18	22	36,00	44,90
-неоконченное высшее	21	12	42,00	24,49
-высшее	2	3	4,00	6,12
Итого:	44	42	88,00	85,71
По трудовому стажу, лет:				
- до 5 лет	30	32	60,00	65,31
- от 5 до 10 лет	14	10	28,00	20,41
- от 10 до 15 лет			0,00	0,00
- свыше 15 лет			0,00	0,00
Итого:	44	42	88	85,71

Анализируя качественный состав персонала можно отметить, что по возрасту наибольшее количество приходится на средний возраст от 20 до 30 лет и от 30 до 40 лет.

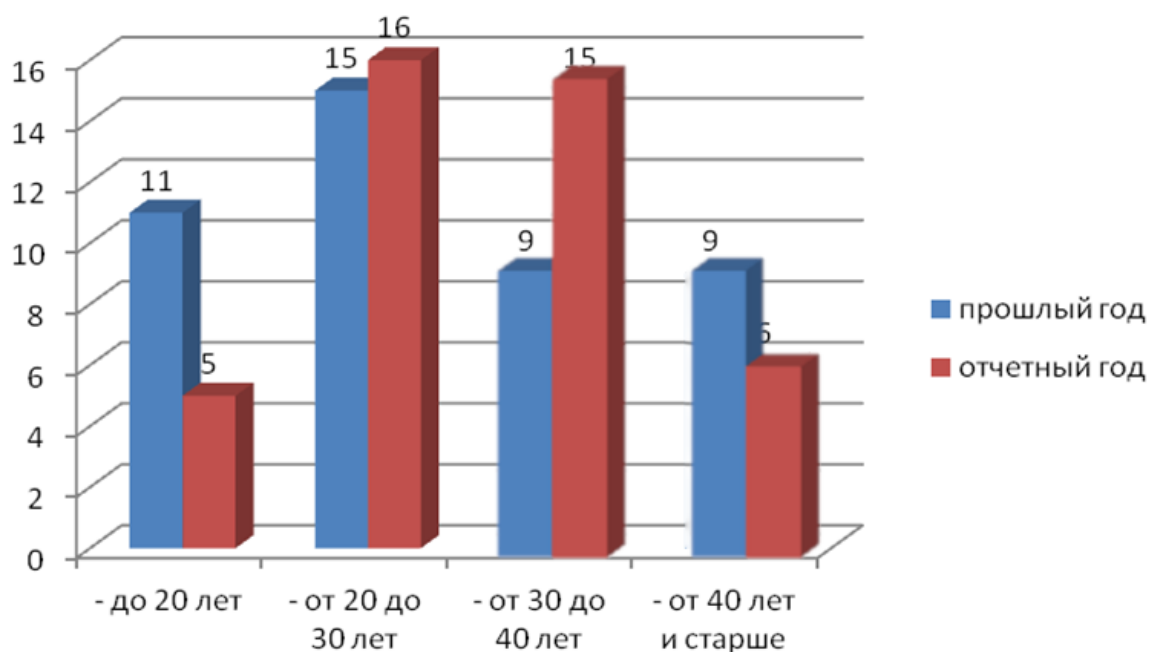


Рисунок 2.1 – Динамика численности персонала по возрасту

По образованию наибольшее количество сотрудников имеет средне – специальное образование, т.к. специалистов данной отрасли, как правило готовят средне-специальные учебные заведения.

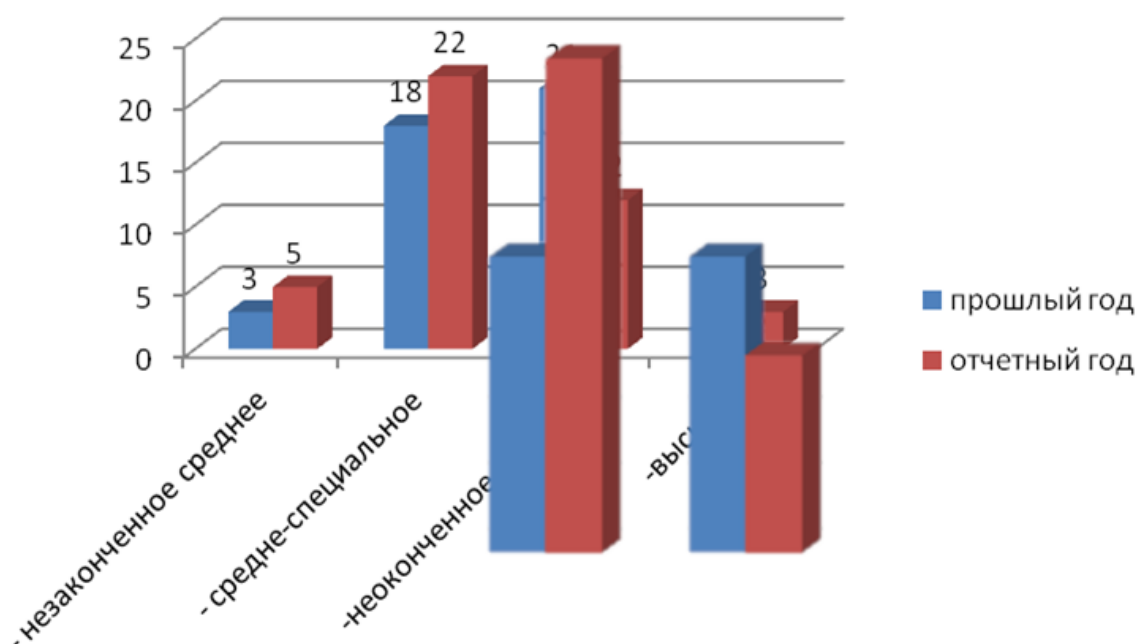


Рисунок 2.2 – Динамика численности персонала по уровню образования

Учитывая, что предприятие является достаточно молодым, то большая часть сотрудников имеет стаж менее 5 лет. При этом происходит сокращение сотрудников, имеющих трудовой стаж более 5 лет, что характеризуется с

отрицательной стороны и говорит о проблемах в организации процессов управления персоналом.

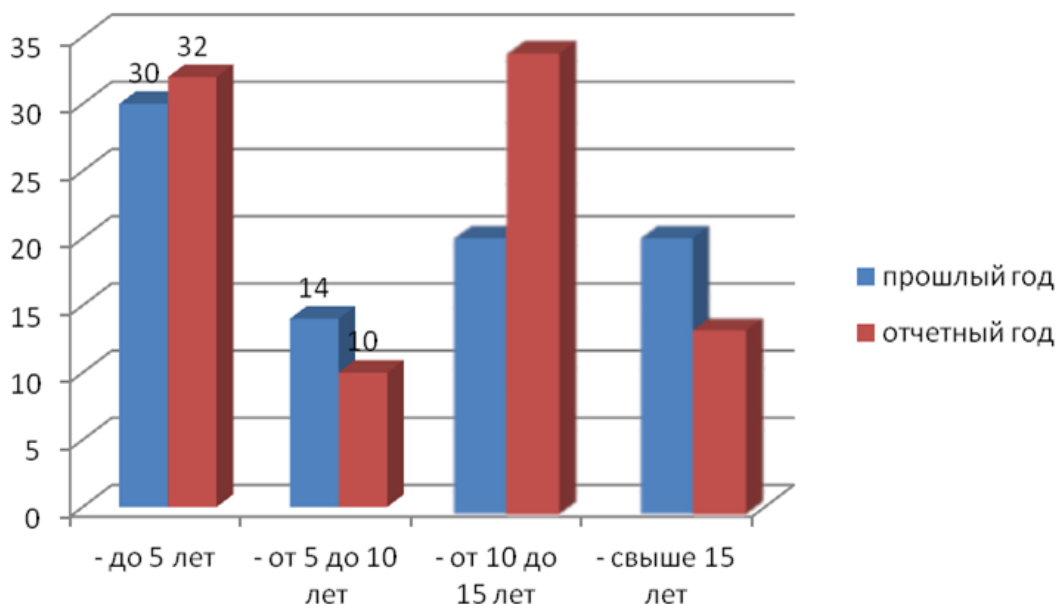


Рисунок 2.3 – Динамика численности персонала по стажу работы на предприятии

Наглядно структура и динамика персонала по категориям представлена на рисунке 2.4.

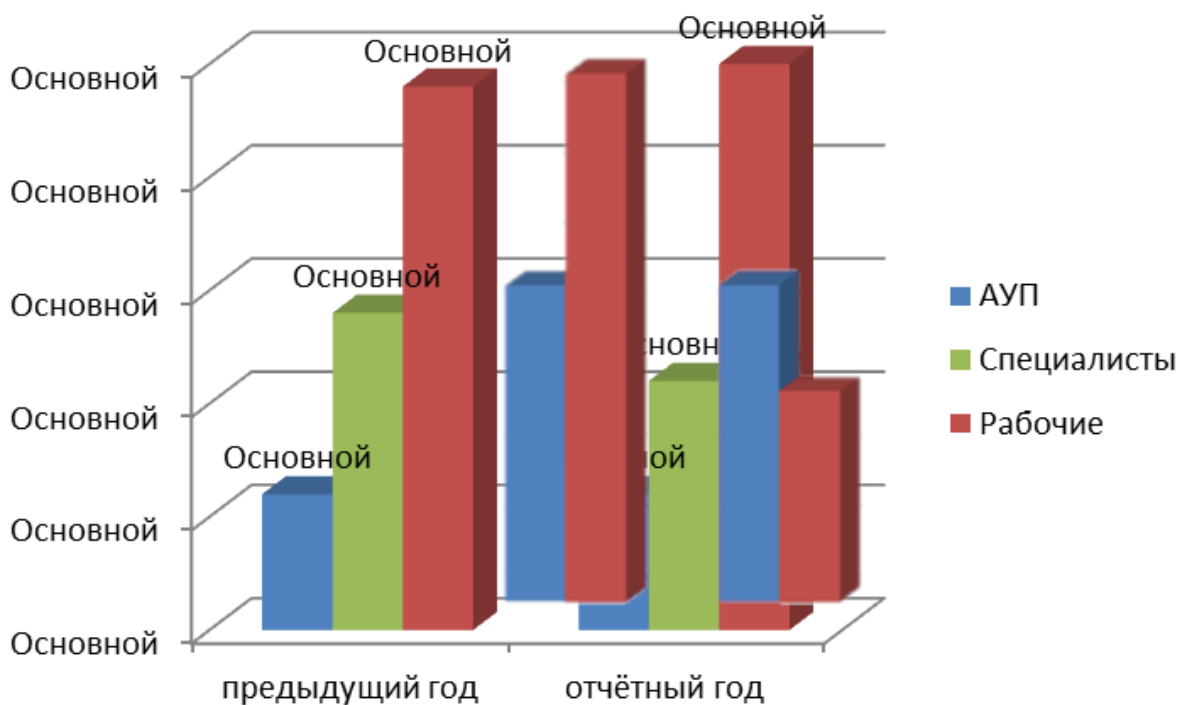


Рисунок 2.4 – Структура персонала по категориям

Далее проведем анализ производительности труда (таблица 2.4)

Таблица 2.4 – Данные для анализа производительности труда

Показатели	Прошлый год	Отчетный год	Отклонение	Темп роста
Объем выполненных работ, тыс. руб.	52 801,00	40 550,00	-12251	76,80
Численность, чел.	44	42	-2	95,45
Выработка, тыс. руб./чел.	1200,02	965,48	-234,55	80,45

Анализ производительности труда свидетельствует о том, что в 2019 году произошло снижение эффективности использования трудовых ресурсов, что сказалось на снижении выручки.

