МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Факультет экономический**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

д-р экон. наук, проф.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.В. Шевченко

 (подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2022 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(БакалаврСКАЯ РАБОТА)**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПОВ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Работу выполнил\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_К.О. Омаров

(подпись)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

(код, наименование)

Направленность (профиль) Управление малым бизнесом

Научный руководитель

канд. экон. наук, доц. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Я.В. Драмарецкая

(подпись)

Нормоконтролер

преподаватель\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Н.В. Хубутия

 (подпись)

Краснодар

2022

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение …………………………………………….…………………………….3

1. Теоретические и методические основы управления малым предприятием..6
	1. Понятие, сущность и значение системы управления предприятием...…6
2. Особенности управления малым бизнесом на основе принципов командного менеджмента………………………………………………….8
3. Методика определения результативности системы управления предприятием……………………………………………………………...17
	* + 1. Исследование эффективности системы управления малым бизнесом на примере ООО «ОСА «Скорпион»…………………………………………....24

2.1 Краткая характеристика деятельности ООО «ОСА «Скорпион»...........24

1. Оценка эффективности управления персоналом в ООО «ОСА «Скорпион» и его готовности к внедрению командного менеджмента................................................................................................36
2. Анализ состояния системы управления малым предприятием ООО «ОСА «Скорпион»…………………………………………….…………..49

3 Перспективы совершенствования системы управления малым предприятием ООО «ОСА «Скорпион»………………………………….….53

1. Мероприятия, направленные на формирование командного управления в ООО «ОСА «Скорпион»………………………………………………..53
2. Экономическая целесообразность внедрения принципов и процедур командного менеджмента...........................................................................61

Заключение……………………………………………………………………….67

Список использованных источников……………………………………..…….71

**ВВЕДЕНИЕ**

В настоящее время, разработка и внедрение эффективных методов управления предприятиями, а также обеспечение для них устойчивого развития в постоянно меняющейся финансово-экономической среде становится одной из ключевых задач современной экономики. Управление персоналом организации, главным образом, нацелено на стратегическое и оперативное решение управленческих задач различной степени сложности и важности. Отсюда возникает актуальность в значимости способности руководства предприятия принимать грамотные управленческие решения.

Степень разработанности проблемы. Среди современных отечественных и зарубежных ученых проблемы управления персоналом исследовали: М. Бауэр, М. А. Вильцман., Э. Х. Шейн, О. С. Виханский, Р. Л. Кричевский, Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлева, Е.В. Маслов, Р. Марр и А. Флиастер. Однако некоторые вопросы, связанные с совершенствованием и развитием системы управления малым предприятием с применением принципов командного менеджмента, оказались недостаточно проработанными.

Цели и задачи исследования. Цель данной выпускной квалификационной работы – исследование эффективности системы управления малого предприятия ООО «ОСА «Скорпион» и разработка мероприятий, направленных на ее совершенствование.

Задачи работы:

– раскрыть понятие, сущность и значение системы управления предприятием;

– выявить особенности управления малым предприятием на основе существующих принципов командного менеджмента;

* исследовать методику определения результативности системы управления предприятием;
* охарактеризовать деятельность ООО «ОСА «Скорпион»;
* оценить эффективность управления персоналом в ООО «ОСА «Скорпион» и его готовность к внедрению командного менеджмента;
* провести анализ состояния системы управления малым предприятием ООО «ОСА «Скорпион»;
* разработать мероприятия, направленные на формирование командного управления в ООО «ОСА «Скорпион»;
* определить экономическую целесообразность внедрения принципов и процедур командного менеджмента.

Объектом исследования выступает предприятие ООО ОСА «Скорпион».

Предметом исследования являются существующие и возможные организационно-экономические отношения, связанные с процессом совершенствования системы управления малого предприятия ООО ОСА «Скорпион».

Теоретической основой для ВКР послужили научные работы отечественных и зарубежных учёных по вопросам командного менеджмента и тимбилдинга (командообразования), в частности В. В. Авдеева, А. А. Халиной, М. Армстронга, П. Друкера, Т. Хопкинса и др., действующее законодательство РФ, а так же различные официальные методические материалы и публикации в научных и профильных периодических изданиях.

Методологической основой написания выпускной квалификационной работы являлась применяемая в процессе проводимых исследований совокупность различных научных методов и приемов: сравнение, средние, абсолютные и относительные величины, метод цепных подстановок, метод абсолютных разниц и др., при этом применение каждого из указанных методов определялось характером обозначенных в процессе исследования задач.

Теоретическая и практическая значимость. Теоретическая значимость работы состоит в расширении представления о подходах к совершенствованию системы управления малого предприятия на основе принципов командного менеджмента.

Практическая значимость результатов ВКР состоит в том, что разработанные рекомендации могут быть использованы руководством малого предприятия с целью улучшения трудовой деятельности персонала.

Структура и объем работы. Выпускная квалификационная работа содержит: введение, 3 главы (8 параграфов), заключение, список использованных источников.

**1 Теоретические и методические основы управления малым предприятием**

**1.1 Понятие, сущность и значение системы управления предприятием**

Экономическая глобализация изменила способ ведения бизнеса в современном мире. До 1980-х гг. бизнес-перспективы были сосредоточены на удовлетворении потребностей местного и регионального рынка. Редко задумывались об удовлетворении ожиданий потребителей или заказчиков за пределами страны, в которой находилась конкретная компания, за исключением крупных корпораций, да и у них было ограниченное видение в плане удовлетворения требований заказчиков в других странах.

Деловое мышление заключалось в том, что их продукт сам по себе был достаточно привлекательным, чтобы понравиться любому потенциальному или реальному потребителю.

За последние 30 лет эта парадигма превратилась в нечто совершенно новое. Сегодня все компании осознают необходимость создания системы управления, гарантирующей полное удовлетворение требований клиентов во всех уголках мира. Этот новый подход позволит им завоевать позиции на рынке, как на национальном, так и на международном уровне, приспосабливая свои производственные и административные процессы к требованиям, которые каждый конкретный регион или страна предъявляет как требование принять и потреблять товар или услугу, которые соответствуют их ожиданиям.

В этих условиях создание эффективной системы управления в организации – важная задача всех типов предприятий.

Система управления представляет собой набор действий, координируемых одним или несколькими людьми в компании с целью направления и контроля ее ресурсов для достижения целей, установления политик и целей, которые помогут их эффективно достичь [1].

Существуют международные модели и стандарты, облегчающие проектирование и разработку системы управления, подходящей для каждой компании в отдельности.

В этом контексте правомерно предположить, что все организации, крупные, средние, малые и даже микропредприятия или самозанятые предприниматели выиграют от создания и внедрения собственной системы управления.

Система управления бизнесом – это инструмент, который не может отсутствовать в жизни организации, поскольку ее целью является наилучшее и наиболее эффективное распределение имеющихся у нее ресурсов с целью получения наилучших возможных результатов.

В системе административного управления этап управленческого контроля, несомненно, является наиболее важным, благодаря различным установленным стандартам, сравнению производительности с этими стандартами и обнаружению причин, которые их породили, будет доступна информация для проведения корректирующих и предупреждающих действий. действия, чтобы конечные результаты были близки к ожидаемым целям.

Подводя итог по данному параграфу необходимо сделать следующие выводы.

Система управления представляет собой набор действий, координируемых одним или несколькими людьми в компании с целью направления и контроля ее ресурсов для достижения целей, установления политик и целей, которые помогут их эффективно достичь.

Система управленческого контроля предназначена для оказания помощи различным уровням принятия решений компании, для координации необходимых действий для достижения поставленных целей в различные установленные сроки.

**1.2 Особенности управления малым бизнесом на основе принципов командного менеджмента**

Производительность компании зависит от таких факторов, как эффективность производства, оптимизация ресурсов и применение технологий и инноваций. Однако есть еще один фактор, не менее важный: построение эффективной рабочей команды.

Достижение общих и конкретных целей возможно только благодаря объединению талантов и человеческих ресурсов, которые готовы ежедневно генерировать эффективные решения.

Команда – это особая форма организации работы, при которой группа стремится выявить коллективный талант и энергию людей [3].

Эта форма организации особенно полезна для достижения высокого уровня качества в управлении учреждением или компанией. Менеджеры и политики ищут философию управления, которая соответствует потребностям их сотрудников и уважает их. В этом смысле командная работа может оказать ценную помощь, создавая ситуации, которые облегчают применение динамики, защищающей исследование и саморазвитие посредством собственного опыта.

В организациях командная работа не только приводит к индивидуальным и организационным улучшениям, но и способствует улучшению услуг как в количественном, так и в качественном отношении. Кроме того, облегчается более эффективное управление информацией и знаниями. Очевидно, что знание динамики рабочих групп и команд, особенно их поведения, имеет большое значение для руководителей и бизнесменов. Изучение групп и команд, которые сосуществуют в любой организации, позволяет понять, как их организовывать и использовать, что является последовательной стратегией организационного развития.

Командная работа является частью нового сознания современных организаций. Общеизвестным фактом является то, что когда все сотрудники разделяют цели организации, то она достигает хороших результатов в своей деятельности. Поведение и ценности группы напрямую влияют на выполнение ее миссии, видения и стратегических целей.

В условиях повышенного интереса к организации труда в командном взаимодействии в деятельности предприятий обнаруживается проблема неоднозначного понимания основополагающих терминов «коллектив», «команда» и «группа».

Существует несколько определений, связанных с рабочими группами и командами. В справочной литературе подчеркивается, что эти термины часто используются аналогичным и нечетким образом.

Среди существующих определений того, что такое коллектив, можно привести следующие:

– «особая форма рабочей группы, которая организована и управляется иначе, чем та, которая используется для других типов формальных, но не реальных групп. Это набор людей, которые координируют свои усилия, вносят идеи и знания, передают навыки и принимают решения. полного консенсуса. Разновидность его очень широка: от взаимопомощи двух человек, круга качества до комитета высшего руководства» [1];

– «энергичная группа людей, которые привержены общим целям, работают и получают от этого удовольствие, добиваясь качественных результатов» [10];

– «группа людей, обладающих определенными навыками и знаниями, которые берут на себя обязательства и ставят свои навыки в зависимость от достижения общей цели» [14].

Под такой управленческой категорией как «команда» понимается:

небольшое количество людей (как правило, от 4 до 7 человек) с комплиментарными (взаимодополняющими) навыками, которые подвержены единым намерениям, эффективным целям и общему подходу к работе, в рамках которого они считают себя взаимоответственными.

Далее рассмотрим, что подразумевается под рабочей группой:

– набор из двух или более человек, которые взаимодействуют на взаимозависимости для достижения общих целей. Они могут быть сформированы из структуры организации для достижения определенной цели или личных желаний для удовлетворения определенных потребностей [3];

– набор людей, которые взаимодействуют, осознают друг друга и воспринимают себя как группу [14];

Группы могут быть формальными или неформальными. Первые определяются организационной структурой и имеют определенные рабочие функции. Например, члены летного экипажа самолета являются примером формальной группы. Неформальные группы, напротив, представляют собой союзы, формально не структурированные и не определяемые организациями. Эти группы представляют собой естественные образования, созданные в рабочей среде, возникающие как ответ на потребность в социальных контактах. Три сотрудника из разных отделов, которые имеют привычку обедать вместе, являются примером неформальной группы.

