МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Кафедра экономики предприятия, регионального**

**и кадрового менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Работу выполнила \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Ю. В. Шмавонянц

(подпись, дата)

Факультет экономический курс 2

Специальность 38.05.01 – Экономическая безопасность

Научный руководитель

доцент, канд. экон. наук,

доцент А. В. Коваленко

(подпись, дата)

Нормоконтролер

преподаватель\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Д. Н. Ванян

(подпись, дата)

Краснодар 2018

СОДЕРЖАНИЕ

[Введение 3](#_Toc516009929)

[1 Теория и методика изучения экономического механизма управления предприятием 5](#_Toc516009930)

[1.1 Обзор теорий экономического управления предприятием в отечественной и зарубежной литературе 5](#_Toc516009931)

[1.2 Методические подходы к анализу и оценке эффективности экономического управления предприятием 9](#_Toc516009932)

[2 Анализ качества и эффективности менеджмента производства на примере организации ООО «Уют» 18](#_Toc516009933)

[2.1 Технико-экономические показатели хозяйственной деятельности предприятия 18](#_Toc516009934)

[2.2 Анализ качества и эффективности структуры управления производством на примере организации ООО «Уют» 19](#_Toc516009935)

[3 Пути повышения качества и эффективности экономического механизма управления предприятием организации ООО «Уют» 26](#_Toc516009936)

[Заключение 33](#_Toc516009937)

[Список использованных источников 35](#_Toc516009938)

Приложение А Технико-экономические показатели хозяйственной

деятельности ООО «Уют» в 2016 – 2017 гг……………………...…38

# ВВЕДЕНИЕ

Как известно, управление – важнейшая часть производственных отношений, сформировавшихся в обществе и определяющих формы собственности и взаимоотношения производителей и потребителей. Изменение этих отношений в корне меняет как управление, так и его основополагающие элементы – цели, принципы, законы и закономерности, методы. В период перехода экономики Российской Федерации на рыночные основы ведения хозяйства вместе с уже используемым словосочетанием «управление предприятием» стало чаще встречаться и другое – «менеджмент предприятия», которое рассматривается в данной работе.

Менеджмент – это неотъемлемая часть современных организаций как коммерческих, так и некоммерческих, без него организация не может существовать и работать эффективно. Соответственно аппарат управления – часть любой организации и ассоциируются с понятием ее менеджмента.

Актуальность темы данной работы состоит в том, что в современном бизнесе от качества менеджмента предприятия напрямую зависит его конкурентоспособность. Для достижения преимуществ над конкурентами требуется создание устойчивой, конкурентоспособной системы управления, которая будет ориентирована на удовлетворение интересов потребителей, работников, партнеров и предприятия в целом.

Цель работы состоит в исследовании экономического механизма управления предприятием на примере Общества с ограниченной ответственностью «Уют», выявление недостатков и составление рекомендаций по повышению качества организации.

Основными задачами работы является:

* изучение теоретических аспектов экономического механизма управления предприятием;
* выявление основных требований к качеству менеджмента;
* анализ критериев оценки эффективности механизма управления предприятием;
* произведение оценки качества структуры экономического механизма управления предприятием на примере ООО «Уют»;
* составление рекомендаций по повышению качества организации

ООО «Уют».

Теоретическая значимость работы заключена в исследовании различных точек зрения на качество менеджмента организации и его оптимизации.

Практическая значимость работы заключена в том, что на основе полученных данных анализа качества и эффективности структуры управления предприятием, были предложены пути повышения качества и эффективности механизма управления.

Теоретической основой в работе являются научные труды таких авторов, как Артеменко В. А., Борисенко И. Л., Валуев С. А., а также документация организации, ее официальный сайт.

Объектом исследования работы является общество с ограниченной ответственностью «Уют», которое осуществляет торгово-закупочную деятельность.

Предметом исследования данной работы являются экономические отношения, складывающиеся в процессе деятельности общества с ограниченной ответственностью «Уют», экономический механизм управления предприятием.

Данная работа подразделяется на введение, три раздела, заключение, а также список источников и приложения, послуживших информационной базой в написании работы.

# Теория и методика изучения экономического механизма управления предприятием

## Обзор теорий экономического управления предприятием в отечественной и зарубежной литературе

На развитие концепций и подходов к формированию систем управления предприятием значительное влияние оказывает опыт, умения, знания и интуиция менеджеров, и, по мере совершенствования их мастерства, будет происходить переход к новым концепциям создания систем управления; к подходам более сложным, но создающим лучшие возможности для развития предприятия. Можно сравнить характерные черты США, Японии и России с точки зрения их влияния на содержание и формы методов экономического механизма управления предприятиями.

В США:

1. Во главу угла в жизни поставлен быстрый рост богатства: в бизнесе это привело к тому, что главным и, по существу, единственным критерием качества развития и управления предприятием стал биржевой рост акций и рост богатства за счет финансовых спекуляций;
2. Значительную роль играет ценностная ориентация на быстрый индивидуальный материальный успех;
3. Ориентация на потребительские ценности, высокое качество жизни, трепетное отношение к бытовым условиям;
4. Высокая ценность и необходимость инноваций во всех сферах;
5. Концепция необходимости частых модернизаций структур и процессов управления, ужесточение финансового контроля, вызываемая быстрыми и непредвиденными изменениями внешних и внутренних условий компаний;
6. Широко распространенное убеждение, что США должны быть первыми во всех сферах деятельности, включая развитие систем управления.

В Японии:

1. Сильный акцент не на краткосрочные цели и прибыль, не на рост стоимости акций, а на долгосрочные и значительные цели развития как основу стабильного успеха на рынке;
2. Приоритет потребностей существующих и потенциальных клиентов;
3. Сильно развита работа в группе, акцент не на личный успех, а на успех коллектива;
4. Развитая концепция малых изменений во всех сферах жизни предприятия;
5. Жесткая система контроля, в бизнесе – контроль самим работником качества выполняемой им работы;
6. Широко применяемый подход к организации выпуска новой продукции путем копирования товаров конкурентов с их последующим усовершенствованием; подход, качественно отличающийся от американского и западноевропейского, к развитию и переподготовке кадров, созданию инновационных проектов.