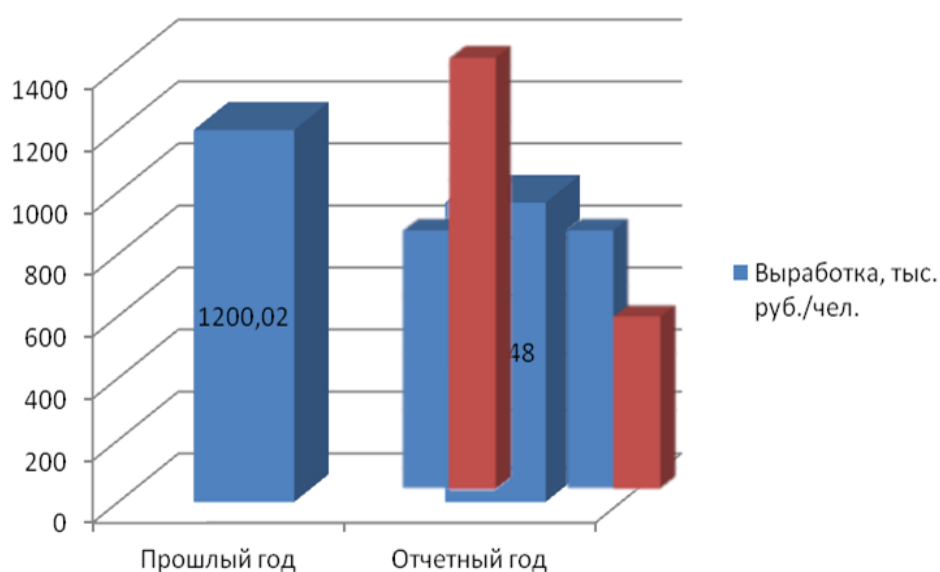


Рисунок 2.5 – Динамика выработки персонала, тыс. рублей/чел

Так, в 2019 году при снижении выработки на 1 работника на 19,55 тыс. рублей, произошло снижение выручки на 13,2%.

Данное обстоятельство объясняется снижением численности персонала в результате несбалансированной системы управления персоналом, т.к. руководством предприятия не достигается плановый уровень обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами, в результате чего предприятие терпит убытки.

Анализируя взаимосвязи между отделами и сотрудниками, можно отметить, что решение кадровых вопросов возложено на сотрудников, для которых данные функции не свойственны. Это объясняется тем, что на

предприятию отсутствует должность менеджера по работе с персоналом, отсюда вытекают имеющиеся проблемы с системой управления персоналом.

Помимо анализа финансово – хозяйственной деятельности предприятия, и анализа использования трудовых ресурсов необходимо провести SWOT-анализ, который позволит оценить общую эффективность системы управления предприятия, как во внутренней среде, так и во внешней.

SWOT- анализ ООО «Бизнес Партнер» - на основании возможностей и угроз внешней среды, сильных и слабых сторон предприятия формируется SWOT- матрица (таблица 2.5).

Таблица 2.5 - Матрица SWOT-анализа

	Возможности:	Угрозы:
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение емкости рынка (0,2)</li> <li>2. Расширение объема услуг (0,1)</li> <li>3. Проведение широких рекламных акций (0,5)</li> <li>4. Увеличение доверия со стороны клиентов (0,6)</li> <li>5. Расширение рынка сбыта (0,5)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление новых конкурентов, усиление конкуренции (0,3)</li> <li>2. Угроза экономического спада (0,7)</li> <li>3. Падение доверия со стороны клиентов (0,6)</li> <li>4. Появление услуг-заменителей (0,1)</li> <li>5. Отсутствие спроса на услуги (0,5)</li> </ol>
<p><b>Сильные стороны:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. высокое качество услуг (0,5)</li> <li>2. высокотехнологичное оснащение (0,7)</li> <li>3. квалифицированный персонал; (0,4)</li> <li>4. гибкость в оказании услуг (0,2)</li> <li>5. качество предоставляемых услуг (0,5)</li> </ol>	<p><b>СиВ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличить емкость рынка возможно с помощью повышения качества услуг и привлечения новых клиентов (0,5)</li> <li>2. Расширение объема услуг возможно с помощью внедрения новых технологий (0,6).</li> <li>3. Увеличение доверия со стороны клиентов можно достичь путем повышения качества услуг (0,6)</li> <li>4. Проведение широких рекламных акций позволит обеспечить квалифицированный персонал (0,6)</li> <li>5. Расширение рынка сбыта можно достичь благодаря новым видам оказываемых услуг (0,6)</li> </ol>	<p><b>СиУ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление новых конкурентов, усиление конкуренции может быть нивелировано высоким качеством услуг, которое привлекает будущих клиентов (0,2)</li> <li>2. Падение доверия со стороны клиентов можно уменьшить с помощью высокого качества услуг (0,6)</li> <li>3. Угроза экономического спада можно уменьшить с помощью дистанционных образовательных технологий. (0,4)</li> <li>4. Отсутствие спроса на услуги можно повысить с помощью квалифицированного персонала (0,5)</li> </ol>

Слабые стороны:	СлВ	СлУ
1. снижение выручки; (0,5) 2. не организован процесс управления персоналом (0,7) 3. снижение производительности труда (0,6) 4. Неэффективная маркетинговая компания (0,3)	1. Увеличение емкость рынка позволит повысить эффективность рекламной кампании предприятия (0,2) 2. Расширение оказываемых услуг поможет увеличить производительность труда (0,3) 3. Увеличение доверия со стороны клиентов поможет скорректировать негативное влияние отсутствие специалиста по кадрам (0,6) 4. Проведение широких рекламных акций позволит устранить неэффективность их проведения (0,4) 5. Расширение рынка сбыта приведет к увеличению прибыли, что повлечет увеличение расходов на персонал и организацию процесса управления персоналом (0,7)	1. Появление новых конкурентов, усиление конкуренции может быть нивелировано повышением эффективности рекламных компаний (0,6) 2. Падение доверия со стороны клиентов можно уменьшить путем организации процессов управления персоналом, мотивируя сотрудников на повышение качества услуг (0,6) 3. Угроза экономического спада можно уменьшить с помощью увеличения выручки (0,5) 4. Отсутствие спроса на услуги можно повысить с помощью Повышения производительности труда (0,4)

В результате проведенного комплексного SWOT – анализа можно сделать вывод о том, что руководству следует уделять внимание не только на внешние факторы, но и на внутренние факторы, оказывающие влияние на деятельность предприятия для предупреждения возникновения угроз и усиления конкурентов.

В результате проведенного SWOT-анализа деятельности предприятия были выявлены ряд проблем, характерных для системы управления ООО «Бизнес Партнер» во внешней и внутренней среде, которые могут привести к тяжелым последствиям для организации.

Так, основными проблемами являются:

1. Снижение выручки (несмотря на рост чистой прибыли);
2. Не организована система управления персоналом;
3. Снижение производительности труда;
4. Неэффективная маркетинговая компания

Главной проблемой, способной нанести предприятию наибольший ущерб, является отсутствие системы управления персоналом. Это объясняется тем, что в результате проведенного SWOT-анализа отсутствие системы управления персоналом способно снизить качество оказываемых услуг, прибыль, привести к усилению конкуренции. В случае наступления данных негативных последствий для организации могут наступить тяжелые времена, вплоть до закрытия.

Для понимания проблем системы управления персоналом необходимо рассмотреть данный аспект более подробно, с тем, чтобы разработать конкретные шаги по их устранению.

## 2.2. Анализ системы управления ООО «Бизнес Партнер»

Принятие решений для оперативного удовлетворения потребностей клиентов возложено на строго зафиксированную иерархию управленческого состава. Высшие звенья руководящего состава несут ответственность за принятие управленческих решений. Функциональными звеньями в той цепочке являются подразделения, которые имеют свои специфические технологии но, в общем, выполняют одну единую роль – удовлетворение потребностей клиентов.

Организационная структура ООО «Бизнес Партнер» представлена на рисунке 2.6.