Многие авторы утверждают, что для того, чтобы компания или организация получила хорошие результаты работы, должны быть достигнуты интегрированные и скоординированные усилия более чем одного человека. И группы, и рабочие команды имеют свои особенности, представленные нами в таблице 1.

Таблица 1– Особенности рабочих групп и рабочих команд [25]

|  |  |
| --- | --- |
| Рабочая группа | Рабочая команда |
| Сильное и индивидуальное руководство. | Совместное лидерство. |
| Индивидуальная ответственность | Индивидуальная и коллективная ответственность. |
| Формирование рабочей группы происходит с момента ее создания или установки | Формирование рабочей команды – это процесс развития. |
| Структурируют свои действия в рамках глобальной цели организации. | В рамках общей цели организации самоназначаются конкретные цели и задачи. |
| результаты рассматриваются как сумма индивидуальных усилий. | результаты принимаются и оцениваются как продукт совместных усилий его участников. |

Продолжение таблицы 1

|  |  |
| --- | --- |
| Коллективный труд считается неизбежным или даже необходимым злом. | Коллективная работа рассматривается как возможность и доставляет удовольствие. |
| Конфликты разрешаются навязыванием или уклонением. | Конфликты разрешаются путем продуктивного противостояния. |
| Прежде всего, фокусируется на задаче | Фокусируется на задаче и социально-эмоциональной поддержке своих членов. |
| Не признает различий в ценностях, суждениях и некомпетентности среди своих членов. | Разница признается и включается в состав капитала приобретения или оборудования. |

Когда формируется команда, «вмешиваются психологические силы, которые варьируются от братания до открытой борьбы между мотивами, интересами, установками, поведением и идеями разных личностей, которые ее составляют». Эти конфронтации должны способствовать изменениям и соответствующим решениям именно потому, что каждый вносит свой вклад и играет ту роль, которая лучше всего соответствует его личности, навыкам и знаниям.

Во время формирования команды функции разных ее членов часто смешиваются. Люди просто действуют как наблюдатели, пока выясняют, что от них ожидается. По мере развития совместной работы определяются функции каждого из них. Они зависят от их личных характеристик, способности работать, предыдущих знаний, а также от того, как взаимодействуют их члены.

В общем смысле команды разделяют идентичность, общие цели и задачи, успехи и неудачи, сотрудничают и сотрудничают, ставят конкретные задачи для каждого члена, принимают коллективные решения и выполняют разные функции в соответствии со своими знаниями и личными характеристиками. Поэтому они не должны быть индивидуалистами, они должны проявлять высокую степень приверженности и принимать решения на основе консенсуса, а не навязывания.

Эффективные команды характеризуются следующими аспектами:

– поддерживающая среда. Благоприятная среда с возможностями поддержки. Члены команды помогают друг другу в собственном творчестве, в определении своих ролей и последующем росте на основе сотрудничества, доверия и совместимости;

– прозрачность в деловой коммуникации. Рабочая группа не может работать как таковая до тех пор, пока ее члены не узнают функции тех, с кем они взаимодействуют;

– высшие цели. Менеджеры несут ответственность за то, чтобы рабочие группы были ориентированы на глобальную задачу. Политика контроля и системы вознаграждения фрагментируют индивидуальные усилия и препятствуют командной работе;

– адекватное руководство. Некоторые командные задачи представляют собой кривые производительности, аналогичные жизненному циклу продукта. Чтобы предотвратить застой, необходимо вхождение новых членов и соответствующие отношения лидер-рабочая команда .

Одним из основных аспектов в понимании поведения индивида является выявление той роли, которую оно играет. Профиль или роль – это то, как действуют члены команды. Люди, играющие положительную роль это те, которые поддерживают и поощряют; гармонизируют и выступают посредниками; защищают и стимулируют. Среди негативных действий членов команды наиболее распространены торможение и обструкция. Нередки также насмешки, высокомерие и эгоизм.

Во всех случаях они относятся к набору ожидаемых моделей поведения, типичных для того, кто занимает определенное положение в социальной ячейке. Поведение каждого члена команда значительно упрощается, если каждый выбирает роль и выполняет ее регулярно и последовательно.

Очень мало людей, которые представляют только характеристики определенной роли. Члены команды с гораздо большей вероятностью наберут более высокие баллы в ролях, которые лучше всего соответствуют их личности, но всегда есть и второстепенные роли. Причем, любая их комбинация возможна и приемлема для сотрудника компании.

Существует множество инструментов для определения ролей, которые играют члены команды. Одним из них является тест, предложенный PSYCSA, который демонстрирует высокий уровень обобщения и прост в применении. В нем установлены четыре основные и общие роли по отношению к ролям, которые имеют члены коллектива: лидер, деятель, мыслитель и посредник.

Как видно, данный тест имеет более общий характер, он сводит воедино многие характеристики входящих и рекомендуется для небольших команд.

Еще одно предложение, также от группы PSYCSA, пользующейся большим авторитетом в этой области, представляет собой вопросник с более высоким уровнем обобщения, который рекомендуется использовать при больших группах. Если этот тест часто анализировать, можно заметить, что:

– «координатор» может иметь второстепенную «решающую» роль;

– «отделочник» или «творец», ведущие себя как «специалист», но сделать его «драйвером» команды практически невозможно, потому что его характеристики сильно различаются, хотя и не исключено, что это может произойти совсем. Этот вывод достигается путем сравнения окончательных процентов, которые указывают, какая роль является второстепенной, а какие другие роли могут быть сыграны по порядку.

Рекомендуется время от времени применять опросник, поскольку он позволяет уточнить то, как люди меняют свое поведение в зависимости от ситуации, в которой они находятся. Это позволяет ему адаптироваться к определенным контекстам работы, учебы и исследований.

Необходимая предпосылка для развития команды – знания людей, ее составляющих. Это дает возможность более сбалансированного и эффективного развития не только с точки зрения их подготовки и уровня знаний, но и за их вклад в команду. В этом смысле рекомендуется использовать определенные инструменты, которые часто включают психометрические тесты, чтобы выявить наиболее выдающиеся характеристики ее членов, а затем определить, какова будет их роль в команде. Самая сильная роль – та, которой следует отдавать приоритет при назначении и заполнении должностей в рабочей группе.

Среди существенных преимуществ, которые представляют команды, как для отдельных лиц, так и для организаций, можно назвать следующие:

Для члена команды:

– индивид работает с меньшим напряжением;

– ответственность разделяется;

– это более выгодно потому, что происходит оптимальное распределение личных ресурсов члена команды;

– награды и признание общие;

– индивид может лучше влиять на других;

– индивид испытывает удовлетворение за хорошо выполненную работу.

Для предприятия:

– повышение качества работы;

– укрепляются коллективистский дух и приверженность организации;

– время работы сокращается;

– иституциональные расходы снижаются;

– знаний и информации больше;

– появляются новые подходы к решению проблемы;

– решения лучше понимаются;

– точки зрения более разнообразны;

– достигается наиболее оптимальное решение;

Кроме вышеназванных преимуществ, командная работа имеет и недостатки, к которым относят:

– преждевременные решения. Это происходит, когда первое мнение команды получает достаточную поддержку и принимается без учета других возможностей, даже когда это обусловлено скорее убедительной презентацией, чем верным и долгосрочным решением;

– доминантный лидер. Лидер может доминировать в групповом обсуждении и сильно влиять на результат, даже если его способность решать проблемы ограничена. Доминирование может быть помехой для участников, даже если они лучше умеют решать проблемы;

– противоречивые формы. Когда команда предлагает решения проблемы, участники могут рассматривать и защищать свое решение с точки зрения выигрыша и проигрыша, а не объективно оценивать уместность каждой альтернативы;

– затраты времени. Чтобы создать команду, нужно время. Взаимодействие, которое происходит после формирования команды, часто оказывается неэффективным. В результате командам требуется больше времени, чтобы найти решение, чем когда решение принимает один человек;

– давление, чтобы соответствовать. Желание его членов быть принятыми и считаться его преимуществом может привести к подавлению любого открытого разногласия и поощрению соответствия определенным точкам зрения;

– область немногих людей. В групповых обсуждениях может доминировать один или несколько участников. Если доминирующая коалиция состоит из членов с низкой и средней квалификацией, общая эффективность команды пострадает;

– неоднозначная ответственность. Члены группы разделяют ответственность, но трудно определить того, кто на самом деле отвечает за конечный результат. В индивидуальном решении ясно, кто несет ответственность. При групповом решении ответственность каждого члена размывается.

Результативность деятельности рабочей команды определяется эффективным или неэффективным поведением ее членов (таблица 2).

Таблица 2 – Виды поведения в рабочей команде [4]

|  |  |
| --- | --- |
| Эффективное поведение | Неэффективное поведение |
| Сосредоточение на решении проблем. | Сосредоточении на убеждении как на чем-то социально-эмоциональном. |

Продолжение таблицы 2

|  |  |
| --- | --- |
| Пробовать новые идеи друг с другом. | Навязывать по убеждению предвзятое мнение. |
| Слушать коллег, чтобы понять. | Слушать коллег, чтобы опровергнуть, или не слушать вовсе. |
| Готовность передумать. | До конца отстаивать собственное мнение. |
| Коллективно участвовать в обсуждении. | Доминировать в обсуждении. |
| Найти поддержку в несогласии. | Неблагоприятно реагировать на несогласие. |
| Взаимодействовать для достижения консенсуса. | Убедить других в личном общении. |

При формировании эффективной команды необходимо учитывать не только интеллектуальные возможности ее потенциальных членов, но и их социально-психологические и личностные характеристики. В этом смысле на этапе отбора и обучения предпринимается попытка собрать группу лиц, способных выполнять свои функции и отвечающих целям, ради которых будет создаваться рабочая команда. Одни команды формируются для выполнения конкретных задач, другие – для консультирования, третьи – для управления.

Ключ к правильной работе команды лежит, прежде всего, в ее составе. Иногда необходимо оценить, является ли с точки зрения характеристик возможных членов лучшим вариантом для сотрудников работа в группе или их следует интегрировать в команду. При определенных условиях командная работа осуществляется лучше и достигаются желаемые результаты, как раз за счет объединения усилий определенных лиц. Неэффективное командное участие указывает на то, что в системе управления организацией имеются какие-то проблемы. Затем необходима более глубокая диагностика организации и конфликтов в ней происходящих. Приведем некоторые примеры дисфункционального участия:

– агрессия в таких прямых формах, как ирония, презрение, враждебность и безразличие;

– блокирование негативных установок, сопротивление, постоянное отрицание, постоянное несогласие, противостояние логике;

– отсутствие сотрудничества, создание препятствий для успешного выполнения работы;

– отвлечение внимания на менее важные вопросы;

– отсутствие на рабочем месте или психологическая самоизоляция.

Кроме того, могут наблюдаться другие негативные и дисфункциональные установки.

В результате исследования особенностей управления малым бизнесом на основе принципов командного менеджмента мы пришли к таким выводам.

1) команда – это особая форма организации работы, при которой группа стремится выявить коллективный талант и энергию людей.

2) командная работа является частью нового сознания современных организаций. Общеизвестным фактом является то, что когда все сотрудники разделяют цели организации, то она достигает хороших результатов в своей деятельности. Поведение и ценности группы напрямую влияют на выполнение ее миссии, видения и стратегических целей.