В России:

1. Ориентация на быстрое получение максимальной прибыли как основы стабильности предприятия;
2. Преобладает использование предельно простых управленческих решений, ориентированных на сравнительно легко достигаемые цели, практически отсутствуют концепции современного развития управления (программы увеличения производительности труда, повышения конкурентоспособности), качественного улучшения квалификации управленцев и системы управления, которые находятся на низком уровне;
3. За редким исключением, концепции и подходы к развитию предприятия на 3-5 лет не рассматриваются, так как в большинстве случаев задачи развития сводятся к просто реализуемым изменениям, для чего достаточно года-двух. Но даже когда делается попытка разработки планов развития на 3-5 лет, используются концепции долгосрочного, а не стратегического планирования, планирования практически без инноваций;
4. При развитии системы управления нередко слепое копирование западного, в основном, американского, опыта без необходимого понимания и осознания того, что это малоэффективно;
5. Недостаточная для достижения значительных личных успехов мотивация менеджеров и сотрудников, которые по этой причине ограничиваются средним уровнем успеха, не развивая ни себя, ни своего бизнеса;
6. Распространившееся чувство безысходности, апатии, отсутствие веры в свои силы, недоверие к власти. Подобные настроения исключают из числа активно действующих многих творчески мыслящих и инициативных сотрудников. В современной экономике без таких кадров невозможно создать конкурентоспособное предприятие. Эта особенность привела к преобладанию в системе управления чисто административных методов, формированию иерархических бюрократических систем, время которых в современном бизнесе прошло.

Однако, в существующей социально-экономической ситуации есть ряд факторов, которые могут составить основу качественно нового российского национального комплекса уникальности. Именно эти факторы помогут обеспечить совершенствование системы менеджмента, повышение эффективности управления [23, с. 34]:

1. Подлинное стремление к технологическому превосходству предприятия на базе использования огромного, не имеющего мировых аналогов российского технического потенциала в форме высококонкурентных технологий, уже используемых в малых масштабах, и многочисленных технологических разработок, еще не доведенных до уровня готовых технологий, но уже доказавших свою реализуемость и возможность получения значительных коммерческих и социальных выгод;
2. Значительный творческий потенциал работников;
3. Значительное отставание российских предприятий по трем основным факторам развития (производительность, конкурентоспособность и качество развития) требует качественно нового подхода к выбору целей и задач предприятия; система управления должна позволить руководству предприятия поставить реальные цели, которые обеспечат опережающее развитие предприятия по сравнению с аналогами. Этого можно добиться на основе использования технологического развития и методов стратегического планирования, т.е. единственного подхода, позволяющего обоснованно сформулировать крупные опережающие цели развития на 3-5 лет;
4. Необходимо качественное совершенствование системы переподготовки руководителей
5. Сложность и многоплановость вышеназванных составляющих требуют изменения постановки вопроса о сотрудничестве и совместной деятельности предприятий друг с другом и с властью на уровне администрации региона и муниципалитета
6. Общий подход к созданию, развитию и совершенствованию системы управления предприятием должен впитать в себя то ценное, что было накоплено за многие годы существования российского государства;
7. Важной составляющей должно стать изменение отношения в обществе к проблеме управления вообще. Экономика развивается на всех уровнях, в первую очередь, под прямым влиянием конкретных управляющих воздействий: постановки целей и задач, выбора направления развития, составления плана, установления системы контроля; если они неадекватны, не используют всего потенциала развития, то и развитие экономики предприятия будет ущербным, неэффективным, толкающим предприятие в пропасть банкротства.

Таким образом, на своем примере эти страны показали миру, насколько эффективной может быть система управления. В процессе анализа механизма управления США, Японии и России можно отметить, что экономика и управление – две ноги, с помощью которых предприятие и общество движутся, развиваются; они должны соответствовать друг другу: для мощного развития экономики предприятия требуется мощная система управления [1, с. 2153 – 2159].

Для использования качественно нового комплекса уникальности при создании и развитии систем управления необходим и качественно новый уровень управленческих умений руководителей предприятий. Ведь эффективность системы управления в первую очередь зависит от эффективности взаимодействия членов управленческой команды, их умения совместно вырабатывать и реализовывать согласованные решения. Также важнейшей составляющей эффективного управления является работа с проблемами предприятия, т.е. насколько слаженно и эффективно команда управленцев во главе с первым лицом предприятия способна работать по выявлению, анализу, расстановке приоритетов и решению проблем, не допуская ситуации, при которой проблемы перерастают в кризис.

## Методические подходы к анализу и оценке эффективности экономического управления предприятием

Методики оценки эффективности экономического управления предприятием ориентированы на выполнение плановых заданий, рациональное использование рабочего времени, улучшение трудовой и исполнительской деятельности и в основном направлены на совершенствование внутренней организации трудового коллектива [8, c. 153].

Методики оценки результатов труда ориентируют на достижение конечных результатов производства (рост прибыли, снижение затрат).

Оценить эффективность экономического управления предприятием значительно сложнее, чем его результаты. Несмотря на действующие методики оценки качества труда в экономической литературе продолжаются дискуссии по этой проблеме. В настоящее время определен круг характеристик (параметров, критериев), определяющих качество труда:

* экономические: сложность труда, квалификации работника, условия труда, трудовой стаж;
* личностные: дисциплинированность, добросовестность, оперативность, творческая активность;
* организационно-технические: привлекательность труда, его техническая оснащенность, рациональная организация производства;
* социально-культурные: коллективизм, социальная активность, общекультурное и нравственное развитие.

Существует ряд методик по определению критериев качества управленческого труда и труда персонала предприятия. Как правило, качество управленческого труда определяется во взаимосвязи с качеством труда персонала предприятия. Наиболее распространенными являются следующие критерии [15, c. 142]:

1. Производительность труда (выработка на 1 работника) р./чел. –рассчитывается как отношение объема выпущенной продукции к общей численности работников, занятых в производстве. Показатели производительности труда могут иметь натуральное, трудовое и стоимостное измерение;
2. Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы, % – рассчитывается как отношение прироста производительности труда к приросту средней заработной платы;
3. Потери рабочего времени на 1 работника, человеко-дни –рассчитывается как отношение суммарных потерь времени из-за болезни, простоев и неявок к общей численности персонала;
4. Фонд оплаты труда (заработной платы), р. – рассчитывается как общий фонд основной и дополнительной заработной платы, включаемый в себестоимость продукции.