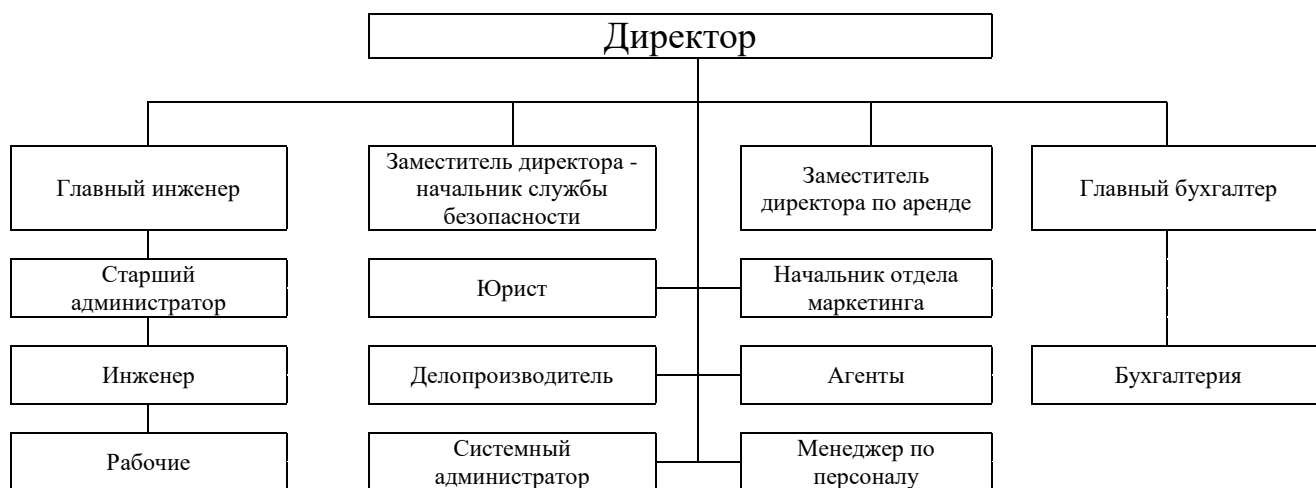


Рисунок 2.6 - Организационная структура ООО «Бизнес Партнер»

Из структуры ООО «Бизнес Партнер» можно сделать вывод, что основные функции управления предприятием осуществляет генеральный директор: в его прямом подчинении находятся 2 заместителя, главный инженер и главный бухгалтер, а также начальник отдела маркетинга и юрист компании. Преимущества данной структуры в том, что один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство и контроль всей совокупностью процессов на предприятии.

Система управления организацией является комплексной системой, элементами которой являются направления, этапы, принципы, виды и формы, прежде всего, кадровой работы. Основными направлениями такой работы является набор и сохранение персонала, его профессиональная учеба и развитие, оценка деятельности каждого работника с точки зрения реализации целей организации, которая дает возможность скорректировать его поведение.

Система управления персоналом включает не только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех линейных руководителей, а также руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции научно-технического, производственного, экономического руководства, управления внешними хозяйственными связями и персоналом.

Как и любая система управления, система управления персоналом в данной организации имеет свои цели. Главная цель системы управления в ООО «Бизнес Партнер» это обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. Данный аспект обусловлен тем, что данное предприятие функционирует в сфере услуг и продуктом его деятельности является результат человеческого труда.

Основные задачи системы управления в организации:

- обеспечение организации квалифицированными кадрами
- создание необходимых условий для эффективного использования знаний и опыта работников
- совершенствование системы оплаты труда и мотивации



- управление внутренним перемещением и карьерой работников
- предоставление работникам возможностей для повышения квалификации

Система управления персоналом на предприятии ООО «Бизнес Партнер» состоит из нескольких составляющих:

- Наём и отбор персонала
- Стимулирование персонала
- Оценка и развитие персонала

В ООО «Бизнес Партнер» функции управления персоналом возложены на менеджера по персоналу.

С привлечения на работу начинается управление персоналом.

В ООО «Бизнес Партнер» наём осуществляется двумя источниками - внутренним, то есть из самой организации, и внешними, из людей, не имеющих отношения к организации.

В ООО «Бизнес Партнер» в основном происходит привлечение персонала из внешних источников, потому что организации необходимы молодые активные люди, и организация имеет возможность и ресурсы для обучения и развития персонала. По внутренним источникам вербования персонала еще выполняется на базе состязания между работниками. В основном, выбирают работников с высоким стажем работы и хорошими показателями трудовой деятельности в данной организации.

При вербовании персонала из внешних источников организации нередко встречаются с такими проблемами как не прохождение кандидата испытательного срока, длительная адаптация, большие затраты на обучение, текучесть персонала. При привлечении работников из внутренних источников проблемы таковы - соперничество среди претендентов, большие затраты на переподготовку и повышение квалификации, ограничение выбора.

Вакансия ООО «Бизнес Партнер» выглядит таким образом:

Приглашаем на работу старшего администратора.

Требования к кандидату:

- высшее образование
- интерес к недвижимости
- опыт работы
- активность, коммуникабельность
- опытный пользователь ПК

Обязанности:

- организация рабочего процесса
- организация и координация работы персонала
- работа с клиентами

Условия работы:

- сменный график работы 2/2 по 12 часов
- оформление по ТК, отпуск 28 дней, официальная заработная плата.
- Перспективы повышения, возможность стать управляющим

подразделения в г. Красноярске.

- работа в различных районах города и краевого центра.

Заполните анкету на сайте или вышлите резюме по электронной почте:

После найма начинается отбор персонала на вакантные должности. При отборе кандидатов используют специальные методы и оценки отбора, приведенные в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Методы и оценки отбора персонала

Наименования оцениваемых качеств	Анал из анкетных данных	Психологическое тестирование	Оценочные деловые игры	Квалификационное тестирование	Проведение отзвов	Собеседование
Интеллект		++	++			+
Эрудиция (общая, экономическая и правовая)	+			++		+
Профессиональные знания и навыки	+		+	++	+	+
Организаторские способности и навыки	+		++	+	+	+

Коммуникативные способности и навыки		+	++			++
Личностные способности (психологический портрет)		++	+		+	++
Здоровье и работоспособность	+		+		+	+
Внешний вид и манеры			+			++
Мотивация (готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую работу в данной организации)						++

Условные обозначения:

++ (наиболее эффективный метод)

+ (часто применяемый метод)

Как было отмечено ранее, на предприятии ООО «Бизнес Партнер» на менеджера по персоналу возложены функции:

- выбор критериев отбора;
- утверждение критериев отбора;
- отборочная беседа;
- работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным;
- беседа по поводу принятия на работу;
- проведение тестов;
- конечное решение при отборе

При отборе персонала в ООО «Бизнес Партнер» особенно учитываются интерес к недвижимости и работе с людьми, активность, коммуникабельность, желание развиваться в сфере девелопинга, опыт работы, умения работать с ПК. В основном, отбор персонала проводится с помощью отборочной беседы претендента и руководителя подразделения. Этого недостаточно для верного отбора. Нужно еще проводить оценку деловых и личных качеств кандидатов на должность с помощью анкетирования или же тестирования.

Когда человек устраивается на работу в ООО «Бизнес Партнер», он включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней в одно и то же время несколько позиций. Всякой позиции соответствует

совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как сотрудника, коллеги, подчиненного, начальника, члена коллективного органа управления, социальной организации и т.п.

В работе по проведению адаптации новых работников ответственный сотрудник ООО «Бизнес Партнер» - менеджер по персоналу использует специально разработанную программу. Программа адаптации ООО «Бизнес Партнер» распределяется на общую и специализированную.

Впоследствии реализации совместной программы адаптации в ООО «Бизнес Партнер» проводится специализированная программа адаптации. Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом ООО «Бизнес Партнер». В основном данную программу проводит либо менеджер по персоналу, либо заместители руководителя (в зависимости от подразделения, куда трудоустроен сотрудник).

В ООО «Бизнес Партнер» предоставленная программа соблюдается не полностью. В основном, новому работнику сообщают об его обязанностях, о критериях, которые предъявляются организацией, правила поведения на рабочем месте, а также сообщают размер заработной платы, взысканий за нарушения и премий за хорошую трудоспособность. По причине недостаточного информирования новых сотрудников в организации могут возникать конфликты, увольнения и иные негативные результаты.

Для оценки эффективности системы адаптации в ООО «Бизнес Партнер» проведем анализ, оборота кадров выполняется в аналитической таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Анализ движения кадров

Показатели	Период	
	предыдущий год кол. чел.	отчётный год кол. чел
Среднесписочная численность работников.	44	42
Уволено всего	6	14
в том числе		
– по причинам текучести	6	14

– в связи с сокращением		
Принято	8	12
Количество работников, проработавших весь год	30	16
Коэффициент оборота кадров		
– по приёму	0,18	0,29
– по увольнению	0,14	0,33
Коэффициент текучести кадров	0,14	0,33
Коэффициент постоянства кадров	0,68	0,38

Анализируя показатели движения рабочей силы, отмечается ухудшение всех показателей за анализируемый период.

Так, в отчетном году увеличилась текучесть кадров, вырос оборот по приему, а также произошло снижение коэффициента постоянства кадров, что свидетельствует о том, что на предприятии имеются проблемы с системой управления персоналом.

Так, сокращение коэффициента постоянства кадров свидетельствует о том, что сотрудники на предприятии увольняются, не отработав и 1 года.

В ООО «Бизнес Партнер» используется материальное и нематериальное стимулирование персонала. Материальное стимулирование включает в себя заработную плату, премии и материальные льготы.

В ООО «Бизнес Партнер» соблюдаются не все основы. Нарушена периодичность выплат заработной платы, не оптимально сочетание мер материального и морального стимулирования.

Организация оплаты труда в исследуемой организации производится следующим образом:

- Устанавливается форма оплаты труда.
- Руководством определяются нормы труда - норма времени, норма обслуживания.
- Устанавливается определенная сумма за единицу времени.

Форма оплаты труда в исследуемой организации - повременно-премиальная, то есть, выполняется не только оплата отработанного времени, но

и премии за качество работы. Плюсы такой формы оплаты труда это простота расчета, при распределении премии могут учитываться результаты работы, а недостатки - размеры премий не всегда зависят от итогов работы. Премии распределяет начальник, и поэтому существует вероятность субъективной оценки.

Не считая заработной платы и премий, в исследуемой организации еще предусмотрены материальные льготы. Это оплачиваемый отпуск, оплачиваемый больничный, всевозможные пособия.

Систему материального стимулирования дополняет нематериальное стимулирование. В исследуемой организации применяются моральное стимулирование в виде общественного признания и похвалы, организационное стимулирование - улучшения условий труда, одобрения творчества и инициативы, стимулирование рабочим временем - дополнительный оплачиваемый отпуск, кратковременная занятость.

Важное влияние на систему управления персоналом оказывает оценка и развитие персонала.

В ООО «Бизнес Партнер» применяются следующие методы оценки:

– Установление стандартов и нормативов. При использовании этого метода оценка работы заключается в установлении стандартов или нормативов и в последующем сравнении показателей каждого работника с этими стандартами. Например, определенное количество заключенных договоров на сдачу в аренду в месяц, количество выполненных заявок рабочими по обслуживанию зданий. Для работников, работающих в одном подразделении, устанавливаются четкие цели и рабочие нормативы, эффективность работы всего подразделения измеряется степенью соответствия между достигнутой и нормативной производительностью труда.