3) в общем смысле команды разделяют идентичность, общие цели и задачи, успехи и неудачи, сотрудничают и сотрудничают, ставят конкретные задачи для каждого члена, принимают коллективные решения и выполняют разные функции в соответствии со своими знаниями и личными характеристиками.

4) ключ к правильной работе команды лежит, прежде всего, в ее составе. Иногда необходимо оценить, является ли с точки зрения характеристик возможных членов лучшим вариантом для сотрудников работа в группе или их следует интегрировать в команду.

**1.3 Методика определения результативности системы управления предприятием**

Основополагающим элементом при аналитическом исследовании эффективности менеджмента предприятия является выбор ее критерия, который предполагает признак или совокупность признаков, на основании которых составляется заключение о текущем состоянии предприятия.

Основное требование к системе показателей эффективности заключается в том, что каждый из них должен работать над критерием и выражать вклад оцениваемого в нем элемента в динамику критерия эффективности управления.

Критерий и показатель тесно взаимосвязаны, потому что научно обоснованный выбор критерия в значительной степени определяет правильный выбор системы индикаторов. Напротив, качество показателя определяется тем, насколько глубоко и объективно он характеризует принятый критерий. Критерии и показатели эффективности менеджмента организации показаны в таблице 3.

Таблица 3 – Критерии и показатели эффективности менеджмента организации [42]

|  |  |
| --- | --- |
| Классификационный признак | Критерии и показатели эффективности менеджмента |
| Содержание эффективности | Экономическая, социальная |
| Объект оценки | Полная, локальная |
| Сфера проявления | Внутренняя, внешняя |
| Уровень управления | Эффективность управления предприятием, регионом, государством |
| Динамичность | Статическая, динамическая |
| Целевое назначения | Абсолютная, сравнительная (относительная) |
| Метод оценки | Плановая, фактическая, нормативная (потенциальная), проектная условная |
| Комплексность оценки | Ресурсный, затратныйЧестный интегральный |

Каждый из критериев и показателей эффективности управления имеет свою целевую направленность, свое содержание и свое место в оценке системы управления предприятием. Изучение одного критерия или показателя - это конкретная область. Следовательно, совокупность всех их должна быть проанализирована как система форм и видов эффективности.

Следует отметить, что эффективность управления, система его критериев и показателей в различных сферах хозяйственной деятельности предприятия имеют определенные особенности, отражающие их специфику.

Оценка эффективности управления считается относительно сложной, поэтому существует значительное количество критериев и методов для такой оценки, которые учитывают множество факторов, влияющих на эффективность.

Эффективность управления - это управление деятельностью компании с минимальными затратами и максимальными результатами. Критерием эффективности управления предприятием считается максимально полное удовлетворение потребностей потребителей при высоком качестве обслуживания и рациональном использовании всех видов ресурсов.

Критерий предназначен не только для выражения эффективности управления предприятием, но и для четкой оценки его уровня. При единственном названии критерия эффективности управления предприятием субъективность оценки неизбежна.

При этом количественная оценка эффективности управления должна основываться на показателях планирования, учета и анализа деятельности хозяйственной деятельности каждого предприятия.

Также известен подход к показателям, который использует так называемые показатели для определения эффективности управления предприятием.

Индикаторами считаются пороговые значения показателей, характеризующих деятельность предприятия.

В качестве основного показателя эффективности управления бизнесом некоторые исследователи рассматривают прибыль, получаемую от взаимодействия с субъектами внешней среды, которой компании уже могут распоряжаться по своему усмотрению.

При отсутствии прибыли или, кроме того, убытков, невозможно говорить о сохранении интересов эффективности компании. Наоборот, в этом случае компании фактически грозит банкротство. Следовательно, предлагаемый подход к выбору критерия для оценки эффективности управления основан на получении компанией прибыли и, следовательно, на эффективности управления.

Оценка экономической эффективности управления на микроуровне включает анализ показателей, традиционно используемых для анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия: увеличение объема продаж, прибыли, рентабельности, производительности капитала, капиталоемкости, капиталоемкости, капиталоемкости, производительности труда и т. д.

В системе оценки эффективности управления предприятием очень важной считается группа показателей деловой активности предприятия, характеризующих оборот капитала предприятия.

В целом, помимо оценки финансового положения производства и хозяйственной деятельности предприятия, по мнению многих авторов, важнейшим показателем состояния эффективности управления предприятием является оценка его технического уровня.

Техническая сторона производства имеет первостепенное значение для экономической эффективности компании. Он определяет рост производительности труда, экономное использование сырья, материалов, электроэнергии, производство продукции высочайшего качества.

Другими количественными показателями эффективности системы управления в управлении являются трудовые ресурсы.

Трудовые ресурсы рассматриваются как активная часть производительных сил, а это значит, что организация их деятельности и эффективность их использования напрямую влияют на результаты эффективности управления.

Далее раскроем содержание основных показателей эффективности менеджмента проиллюстрированных в таблице 4.

Таблица 4 – Основные показатели для эффективности менеджмента [22]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Обобщающие показатели | Показатели эффективности использования труда (персонала) | Показатели эффективности использования производственных фондов | Показатели эффективности использования финансовых средств |
| – производство чистой продукции на единицу затрат ресурсов;– прибыль на единицу общих затрат;– рентабельность производства;– затраты на 1 рубль товарной продукции;– доля прироста продукции за счет интенсификации производства;– народно-хозяйственныйэффект использованияединицы продукции. | – темп роста производительности труда;– доля прироста продукции за счет увеличения производительности труда;– абсолютное и относительное высвобождение работников;– коэффициент использования полезного фонда рабочего времени;– трудоемкость единицы продукции;–зарплатоемкость. | – общая фондоотдача;– фондоотдача активной части основных фондов;– рентабельность основных фондов;–фондоемкость единицы продукции;– материалоемкость единицы продукции;– коэффициент использования наиважнейших видов сырья и материалов. | – оборачиваемость оборотных средств; – рентабельность оборотных средств; – относительное высвобождение оборотных средств; – удельные капитальные вложения (на единицу прироста мощности или продукции);– рентабельность капитальных вложений;– срок окупаемости капитальных вложений и др. |

Экономическая эффективность управления зависит от множества взаимосвязанных факторов. Для каждой отрасли бизнеса характерны факторы эффективности из-за ее технических и экономических особенностей.

Большинство российских авторов предлагают известные методы анализа внешней и внутренней среды компании для оценки эффективности управления, в основном заимствованные из зарубежной практики, а именно: SWOT-анализ, PEST-анализ, матрицы БКГ и т. д. Однако в отечественной и зарубежной литературе не так часто встречаются сложные методы корпоративного анализа, которые можно было бы использовать на практике для оценки эффективности управления. Все они имеют разную степень полноты анализируемых факторов, хотя последовательность действий во время анализа, как правило, одинакова.

Особое значение имеют показатели социальной эффективности управления – это рост научно-технического уровня управления и степени интеграции процессов управления, а также повышение квалификации менеджеров и рост уровня обоснованности принимаемых решений, развитие организационной культуры и управляемости системы, удовлетворенность работой, повышение уровня общественного доверия, Усиление социальной ответственности организации и воздействия на окружающую среду.

Если за счет совершенствования системы управления предприятием удастся достичь оптимального уровня вышеперечисленных показателей, то будет достигнут экономический эффект и эффективность.

Поэтому в обобщенной форме необходимо выделить следующие критерии эффективности управления:

– эффективность – степень достижения целей компании;

– рентабельность – соотношение необходимого и фактического потребления ресурсов;

– качество – соответствие характеристик продуктов или услуг стандартам и требованиям потребителей;

– прибыльность – соотношение между доходом и общей стоимостью;

– производительность труда – соотношение объемов производства за определенный период времени в физических, стоимостных и других показателях и затрат ресурсов, соответствующих определенному объему производства (ресурсы: труд, материалы, финансы и т. д.);

– качество трудовой жизни – условия труда всех сотрудников предприятия;

– инновационная деятельность – внедрение инноваций в различные функциональные сферы организации.

Каждый из этих вариантов эффективности управления соответствует установленному значению критерия эффективности, и задача руководства состоит в том, чтобы найти такой вариант управления, в котором соответствующий критерий принимает наилучшее значение.

Изучение методологии определения эффективности системы управления предприятием позволило сформулировать некоторые выводы.

1) Оценка эффективности управления считается относительно сложной, поэтому существует значительное количество критериев и методов для этой оценки, которые учитывают множество факторов, влияющих на эффективность.

2) Уровень экономической эффективности управления зависит от множества взаимосвязанных факторов. Для каждой отрасли бизнеса характерны факторы эффективности из-за ее технических и экономических особенностей.

3) вследствие совершенствования системы управления предприятием если получается добиться оптимального уровня приведенных выше показателей, тогда и достигается экономический эффект и эффективность.

**2 Исследование эффективности системы управления малым бизнесом на примере ООО «ОСА «Скорпион»**

**2.1 Краткая характеристика деятельности ООО «ОСА «Скорпион»**

Общество с ограниченной ответственностью охранно-сыскное агентство «Скорпион» (далее – ООО ОСА «Скорпион») представляет собой малое предприятие, оказывающее услуги в сфере охраны. Основная информация о компании ООО ОСА «Скорпион» представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Основная информация о малом предприятии ООО ОСА «Скорпион» (составлена автором на основе [61])

|  |  |
| --- | --- |
| Полное юридическое наименование: | Общество с ограниченной ответственностью охранно-сыскное агентство «Скорпион» |
| Руководитель: | директор Чебеженко Евгений Витальевич |
| ИНН / КПП: | 2356044484 / 231101001 |
| Уставный капитал: | 250 тыс. руб. |
| Численность персонала: | 62 человека |
| Количество учредителей: | 1 |
| Дата регистрации: | 20.12.2005 |
| Статус: | Действующее |

Анализируя данные таблицы 5, можно сделать вывод, что компания ООО ОСА «Скорпион» является надёжным поставщиком охранных услуг, поскольку имеет 25-кратный от минимально допустимого размера уставный капитал и действует на рынке охранных услуг Краснодарского края на протяжении почти семнадцати лет.

В связи с тем, что ООО ОСА «Скорпион» подпадает под критерии малых предприятий, оно состоит в реестре субъектов малого и среднего предпринимательства и применяет упрощенную систему налогообложения (УСН).

Кодификация деятельности в соответствии с ОКВЭД-2 компании представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Виды деятельности ООО ОСА «Скорпион»(составлена автором на основе [44])

|  |  |
| --- | --- |
| Код деятельности | Вид деятельности |
| 80.10 | Деятельность частных охранных служб |
| 80.20 | Деятельность систем обеспечения безопасности |
| 80.30 | Деятельность по расследованию |

Представленные в таблице 6 данные соответствуют охранным услугам, представленным на официальном сайте ООО ОСА «Скорпион», которые включают в себя:

– установку, обслуживания и контроль систем охраны (сигнализаций) на частных, государственных и коммерческих объектах;

– установку, обслуживание и контроль систем видеонаблюдения на частных, государственных и коммерческих объектах;

– установку систем противопожарной безопасности на частных, государственных и коммерческих объектах;

– физическую охрану частных, государственных и коммерческих объектов;

– обеспечение транспортной безопасности при перевозке ценных грузов (инкассация).