Достоинством этого показателя является то, что он позволяет

контролировать размеры и удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции. Является базой для налогообложения;

1. Средняя заработная плата 1 работника, р./чел. – рассчитывается как отношение общего фонда оплаты труда к общей численности персонала;
2. Качество труда персонала, баллы или % – рассчитывается: первый способ – отношение удельного веса брака и рекламаций к общей численности персонала. Второй способ – экспертная оценка качества на заседании правления по 5-балльной шкале;
3. Текучесть персонала (рабочих кадров), % – рассчитывается как отношение числа уволенных работников к общей численности персонала;
4. Уровень трудовой дисциплины, баллы – рассчитывается как отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей численности персонала. Другой вариант – экспертная оценка уровня дисциплины по 10-балльной шкале;
5. Социально-психологический климат коллектива, баллы – устанавливается на основе конкретных социологических и психологических исследований с помощью специалистов.

Размеры и динамика среднегодовой заработной платы характеризуют денежный эквивалент стоимости рабочей силы и уровень жизни работников. Показатель общих потерь рабочего времени на 1 работника из-за болезней, неявок, целодневных и внутрисменных простоев представляет резерв увеличения фонда рабочего времени на производстве.

Показатель эффективности экономического управления предприятием объединяет целый ряд характеристик, не имеющих количественного измерения, однако допускающих качественные экспертные оценки. К ним следует отнести такие характеристики, как социально-психологический климат в коллективе, наличие деловой рабочей атмосферы, дизайн и чистоту помещений для персонала, качество оформления документов, отсутствие сбоев и ошибок в работе [7, с. 140].

Указанные показатели отражают трудовую и социальную деятельность персонала предприятия и могут быть приняты в качестве критериев эффективности работы предприятия и его управляющих органов.

Выше была рассмотрена совокупность социальных показателей эффективности работы персонала. В их составе такие показатели, как текучесть персонала, уровень трудовой дисциплины, коэффициент трудового участия, социально-психологический климат в коллективе.

Показатель текучести персонала свидетельствует об уровне стабильности трудового коллектива. Высокая текучесть может быть следствием плохой постановки работы с кадрами, неудовлетворительных бытовых и жилищных условий, низкого уровня охраны труда, техники безопасности и механизации труда.

Уровень трудовой дисциплины отражает отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей численности персонала и позволяет судить о порядке на предприятии.

Социально-психологический климат в коллективе – очень важный социальный показатель, позволяющий судить о мотивации, потребностях и конфликтности в трудовом коллективе [4, с. 84].

Приведенные критерии оценки качества труда в целом характеризуют качество труда управляемой подсистемы.

Рассмотрим критерии оценки эффективности экономического управления предприятием.

При рассмотрении сущности и содержания эффективности управления предприятием учитывается целенаправленность управленческой деятельности, которая отражает степень достижения поставленных целей. В общем понимании эффективность характеризуется определенным соотношением результата с целями или результата с затратами на его получение, то есть является относительной величиной [6, с. 322].

Если деятельность полностью или частично приводит к достижению поставленных целей, она считается эффективной. Приблизительно эффективность может быть определена еще до начала самой деятельности как потенциальная, реальная же эффективность управления зависит от степени достижения самих целей, то есть от полученных на практике результатов.

Эффективность как степень достижения целей управления можно оценить с помощью выгодности получаемого результата и экономической деятельности по достижению поставленных целей [13, с. 70–75].

Таблица 1 – Характеристика методов и способов достижения эффективности управления предприятием (составлено автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Методы | Способы и действия по управлению |
| Заблаговременное создание необходимых условий | Выбор предпочтительных позиций в соответствующих областях деятельности, предотвращение или ослабление влияния неблагоприятных обстоятельств |
| Своевременность управленческих решений | Выбор эффективных решений и удачного момента их реализации, предотвращение неоправданных перерывов и потерь времени |
| Наличие свободы маневра для предотвращения тупиковой ситуации | Обеспечивается постоянной готовностью к внедрению изменений руководства и персонала, поиском резервов, созданием условий для наиболее полного использования всех возможностей в деятельности |
| Максимальная автоматизация и компьютеризация производственных и управленческих процессов | Позволяет повысить эффективность труда менеджера при анализе больших потоков информации и выбрать наиболее рациональное решение, а также обеспечить эффективные коммуникации в системе управления |
| Отказ от индивидуальной специализации труда | Специализация дополняется расширением круга трудовых функций, которые каждый работник выполняет на рабочем месте, овладением новых и смежных профессий |

Продолжение таблицы 1

|  |  |
| --- | --- |
| Методы | Способы и действия по управлению |
| Благоприятный морально-психологический климат | Позволяет работникам отождествлять цели предприятия или подразделения с индивидуальными целями. При формулировке целей руководитель должен учитывать личные цели и интересы работника. Исходя из достижения этих целей, оценивается эффективность управления. |

Главное внимание при оценке уделяется способности предприятия привлекать и экономично использовать ресурсы, быстро реагировать на изменения во внешней среде и гибко адаптироваться к условиям этих изменений.

Эффективность управления предприятием зависит от эффективности труда руководителя, основным критерием оценки являются результаты труда коллектива в целом и каждого его члена в отдельности [16, с. 122].

Исследование подходов к оценке эффективности управления предприятием позволяет сформировать систему общих критериев, характеристика которых приведена в таблице 2.