– Методы ранжирования выделяют вероятность выполнять сравнение работников друг с другом, а не только с установленным стереотипом или же нормативом. Эти способы характеризуются тем, собственно что они несложны в применении, дают возможность просто поделить хороших и плохих

работников, а также дают информацию, необходимую для принятия административных заключений (повышение зарплаты, увольнение, повышение или понижение в должности и др.).

– Оценка рабочего поведения. Для некоторых руководителей ООО «Бизнес Партнер» оценка рабочих показателей и трудового поведения подчиненных с внедрением способов ранжирования связана с определенными проблемами. Главным образом, эти проблемы обоснованы тем, что оценивающим бывает сложно провести различия между хорошим и очень хорошим, между средним и плохим работником.

На предприятии, ООО «Бизнес Партнер» оценка соответствия занимаемой должности производится 1 раз 2 года. При этом по результатам проведенной оценки, в случае получения неудовлетворительных результатов, работник, как правило, остается работать, а увольнению подлежат сотрудники, только в случае, если своими действиями работник нанес ущерб предприятию. В таблице 2.8 проведем анализ результатов оценки персонала.

Таблица 2.8 – Анализ результатов оценки персонала

Показатели	предыдущий год		отчётный год	отчётный год
	Кол-во человек	Доля, %	Кол-во человек	Доля, %
Оцениваемые сотрудники	23	100	27	100
Сотрудники успешно прошедшие аттестацию	17	73,91	16	59,26
Сотрудники не прошедшие аттестацию	6	26,09	11	40,74

Анализируя данные таблицы 2.8 можно видеть, что на предприятии резко возросло количество сотрудников, как подлежащих аттестации, так и не прошедших ее.

Далее рассмотрим существующие на предприятии, ООО «Бизнес Партнер» вопросы, касаемые обучения персонала. Так, как таковой системы обучения персонала на предприятии не предусмотрено. Сотрудники обучение проходят только по личной инициативе и за свой счет, ООО «Бизнес Партнер» корпоративных тренингов и семинаров не проводит.

В результате наблюдается отсутствие роста и развития сотрудников на предприятии, ООО «Бизнес Партнер».

ООО «Бизнес Партнер» является успешной компанией в сфере девелоперских услуг в г. Сосновоборске по сдаче торговых площадей в аренду. Данная компания приспосабливается к изменяющимся условиям внешней среды, а также проводит активную социальную политику. Основными целями системы управления персоналом в предоставленной организации считается увеличение результативности работы и создание благоприятных условий для работников организации.

### **2.3. Проблемы системы управления ООО «Бизнес Партнер»**

После проведенного исследования действующей системы управления персоналом следует определить проблемы, которые присущи данной системе.

В анализе системы управления системы применялись следующие методы:

- а) анализ документов;
- б) метод личностного опроса (анкетирование).

Применялись следующие методики:

- а) анкета "Текучесть кадров" (см. приложение А);
- б) анкета на изучение удовлетворенности работников своим трудом (см. приложение Б);
- в) опросник Хофстеда (см. приложение В);
- г) анкета " Особенности управления текучестью кадров" (см. приложение Г).

В исследовании причин текучести кадров приняли участие 35 человек в возрасте от 20 до 50 лет, доля руководителей составила - 20 %, специалистов – 34,3 %, служащих – 31,4 %, рабочих – 14,3 %.

Уровень удовлетворенности сотрудников направлениями деятельности коллектива представлен на рисунке 2.7.



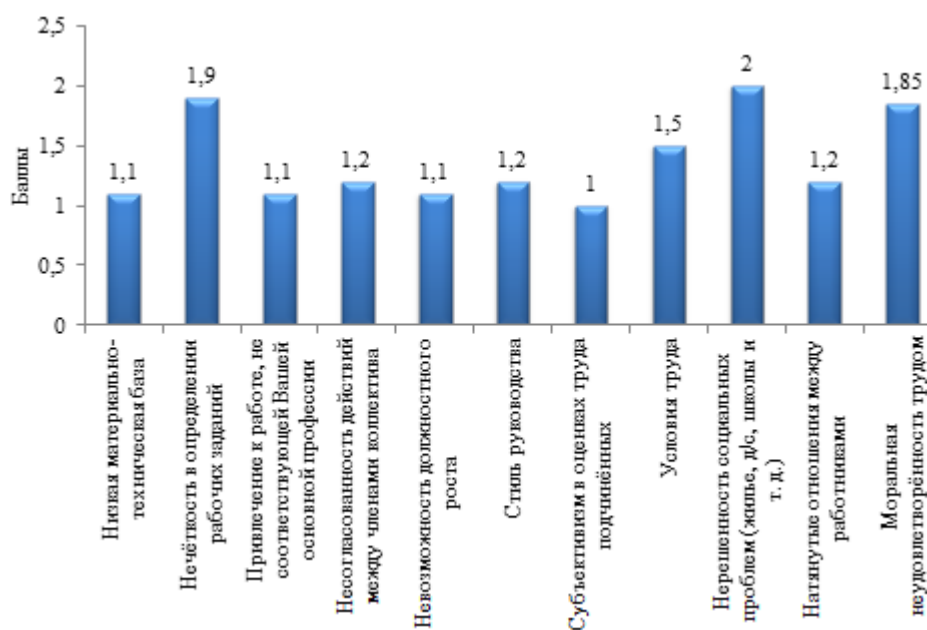


Рисунок 2.7 – Уровень удовлетворенности сотрудников направлениями деятельности коллектива

По рисунку 2.7 видно, что сотрудники ООО "Бизнес Партнер" не удовлетворены определением рабочих заданий, решением социальных проблем, а также в коллективе присутствует моральная неудовлетворенность трудом.

Определяя уровень удовлетворенности работников своим трудом, было выявлено, что персонал компании не удовлетворен таким составляющими труда, как:

уровень заработной платы;

система премирования, однако удовлетворен возможности обучения (руководители не препятствуют сотрудникам прохождению обучения) и развития, санитарно-гигиеническими условия труда, содержанием работы, отношениями с руководителем, степенью обеспеченности всем необходимым

С помощью модифицированного варианта опросника Г. Хофстеда были определены профессионально важные ценности для сотрудников ООО "Бизнес Партнер".

В таблице 2.9 выраженность профессионально важных ценностей идеальной работы для сотрудников ООО "Бизнес Партнер".

Таблица 2.9 – Профессионально важные ценности идеальной работы

№	Профессионально важные ценности	Значение
1	Достаточное время для личной или семейной жизни	3,1
2	Хорошие условия труда (вентиляция и освещение, рабочее пространство и другие гигиенические факторы)	2,1
3	Хорошие рабочие отношения с непосредственным руководителем	2,3
4	Гарантии занятости	3,4
5	Работа с людьми, которые хорошо сотрудничают друг с другом	2,1
6	Возможность влиять на решение непосредственного руководителя, принимаемое по профессиональным вопросам	3,3
7	Возможность продвижения по карьерной лестнице	1,2
8	Элементы разнообразия и риска в работе	5,1

Значимость в баллах имеет следующие значения:

- а) 1 – наиболее важно;
- б) 2 – очень важно;
- в) 3 – умеренно важно;
- г) 4 – малозначимо;
- д) 5- неважно.

По таблице 2.9 видно, что наиболее важными профессиональными ценностями для сотрудников компании являются: возможность продвижения по карьерной лестнице, хорошие условия труда, хорошие рабочие отношения с непосредственным руководителем, работа с людьми.

Умеренно важными являются такие ценности, как достаточное время для личной или семейной жизни, гарантии занятости, возможность влиять на решение непосредственного руководителя.

Неважным являются элементы разнообразия и риска в работе.

Для определения причин увольнения сотрудников и, как следствие текучести кадров, был проведен опрос руководителя, увольняющихся из организации.

По результатам опроса было выявлено, что в компании управление адаптацией практически не проводится.

Помощь увольняющимся новым работникам не оказывается.

Основными причинами увольнения новых сотрудников являются неконкурентоспособная система оплаты труда, неудовлетворительные условия труда, проблемные взаимоотношения с руководителем.

Наглядно причины увольнения новых сотрудников в ООО "Бизнес Партнер" представлены на рисунке 2.8 (допустимы несколько вариантов ответов).



Рисунок 2.8 – Причины увольнения новых сотрудников (количество ответов)

Таблица 2.10 – Мотиваторы, применяемые в организации в 2017–2019гг

Вид поощрения	Кол-во сотрудников			Отклонение		Темп роста	
	2017	2018	2019	2018–2017	2019–2018	2018–2017	2019–2018
объявление благодарности	29	27	16	-2	-11	93,10	59,26
награждение ценным подарком	12	19	25	7	6	158,33	131,58
награждение почетной грамотой	12	22	28	10	6	183,33	127,27
досрочное снятие ранее наложенного взыскания	–	–	–	–	–	–	–
сокращение срока испытания, установленного при приеме на работу	2	2	3	0	1	100,00	150,00

премия	–	–	–	–	–	–	–
бонус	–	–	–	–	–	–	–
прочие материальные выплаты	–	–	–	–	–	–	–
соц. Пакет	–	–	–	–	–	–	–
бесплатное питание	–	–	–	–	–	–	–
абонемент в спорт. Зал	–	–	–	–	–	–	–

Несмотря на то, что в организации применяются различные средства нематериального стимулирования, производятся они в достаточно ограниченном количестве. В ООО «Бизнес партнер» мотивация в виде экономического стимулирования в организации не развита. Работа сотрудников мотивируется в основном только посредством нематериального стимулирования.

В организации организованы социальные выплаты исключительно в рамках действующего законодательства, прочие мотивационные аспекты нематериального характера в организации применяются крайне редко и в недостаточном объеме для удовлетворения сотрудников. Все сотрудники имеют право на оплачиваемый отпуск, больничный, гарантированные трудовым кодексом РФ.

В результате анализа управления персоналом в организации мы выявили ряд проблем, которые можно систематизировать в следующую таблицу.