В отношении ООО ОСА «Скорпион» было проведено 5 проверок (4 внеплановых и одна плановая) со стороны профильных ведомств – Министерства внутренних дел, Федеральной службы войск Нацгвардии и Государственной инспекции труда. В результате указанных проверок нарушений в деятельности ООО ОСА «Скорпион» не было выявлено.

Информация об уплате налоговых сборов ООО ОСА «Скорпион» представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Сведения об уплаченных в 2020 г. налогах ООО ОСА «Скорпион» (составлена автором на основе [61])

|  |  |
| --- | --- |
| Вид налога | Сумма налога в 2020 г. |
| Страховые взносы на обязательное медицинское страхование работающего населения, зачисляемые в бюджет Федерального фонда обязательного медицинского страхования | 394 тыс. руб. |
| Неналоговые доходы, администрируемые налоговыми органами | 0 руб. |

Продолжение таблицы 7

|  |  |
| --- | --- |
| Страховые взносы на обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством | 191 тыс. руб. |
| Страховые и другие взносы на обязательное пенсионное страхование, зачисляемые в Пенсионный фонд Российской Федерации | 1,63 млн. руб. |
| Налог, взимаемый в связи с применением упрощенной системы налогообложения | 952 тыс. руб. |
| Транспортный налог | 0 руб. |
| Итого | 3,17 млн. руб. |

Предприятие ООО ОСА «Скорпион» является частным исполнителем услуг по заключённым с ней государственным контрактам (таб. 8).

Таблица 8 – Сведения об исполнении госзакупок ООО ОСА «Скорпион» в период 2006-2021 гг. (составлена автором на основе [61])

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Направление заказа | Количество заказов | Сумма заказов |
| 94-ФЗ | 12 | 2,4 млн руб. |
| 44-ФЗ | 172 | 213,8 млн руб. |
| 223-ФЗ | 2 | 16,2 млн руб. |
| ИТОГО | 186 | 232,4 млн руб. |

Таким образом, на основании краткого анализа деятельности ООО ОСА «Скорпион» можно определить спектр положительных характеристик ООО ОСА «Скорпион» (табл. 9).

Таблица 9 – Положительные характеристики малого предприятия ОСА «Скорпион» (составлена автором на основе [61])

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристика | Значение характеристики |
| Длительное время работы | Компания зарегистрирована более16 лет назад, что говорит о стабильной деятельности и поднадзорности государственным органам |
| Уставный капитал значительно больше минимального | Уставный капитал составляет 250 тыс. руб., что является одним из признаков повышенной надежности компании |
| Имеются лицензии на осуществление охранной деятельности | Компанией получена лицензия на осуществление охранной деятельности, что является косвенным признаком надежности |
| Участник системы госзакупок  | Компания поставила товаров или оказала услуг на сумму более 232,4 млн. руб. |
| Не входит в реестр недобросовестных поставщиков | По данным ФАС, не входит в реестр недобросовестных поставщиков |
| Нет связей с дисквалифицированными лицами | По данным ФНС, в состав исполнительных органов компании не входят дисквалифицированные лица |

Продолжение таблицы 9

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| Нет массовых руководителей и учредителей | Руководители и учредители ООО ОСА «СКОРПИОН» не включены в реестры массовых руководителей и массовых учредителей ФНС |
| Нет сообщений о банкротстве | На Федресурсе не найдено ни одного сообщения о предстоящем банкротстве компании |
| Прибыль в прошлом отчетном периоде | По данным ФНС, в прошлом отчетном периоде чистая прибыль компании составила 6,2 млн. руб. |
| Уплачены налоги за прошлый отчетный период | По данным ФНС, в прошлом отчетном периоде компанией были уплачены налоги на сумму 3,2 млн. руб., задолженностей по пеням и штрафам нет |
| Нет долгов по исполнительным производствам | По данным ФССП, открытые исполнительные производства в отношении компании отсутствуют |
| Высокая среднесписочная численность работников | По данным ФНС, среднесписочная численность работников: 62 человека, это является признаком широкого масштаба деятельности малого предприятия |

Таким образом, подводя итог краткой характеристики предприятия ООО ОСА «Скорпион» мы можем сделать вывод, что исследуемое предприятие является надёжным поставщиком услуг в сфере частной охраны, ведёт прозрачную финансовую деятельность и не допускает нарушений в осуществлении лицензируемой деятельности.

Однако для того, чтобы определить насколько успешно и эффективно осуществляется финансово-хозяйственная деятельность ООО ОСА «Скорпион» необходимо исследовать данные бухгалтерской отчетности (таблицы10-11).

Таблица 10 – Данные бухгалтерской отчётности ООО ОСА «Скорпион» за период с 2017 по 2021 гг. (составлена автором на основе [61])

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 |
| Основные средства | 2,5 млн. руб. | 4,5 млн. руб. | 5,3 млн. руб. | 0 | 0 |
| Запасы | – | 0 | 0 | 897 тыс. руб. | 48 тыс. руб. |
| Дебиторская задолженность | – | – | – | 5,8 млн. руб. | 716 тыс. руб. |
| Финансовые вложения(за исключением денежных эквивалентов) | 44,7 млн. руб. | 22,1 млн. руб. | 8 млн. руб. | 5,8 млн. руб. | 866 тыс. руб. |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 4,7 млн руб. | 2,3 млн. руб. | 2,9 млн. руб. | 2,2 млн. руб. | 716 тыс. руб. |
| Прочие оборотные активы | – | – | – | 0 | 0 |
| Итого оборотных активов | – | – | – | 8,9 млн. руб. | 1,6 млн. руб. |

Продолжение таблицы 10

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Баланс (актив) | 51,9 млн. руб. | 28,9 млн. руб. | 16,2 млн. руб. | 8,9 млн. руб. | 1,6 млн. руб. |
| Уставный капитал(складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | – | – | – | 0 | 250 тыс. руб. |
| Нераспределенная прибыль(непокрытый убыток) | – | – | – | 0 | 998 тыс. руб. |
| Итого капитал | 18,4 млн. руб. | 12 млн. руб. | 8,2 млн. руб. | 5,2 млн. руб. | 1,2 млн. руб. |
| Долгосрочные заемные средства | – | 0 | 0 | 30 тыс. руб. | 0 |
| Прочие долгосрочные обязательства | 2,6 млн. руб. | 4,6 млн. руб. | 5,3 млн. руб. | 0 | 0 |
| Итого долгосрочных обязательств | – | – | – | 30 тыс. руб. | 0 |
| Краткосрочные заемные обязательства | 807 тыс. руб. | 680 тыс. руб. | – | 0 | 0 |
| Краткосрочная кредиторскаязадолженность | 30,1 млн. руб. | 11,7 млн. руб. | 2,6 млн. руб. | 3,6 млн. руб. | 382 тыс. руб. |
| Итого краткосрочных обязательств | – | – | – | 3,6 млн. руб.842% | 382 тыс. руб. |
| Баланс (пассив) | 51,9 млн. руб. | 28,9 млн. руб. | 16,2 млн. руб. | 8,9 млн. руб. | 1,6 млн. руб. |

Таблица 11 – Показатели финансовой эффективности ООО ОСА «Скорпион»за период с 2017 по 2021 гг. (составлена автором на основе [61])

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 |
| Выручка | 117,6 млн. руб. | 84,3 млн. руб. | 105,8 млн. руб. | 48,7 млн. руб. | 18,2 млн. руб. |
| Себестоимость продаж | 106 млн. руб. | 75,6 млн. руб. | 96 млн. руб. | 43 млн. руб. | 16,9 млн. руб. |
| Валовая прибыль (убыток) | – | – | – | 5,7 млн. руб. | 1,3 млн. руб. |
| Прибыль (убыток)от продаж | – | – | – | 5,7 млн. руб. | 1,3 млн. руб. |
| Прочие доходы | 583 тыс. руб. | 600 тыс. руб. | 33 тыс. руб. | 44 тыс. руб. | 20 тыс. руб. |
| Прочие расходы | 1,8 млн. руб. | 3,1 млн. руб. | 972 тыс. руб. | 266 тыс. руб. | 72 тыс. руб. |
| Прибыль (убыток)до налогообложения | – | – | – | 5,5 млн. руб. | 1,3 млн. руб. |
| Налог на прибыль | 4,1 млн. руб. | 3 млн. руб. | 4 млн. руб. | 1,5 млн. руб. | 545 тыс. руб. |
| Чистая прибыль (убыток) | 6,2 млн. руб. | 3,3 млн. руб. | 4,9 млн. руб. | 4 млн. руб. | 745 тыс. руб. |
| Совокупный финансовый результат периода | – | – | – | 0 | 714 тыс. руб. |

Далее рассмотрим результаты анализа финансовой устойчивости данного малого предприятия, представленные в таблице 12.

Таблица 12 –Показатели финансовой устойчивости ООО ОСА «Скорпион» в 2021 г. (составлена автором на основе [61])

| Показатели  | ООО ОСА «Скорпион» | Отраслевые показатели, 2021 г. |
| --- | --- | --- |
| Существенно хуже среднего | Среднеотраслевое значение | Существенно лучше среднего |
| коэффициент автономии | 0,41 | ≤0,4 | 0,7 | ≥0,88 |
| коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | 0,31 | ≤0,33 | 0,68 | ≥0,87 |
| коэффициент обеспеченности запасов | - | - | - | - |
| коэффициент покрытия инвестиций | 0,57 | ≤0,44 | 0,74 | ≥0,89 |

Как видно из таблицы 12, значение коэффициента автономии ниже среднего по отрасли, по крайней мере, половина аналогичных компаний имеет высокую долю собственного капитала, а дисбаланс в пользу заемного капитала снижает финансовую стабильность.

В этой ситуации необходимо увеличить собственный капитал до 70% от общего капитала организации.

Кроме того, значение коэффициента собственного оборотного капитала хуже, чем в среднем по отрасли.

Коэффициент запасов показывает уровень покрытия запасов организации собственными средствами, и поскольку ООО «ОСА Скорпион» не имеет резервов на балансе, поэтому коэффициент не рассчитывается.

Низкая доля собственного и долгосрочного заемного капитала привела к тому, что уровень покрытия инвестиций был хуже, чем у большинства аналогичных организаций.

Таблица 13 – Показатели платежеспособности ООО ОСА «Скорпион» (составлена автором на основе [61])

| Показатели  | ООО ОСА «Скорпион» | Отраслевые показатели, 2021 г. |
| --- | --- | --- |
| Существенно хуже среднего | Среднеотраслевое значение | Существенно лучше среднего |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1,97 | ≤1,61 | 3,42 | ≥8,53 |
| Коэффициент быстрой ликвидности | 1,97 | ≤1,49 | 3,19 | ≥8,06 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,19 | ≤0,12 | 0,56 | ≥1,83 |

Как видно из таблицы 13, соотношение текущих активов и текущих обязательств хуже, чем у большинства аналогичных организаций. Это может привести к потере платежеспособности в долгосрочной или среднесрочной перспективе.

Коэффициент, меньший по сравнению со средним показателем по отрасли, учитывает риск потери платежеспособности в среднесрочной перспективе. Текущие обязательства покрываются высоколиквидными активами в меньшей степени, чем в среднем по отрасли, что может вызвать трудности с текущими расчетами.