Таблица 2 – Критерии оценки эффективности управления [5, с. 88-110]

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование критерия | Сущность и содержание |
| Внутренняя эффективность | Оценивается с точки зрения возможностей управления внутренними ресурсами (затратами и капиталом) |
| Внешняя эффективность | Характеризует адаптивность предприятия и гибкость системы управления |
| Рыночная эффективность | Показывает насколько полно удовлетворяются запросы потребителей и других заинтересованных субъектов |

Продолжение таблицы 2

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование критерия | Сущность и содержание |
| Оптимальная эффективность | Отражает степень достижения целей управления |
| Тактическая эффективность | Характеризует экономичность решений по использованию ресурсов на предприятии |
| Коммерческая эффективность | Оценивается путем соотношения финансовых результатов и затрат на их получение, характеризует решения по достижению требуемой нормы доходности |
| Бюджетная эффективность | Определяется как превышение доходов над расходами при реализации проекта по совершенствованию управления предприятием |
| Экономическая эффективность | Учитывает затраты и результаты деятельности предприятия, затрагивающие интересы всех участников |

Можно выделить ряд формул для расчета показателей, отражающих эффективность управления предприятием:

Коэффициент занятости персонала в аппарате управления по формуле:

, (1)

где АУП – численность аппарата управления;

ППП – численность основного персонала.

Следующий показатель позволяет определить соотношение численности линейного и функционального персонала по формуле:

, (2)

где АУПл – численность руководителей среднего звена;

АУПф – численность работников всех функциональных служб.

Коэффициент рациональности структуры управления:

, (3)

где Аф, Ан – количество подразделений в аппарате управления фактически и по основной структуре.

Данный коэффициент показывает соответствие количества подразделений в аппарате управления в основной структуре предприятия.

Вторая группа показателей – это показатели внутренней эффективности управления, которые отражают степень достижения целей предприятия [22, 9 c.]. К ним относятся: показатели динамики товарооборота, степень выполнения плана товарооборота, рентабельность продукции, коэффициент реализации на одного работника, соотношение затрат и прибыли, соотношение объема товарооборота и издержек обращения, динамика изменения объема издержек обращения и объема прибыли, а также уровень фонда оплаты труда (ФОТ). Рассчитаем последовательно данные показатели:

1. Рентабельность продукции:

(4)

1. Коэффициент рентабельности:

(5)

1. Коэффициент реализации на 1 работника:

(6)

1. Соотношение объема товарооборота и издержек обращения:

(7)

1. Уровень фонда оплаты труда рассчитаем по формуле:

(8)

Таким образом, показатели результативности, качества и сложности экономического управления предприятием должны характеризовать наиболее существенные результаты трудовой деятельности. К ним можно отнести производительность труда, соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы, среднегодовую заработную плату работников, общие потери рабочего времени в расчете на 1 работника и текучесть рабочих кадров.

В практике менеджмента установлено допустимое рациональное соотношение управленческого персонала производственного предприятия к численности рабочих не превышающее 10 % на каждые 100 человек (имеется ввиду менеджеры всех уровней).

Важнейшими механизмами управления эффективностью деятельности являются процессы мотивации работников и обратные связи, с помощью которых происходит приспособление предприятия к меняющимся условиям.

В этих процессах активно участвуют не только менеджеры, но и все заинтересованные группы как внешние (потенциальные инвесторы, кредиторы, потребители и поставщики), так и внутренние (рабочие, профсоюзы и неформальные группы) [24, с. 154]

# Анализ качества и эффективности менеджмента производства на примере организации ООО «Уют»

## Технико-экономические показатели хозяйственной деятельности предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Уют» создано в городе Краснодар в декабре 2004 года.

Деятельность общества осуществляется в соответствии с действующим законодательством: Гражданским Кодексом Российской Федерации и Федеральным законом от 08.02.1998 г. №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», а также уставом.

Общество является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, собственное название, реквизиты, эмблему, печать, расчетный счет в банке [11]. Основным видом деятельности Общества является торгово-закупочная деятельность. Общество имеет следующие подразделения: торговые площади, складские помещения, административный блок.

Целью предприятия является получение прибыли и удовлетворение потребностей покупателя в товарах, предлагаемых предприятием для создания уюта и комфортности.

Товары, предлагаемые потребителю, делятся на несколько товарных групп:

– мебель;

– предметы интерьера;

– посуда;

– сопутствующие товары.

Основные результаты хозяйственной деятельности представлены в приложении А.

Как видно из данных приведенных в приложении А в 2017 году произошли значительные изменения по основным показателям (товарооборот, ФОТ, доход) в сторону их понижения, что говорит о снижении деловой активности предприятия.

На рисунке 2 приведена схема организационной структуры предприятия.

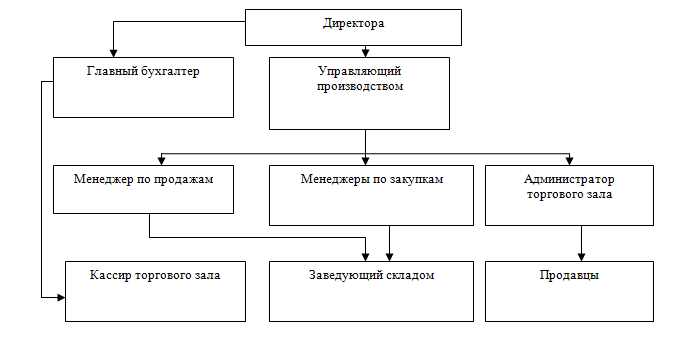


Рисунок 2 – Организационная структура предприятия (составлено автором)

Далее следует рассмотреть качество и эффективность управления (менеджмента) на предприятии.

## Анализ качества и эффективности структуры управления производством на примере организации ООО «Уют»

Для определения качества и эффективности экономического механизма управления на предприятии, а также с целью достоверности полученных результатов в ходе проведения анализа, необходимо сформировать систему объективных показателей. Она представляет собой две группы показателей, определяющих состояние и эффективность структуры управления. В первую входят: показатели качества и эффективности управляющей структуры. Во вторую группу входят показатели внутренней эффективности компании [14, с. 213–219].

Прежде всего, можно выделить группу показателей, позволяющих проанализировать качество и эффективность конкретной системы управления, данным предприятием.

По определению система управления (менеджмента) – это совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих целенаправленное функционирование предприятия. Система управления должна быть согласована с системой производства, которая является управляемой подсистемой, следовательно, система управления предприятием имеет соответствующую организационную структуру, с помощью которой осуществляется процесс управления [12, c. 66].