Таблица 2.11 Недостатки системы управления персоналом в ООО «Бизнес Партнер»

Область	Характеристика недостатка
1. Неоптимальная структура кадров	Дублирование функций, сократить управленческий персонал расширив функционал (Заместитель директора - начальник службы безопасности объединить с должностью юрист и Заместитель директора по аренде с менеджером по персоналу)
2. Мотивация и стимулирование труда	Повременно-премиальная система оплаты (должностные оклады) выполняет уравнительную функцию. Неудовлетворенность персонала действующими условиями стимулирования.

Таким образом, в системе управления персоналом существует недостаточная четкость распределения функциональных обязанностей, большая трудоемкость подбора персонала. Система обучения и развития персонала, а также система стимулирования его трудовой деятельности требует совершенствования.

Кроме этого, проанализируем соблюдение принципов формирования эффективной системы управления персоналом, представленные в Приложении.

Таблица 2.12 - Анализ соблюдения принципов формирования эффективной кадровой политики в ООО «Бизнес Партнер»

Наименование принципа	Содержание принципа
Соответствие функций управления персоналом целями деятельности	Выполняется. Функции управления персоналом изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями деятельности
Первичности функций управления персоналом	Не выполняется. Организационная структура неадекватна количеству и трудоемкости управления персоналом
Оптимального соотношения управленческих ориентаций	Не выполняется. ООО «БизнесПартнер» недостаточно ориентировано на развитие персонала, в основном ориентировано на необходимое обеспечение трудового процесса персоналом (текущую деятельность)
Потенциальных имитаций	Выполняется. Временное выбытие отдельных работников не прерывает основной деятельности
Экономичности	Выполняется. Система управления персоналом не требует значительных затрат

Прогрессивности	Не выполняется. Требует внедрения более прогрессивных методов управления	
Перспективности	Не выполняется. Так как эффективной системы управления персоналом, которая была бы ориентирована на развитие организации, не существует	
Комплексности	Выполняется. Существующая система управления персоналом имеют достаточную комплексность	
Оперативности	Выполняется. Принятие решений по управлению персоналом в организации в большинстве своем своевременно, оперативно	
Оптимальности	Не выполняется	
Простоты	Выполняется	
Иерархичности	Не выполняется	Принципы не выполняются
Автономности	Не выполняется	
Многоаспектности	Не выполняется	
Согласованности	Не выполняется	
Устойчивости	Не выполняется	

Таким образом, система управления персоналом в ООО «Бизнес Партнер» не оптимальна и требует совершенствования. Ряд принципов формирования эффективной системы управления персоналом не выполняется. В частности, не выполняются принципы первичности функций управления персоналом, оптимальности соотношения различных функций при управлении персоналом, оптимальности соотношения управленческих ориентаций и пр. В

ООО «Бизнес Партнер» она также неавтономна, не имеет собственной структуры, а значит, неустойчива.

В результате анализа управления персоналом в ООО «Бизнес Партнер» и оценке действующей системы управления персоналом, необходимо определить направления для ее совершенствования.

### 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ «БИЗНЕСПАРТНЕР»

#### 3.1 Разработка рекомендаций по повышению эффективности системы управления

В результате проведенного анализа системы управления на предприятии, ООО «Бизнес Партнер» были выявлены недостатки, и предложены пути их решения.

Таблица 3.1. Проблемы не оптимальной структуры кадров в ООО «Бизнес Партнер»

Недостатки	Пути решения
1. Дублирование функций, выполняемых заместителем директора - начальником службы безопасности	Совместить должность юриста и передать его функции в обязанность заместителя директора – начальника службы безопасности
2. Дублирование функций, выполняемых заместителем по рекламе и менеджером по персоналу.	Совместить должности менеджера по персоналу и возложение его функциональных обязанностей на заместителя директора по аренде.

1. Так, в функции заместителя директора – начальника службы безопасности входит:
  - защита коммерческой тайны и конфиденциальной информации ООО «Бизнес Партнер»;
  - безопасность персонала;
  - разрешение конфликтов с другими субъектами рынка;
  - связь с правоохранительными органами;
  - информационная поддержка участия ООО «Бизнес Партнер» в судебных делах, связанных с операциями с недвижимостью;
  - взаимодействие с государственными органами, запрос и получение документов;
  - сбор и обработка информации субъектах рынка;Рассмотрим функции юриста в ООО «Бизнес Партнер»:



- юридическое сопровождение сделок с недвижимостью;
- экспертиза правоустанавливающих документов контрагентов;
- взаимодействие с государственными органами, запрос и получение документов;
- регистрация прав собственности на объекты недвижимости.

Следовательно, заместитель директора – начальник службы безопасности выполняет большую часть функций, выполняемых юристом.

2. Главной функцией менеджера по персоналу на предприятии является подбор кадров и их документальное оформление. Фактически никакие другие функции данный специалист не выполняет.

Так, основной кадровый состав, который присутствует в ООО «Бизнес Партнер» это агенты. Подбором и отбором данных кадров занимается именно директор по аренде.

Таким образом, устранены дублирующие функции юриста и менеджера по персоналу в результате ликвидации данных должностей.

В целях совершенствования системы управления ООО «Бизнес Партнер» предлагается программа совершенствование организационной структуры и усиления мотивации в 2020г. (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 - Программа совершенствования системы управления ООО «Бизнес Партнер»

В целях совершенствования системы управления в ООО «Бизнес Партнер» предлагается:

1. Совместить должность юриста с заместителем директора-начальника службы безопасности.
2. Возложить обязанности юриста на заместителя директора – начальника службы безопасности.
3. Совместить должность менеджера по персоналу с заместителем директора по аренде.
4. Возложить обязанности менеджера по персоналу на заместителя директора по аренде.
5. Откорректировать заработную плату с учетом внесенных изменений.

В соответствии с предлагаемыми изменениями организационная структура ООО «Бизнес Партнер» будет выглядеть следующим образом (рисунок 3.2).

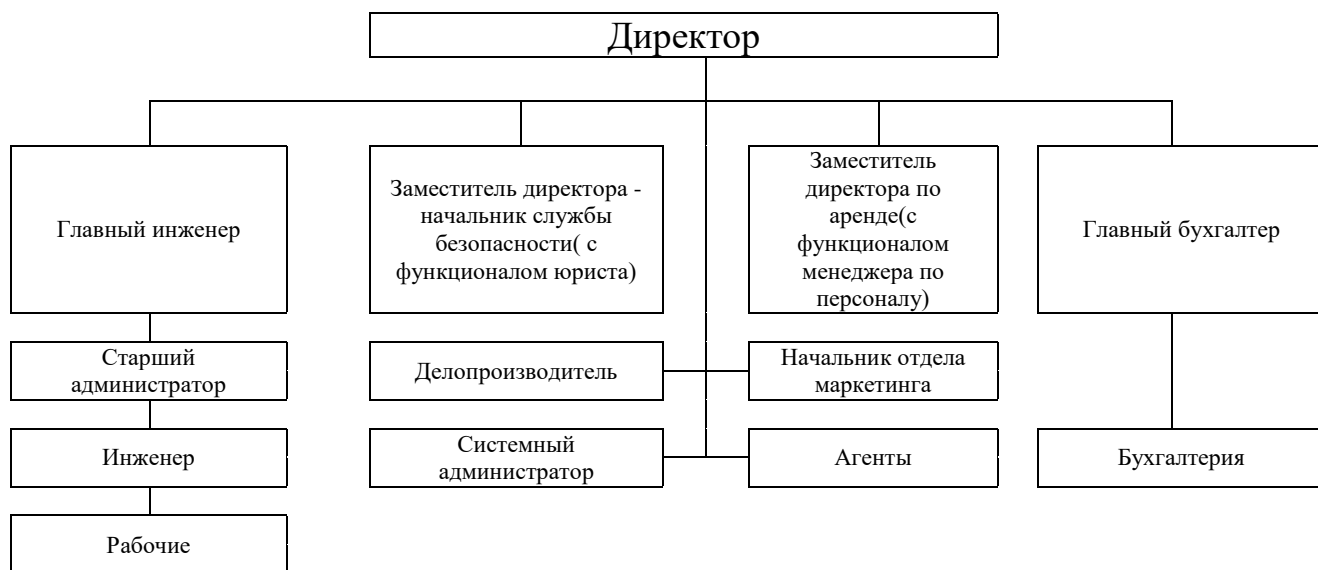


Рисунок 3.2 Оптимизированная организационная структура ООО «Бизнес Партнер»

Предлагаемая программа совершенствования организационной структуры ООО «Бизнес Партнер» призвана решить следующие задачи:

1. Оптимизировать систему управления в вертикальном подчинении.

2. Исключить дублирование функций отделами за счет совмещения «лишних» должностей.

3. В результате проведенного анализа системы мотивации на предприятии ООО «БизнесПартнер» было отмечено, что в организации отсутствует действующая эффективная система мотивации работников. Для повышения заинтересованности работников в повышении эффективности деятельности предложим мотивационный пакет, который предусматривает вручение абонементов в спортзал лучшим работникам по итогам квартала, а также вручение благодарностей.

Данный абонемент предполагается выдавать сроком на 3 месяца для сохранения стимула поддержания высокой производительности на высоком уровне.

### **3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий**

Совершенствование социальных показателей проявляется в увеличении удовлетворенности работников материальным вознаграждением, условиями труда, условиями самовыражения, социально-психологическим климатом в коллективе. Главным экономическим эффектом считается рост производительности труда, снижение текучести кадров.

Таблица 3.2. Характеристика социально-экономических результатов внедрения системы управления карьерой персонала

Область формирования	Социальный результат	Показатели социальной эффективности	Экономический результат
1. Развитие персонала	Повышение содержательности труда	Увеличение удельного веса работников, владеющих смежными профессиями	Рост производительности труда

Обеспечение согласованности целей работников и администрации при управлении карьерой	Снижение уровня текучести		
2. Мотивация поведения персонала	Обеспечение связи между результативностью труда и вознаграждением	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение системой вознаграждения	Рост производительности труда
Обеспечение возможностей личного развития работников	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение трудом		
Формирование чувства причастности	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение условиями для самовыражения		
3. Социальное развитие	Повышение разнообразия удовлетворенных потребностей персонала	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение социально-психологическим климатом	Рост производительности труда

Формирование благоприятного социально-психологического климата			
Обеспечение механизма обратной связи с потребителями и обществом			
Улучшение условий домашнего быта			

Проанализировав существующую систему управления ООО «Бизнес Партнер», можно сделать вывод, что для увеличения качества работы персонала нужно совершенствование стимулирования.