Таблица 14 – Показатели рентабельности деятельности ООО ОСА «Скорпион» (составлена автором на основе [61])

| Показатели  | ООО ОСА «Скорпион» | Отраслевые показатели, 2021 г. |
| --- | --- | --- |
| Существенно хуже среднего | Среднеотраслевое значение | Существенно лучше среднего |
| Рентабельность продаж | 10,3% | ≤3,95% | 8,89% | ≥21,3% |
| Рентабельность продаж по EBIT | 7,4% | ≤3,02% | 7,29% | ≥18,4% |
| Норма чистой прибыли | 3,89% | ≤0,91% | 4,98% | ≥14,3% |

Продолжение таблицы 14

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Коэффициент покрытия процентов к уплате | - | - | - | - |
| Рентабельность активов | 14,5% | ≤3,45% | 20,1% | ≥55,6% |
| Рентабельность собственного капитала | 32,5% | ≤8,51% | 37,5% | ≥97,9% |
| Фондоотдача | 17,3 | ≤21,8 | 77,7 | ≥313 |

Как видно из таблицы 14, прибыль от продажи на рубль выручки выше, чем у большинства аналогичных организаций.

Показатель чистой прибыли показывает, сколько копеек чистой прибыли организация получает за каждый рубль дохода. ООО «ОСА Скорпион» имеет худший показатель, чем большинство аналогичных организаций.

Маржа по EBIT от продаж выше среднего. ООО "ОСА Скорпион" не имело расходов в виде процентных платежей в 2022 году.

Доходность от использования всех активов ниже среднего по отрасли. Доходность капитала в 2021 году ниже, чем у большинства конкурентов.

Рентабельность инвестиций организации значительно ниже среднего показателя по отрасли. На это повлияло, среди прочего, увеличение доли основных средств.

Таблица 15 – Показатели деловой активности (оборачиваемости)ООО ОСА «Скорпион» (составлена автором на основе [61])

| Показатели  | ООО ОСА «Скорпион» | Отраслевые показатели, 2021 г. |
| --- | --- | --- |
| Существенно хуже среднего | Среднеотраслевое значение | Существенно лучше среднего |
| Оборачиваемость оборотных активов, в днях | 76,7 | ≥152 | 80 | ≤47,1 |

Продолжение таблицы 15

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности, в днях | 65,4 | ≥112 | 52,6 | ≤27,7 |
| Оборачиваемость активов, в днях | 97,9 | ≥168 | 88,7 | ≤51 |

Как видно из таблицы 15, ООО «ОСА Скорпион» занимает меньше времени для получения дохода в размере оборотных активов, чем у аналогичных компаний. Этому способствовала небольшая доля оборотных активов по сравнению с конкурентами. Управление клиентами хуже, чем в сопоставимых организациях. ООО ОСА «Скорпион» управляет всеми доступными активами менее эффективно, чем большинство других сопоставимых компаний.

Помимо сравнительного анализа в отрасли, ниже приведено сравнение финансовых показателей ООО ОСА «Скорпион» со всеми российскими компаниями с аналогичным объемом деятельности. Для сравнения, было использовано 545 000 российских организаций с оборотом 10–120 миллионов рублей.

Таблица 16 – Сравнение показателей эффективности деятельности ООО ОСА «Скорпион» с общероссийскими показателями за 2021 год (составлена автором на основе [61])

| Показатели  | ООО ОСА «Скорпион» | Общероссийские показатели, 2021 г. |
| --- | --- | --- |
| Существенно хуже среднего | Среднее значение (медиана) | Существенно лучше среднего |
| Коэффициент автономии | 0,41 | ≤0,05 | 0,31 | ≥0,71 |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | 0,31 | ≤0 | 0,2 | ≥0,65 |
| Коэффициент обеспеченности запасов | - | - | - | - |
| Коэффициент покрытия инвестиций | 0,57 | ≤0,11 | 0,44 | ≥0,8 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1,97 | ≤1,03 | 1,49 | ≥3,79 |

Продолжение таблицы 16

| Показатели  | ООО ОСА «Скорпион» | Общероссийские показатели, 2021 г. |
| --- | --- | --- |
| Существенно хуже среднего | Среднее значение (медиана) | Существенно лучше среднего |
| Коэффициент быстрой ликвидности | 1,97 | ≤0,63 | 1,07 | ≥2,6 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,19 | ≤0,02 | 0,13 | ≥0,66 |
| Рентабельность продаж | 10,3% | ≤0,91% | 4,16% | ≥12,8% |
| Рентабельность продаж по EBIT | 7,4% | ≤0,67% | 3,4% | ≥11,6% |
| Норма чистой прибыли | 3,89% | ≤0,33% | 2,22% | ≥8,99% |
| Коэффициент покрытия процентов к уплате | - | - | - | - |
| Рентабельность активов | 14,5% | ≤0,68% | 5,92% | ≥23,4% |
| Рентабельность собственного капитала | 32,5% | ≤7,57% | 32,5% | ≥92,6% |
| Фондоотдача | 17,3 | ≤4,54 | 20,2 | ≥107 |
| Оборачиваемость оборотных активов, в днях | 76,7 | ≥266 | 130 | ≤63,8 |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности, в днях | 65,4 | ≥144 | 59,3 | ≤21,7 |
| Оборачиваемость активов, в днях | 97,9 | ≥345 | 161 | ≤76,9 |

В качестве выводов из результатов сравнительного анализа мы рассмотрели девять основных показателей:

* три показателя финансовой стабильности (коэффициенты автономии, оснащение собственным оборотным капиталом и покрытие инвестиций);
* три показателя платежеспособности (коэффициенты текущей, быстрой и абсолютной ликвидности);
* три показателя эффективности (рентабельность продаж, маржа чистой прибыли, общая доходность капитала).

Оценка от -2 до +2 была присвоена показателям в зависимости от совпадения каждого значения в квартиле (-2 - 1-й квартиль, -1 - 2-й квартиль, +1 - 3-й квартиль; +2 - 4-й квартиль; 0 - значение отклоняется от медианы не более чем на 5% от разницы между медианой и квартилью, в которую упало значение индикатора). Чтобы сделать вывод, оценки с одинаковым весом суммируются по каждому показателю (формируется среднее арифметическое оценок). Полученное значение интерпретируется следующим образом:

от +1 до +2 включительно – финансовое положение намного лучше, чем в среднем;

– от 0,11 до +1 включительно – финансовое положение лучше, чем в среднем;

– от -0,11 до +0,11 – примерно соответствует среднему;

– от -1 до -0,11) – хуже, чем в среднем;

– от -2 включительно до -1 – значительно хуже, чем в среднем.

Результат расчета итогового балла для представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Сравнение показателей ООО ОСА «Скорпион» с отраслевыми и общероссийскими(составлена автором на основе [61])

| Показатель | Результат сравнения показателей ООО ОСА «Скорпион» |
| --- | --- |
| с отраслевыми | с общероссийскими |
| Коэффициент автономии (финансовой независимости) | -1 | +1 |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | -2 | +1 |
| Коэффициент покрытия инвестиций | -1 | +1 |
| Коэффициент текущей ликвидности | -1 | +1 |
| Коэффициент быстрой ликвидности | -1 | +1 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | -1 | +1 |
| Рентабельность продаж | +1 | +1 |
| Норма чистой прибыли | -1 | +1 |
| Рентабельность активов | -1 | +1 |

Продолжение таблицы 17

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Итоговый балл | -0.9Финансовое состояние организации хуже среднего по отрасли. | +1Финансовое состояние организации лучше среднего по РФ. |

В результате анализа баланса и отчета о финансовых результатах ООО ОСА «Скорпион» за 2021 г., включенного в базу данных Федеральной налоговой службы, мы пришли к следующим выводам:

– основной деятельностью ООО ОСА «Скорпион» является деятельность частных служб безопасности (код в соответствии с ОКВЭД 80.10);

– в ходе анализа мы сравнили основные финансовые показатели ООО ОСА Скорпион» со средними (средними) значениями этих показателей по конкретной отрасли (виду деятельности) и всем отраслям Российской Федерации на 2021 год;

– при сравнении использовались средние отраслевые показатели организаций с сопоставимым объемом деятельности - микропредприятий с доходом от 10 до 120 миллионов рублей в год;

– основываясь на результатах сравнения каждого из девяти ключевых показателей со средним значением, мы сделали общий вывод о качестве финансового положения ООО ОСА «Скорпион».

В результате анализа основных финансовых показателей малого бизнеса мы обнаружили следующее:

– финансовое положение ООО "ОСА Скорпион" на 31 декабря 2021 года хуже, чем финансовое положение половины всех микропредприятий, которые управляют частными службами безопасности (код ОКВЕД 80.10). В то же время в 2021 году финансовое положение ООО "ОСА Скорпион" значительно ухудшилось;

– по сравнению со средними общероссийскими показателями ООО ОСА «Скорпион» показывает лучшие результаты, что связано с довольно высокими показателями по предприятиям такого рода деятельности по сравнению со средними по всем отраслям;

– финансовое положение ООО ОСА «Скорпион» значительно лучше, чем у большинства организаций Российской Федерации с сопоставимым объемом деятельности, отчетность которых включена в информационную базу Федеральной налоговой службы и соответствует вышеуказанным критериям.

**2.2 Оценка эффективности управления персоналом в ООО «ОСА «Скорпион» и его готовности к внедрению командного менеджмента.**

Самая важная тема для охранной компании – это качество обслуживания. Качество услуг по охране зависит от уровня информации об объекте, технических средств обнаружения свойств объекта и т. д. Каждая система качества имеет ряд подсистем. Чтобы определить эффективность служб безопасности, рассмотрим следующие подсистемы качества обслуживания на примере ООО ОСА «Скорпион».

Основные подсистемы качества обслуживания ООО ОСА «Скорпион»:

– система продаж услуг;

– техническая база (наличие технических средств, материалов, средств защиты для оказания качественных услуг);

– квалифицированный персонал;

– организационная структура, стиль и методы управления и, в частности, управления качеством;

– мотивация сотрудников, заинтересованность сотрудников в качестве предоставляемых услугю

Трудовые ресурсы включают ту часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками в соответствующей отрасли. В частности, объем и своевременность всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и, как следствие, объем производства, его стоимость, прибыль и ряд других экономических показателей зависят от безопасности предприятия с трудовыми ресурсами и эффективности их использования. Рассмотрим количественный состав работников ООО ОСА «Скорпион» (таблица 18).

Таблица 18 – Количественный состав работников ООО ОСА «Скорпион» в динамике с 2019 по 2021 гг. (составлена автором на основе [44])

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2019 | 2020 | 2021 | Абсолютные отклонения |
| 2019–2021 | 2020–2021 |
| Директор | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| Бухгалтер | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| Специалист по кадрам | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| Специалист по системам наблюдения | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| Специалист по противопожарным системам | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| Специалист по информационной безопасности | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| Рядовой охранный состав | 50 | 53 | 56 | 3 | 6 |
| Итого: | 56 | 59 | 62 | 3 | 6 |

На данной таблице показано, что количественный состав служащих увеличился с 2019 г. по 2021 г. с 56 человек до 62 человек. Не поменялся количественный состав руководителей и специалистов. Далее, рассмотрим анализ движения работников ООО ОСА «Скорпион», представленный в таблице 19.