Иными словами, организационная структура – это схема взаимодействия должностей, функций и подчиненностей. Таким образом, анализ организационной структуры предполагает анализ иерархической и функциональной структур управления, оценку пропорциональности подразделений и уровней управления. Объектами анализа иерархической структуры управления являются [9, с. 33-44]:

* состав и количество уровней в аппарате управления;
* соответствие между масштабами производства и возможностью управления им;
* степень ответственности и правомочности каждого руководителя в принятии и обеспечении реализации конкретного круга решений.

Объектом анализа функциональной структуры является состав и соотношение между различными службами, подразделениями и структурными единицами, находящимися на одном или разных уровнях управления.

Опираясь на выше приведенную первую группу показателей, следует провести анализ организационной структуры управления (менеджмента) в

ООО «Уют».

1. Высший уровень управления (директора-учредители, главный бухгалтер, управляющий) – 4 человека;
2. Средний уровень управления (администратор торгового зала, заведующий складом) – 2 человека. Менеджер по продажам, менеджер по сбыту могут быть отнесены к среднему уровню управления – 2 человека. Всего средний уровень управления составляет – 4 человека. Основной персонал (продавцы, кассиры, грузчики) – 9 человек;

Высший уровень управления представлен директорами, так как согласно Уставу предприятия, они являются собственниками и руководителями данного предприятия. К высшему уровню относятся и управляющий производством и главный бухгалтер. Средний уровень управления представлен менеджерами по продажам и закупкам, администратором торгового зала и заведующим складом.

Следовательно, организационная структура предприятия относится к двухуровневой системе. Однако между директорами предприятия, управляющим и бухгалтером установлены линейные отношения подчинения.

Таким образом, на высшем уровне управления установлено двойное подчинение.

Полномочия руководителей определяются их должностными обязанностями, прописанными в трудовом контракте. Должностные инструкции на предприятии не разработаны.

Таким образом, используя полученные данные, можно рассчитать коэффициент занятости персонала в аппарате по формулам:

Численность аппарата управления составляет 8 человек, численность основного персонала – 9 человек.

Кз = 8/6 = 1,3 (2016 г.);

Кз = 8/9 = 0,8 (2017 г.).

Отношение численности АУП к численности ОП равно 0,8.

Этот показатель показывает, что 47% от общей численности работников предприятия заняты в системе управления.

Соотношение численности линейного и функционального персонала по формуле:

Численность руководителей среднего звена составляет 5 человек, численность работников всех функциональных служб – 8 человек.

Кс= 5/8 = 0,6 (2016 г.).

Кс= 4/8 = 0,5 (2017 г.).

В 2016 коэффициент соотношения равен 0,6, а в 2017 равен 0,5.

Коэффициент рациональности структуры управления:

Кр = 1 - (5/ 4) = - 0,25.

Динамика изменения фактического товарооборота в 2017 году имеет отрицательное значение и составляет 85,6 % от товарооборота 2016 года (приложение А).

Рентабельность продукции:

2016 г.: 19161/5202 = 3,68;

2017 г.: 19704/4335 = 4,5.

Коэффициент рентабельности:

2016 г.: 20442/19161 = 1,06;

2017 г.: 21492/19704= 1,09.

Коэффициент реализации на 1 работника:

2016 г.: 8730/14 = 623, 6;

2017 г.: 7479/17 = 439,9.

Соотношение затрат и прибыли представлено на рисунке 3.

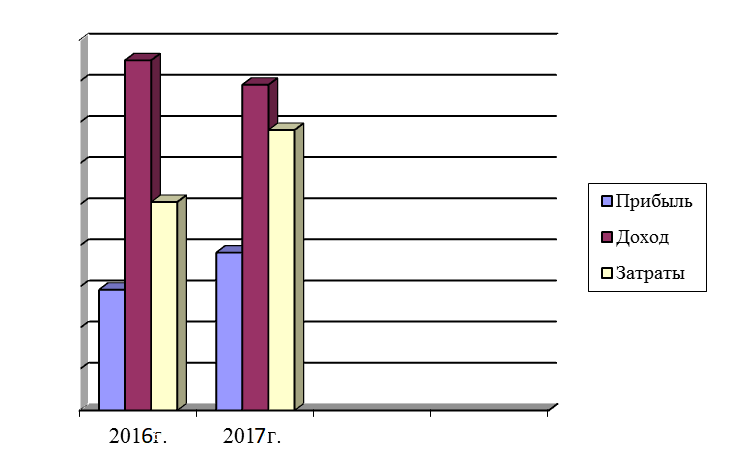


Рисунок 3 – Динамика изменения основных показателей хозяйственной деятельности предприятия (составлено автором)

Соотношение объема товарооборота и издержек обращения:

2016 г.: 8730/20442 = 0,42;

2017 г.: 7470/21492 = 0,34.

Уровень фонда оплаты труда рассчитаем по формуле (8):

2016 г.: 14568 × 100/8730 = 166,9;

2017 г.: 13428 × 100/7470 = 179,8.

Численность управленческих кадров составляет 8 человек. Всего работников предприятия 17 человек. Следовательно, удельный вес руководителей составляет 47%.

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

Главный недостаток действующей организационной структуры управления заключается в следующем: организационная система содержит лишние элементы.

Другие недостатки организационной структуры: присутствуют элементы дублирования управленческих функций, а также четко не определены цели и задачи подразделений, что затрудняет выполнение функциональных обязанностей работников подразделений;

Следовательно, действующая структура управления предприятием не соответствует основным требованиям, предъявляемым к ней. Таковыми требованиями являются:

* организационная структура управления должна, прежде всего отражать цели и задачи организации;
* следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию;
* формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления;
* между функциями и обязанностями, одной стороны, и полномочиями и ответственностью – с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом;
* отсутствуют положения о подразделениях и должностные инструкции, что также снижает эффективность управления предприятием;
* система управления предприятием обеспечивает стабильное повышение основных показателей хозяйственной деятельности, об этом свидетельствует снижение доходности и прибыльности, товарооборота, повышение издержек обращения в 2017 году.

Внутренняя эффективность управления предприятия всецело зависит от уровня совокупной производительности труда. Повышение индивидуальной производительности труда должно обеспечиваться действующим на предприятии механизмом мотивации [19, с. 153].