Выявленные проблемы дают возможность предложить следующие мероприятия по совершенствованию системы управления.

Формирование материальной системы мотивации - это постановка целей, соответствующих индивидуальным потребностям и желаниям и таким образом способствующих поведению, необходимому для достижения этих целей. С экономической точки зрения верная система мотивации ведет к сокращению разницы между количеством оплаченных часов и количеством продуктивно отработанных часов, и, соответственно, направлена на сокращение издержек компании. Систему мотивации создают постоянные и переменные составляющие оплаты труда, льготы и факторы нематериальной мотивации.

Ведущей задачей руководителя после постановки цели и предмета работы считается осуществить рабочий процесс, в частности заставить сотрудников работать. Для этого нужно мотивировать их, побудить к действию. Понятно, что главным мотивирующим фактором является заработная плата, впрочем,

есть большое количество и иных факторов, побуждающих человека работать эффективнее. Трудно переоценить уровень значимости для руководителя умения воздействовать на персонал, мотивировать его на достижение оптимального итога, использовать человеческие ресурсы в полном размере и с наибольшей эффективностью.

Система косвенного материального стимулирования давно и плодотворно применяется на Западе, в Москве и Санкт-Петербурге, как один из способов вербования и удержания высококлассных специалистов. В небольших местных компаниях система бенефитов ограничивается только обязательными видами компенсаций, регламентированных трудовым законодательством.

По моему мнению, в связи с «кадровым голодом», в ближайшее время организации станут, вынуждены активно вводить систему дополнительных компенсаций. Решение о внедрении системы косвенной материальной мотивации (помимо применения обязательного соцпакета) довольно серьезное. Впрочем, эффективная система бенефитов, наряду с грамотно выстроенной системой материальной мотивации, позволит динамично развивающимся организациям обеспечивать себя специалистами высокого уровня квалификации и иметь значительное конкурентное преимущество перед другими работодателями.

Руководство ООО «Бизнес Партнер» решило разработать для своих сотрудников социальный пакет, который будет включать в себя абонемент на посещение фитнес клуба.

Социальные гарантии нередко считаются основными в выборе работы, вследствие этого вербование высококлассных специалистов, как правило, требовательных к выбору месту работы, требует устранения недостатков, присутствующих в организации. Рассчитывать на вербование высококвалифицированного персонала без предоставления соцпакета на сегодняшний день выглядит практически нереальным. Соцпакет гарантирует конкурентоспособность организации и дает возможность удержать ценных сотрудников от ухода в иную организацию, стимулируя их на долгосрочное

сотрудничество. По крайней мере, для половины опрошенных социологами сотрудников предоставление солидного соцпакета становится фактором, удерживающим их от принятия решения сменить место работы.

Совершенствование методов экономического стимулирования персонала ООО «Бизнес Партнер» должно основываться на установлении зависимости между оплатой труда и уровнем доходов организации, а так же эффективностью труда самого работника.

Увеличение прибыли после внедрения системы мотивации персоналом происходит в результате повышения уровня постоянной части заработной платы, внедрения системы премирования в оплату труда и предоставление социального пакета, что ведет к повышению мотивации сотрудников и как следствие повышению производительности труда. В случае если до внедрения данных мероприятий работники не были заинтересованы в процессе труда, и возможно было наблюдать их безразличное отношение к работе, то впоследствии внедрения данных мероприятий работники стали более активными.

В результате совмещения данных должностей ООО «Бизнес Партнер» получит экономию, которая складывается из заработной платы данных сотрудников, а также на уплате страховых взносов.

Произведем расчет полученной экономии:

$$\text{Э} = \text{ЗП} + \text{взносы} = 528 + 158,4 = 686,4 \text{ тыс. рублей.}$$

Однако, в связи с повышением должностной нагрузки на заместителей директора необходимо произвести изменения в оплате труда, увеличив их заработную плату на 20%.

В соответствии с программой совершенствования организационной структуры изменена штатная ведомость ООО «Бизнес Партнер» (таблица 3.2)

Таблица 3.3 Новая штатная ведомость ООО «Бизнес Партнер»

Наименование службы/отдела	Наименование должности	Ставки	Заработная плата до оптимизации, руб.	Заработная плата после оптимизации, руб.	Годовой ФОТ до оптимизации, тыс. руб.	Годовой ФОТ после оптимизации, тыс. руб.
	Директор	1	35000	35000	420	420
Служба главного инженера	Главный инженер	1	28000	28000	336	336
	Старший администратор	1	25000	25000	300	300
	Инженер	2	22000	22000	528	528
	Рабочие	8	22000	22000	2112	2112
Служба безопасности	Заместитель директора - начальник службы безопасности	1	28000	33600	336	403,2
	Специалисты СБ	2	23000	23000	552	552
	Делопроизводитель	1	19500	19500	234	234
	Системный администратор	1	23000	23000	276	276
	Заместитель директора по аренде	1	28000	33600	336	403,2
Отдел маркетинга	Начальник отдела маркетинга	1	25000	25000	300	300
	Маркетологи	2	23000	23000	552	552
	Агенты	14	23000	23000	3864	3864
	Главный бухгалтер	1	25000	25000	300	300
	Бухгалтеры	3	22000	22000	792	792
	Юрист	1	22000		264	
	Менеджер по персоналу	1	22000		264	
	Итого:	40	24767	25513	11 766	11 372

Таким образом, в результате предлагаемой оптимизации организационной структуры предприятия произойдет упразднение двух должностей с годовым фондом оплаты труда порядка 512 т.р. (в т.ч. страховые взносы 118 тыс. руб.).

Рассмотрим, как отразятся рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом на чистой прибыли организации.



Таблица 3.4 Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий

Показатель	Факт	Прогноз	Изменение
Экономия		512	
Чистая прибыль	2 749,60	3 261,60	512

Таким образом, можно сделать вывод, что в результате предложенных мероприятий произойдет увеличение чистой прибыли на 512 тыс. рублей, полученных в результате удаления дублирующих должностей.

Сегодня корпоративный спорт – это модно, престижно, рассматривается как несомненное преимущество работодателя и служит цели мотивации персонала.

Вот несколько причин, почему работодатели выбирают такой метод мотивации сотрудников:

1. Повышение престижности и привлекательности работодателя
2. Повышение производительности, стрессоустойчивости и выносливости сотрудников
3. Повышение корпоративного духа
4. Улучшение взаимодействия сотрудников
5. Экономия на оплате больничных листов

Для мотивации сотрудников предлагается выдача сертификатов по итогам квартала в спортивный клуб «Колизей» в количестве 10 штук. Абонемент на 30 занятий до 16:00 и после 22:00 / 1500 руб.

в любое время (согласно, режима работы зала) / 1900 руб. на 30 посещений. Так как у сотрудников разный график работы, то предлагаю приобрести абонемент с свободным временем посещения в часы работы зала, стоимостью 1900 руб.

$$1900 \cdot 10 = 19000 \text{ руб.}$$

Таким образом, совокупные затраты на приобретение абонементов в спортивный клуб «Колизей» составят 19 000 рублей.

Следовательно, экономический эффект от предлагаемых мероприятий составит 493 тыс. рублей в год.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, сущность системы управления заключается в том, что вначале следует определить цели, потом наметить мероприятия, которые будут направлены на эффективное достижение этих целей, и в последнюю очередь разрабатывается задание (план), только выполнив которое, можно добиться выполнения поставленной цели. Также сущность управления заключается в сборе и обработке информации, в разработке, принятии и выполнении принятых решений, а также в контроле, за их исполнением.

Объектом исследования в работе выступало предприятие ООО «Бизнес Партнер», которое осуществляет доверительное управление недвижимостью. В функции которого входит поиск арендаторов на вверенные торговые площади, взаимодействие с ними, а также обслуживание вверенных объектов недвижимости. Поддержание объектов и прилегающей территории в надлежащем состоянии. Производит ремонт, несет расходы по содержанию коммунальные услуги и тп.

В 2019 году динамика основных показателей предприятия ООО «Бизнес Партнер» значительно ухудшились. Так, произошло снижение выручки на 23,20% или на 12251 тыс. рублей, при этом снижение себестоимости составило 21,24% или 9516 тыс. рублей, что заслуживает отрицательной оценки.

Однако, несмотря на отрицательную тенденцию по обычным видам деятельности, сальдо по прочей деятельности в 2019 году носит положительный характер. Так, прочие доходы в 2019 году увеличились на 706% или на 13937 тыс. рублей и составили 15910 тыс. рублей. При этом, несмотря на то, что рост прочих расходов в относительных значениях превышает рост прочих доходов – рост составил 95,07%, рост в абсолютных значениях значительно меньше – 7566 тыс. рублей, что обусловило рост прибыли до налогообложения на 3636,00 тыс. рублей, что оценивается положительно. Так, в результате положительной динамики по прочей деятельности, в 2019 году предприятие получило прибыль до налогообложения

в размере 3437,00 тыс. рублей, при том, что в 2018 году у предприятия наблюдался убыток до налогообложения в размере 199,00 тыс. рублей.

Основным влияющим фактором на результативность работы предприятия оказывают его трудовые ресурсы – персонал. От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, прибыль и ряд других экономических показателей.

По сравнению с предыдущим годом численность работников на предприятии ООО «Бизнес Партнер» сократилась на 2 человека. Наблюдается сокращение работников на 3 человек в категории специалистов, тогда как количество рабочих увеличилось на 1 человека. Численность управленческого персонала (АУП) сократилась за счет объединения должностей. По возрасту наибольшее количество приходится на средний возраст от 20 до 30 лет и от 30 до 40 лет. Большая часть сотрудников имеет стаж менее 5 лет. При этом происходит сокращение сотрудников, имеющих трудовой стаж более 5 лет, что характеризуется с отрицательной стороны и свидетельствует о проблемах в организации процессов управления персоналом.

Анализ производительности труда свидетельствует о том, что в 2019 году произошло снижение эффективности использования трудовых ресурсов, что сказалось на снижении выручки. Так, в 2019 году при снижении выработки на 1 работника на 19,55 тыс. рублей, произошло снижение выручки на 13,2%.