Таблица 19 – Динамика движения персонала ООО ОСА «Скорпион» с 2019 по 2021 гг. (составлена автором на основе [44])

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2019 | 2020 | 2021 | Абсолютные отклонения | Относительные отклонения |
| 13-11 | 13-12 | 13/11 | 13/12 |
| Среднесписочная численность работников (чел.) | 56 | 59 | 62 | 3 | 6 | 4,3 | 8,9 |
| 2 Кол-во уволенных всего (чел.), в т. ч.- по собственному желанию;- за нарушение трудовой дисциплины;- по другим причинам. | 0000 | 1201 | 0000 | 0000 | -1-20-1 | 0000 | -10000-100 |
| 3 Кол-во принятых работников (чел.) | 9 | 3 | 6 | -3 | 3 | -33,3 | 100 |
| 4 Число работников проработавших весь год (чел.) | 47 | 55 | 56 | 6 | 4 | 9,8 | 6,3 |

Продолжение таблицы 19

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 5 Коэффициент оборота по убытию | 0 | 0,01 | 0 | 0 | -0,04 | 0 | -100 |
| 6 Коэффициент оборота по приему | 0,12 | 0,04 | 0,08 | -0,04 | 0,04 | -33,3 | 100 |
| 7 Коэффициент постоянного состава | 0,8 | 0,9 | 0,9 | 0,01 | 0 | 1,2 | 0 |

Из данных в таблице 19 видно, что в проанализированной компании ООО ОСА «Скорпион» коэффициент постоянного состава за отчетный период в целом увеличился на 0,01. Это стало возможным благодаря увеличению числа сотрудников, занятых круглый год, и увеличению средней численности сотрудников. Это также указывает на низкую текучесть кадров.

Уровень текучести кадров в 2020 году выше, чем в 2021 и 2019 годах. Для более подробного изучения выхода работников мы определим причины, которые повлияли на уровень текучести кадров при выходе (Таблица 20).

Таблица 20 – Причины, повлиявшие на коэффициент оборота по убытию сотрудников ООО ОСА «Скорпион» в периоде с 2019 по 2021 гг. (составлена автором на основе [44])

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2019 | 2020 | 2021 | Абсолютные отклонения |
| 2019-2021 | 2021-2020 |
| Нарушение трудовой дисциплины (чел.) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Уход по собственному желанию (чел.) | 0 | 2 | 0 | 0 | -2 |
| Выход на пенсию | 0 | 1 | 0 | 0 | -1 |

Из анализа данных в таблице 20 можно сделать вывод, что увольнение сотрудников в период с 2019 по 2021 год не связано с нарушением трудовой дисциплины. Это говорит о том, что кадровая политика компании направлена на постоянное количество сотрудников и высокую стабильность персонала.

Также необходимо проанализировать качественный состав персонала ООО ОСА «Скорпион», чтобы определить резервы для повышения эффективности компании, а сравнение ее показателей с показателями аналогичных компаний используется для улучшения структуры персонала.

Уровень качественного состава руководящего персонала определяет степень эффективности функционирования предприятия, поскольку качество принимаемых управленческих решений и результаты их реализации зависят от личностных особенностей сотрудников, их общего уровня образования и квалификации.

В связи с этим мы рассмотрим информацию об стаже сотрудников ООО ОСА «Скорпион» в конце 2021 года (Таблица 21).

Таблица 21– Сведения о стаже работников ООО ОСА «Скорпион» на конец 2021 года (составлена автором на основе [44])

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стаж работы общий | Количество человек | Стаж работы вподобной отрасли | Количество человек |
| Менее года | 6 | Менее года | 6 |
| От 1 до 5 лет | 17 | От 1 до 5 лет | 32 |
| От 6 до 10 лет | 8 | От 6 до 10 лет | 18 |
| От 11 до 20 лет | 11 | От 11 до 20 лет | 6 |
| От 21 до 40 лет | 12 |  |  |
| От 41 и выше | 8 |  |  |

Данные в таблице 21 показывают, что в малом бизнесе доминируют молодые сотрудники с опытом работы, что достигается за счет активной кадровой политики по привлечению молодых специалистов, в том числе в рамках сотрудничества с учебными заведениями высшего и среднего профессионального образования. Большое значение для эффективной кадровой политики компании имеет анализ структуры персонала по уровню образования, результаты которого представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Структура персонала ООО ОСА «Скорпион» по уровню образования в 2019–2021 гг. (составлена автором на основе [44])

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Уровень образования | 2019 | 2020 | 2021 | Абсолютные отклонения |
| 2021-2019 | 2021-2020 |
| Среднее | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Начально профессиональное | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Средне профессиональное | 39 | 40 | 38 | -1 | -2 |
| Незаконченное высшее | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 |
| Высшее | 16 | 17 | 24 | 8 | 7 |

В таблице 22 показано, что большинство сотрудников ООО ОСА «Скорпион» имеют среднее профессиональное образование. Вторую по величине должность занимают работники с высшим образованием. Наличие персонала с более высокой профессиональной подготовкой положительно влияет на работу компании.

Наименьшую долю занимают кадры с неполным высшим образованием. В компании нет сотрудников со средним и средним профессиональным образованием.

Менеджеры и сотрудники каждый год совершенствуют свои навыки, это необходимо для рационального руководства сотрудниками. Повышение квалификации связано как с обучением и повышением квалификации персонала, так и с привлечением высококвалифицированных специалистов.

Важным для оценки системы управления малым бизнесом ООО ОСА «Скорпион» является анализ занятости и роста производительности труда, который следует рассматривать в тесной связи с заработной платой.

Повышение производительности труда сотрудников создает реальные предпосылки для повышения заработной платы. В свою очередь, более высокая заработная плата повышает вашу мотивацию и производительность.

В этом контексте анализ затрат на заработную плату приобретает выдающееся значение.

В то же время необходимо систематически контролировать использование Фонда оплаты труда и определять возможности его накопления за счет повышения производительности труда.

ООО ОСА «Скорпион» использует форму вознаграждения по зарплате, кроме того, существует система бонусов.

Премии не перечислены в списке персонала, поскольку они предоставляются за выполненную работу.

Бонусы варьируются от 0-50% от зарплаты. Для сотрудника, который показал хорошие результаты работы, выдается приказ о назначении бонуса.

Анализ состава и структуры фонда заработной платы представлен в таблице 23.

Таблица 23 – Состав и структура фонда заработной платы ООО ОСА «Скорпион» за 2019–2021 гг. (составлена автором на основе [61])

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Абсолютныеотклонения |
| Руб. | % | Руб. | % | Руб. | % | (руб.) | (%) |
| 21-19 | 21-20 | 21-19 | 21-20 |
| Фонд заработной платы работников в том числе: | 20236000 | 100 | 22560000 | 100 | 26436000 | 100 | 6200000 | 3876000 | 0 | 0 |
| 1 Заработная плата в том числе: | 11110000 | 54,9 | 12930000 | 57,3 | 15798000 | 59,7 | 4688000 | 2868000 | 4,8 | 2,4 |
| 1.1 по окладной форме | 11010000 | 54,4 | 12930000 | 57,3 | 15798000 | 59,7 | 4788000 | 2868000 | 5,3 | 2,4 |
| 1.2 за выполнение работ по договору | 100000 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | -100000 | -100000 | -0,5 | 0 |
| 2 Выплаты стимулирующего и компенсирующего характера в том числе: | 9126000 | 45,1 | 9630000 | 42,7 | 10638000 | 40,3 | 1512000 | 1008000 | -4,8 | -2,4 |
| 2.1 премии | 3276000 | 16,1 | 4032000 | 17,8 | 4536000 | 17,2 | 1260000 | 504000 | 1,1 | -0,6 |
| 2.2 доплаты | 5850000 | 28,9 | 5598000 | 24,7 | 6102000 | 23,1 | 252000 | 504000 | -5,8 | -1,6 |
| 2.3 единовременные выплаты | 0 | 0 | 100000 | 0,2 | 0 | 0 | 0 | -100000 | 0 | -0,2 |

В таблице 23 показано, что фонд заработной платы соответствующей компании, как правило, увеличивается на 2 324 000 рублей по сравнению с 2019 годом из-за индексации компании в 2021 году.

Наибольшую долю в структуре занимают заработные платы в форме годового оклада в год 2019 (54,4%), 2020 (57,3%), 2021 (59,7%).

Выплаты поощрений и компенсаций снизились на 1 512 000 рублей (4,8%) в 2020 году, их снижение связано со снижением надбавок, поскольку выплаты не менялись за 3 года, а сотрудников стало меньше. Единовременная выплата в размере 100 000 рублей была выплачена работнику, выходящему на пенсию, в 2020 году.

Далее рассмотрим темп роста заработной платы сотрудников исследуемого малого предприятия за 2019-2021 гг. (таблица 24).

Таблица 24 – Темп роста заработной платы персонала ООО ОСА «Скорпион» за 2019-2021 гг. (составлена автором на основе [61])

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2019 | 2020 | 2021 | Темп роста |
| 2019 | 2020/2019 | 2021/2019 |
| По окладной форме | 11010000 | 12930000 | 15798000 | 100 | 117,4 | 143,48 |
| За выполненные работы по договору | 100000 | 0 | 0 | 100 | 0 | 0 |
| Заработная плата в том числе | 11110000 | 12930000 | 15798000 | 100 | 116,38 | 142,19 |

Таблица 24 показывает, что темпы роста заработной платы с 2020 по 2021 гг. значительно увеличились, а именно – на 26,3%. Прежде всего, это увеличение связано с индексацией заработной платы. Кроме этого, нам необходимо рассмотреть темпы роста стимулов и компенсационных выплат на 2019-2021 гг. (таблица 25).

Таблица 25 – Темп роста выплат стимулирующего и компенсирующего характера в ООО ОСА «Скорпион» за 2019–2021 гг.(составлена автором на основе [61])

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2019 | 2020 | 2021 | Темп роста |
| 2019 | 2020/2019 | 2021/2019 |
| Выплаты стимулирующего и компенсирующего характера в том числе | 9126000 | 9630000 | 10638000 | 100 | 105,5 | 116,6 |
| Премии | 3276000 | 4032000 | 4536000 | 100 | 123,07 | 138,5 |
| Доплаты | 5850000 | 5598000 | 6102000 | 100 | 95,7 | 104,3 |
| Единовременные выплаты | 0 | 100000 | 0 | 100 | 0 | 0 |

Эта таблица показывает, что поощрительные выплаты, как правило, увеличиваются на 16,6% по сравнению с 2021 годом. Это связано с увеличением премий сотрудников. Доплаты варьируются в зависимости от количества сотрудников.

Таблица 26 – Сравнение динамики темпов роста выработка с темпами роста заработной платы работников ООО ОСА «Скорпион» за 2019-2021 годы(составлена автором на основе [61])

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2019 | 2020 | 2021 | Абсолютные отклонения |
| 2021-2019 | 2021-2020 |

Продолжение таблицы 26

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Среднегодовая выработка 1 работника | 100 | 107,2 | 107,5 | 7,5 | 0,3 |
| Среднегодовой фонд заработной платы | 100 | 111,5 | 130,6 | 30,6 | 19,1 |
| Преобладание темпа роста выработка над темпом роста фонда заработной платы(1-2) | 0 | -4,3 | -23,1 | -23,1 | -18,8 |
| Коэффициент соотношения среднегодовой выработки к фонду заработной платы(1/2) | 1 | 0,96 | 0,82 | -0,18 | -0,14 |

Таблица 26 показывает, что темпы роста заработной платы в 2021 году превалируют на уровне 23,1%, что говорит о том, что компания переплачивает работникам за выполненную работу.