Приведем показатели внутренней эффективности степени достижения цели предприятия в сводной таблице 4.

Таблица 4 – Показатели внутренней эффективности степени достижения цели предприятия (составлено автором)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2016 | 2017 | Отклонение | % |
| Динамика изменения фактического товарооборота, тыс. р | 8730 | 7470 | -1260 | 85,6 |
| Рентабельность продукции, % | 3,68 | 4,5 | 0,82 | 122,3 |
| Коэффициент рентабельности, % (соотношение затрат и прибыли) | 1,06 | 1,09 | 0,03 | 102,9 |

Продолжение таблицы 4

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Коэффициент реализации на 1 работника | 623,6 | 439,9 | -183,7 | 70,4 |
| Соотношение объема товарооборота и издержек обращения | 0,42 | 0,34 | -0,08 | 80,9 |
| Динамика изменения объема издержек обращения, тыс. р | 20442 | 21492 | 1050 | 105,3 |
| Динамика изменения объема прибыли, тыс. р | 19161 | 19704 | 543 | 102,9 |
| Уровень фонда оплаты труда, тыс. р | 166,9 | 179,8 | 12,9 | 107,7 |

На основании приведенных расчетов можно сделать вывод: по основным показателям (товарооборот, доход, прибыль) деятельность предприятия можно признать эффективной, однако издержки обращения в 2017 году превысили издержки обращения 2016 года на 1050 тысяч рублей и составляют 105,3 %.

Таким образом, деятельность предприятия в целом можно признать эффективной, так как достигнута основная цель – получение прибыли. Но анализ эффективности менеджмента предприятия ООО «Уют» позволил выявить недостатки в организации управления производственным процессом и недостатки организационной структуры.

# Пути повышения качества и эффективности экономического механизма управления предприятием организации ООО «Уют»

Современная система управления (менеджмента) предприятием должна быть простой и гибкой. Ее главным критерием является обеспечение эффективности и конкурентоспособности работы предприятия. Это особенно важно для предприятий малого и среднего бизнеса, где без соблюдения этих условий трудно рассчитывать на успех. Многие их них сталкиваются со сложными проблемами. Успех функционирования таких предприятий основывается не только на мастерстве и энтузиазме, но и на способности грамотно осуществлять управление предприятием с помощью созданной организационной структуры управления, его форм и методов [3, с. 88–110].

Организационная структура предприятия, как уже указывалось выше, должна строиться на определенных принципах. Их можно сформулировать в виде основных требований к организационной структуре [17, с. 1–7]:

1. Оптимальность. Структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней.
2. Оперативность. Суть данного требования состоит в том, чтобы все звенья структуры могли оперативно реагировать на принимаемые управленческие решения.
3. Надежность. Структура аппарата управления должна обеспечивать бесперебойность связей в системе управления.
4. Экономичность. Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат.
5. Гибкость. Способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.

Совершенство организационной структуры управления во многом зависит от того, насколько в ее построении соблюдались выше перечисленные требования.

Анализ качества и эффективности менеджмента на предприятии, проведенный с использованием двух групп показателей, позволил выявить некоторые недостатки [18, с. 70–75]:

Административная структура управления является действенной, но малоэффективной. Эффективным признается такое управление, при котором торговое предприятие способно увеличивать товарооборот сохраняя при этом неизменный уровень затрат (издержек обращения), либо при неизменном объеме товарооборота сокращать количество затрат. Действенность управления относится к успешному достижению организационных целей, следовательно, на основании полученных результатов исследования можно сказать, что менеджмент ООО «Уют» обеспечивает достижение цели получения прибыли. Тем не менее, структура управления предприятием не может обеспечить долговременного успеха – постоянного увеличения прибыли и товарооборота.

Анализируя организационную структуру ООО «Уют», были сделаны выводы о нецелесообразности числа звеньев управления: в организационной структуре ООО «Уют» отсутствует четкое обособление ее составных частей, а также выявлено дублирование подчиненности отдельных элементов организационной структуры.

Для преодоления недостатков в структуре управления в целях повышения ее эффективности предлагается следующее: сформировать рациональную организационную структуру, исключающую дублирование функциональных обязанностей. Для этого следует четко регламентировать труд управленческого персонала на основе разработки должностных инструкций.

Для небольшого предприятия вопрос распределения функциональных обязанностей между должностями является наиболее сложным. Так как на анализируемом предприятии выявлены недостатки, в этом вопросе организации управления предлагается разработать должностные инструкции в соответствии с современными требованиями менеджмента с учетом специфики торгового предприятия. Должностная инструкция может стать действенным инструментом управления, с ее помощью можно улучшить и облегчить работу руководителя, и она может стать основой при оценке качества и эффективности труда, как основного персонала, так и менеджеров различного уровня [21, с 86]. Правильно составленная должностная инструкция содержит детализированные ответы на вопросы:

* как называется должность;
* каковы задачи должности (функциональное предназначение должности на предприятии);
* каковы требования к должности с точки зрения образования, профессионального опыта, навыков и знаний;
* кому подчиняется сотрудник данной должности или кем он руководит;
* каковы конкретные функциональные обязанности должности;
* каковы права сотрудника на данной должности;
* какова ответственность сотрудника;
* каковы критерии оценки эффективности деятельности сотрудника.

Распределение функциональных обязанностей менеджеров торгового предприятия ООО «Уют»:

1. Генеральный директор (стратегическое планирование деятельности и развития предприятия, организация розничной торговли для достижения ключевых показателей эффективности, вопросы развития торговли, вопросы финансирования, общее руководство предприятием);
2. Управляющий производственным процессом (оперативное управление магазином; организация работы для достижения поставленных плановых показателей эффективности; техническое обеспечение работы, анализ эффективности работы предприятия; работа с поставщиками; планирование закупок и организация работы для осуществления закупочной деятельности; планирование и анализ тенденций продаж; работа с персоналом);
3. Администратор торгового зала (составление плана и контроль выполнения продаж по группам товаров; проведение рекламно-информационных акций для стимулирования продаж; обеспечение достижения предприятием установленных показателей эффективности, прежде всего, товарооборота, соблюдения ассортиментной и ценовой политики; контроль работы продавцов; контроль ассортимента, наличия товаров, проведение инвентаризаций, контроль наличия необходимых документов торгового предприятия, продавцов и сертификатов товаров; контроль сроков реализации товаров);
4. Главный бухгалтер предприятия осуществляет управление финансами, и функциональные обязанности здесь четко определены;
5. Заведующий складом (оптимизация процесса товародвижения; оценка целесообразности заказов, ведение статистики продаж; прием и оприходование товаров от поставщиков; хранение и выдача товаров для выдачи в магазин; возврат товара из магазина по объективным причинам и согласовании с администратором торгового зала; возврат товара поставщикам (на тех же основаниях); списание товара).