Данное обстоятельство объясняется снижением численности персонала в результате несбалансированной системы управления персоналом, т.к. руководством предприятия не достигается плановый уровень обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами, в результате чего предприятие терпит убытки.

Как и любая система управления, система управления персоналом в данной организации имеет свои цели. Главная цель системы управления в ООО «Бизнес Партнер» это обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. Данный аспект

обусловлен тем, что данное предприятие функционирует в сфере услуг и продуктом его деятельности является результат человеческого труда.

В результате проведенного анализа системы управления предприятием было установлено, что сотрудники ООО "Бизнес Партнер" не удовлетворены определением рабочих заданий, решением социальных проблем, а также в коллективе присутствует моральная неудовлетворенность трудом.

Определяя уровень удовлетворенности работников своим трудом, было выявлено, что персонал компании не удовлетворен таким составляющими труда, как: уровень заработной платы; система премирования, однако удовлетворен возможности обучения (руководители не препятствуют сотрудникам прохождению обучения) и развития, санитарно-гигиеническими условия труда, содержанием работы, отношениями с руководителем, степенью обеспеченности всем необходимым

Таким образом, в системе управления персоналом существует недостаточная четкость распределения функциональных обязанностей, большая трудоемкость подбора персонала. Система обучения и развития персонала, а также система стимулирования его трудовой деятельности требует совершенствования.

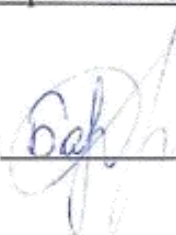
В результате проведенного анализа системы управления на предприятии ООО «Бизнес Партнер» были выявлены недостатки, и предложены пути их решения, которые принесут экономический эффект от предлагаемых мероприятий в размере 493 тыс. рублей в год.

### Лист нормоконтроля

Выпускная квалификационная работа выполнена мной, Барановой Дарьей Романовной самостоятельно, оригинальность текста соответствует требованиям, предъявляемым к такого рода работам и подтверждается справкой об оригинальности текста, сформированной системой проверки «Антиплагиат», объем работы составил 71 страницу.

Тема ВКР: Совершенствование системы управления

Обучающийся  
(подпись, дата)

 Баранова Д.Р.  
(расшифровка подписи)

09.06.2020

Нормоконтроль пройден.

Нормоконтролер  
(подпись, дата)

\_\_\_\_\_  
(расшифровка подписи)

14.	Нумерация страниц	Нумерация страниц сквозная по всей работе, оформляется внизу страницы 14 кеглем по правому краю, номер на первой странице (Титульный лист ВКР) не ставится, нумерация продолжается со второй страницы ВКР – Оглавление (необходимо присвоить второй странице ВКР номер 2, а не 1).	
15.	Нумерация таблиц, формул, иллюстраций	Нумерация таблиц, рисунков и др. – сквозная по всей ВКР, включая Приложения (нумеруем отдельно каждый вид графического изображения: у таблиц своя нумерация, рисунки также имеют свою сквозную нумерацию т.д.). Если таблица в работе одна, номер таблицы не указывается, при этом оформление остается таким же.	
16.	Оформление заголовков	<p>Написание ГЛАВ начинается с новой страницы. Название ГЛАВЫ оформляем заглавными буквами, полужирное начертание текста, по центру страницы, без абзацного отступа, интервал 1,5.</p> <p>Написание первого Параграфа первой главы и первого Параграфа второй главы пишем с новой строки (не отделяем от главы пробелом).</p> <p>Остальные параграфы принято писать или с новой страницы (если более ½ текста предыдущей страницы оформлено текстом), или продолжать страницу предыдущего параграфа (если менее ½ текста предыдущей страницы оформлено текстом). В последнем варианте особенности оформления следующие: необходимо выдержать один пробел между текстом предыдущего параграфа и заголовком нового параграфа, а также один пробел между заголовком нового параграфа и его текстовой части.</p> <p>Название Параграфа оформляем с использованием полужирного начертания текста; первое слово в названии Параграфа пишем с заглавной буквы остальные буквы и слова оформляем строчными буквами без абзацного отступа. Нумерация Параграфов состоит из номера Главы и номера Параграфа. Интервал 1,5. Основной текст от заголовка отделяется одним пробелом.</p>	
17.	Состав списка использованных источников	<p>Не менее 50 библиографических описаний источников различного типа.</p> <p>(30% из которых опубликованы за последние 3-5 лет)</p> <p>Соответствие источников ГОСТ 7.1-2008.</p> <p>Алфавитный порядок.</p>	
18.	Приложение (-я)	<p>Наличие Приложений необязательно.</p> <p>Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв З, Й, О, Ч, Ъ, Ы, Ь. Название ПРИЛОЖЕНИЯ оформляем заглавными буквами, полужирное начертание текста, по центру страницы, без абзацного отступа. Каждое Приложение, входящее в этот раздел, начинается с новой страницы и оформляется в правом верхнем углу: Основной текст от заголовка – Приложение А – отделяется одним пробелом.</p>	

Выпускная квалификационная работа допускается к защите после устранения выявленных несоответствий.

Нормоконтролер ВКР \_\_\_\_\_

Фамилия, И.О.

подпись, дата

С результатами нормоконтроля ознакомлен:

Студент \_\_\_\_\_

Фамилия, И.О.

подпись, дата

*Варашева Дарья Сергеевна* 09.06.2020

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 03.07.2019) (с изм. и доп., вступ. в силу с 02.10.2019) ПБД «Консультант Плюс 3000» [Электронный ресурс]:еженед. пополнение / ЗАО «Консультант Плюс», НПО «ВМИ».
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 23.05.2019) ПБД «Консультант Плюс 3000» [Электронный ресурс]:еженед. пополнение / ЗАО «Консультант Плюс», НПО «ВМИ».
3. Абчук В. Лекции по менеджменту: Решение. Предвидение. Риск. [Текст] / В. Абчук – СПб., 2018.– 336с.
4. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды [Текст]. / В.В. Авдеев. - М.: Финансы и статистика, 2017. – 544 с.
5. Алавердов А.Р. Управление персоналом [Текст] / А.Р. Алавердов. – М.: Университетская серия, 2018. – 304 с.
6. Алехина О.Е. Антикризис. Человеческий капитал. Новые возможности компании. Выпуск 3 [Текст] / О.Е. Алехина, Е.В. Юрьева, И.А. Переверзева. – М.: Юрайт, 2018. – 280 с.
7. Багалика, П. Обеспечение качества результатов экономического анализа: учебно-методическое пособие / П. Багалика. – М.: Наука, 2019. – 165 с.
8. Баринов В.А. Организационное проектирование: учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2012. – 384 с.
9. Белявская, Т.А. Организационная структура и ее виды / Т.А. Белявская, Г. Д. Брыкина, Г.В. Марчук // Экономика. – 2012. – № 3. – С. 513–517.
10. Березняковский В.С. Методы оценки персонала управления в кооперативных организациях: учебник / В.С. Березняковский. [Текст] / В.С. Березняковский – М.: Компания Спутник +, 2018. – 478с.

11. Беркутова Т.А., [и др.] Оценка персонала как управленческая задача: эффективность, компетенции, деловые коммуникации. [Текст] / Т.А. Беркутова – Иркутск-Ижевск. УрО РАН, 2018. – 568с.
12. Верещагина, А. Л. Организационная структура: учебное пособие / А. Л. Верещагина. – М.: Научный мир, 2019. – 192 с.
13. Виссема, Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в централизованной компании): пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2017.
14. Гражданское право: учебник в 2 т. Т. 1: / отв. ред. Е.А. Суханов. 2-е изд. М.: Изд-во «Бек», 2012. С. 432.
15. Громик, Л.И. Определение типа организационной структуры / Л. И. Громик // Экономика. – Харьков, 2019. – № 59. – С. 42–45.
16. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб.пособие. 2-е изд., перераб. [Текст] / И.Б. Гурков. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2019. – 280 с.
17. Десслер Г. Управление персоналом: учебник [Текст] / Г. Десслер. - М.: Бином. Лаборатория знаний, 2017. – 799 с
18. Дресвянников В.А. Управление знаниями организации [Текст] / В.А. Дятлов – М.: КноРус, 2018. – 344 с.
19. Дятлов В.А. Управление персоналом: учебник [Текст] / В.А., Дятлов – М.: Изд. Центр «Академия», 2018. – 490 с.
20. Ершова И.В., Отнюкова Г.Д. Российское предпринимательское право. – М., 2014.
21. Журавлев П. В. Менеджмент персонала: учебник [Текст] / П. В. Журавлев; Рос.эконом. акад. им. Г. В. Плеханова. - М.: Экзамен, 2017. - 447 с
22. Иванов, Н.В. Определение типа организационной структуры: практика ЕС и России/ Н.В. Иванов // Коммерсантъ. – 2018. – №12.– С. 8.
23. Иванова С.И. 50 советов по нематериальной мотивации [Текст] / С.И. Иванова – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 240 с.



24. Иванцевич, Д.М. Теоретические основы и практические примеры процессов реструктуризации предприятий парфюмерно-косметической промышленности / Д. М. Иванцевич // TerraEconomicus. – 2018. – № 3-2. – С. 317-320.
25. Иванцов П.И. Инновационная экономика [Текст] / П.И. Иванцов – М.: Дикта, 2018. – 156 с.
26. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Сизова А.О. Инновационный менеджмент [Текст] / А.Г. Ивасенко – М.: КноРус, 2019. – 416 с.
27. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: учебное пособие [Текст] / Н. И. Кабушкин. - Минск: БГЭУ, 2018.- 179 с.
28. Катернюк, А.В. Исследование систем управления. Введение в организационное проектирование: учебное пособие / А.В.Катернюк. – М.: Высшее образование. – 2019. – 315 с.
29. Клейнер, Г. Системный подход к экономической политике/Г. Клейнер // Проблемы теории и практики управления.– 2018.– № 5.– С. 30–42.
30. Кнышова, Е.Н. Менеджмент: учебное пособие / Е.Н. Кнышова. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2019. – 304 с.
31. Козлов, Н. С. Совершенствование деятельности организации / Н. С. Козлов, Л. Ф. Гладченко // Экономика. – 2012. – № 1. – С. 86–89.
32. Козырь, Н.С. Теоретические основы управления капитализацией на основе реструктуризации/ Н.С. Козырь, А.А. Полиди // TerraEconomicus. – 2019. – № 3-2. – С. 128-130.
33. Коренькова, Л.В Основные проблемы российской металлургической промышленности / Л. В. Коренькова // Актуальные вопросы экономических наук. – 2019. – № 39. – С. 107-112.
34. Крутова, А.В., Методические вопросы оценки процессов саморазвития организации / А.В. Крутова, М.А. Молодчик, К.С. Пустовойт // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2019. – № 4. – С.160-169.
35. Маликова, Е.Д. Определение типа организационной структуры / Е. Д. Маликова // Экономика. – 2018. – № 11. – С. 45–48.

36. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации : учебное пособие / Г. Минцберг; пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с.

37. Молодчик, М.А. Самоорганизация и саморазвитие компании: анализ успешных практик [Электронный ресурс] // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. Режим доступа: [http://www.online-science.ru/m/products/econom\\_i\\_sciense/gid184/pg0/](http://www.online-science.ru/m/products/econom_i_sciense/gid184/pg0/)

38. Мошкина, Т. А. Многоликая структура/ Т. А. Мошкина // Управление персоналом. – 2018. – № 12. – С. 63–69.

39. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. М.: ИНФРА-М, с.

40. Старкова, Н. О. Исследование современного состояния информационно-телекоммуникационной отрасли в РФ и в ЕС / Н. О. Старкова // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 11-2. - С. 125-130.

41. Умланд, Ф. Организационные структуры: теория и практика применения: учебное пособие / Ф. Умланд.– М.: Мир, 2019. – 531 с.

42. Фиалков, Н. Я. Физическая структура организации: пособие для студентов / Н. Я. Фиалков, А. Н. Житомирский, Ю. Н. Тарасенко. – М.: Химия, 2018. – 376 с

43. Хэмел, Г. Сначала увольте всех начальников / Г Хэмел // HarvardBusinessReview .– Россия. – 2012.- № 1/2.- С. 43-54.

44. Чалков, Н.Я. Анализ организационной структуры / Н. Я. Чалков // Экономика. – 2010. – № 9. – С. 813–814.

45. Энтелис, С. Г. Среда предприятия : количественный учет влияния среды: учебник для студентов / С. Г. Энтелис, Р. П. Тигер. – М.: Химия, 2018. – 416 с.

46. Эсаулова, И.А. Мотивационный механизм саморазвития сотрудников как фактор инновационного развития организации/ И. А. Эсаулова // Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством». – 2019. – № 1(19). – С. 68-72.

**НОРМОКОНТРОЛЬ**  
**выпускной квалификационной работы**  
**обучающегося ИППО КГПУ им. В.П. Астафьева**

Тема ВКР: Совершенствование системы управления

Обучающийся Баранова Дарья Романовна Группа 555

*(фамилия, имя, отчество)*

№ п/п	Объект*	Параметры	Соответствует: + Не соответствует: -
1.	Наименование темы работы	Соответствует утвержденной распоряжением директора ИППО	
2.	Размер шрифта	14	
3.	Название шрифта	TimesNewRoman, обычный, цвет – черный	
4.	Межстрочный интервал	1,5	
5.	Абзацный отступ (мм)	1,25	
6.	Поля (мм)	левый край – 3 см.; правый – 1,5 см.; верхний и нижний края по 2 см	
7.	Выравнивание	Основной текст – по ширине	
8.	Общий объем работы без списка использованных источников и приложений	не менее 60 страниц текста, включая иллюстрации, таблицы, формулы, приложения (не менее 40 страниц текста без учета приложений)	
9.	Последовательность приведения структурных частей	Титульный лист. Оглавление. Введение. Основная часть. Заключение. Список использованных источников. Приложения**. Вкладываются в ВКР: отзыв, справка Антиплагиат, согласие на обработку персональных данных, задание на ВКР, лист о прохождении нормоконтроля.	
10.	Оформление оглавления	Написание ОГЛАВЛЕНИЯ начинается с новой страницы. Название ОГЛАВЛЕНИЯ оформляем заглавными буквами, полужирное начертание текста, по центру страницы, без абзацного отступа. Все разделы оглавления (главы, параграфы, выводы по главам, заключение, список использованных источников и приложения) должны разместиться на одной странице, отделяются от ОГЛАВЛЕНИЯ одним пробелом, выравниваются по ширине, интервал 1,5.	
11.	Объем и наличие всех структурных элементов введения	от 3 до 5 страниц 1. Актуальность. 2. Проблема исследования. 3. Объект исследования. 4. Предмет исследования. 5. Цель исследования. 6. Задачи исследования. 7. Методологическая и теоретическая основа исследования. 8. Методы исследования. 9. База исследования. 10. Практическая значимость исследования. 11. Описание структуры ВКР.	
12.	Объем и наличие всех структурных элементов Основной части ВКР	Объем параграфов от 7 до 10 страниц. Выводы в конце параграфов и глав. Выделения по тексту работы (исключить)	
13.	Объем заключения	2-3 страницы	

14.	Нумерация страниц	Нумерация страниц сквозная по всей работе, оформляется внизу страницы 14 кеглем по правому краю, номер на первой странице (Титульный лист ВКР) не ставится, нумерация продолжается со второй страницы ВКР – Оглавление (необходимо присвоить второй странице ВКР номер 2, а не 1).	
15.	Нумерация таблиц, формул, иллюстраций	Нумерация таблиц, рисунков и др. – сквозная по всей ВКР, включая Приложения (нумеруем отдельно каждый вид графического изображения: у таблиц своя нумерация, рисунки также имеют свою сквозную нумерацию т.д.). Если таблица в работе одна, номер таблицы не указывается, при этом оформление остается таким же.	
16.	Оформление заголовков	Написание ГЛАВ начинается с новой страницы. Название ГЛАВЫ оформляем заглавными буквами, полужирное начертание текста, по центру страницы, без абзацного отступа, интервал 1,5.  Написание первого Параграфа первой главы и первого Параграфа второй главы пишем с новой строки (не отделяем от главы пробелом).  Остальные параграфы принято писать или с новой страницы (если более ½ текста предыдущей страницы оформлено текстом), или продолжать страницу предыдущего параграфа (если менее ½ текста предыдущей страницы оформлено текстом). В последнем варианте особенности оформления следующие: необходимо выдержать один пробел между текстом предыдущего параграфа и заголовком нового параграфа, а также один пробел между заголовком нового параграфа и его текстовой частью.  Название Параграфа оформляем с использованием полужирного начертания текста; первое слово в названии Параграфа пишем с заглавной буквы остальные буквы и слова оформляем строчными буквами без абзацного отступа. Нумерация Параграфов состоит из номера Главы и номера Параграфа. Интервал 1,5. Основной текст от заголовка отделяется одним пробелом.	
17.	Состав списка использованных источников	Не менее 50 библиографических описаний источников различного типа. (30% из которых опубликованы за последние 3-5 лет) Соответствие источников ГОСТ 7.1-2008. Алфавитный порядок.	
18.	Приложение (-я)	Наличие Приложений необязательно.  Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв З, Й, О, Ч, Ъ, Ы, Ь. Название ПРИЛОЖЕНИЯ оформляем заглавными буквами, полужирное начертание текста, по центру страницы, без абзацного отступа. Каждое Приложение, входящее в этот раздел, начинается с новой страницы и оформляется в правом верхнем углу: Основной текст от заголовка – Приложение А – отделяется одним пробелом.	

Выпускная квалификационная работа допускается к защите после устранения выявленных несоответствий.

Нормоконтролер ВКР \_\_\_\_\_

Фамилия, И.О.

подпись, дата

С результатами нормоконтроля ознакомлен:

Студент \_\_\_\_\_

Фамилия, И.О.

подпись, дата

09.06.2020

**Достижения выпускника бакалавриата и их оценка  
по направлению 38.03.02 Менеджмент (портфолио достижений)**

**Обучающийся (Ф.И.О.)** Баранова Дарья Романовна

**Направленность (профиль) образовательной программы:**

Менеджмент организации

*Необходимый минимум баллов – 18*

*Оценочный лист портфолио (с оценками экспертов) необходимо представить на выпускающую кафедру за 2 недели до защиты*

<i>п. п.</i>	<i>Достижения для портфолио</i>	<i>Требования к эксперти/оценке</i>	<i>Подтверждающий документ в электронном портфолио-основание оценки</i>	<i>Оценка и подпись эксперта (с расшифровкой)</i>
1	Участие в семинарах, тренингах, мастер-классах, научно-практических конференциях, научно-исследовательских программах, грантах	Научный руководитель/ <b>максимальная оценка 5 баллов</b> (по одному баллу за каждый документ, суммарно не более 5)	Скан документа, подтверждающего участие	
2	Отчеты по результатам практик Отзыв руководителя практики	Научный руководитель/ <b>максимальная оценка 15 баллов</b>	Скан отчета, отзыва руководителя практики	
3	Статьи, тезисы конференции, монографии Курсовая работа по дисциплине «Теория менеджмента» Курсовая работа по дисциплине «Стратегический менеджмент»	Научный руководитель/ <b>максимальная оценка 15 баллов</b> (по одному баллу за каждый документ, суммарно не более 5 баллов за статьи и 10 баллов за курсовые работы)	Скан удостоверения или титульного листа и текста с указанием статуса статьи, монографии, тезисов к конференции (РИНЦ, ВАК) Скан титульного листа курсовой работы с подписью и отзывом научного руководителя	
4	Эссе (по результатам практик)	Научный руководитель/ <b>максимальная оценка 2 балла</b>	Скан эссе с подписью эксперта из числа преподавателей выпускающей кафедры	
5	Бизнес-план	Научный руководитель/ <b>максимальная оценка 13 баллов</b>	Скан бизнес-плана с отзывом эксперта из числа преподавателей выпускающей кафедры	

Сумма баллов \_\_\_\_\_  
(числом и полностью)

**ВЕРНО. УТВЕРЖДАЮ:**

**И.о. зав. выпускающей кафедрой**

**экономики и менеджмента**

(название кафедры)



подпись

**О.Н. Владимирова**

Ф.И.О.