Соотношение между среднегодовой производительностью и фондом заработной платы должно быть 1, тогда можно судить, что компания не имеет обязательств перед сотрудниками и что сотрудники добросовестно выполняют поставленные цели.

Кроме того, анализ эффективности работы персонала включает в себя:

– анализ использования рабочего времени;

– анализ среднегодовой доходности;

– анализ среднегодовых темпов роста производства;

– расчет скорости скрытой безработицы в зависимости от рабочего дня.

Для получения объективных данных в управлении персоналом и функционирования нам необходимо провести анализ показателей использования рабочего времени персонала ООО ОСА «Скорпион» (таблица 27).

Таблица 27– Анализ показателей использования рабочего времени персонала ООО ОСА «Скорпион» за период с 2019 по 2021 гг.(составлена автором на основе [61])

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименования показателя | 2019 | 2020 | 2021 | Абс.отк. | Относ.отк. |
| 2021-2019 | 2021-2020 | 2021/2019 | 2021/2020 |
| Отработано дней 1 сотрудником за год | 169 | 171 | 172 | 3 | 1 | 1,7 | 0,6 |
| Отработанно час. 1 сотрудником за год | 2028 | 2052 | 2064 | 36 | 12 | 1,7 | 0,6 |

Данные анализа, представленного в таблице 27, показывают, что использование рабочего времени в компании улучшается. По сравнению с планом сотрудники работали на 3 дня дольше. Кроме того, рабочий день увеличился на 36 часов по сравнению с предыдущим годом.

Далее рассмотрим анализ среднегодовой выработки сотрудников ООО ОСА «Скорпион» (таблица 28). В зависимости от того, в каких единицах учитываются затраты труда (в человеко-часах, человеко-днях, среднесписочной численности), различают выработку:

– среднечасовую: Вч=О/Т(чел.-час.);

2019=696000/2028=343,2 руб.;

2020=746407/2052=363,7 руб.;

2021=802997/2064=389 руб.;

– среднедневную: Вдн=О/Т(чел.-дн.);

2019=696000/169=4118,3 руб.;

2020=746407/171=4365 руб.;

2021=802997/172=4668,6 руб.;

– среднегодовую: Вгод=О/С среднесписочную;

2019=696000/56=12428,5 руб.;

2020=746407/59=12650,9 руб.;

2021=802997/62=12951,5 руб.;

где – О объем продукции; Т – количество затраченного труда (человеко-часы, человеко-дни, среднесписочная численность рабочих). Для более тщательного анализа производительности труда, следует произвести расчет влияния факторов на среднегодовую выработку 1 служащего.

Таблица 28 – Динамика среднегодовой выработки сотрудников ООО ОСА «Скорпион» с 2019 по 2021 гг. (составлена автором на основе [61])

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2019 | 2020 | 2021 | Абс. отк. | Относ. отк. |
| 21-19 | 21-20 | 21/19 | 21/20 |
| Среднегодовая численность персонала в т.ч. (чел.) | 53 | 56 | 62 | 3 | 6 | 4,3 | 8,9 |
| Служащих (чел.) | 49 | 52 | 58 | 3 | 6 | 4,5 | 9,5 |

Продолжение таблицы 28

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Отработанно дней 1 служащем за год (дн.) | 169 | 171 | 172 | 3 | 1 | 1,7 | 0,6 |
| Продолжительность рабочего дня (час.) | 12 | 12 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Среднегодовая выработка 1 работника (руб.) (9\*4\*3\*8) | 626408,6 | 671681 | 722606,4 | 96197,8 | 50925,4 | 15,3 | 7,5 |
| Выработка служащего среднегодовая в руб. | 12428,5 | 12650,9 | 12951,5 | 1092,1 | 210,1 | 10,3 | -2 |
| Среднедневная выработка в руб. | 4118,3 | 4365 | 4668,6 | 550,3 | 303,6 | 13,3 | 7 |
| Среднечасовая выработка в руб. | 343,2 | 363,7 | 389 | 45,8 | 25,3 | 13,3 | 7 |
| Удельный вес рабочих | 0,9 | 0,9 | 0,9 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Расчет влияния факторов на среднегодовую выработку 1 работника:

ГВ2020=УД2020\*Д2020\*П2020\*ЧВ2020=0,9\*171\*12\*363,7=671681,16 руб.

ГВуслI= УД2021\*Д2021\*П2021\*ЧВ2021=0,9\*171\*12\*363,7=671681,16руб.

ГВуслII= УД2021\*Д2021\*П2020\*ЧВ2021=0,9\*172\*12\*363,7=675609,12 руб.

ГВуслIII= УД2021\*Д2021\*П2021\*ЧВ2021=0,9\*172\*12\*363,7=675609,12 руб.

ГВ2021=УД2021\*Д2021\*П2021\*ЧВ2021=0,9\*172\*12\*389= 722606,4 руб.

Изменение годовой выработки под влиянием фактора часовой выработки (ЧВ).

∆ГВчв=ГВ2021-ГВуслIII=722606,4 -675609,12=46997,28 руб.

Изменение годовой выработки под влиянием фактора продолжительность рабочего дня (П).

∆ГВП= ГВуслIII- ГВуслII=675609,12-675609,12=0 руб.

Изменение годовой выработки под влиянием фактора количество отработанных дней одним служащем за год (Д).

∆ГВД= ГВуслII- ГВуслI=675609,12-671681,16=3927,96 руб.

Изменение годовой выработки под влиянием фактора удельный вес (Уд).

∆ГВУд= ГВуслI- ГВ2021=671681,16-671681,16=0 руб.

Как видно из расчетов положительными факторами в формировании годового производства стали:

– часовое производство (ЧВ);

– количество дней, проведенных в году работником (Д).

Факторы, которые не влияли на среднегодовую производительность сотрудника:

– удельный вес работников (Уд);

– продолжительность рабочего дня (П).

Увеличение количества рабочих дней положительно сказалось на производстве.

Еще одним положительным фактором стало увеличение среднечасовой производительности сотрудников.

Проведенный анализ показал, что труд компании используется недостаточно эффективно.

Численность сотрудников компании увеличилась на 15,3%.

Далее рассмотрим темп роста анализ среднегодовой выработки сотрудников ООО ОСА «Скорпион» (Таблица 29).

Таблица 29– Темп роста сотрудников ООО ОСА «Скорпион» за период с 2019 по 2021 гг.(составлена автором на основе [61])

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Темп роста |
| 2019 | 2020 | 2021 |
| Среднегодовая численность персонала в том числе. | 100 | 104,3 | 108,9 |
| Рабочих (чел.) | 100 | 104,5 | 109,5 |
| Отработанно дней 1 работником за год (дней) | 100 | 101,7 | 100,6 |
| Продолжительность рабочего дня | 100 | 100 | 100 |
| Среднегодовая выработка 1 работника (тыс. руб.) | 100 | 107,2 | 107,5 |
| Выработка рабочего среднегодовая (тыс. руб.) | 100 | 112,3 | 98 |
| Среднегодовая выработка в руб. | 100 | 105,9 | 106,9 |
| Среднечасовая выработка в руб. | 100 | 105,9 | 106,9 |
| Удельный вес рабочих | 100 | 100 | 100 |

Таблица 29 показывает, что среднегодовое производство имеет небольшой восходящий тренд в 2020 и 2021 годах соответственно. Среднегодовое производство на 1 работника оказало существенное влияние на среднегодовую производительность труда, которая также не значительно увеличилась в 2020 и 2021 годах соответственно.

Далее рассмотрим расчет уровня скрытой безработицы на основании степени использования рабочего времени в ООО ОСА «Скорпион» за 2021 гг. (таблица 30).

Таблица 30– Расчет уровня скрытой безработицы на основании степени использования рабочего времени в ООО ОСА «Скорпион» за 2021 гг. (составлена автором на основе [61])

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Показатель | Данные за последний отчетный период |
| 1 | Фактическая численность персонала предприятия (чел.) | 62 |
| 2 | Нормативный фонд рабочего времени (дни) | 172 |
| 3 | Максимально нормативное рабочее время (чел./дней) | 12556 |
| 4 | Фактическое рабочее время (чел./дней) | 12556 |
| 5 | Превышение максимального рабочего времени над фактическим рабочим временем | 0 |
| 6 | Неявки с разрешения администрации (чел./дней) | 0 |
| 7 | Потери рабочего времени из-за простоев (чел./дней) | 0 |
| 8 | Уровень скрытой безработицы, (%) | 0% |
| 9 | Величина скрытой безработицы (чел.) | 0% |

Из таблицы 30 мы видим, что уровень скрытой безработицы составляет 0%, чему способствовало отсутствие потерянного рабочего времени. Можно также отметить, что превышение максимального рабочего времени над фактическим рабочим временем равно 0, что указывает на то, что работники полностью соответствуют нормам рабочего времени. Можно также отметить, что административный персонал имеет высшее образование и поэтому рационально распределяет официальные заказы сотрудникам, что способствует отсутствию простоя.

Профессиональное продвижение сегодня все больше привлекает внимание сотрудников охранного бизнеса. Внутренний потенциал сотрудников используется при стимулировании планирования карьеры, когда создается ряд мер для содействия лучшему профессиональному развитию сотрудников.

Важной предпосылкой для использования потенциала сотрудника является планирование карьеры, которое является одним из направлений кадровой работы ООО ОСА «Скорпион», также проводятся собеседования с сотрудниками, анализируются анкеты для определения их работы. удовлетворенность.

В ООО ОСА «Скорпион» карьера сотрудника связана с его движением внутри организации. Линия роста может быть как горизонтальной, так и вертикальной. При найме нового сотрудника компания должна учитывать, какое из направлений карьерного роста в настоящее время больше всего проходит для него.

Задачами комплексной системы управления карьерными процессами в ООО ОСА «Скорпион» являются:

* формирование, развитие и использование профессионального потенциала всех сотрудников организации;
* обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры организации;
* достижение взаимопонимания между организацией и работником в отношении их профессионального развития и продвижения по службе;
* создание благоприятных условий для развития и продвижения специалистов внутри организации.

Соответственно, функции системы управления карьерными процессами в ООО ОСА «Скорпион» будут включать:

* рассмотрение вопросов, связанных с выявлением, развитием и продвижением по службе управленческого персонала;
* планирование профессионального развития (учеба, стажировка);
* организация процессов обучения, оценки, корректировки и профориентации, конкурсы на замещение любой должности;
* активизация карьерных устремлений менеджеров, создание благоприятных условий для управления личной карьерой: самомаркетинг, самовыражение, самореклама;
* координация действий различных частей системы управления карьерой;
* мониторинг выполнения функций, оценка эффективности управления карьерой с использованием различных показателей.

Анализ сотрудников ООО ОСА «Скорпион» показал следующие положительные результаты:

* преобладание молодых сотрудников;
* оптимизация использования рабочего времени;
* персонал имеет уровень образования не ниже среднего профессионального;
* среднегодовое производство имеет тенденцию к увеличению;
* безработица равна 0;
* отсутствие простоев;
* увольнение сотрудников в 2020 году не связано с нарушением трудовой дисциплины;
* повышение уровня заработной платы;
* повышение квалификации всех категорий персонала, за исключением вспомогательного персонала.