Четкое распределение функциональных обязанностей позволит избежать дублирования и, если предусмотреть в их составе определенные виды отчетности, то высшее руководство предприятия получит наиболее полную информацию о состоянии производственного процесса и повысить качество и эффективность менеджмента [10, с. 98].

Кроме того, сокращение численности функциональных менеджеров и распределение полномочий позволит повысить экономичность управления.

В частности, предлагается сократить должности менеджера по закупкам, так как управление этими процессами в деятельности предприятия и принятие соответствующих решений относится к полномочиям.

Таким образом, структура управления примет следующий вид (рисунок 4):

Директора

Главный бухгалтер

Управляющий производством

Администратор торгового зала

Кассир торгового зала

Продавцы

Заведующий складом

Менеджер по продажам

Рисунок 4 – Рекомендуемая организационная структура управления

(составлено автором)

Многие торговые предприятия на единой торговой площади практикуют кассовые расчеты через единую кассу, что позволяет сократить численность кассиров, поэтому ООО «Уют», располагая одним торговым залом, может сократить 1 кассира.

Повышение качества и эффективности современного экономического механизма управления предприятием может быть обеспечено также стимулированием труда персонала предприятия (мотивацией). На крупных и некоторых средних предприятиях мотивация рассматривается как одна из основных функций управленческой деятельности для побуждения работников к действиям, направленных на достижение цели организации через личную заинтересованность. Малые предприятия, к которым относится и ООО «Уют», практически не уделяют внимания стимулированию трудовой деятельности персонала. На предприятии отсутствует фонд премирования и поощрения по результатам труда, поэтому предприятию рекомендуется проводить оценку качества труда персонала и по полученным результатам разработать систему награждений и поощрений работников. Это позволит повысить личную заинтересованность персонала в повышении качества и результативности труда.

В 2017 году на предприятии снизился товарооборот и повысился уровень издержек обращения (приложение А). Задачей управленцев является определение факторов и причин этого негативного процесса, следовательно, необходимо систематически проводить анализ издержек и товарооборота.

Для оценки качества и эффективности экономического механизма управления предприятием (менеджмента) предприятию предложена система, которая может быть построена с использованием следующих критериев:

1. Планирование: установка целей и стратегических задач; детализация производственной деятельности; планирование ресурсов;
2. Организация: формирование рациональной организационной структуры; распределение полномочий и установление зон ответственности; выполнение основного производственного процесса; обеспечение эффективности производства на основе создания новых ценностей для клиентов;
3. Мотивация: формирование корпоративной культуры; создание условий для профессионального развития персонала; определение уровня потребностей персонала (и каждого работника);
4. Контроль: формирование системы критериев оценки полученных результатов; рациональное использование ресурсов; обеспечение соответствия полученных результатов установленным целям;
5. Координация: установление внутренних взаимосвязей; текущий анализ отклонений, пересмотр и корректировка планов; формирование информационного менеджмента.

Постоянный анализ управленческой деятельности на основе выше предложенных критериев позволит руководству предприятия обеспечить эффективность и действенность.

Таким образом, выявив недостатки, снижающие качество и эффективность менеджмента предприятию рекомендовано:

1. Сократить количество функциональных менеджеров (менеджера по закупкам и менеджера по сбыту), так как присутствует элемент дублирования функциональных обязанностей. В результате сократится коэффициент занятости персонала в аппарате управления с 0,8 до 0,6;
2. Создание фонда поощрения и премирования сотрудников по результатам труда каждого отдельного сотрудника призвано способствовать повышению мотивации труды с точки зрения экономического стимулирования. В конечном итоге, от заинтересованности работников в конечных результатах деятельности предприятия во многом зависит достижение главной цели предприятия – получение прибыли.

Так как на предприятии отсутствует четкая регламентация труда персонала, что также является фактором снижения эффективности менеджмента, предприятию можно порекомендовать разработать должностные инструкции.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате изучения данной темы, можно сделать следующие выводы. В современном экономическом механизме управления предприятием любое предприятие рассматривается как система, которая представляет собой единое целое, созданное из частей и элементов для целенаправленной деятельности и разделенная на управляющую и управляемую подсистемы. Управляющая подсистема имеет определенную структуру, которая называется структурой управления или организационной структурой, осуществляющей процесс управления.

Объектом управления является управляемая подсистема, принимающая управляющее воздействие со стороны части системы управления.

Управление предприятием построено на определенных принципах, реализуется совокупностью функций, которые формируют функциональную структуру управления. Важнейшими механизмами управления эффективностью деятельности являются процессы мотивации работников и обратные связи, с помощью которых происходит приспособление предприятия к меняющимся условиям.

В этих процессах активно участвуют не только менеджеры, но и все заинтересованные группы как внешние (потенциальные инвесторы, кредиторы, потребители и поставщики), так и внутренние (рабочие, профсоюзы и неформальные группы).

Управление предприятием осуществляется на различных уровнях, создающих иерархическую структуру управления. Таким образом, управление предприятием осуществляется менеджерами различного уровня с различными функциональными обязанностями и полномочиями.

От согласованности управленческого воздействия на управляемую подсистему зависит конечный результат деятельности предприятия, определяющий качество и эффективность управления (менеджмента).

Анализ качества и эффективности менеджмента предприятия ООО «Уют» проведен с применением двух групп показателей: показателей состояния организационной структуры менеджмента и показателей результативности управления.

Результат анализа с использованием первой группы показателей позволяет сделать вывод о нерациональности структуры управления.

В результате анализа с использованием второй группы показателей сделаны следующие выводы. По показателям товарооборота, дохода и прибыли предприятие достигло основной цели – получение прибыли, но по показателю темпа роста издержек обращения, которые возросли на 105,3 % управление предприятием можно признать малоэффективным.

Достижение качества и эффективности экономического механизма управления предприятием зависит не только от правильной организации управления, но и от научно-обоснованной системы планирования, контроля и проведения текущего анализа. С этой целью предприятию предложена упрощенная система критериев оценки эффективности и качества менеджмента, которая не требует дополнительных затрат и привлечения сторонних специалистов. Предложенная система критериев охватывает несколько направлений, а именно: планирование, организация, мотивация, контроль, координация. Конкретные показатели могут варьироваться в зависимости от конкретных целей оценки и конкретных условий.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анищева Ю. Ф. Менеджмент предприятия: учебник / Ю. Ф. Анищева. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2016. – 2153 – 2159 с.
2. Артеменко В. А. Персонал предприятия: уч. пособие / В. А. Артеменко. – М.: КноРус, 2014. – 288 c.
3. Аганесов К. Г. Управление персоналом: учебное пособие / К. Г. Аганесов. – М.: КноРус, 2015. – 408 c.
4. Борисенко И. Л. Экономика предприятия: учебник / И. Л Борисенко. – М.: Велби Проспект, 2016. – 424 с.
5. Валуев С. А., Игнатенко А. А. Управление персоналом предприятия / С. А. Валуев, А. А. Игнатенко // Проблемы современной экономики. – 2017. – №1. – с. 88-110.
6. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента: учебник / И. А. Бланк. – К.: Ника-центр, 2016. – 1330 c.
7. Братухина О. А. Финансовый менеджмент: уч. пособие / О. А. Братухина. – М.: КноРус, 2016. – 238 с.
8. Бригхэм Ю. Ф. Финансовый менеджмент: Экспресс-курс: учебник / Ю. Ф. Бригхэм. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2017. – 592 c.
9. Валинуров Т. Р. Специфика оценки качества менеджмента предприятия / Т. Р. Валинуров // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 3. – с. 33-44.
10. Ван Хорн Дж. Основы финансового менеджмента: уч. пособие / Дж. Ван Хорн. – М.: Вильямс, 2016. – 1232 с.
11. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 23.05.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 03.06.2018) Статья 87 “Основные положения об обществе с ограниченной ответственностью”.
12. Данилин В. И. Финансовый менеджмент: категории, задачи, тесты, ситуации: учебное пособие для вузов / В. И. Данилин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2016. – 376 с.
13. Зарецкая В. Г. Оценка и анализ дебиторской и кредиторской задолженностей с учетом фактора времени / В. Г. Зарецкая // Экономический анализ: теория и практика. – 2017. – № 6. – с. 58-66.
14. Киселева Е. И. Проблемы управления предприятием / Е. И. Киселева // Социально-экономическая роль бизнеса в обществе. – 2016. – с. 213-219.
15. Ковалев В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник / В. В. Ковалев. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2016. – 1104 с.
16. Когденко В. Г. Экономический анализ [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / В. Г. Когденко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 392 c.
17. Курганова О. А. Основы управления персоналом предприятия / О. А. Курганова // Концепт. – 2015. – № 5. – с. 1-7.
18. Мормуль Н. Ф. Планирование ценовой политики на предприятии / Н. Ф. Мормуль // Экономические и социально–гуманитарные исследования. – 2016. – № 2. – с. 70-75.
19. Никулина Н. Н. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика: учебное пособие для вузов / Н. Н. Никулина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 511 с.
20. Парушина Н. В. Основные направления анализа и прогнозирования финансового состояния по данным бухгалтерской (финансовой) отчетности организаций / Н. В. Парушина // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 2. – с. 255-263.
21. Пелымская И. С. Экономика и управление на малых предприятиях: учебное пособие / Пелымская И. С. – М.: Проспект, 2015. – 86 с.
22. Соколова М. Ю. Управление персоналом. Влияние на эффективность деятельности промышленных предприятий: учебник / Соколова М. Ю. – К.: Ника-центр, 2017. – 9 c.
23. Шкурко С. И. Основы управления персоналом в России

(экономические аспекты): уч. пособие / Шкурко С. И.– М.: КноРус, 2015. – 34 с.

1. Эсаулова Е. А. Экономика управления персоналом: учебник / Под редакцией Эсаулова Е. А. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФАРА – М, 2016. – 154 с.

ПРИЛОЖЕИЕ А

Технико-экономические показатели хозяйственной деятельности ООО «Уют» в 2016 – 2017 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2016 г. | 2017 г. | Отклонение (+/-) | Процент (%) |
| Основные средства, руб. | 20793 | 20274 | -519 | 97,5 |
| Уставный капитал, руб. | 300 | 300 | 0 |  |
| Товарооборот, руб. | 8730 | 7470 | -1260 | 85,6 |
| Издержки обращения, руб. | 20442 | 21492 | 1050 | 105,3 |
| Себестоимость товаров, руб. | 5202 | 4335 | -867 | 83,3 |
| Рентабельность продукции, % | 11,04 | 13,5 | 2,46 | 122,3 |
| Прибыль, руб. | 19161 | 19704 | 543 | 102,9 |
| Доход, руб. | 22509 | 22152 | -357 | 98,4 |
| Коэффициент рентабельности, % | 1,06 | 1,09 | 0,03 | 102,9 |
| Фонд оплаты труда, руб. | 14568 | 13428 | -1140 | 91,2 |
| Численность, чел, в том числе: | 14 | 17 | 3 | 121,4 |
| Административно-управленческий персонал | 8 | 8 | 0 |  |
| Производственный персонал | 6 | 9 | 3 |  |
| Средняя заработная плата, руб. | 12486 | 9477 | -3009 | 75,9 |
| Коэффициент реализации на 1 рабочего, % | 207,9 | 146,5 | -61,4 | 70,4 |
| Фондоотдача, % | 1,84 | 1,94 | 0,1 | 105,4 |
| Фондоемкость, % | 1,08 | 1,02 | -0,06 | 94,4 |