Мы можем сделать вывод, что трудовая деятельность персонала ООО ОСА «Скорпион» используется достаточно эффективно, поэтому существует перспектива улучшения системы управления предприятием за счёт внедрения принципов командного менеджмента. Оценка эффективности управления персоналом в ООО «ОСА «Скорпион», позволила выявить готовность и перспективу внедрения системы управления предприятием ООО ОСА «Скорпион» на основе принципов командного менеджмента.

**2.3 Анализ состояния системы управления малым предприятием ООО «ОСА «Скорпион»**

Управление в охранной фирме следует тем же принципам, что и в любой другой компании. Каждое предприятие (организация) начинается с формирования организационной структуры, в том числе управленческой, на основе выполняемых задач.

Главным в ООО ОСА «Скорпион» является директор, назначенный учредителем. При назначении директора с ним был заключен договор, определяющий его права, обязанности и ответственность, условия материальной безопасности и порядок увольнения. Юрисдикция директора включает все вопросы, которые не входят в исключительную компетенцию учредителей.

Директор компании определяет систему полномочий, то есть объем обязанностей каждого должностного лица, утверждает кадровый план, создает функционирующий административный аппарат частной охранной организации.

Кроме того, в его компетенцию входит подбор сотрудников, ответственных за выполнение поставленных задач, разработка системы контроля за выполняемой работой и т.д. При этом директор должен учитывать ряд моментов.

Во-первых, сотрудники частной охранной компании и управленческий аппарат не могут быть постоянными. Они будет меняться в зависимости от предстоящих задач, финансовых возможностей и т.д.

Во-вторых, не следует «раздувать» персонал частной охранной организации. Большое количество вакансий приводит к недоиспользованию персонала, путанице и организационным беспорядкам.

В-третьих, необходимо обеспечить достаточное количество управленческого персонала. Практика показывает, что для управления компанией необходимо иметь менеджера на 5-7 сотрудников (от сменного менеджера до директора). Например, старший охранник полагается на 2-4 охранников. Старшая смена назначается в группе из 5-8 человек. Высшее руководство рассчитано на 15-20 человек.

На основании изложенного, организационную структуру ООО ОСА «Скорпион» можно считать линейно-иерархической, т.е. вполне стандартной (рисунок 1).



Рисунок 1 – Стандартная организационная структура охранного предприятия [2]

Организационная структура линейного типа является простейшей формой организации пирамидальной иерархии сотрудников, при которой каждая сотрудник получает и передает все, что происходит руководству.

Характеристики линейной организационной структуры:

– единоличное управление директором своих подчинённых;

– коммуникации осуществляются только через существующие каналы в организационной структуре

– рост полномочий и обязанностей по мере близости к директору;

– пирамидальная конфигурация является результатом централизации власти.

Преимущества линейной организационной структуры в том, что она имеет простую структуру, с четким разграничением обязанностей.

К недостаткам линейной организационной структуры относится медленный процесс коммуникации, чрезмерная бюрократизация, возможная жесткость и лидерство директора.

Нередко в крупной частной охранной организации создаются различные специальные отделы, которые возглавляют начальник и его заместитель, например, отдел стационарной безопасности, отдел безопасности грузовых перевозок, отдел «личного» и т. д. Однако, на малом предприятии таких отделов нет.

Такое построение управленческой структуры позволяет эффективно осуществлять конкретные и систематические руководящие принципы деятельности сотрудников ООО ОСА «Скорпион», а также, в случае необходимости, делегировать полномочия другим должностным лицам.

Очень важным фактором является установление субординации на предприятии как основы командных отношений. Следуя приведенной выше схеме, можно проследить порядок подчинения, взаимодействия и взаимоотношений в коллективе охранной фирмы. По усмотрению директора в схеме также могут быть обозначены так называемые маршруты управления персоналом. Каждый руководитель делает это независимо от поставленных задач и доступных возможностей.

Основными факторами, влияющими на формирование команды в ООО ОСА «Скорпион» станут:

– наличие специалистов, имеющих данные, необходимые для совместной деятельности;

– общие интересы, задачи, связанные с деятельностью компании.

Таким образом, мы делаем вывод, что принятая в качестве организационной структуры управления ООО ОСА «Скорпион» линейная иерархия неэффективна и нуждается в разработке предложений по внедрению системы командного менеджмента.

**3 Перспективы совершенствования системы управления малым предприятием ООО «ОСА «Скорпион»**

**3.1 Мероприятия, направленные на формирование командного управления в ООО «ОСА «Скорпион»**

Отрасли, связанные с частной охраной, меняются, и тенденции, которые начали развиваться в последние годы, усиливаются. Из-за быстрой глобализации рынков и конкуренции мы видим:

– более сильных и профессиональных конкурентов;

– постоянные изменения в клиентской базе и их потребностях;

– постоянное развитие новых технологий, продуктов и процессов;

– усиление социального давления, требующего более строгого государственного регулирования и контроля;

– общая тенденция к большей прозрачности в охранном бизнесе.

В то же время сами охранные компании становятся все более сложными. Теперь они требуют более совершенных механизмов управления и новых моделей лидерства, основанных на принципах, отличных от тех, что были в 1990–2000 гг. которые можно считать годами становления профессионального частного охранного сектора в России.

Существуют две новые тенденции в управлении охранными компаниями, о которых стоит узнать больше. Это изменение иерархической пирамиды крупных охранных компаний и новые модели лидерства, необходимые для управления ими.

Еще несколько лет назад молодой и трудолюбивый человек мог устроиться в охранную компанию на самую низкую должность и, приложив усилия и настойчивость, достичь руководящей должности. Сегодня мы видим почти универсальное требование, чтобы соискатель имел высшее образование, для вступления на первую ступень управленческой карьеры в охранных компаниях.

В последние годы иерархическая пирамида была заменена двойной структурой, состоящей из широкой усеченной пирамиды, включающей сотрудников самой охраны и их оперативных руководителей, и другой меньшей пирамиды над ней, образованной высшим руководством.

Охранники и сотрудники нижней пирамиды видят, что их профессиональный рост все больше ограничивается. Охраннику уже невозможно стать операционным менеджером.

В настоящее время граница между двумя структурами становится все менее проницаемой, и для входа в верхнюю пирамиду необходимо иметь высшее образование. Для достижения высших должностей на частных охранных предприятиях практически необходимы, как последипломная подготовка, так и длительная и комплексная междисциплинарная подготовка.

Эта верхняя пирамида, которая управляет компанией, в свою очередь, делится на три слоя, определяемых навыками и компетенциями, необходимыми для эффективной работы.

Раньше нижний слой этой управленческой пирамиды заполняли компетентные молодые люди с точки зрения технических навыков или приобретенных знаний.

На промежуточных уровнях техническая компетентность должна была дополняться навыками координации, коммуникации, управления и лидерства (которые в компаниях из других секторов сопровождались ротацией должностных лиц по наиболее значимым направлениям компании). Это подготовило лучших к следующему переходу, к высшему руководству.

Достижение высшего управленческого слоя требовало сочетания концептуальных и интеграционных навыков. Это означает способность видеть общую картину и эффективные способы интеграции различных функций бизнеса.

Именно поэтому профессиональная карьера в охранных компаниях становится все более специализированной, а переход к унифицированным задачам, требуемым от топ-менеджмента, становится все более сложным.

Потребность в технических, человеческих и концептуальных навыках продолжает оставаться актуальной.

Работа в сфере безопасности сегодня требует функциональной взаимозависимости и способности принимать решения в сложных, неоднозначных и даже противоречивых условиях, что обычно представляет серьезную проблему для менеджеров среднего звена с сильным техническим профилем.

В то же время знания, необходимые для решения повседневных задач, становятся все более сложными, поэтому охранным компаниям нужны молодые люди, которые будут сильнее в нескольких функциональных областях одновременно.

Концепция универсального менеджера, способного эффективно применять несколько основных принципов безопасности в любой ситуации, услуге или клиенте, заканчивается.

До сих пор практически всеми охранными предприятиями руководили частные собственники, либо нанимаемые ими директора, в основном инициативные люди, способные добиваться результата. По мере того, как отрасль становится профессиональной и консолидируется, многим из этих директоров-владельцев становится трудно руководить развитием своих компаний и выстраивать жизнеспособные долгосрочные стратегии.

Эти менеджеры, проявившие большие предпринимательские способности, как правило, также являются людьми с очень высокой потребностью в независимости и автономии. Их часто не устраивает взаимозависимость, необходимая для управления такой сложной организацией, как сегодняшняя охранная компания.

На основании вышеизложенной необходимости совершенствования системы управлением ООО ОСА «Скорпион» предлагается следующая модель командного управления, состоящая из четырёх элементов.

 – совет оперативного контроля. Этот совет позволит ежедневно отслеживать состояние процессов в ООО ОСА «Скорпион», чтобы иметь возможность своевременно принимать необходимые корректирующие меры. Совет оперативного контроля будет изучать информацию, необходимую для принятия мер и оперативных решений в таких областях, как финансы, закупки, продажи, цены, логистика и т. д.;

– исполнительный совет управления позволит отслеживать результаты ООО ОСА «Скорпион» в целом, и, сосредоточиться на различных ключевых вопросах. Он ориентирован на отслеживание показателей внутренних результатов ООО ОСА «Скорпион» в краткосрочной перспективе;

– стратегический контрольный совет. С помощью этого совета будет предоставляться внутренняя и внешняя информация, необходимая для понимания ситуации и предотвращения угроз в отношении стратегического и долгосрочного позиционирования ООО ОСА «Скорпион»;

– комплексный совет управления предлагает получение комплексной информации, чтобы высшее руководство ООО ОСА «Скорпион» могло понимать ситуацию всесторонне. Он включает в себя три предыдущие точки зрения (таблица 31).

Таблица 31 – Предлагаемая модель командного управления для ООО ОСА «Скорпион»

|  |  |
| --- | --- |
| Название команды | Состав команды |
| Совет оперативного контроля | БухгалтерМаркетологМенеджер по транспорту и логистикеМенеджер по работе с клиентамиЮрисконсульт |
| Исполнительный совет управления | Начальник смены охраныМенеджер по работе с клиентамиHR-менеджерМенеджер по подготовке персонала охраныКинологСпециалист по противопожарной безопасностиСпециалист по системам охраны, видеонаблюдения и сигнализации |
| Стратегический контрольный совет | МаркетологМенеджер по транспорту и логистикеФинансовый аналитикHR-менеджерМенеджер по подготовке персонала охраныЗаместитель генерального директора |
| Комплексный совет управления | Генеральный директорЗаместитель генерального директораМенеджер по подготовке персонала охраныБухгалтер |

Вышеуказанная система внутреннего командного менеджмента является рациональной моделью контроля, способствующей достижению целей, задач и миссии организации. Это процесс, осуществляемый советом директоров, общим руководством и остальным персоналом компании, разработанный с целью обеспечения эффективной гарантии достижения целей, включенных в следующие категории:

– эффективность и результативность операций;

– достоверность финансовой информации;

– соблюдение законов, правил и политик.

Таким образом, внутренний командный менеджмент представляет собой процесс, то есть средство для достижения цели, а не самоцель. Он реализуется всем персоналом компании, а не только ее руководством.

Командный менеджмент в ООО ОСА «Скорпион» предназначен для облегчения достижения целей в одной или нескольких указанных категориях, которые, в то же время, обычно имеют общие аспекты. Говоря о командном менеджменте в ООО ОСА «Скорпион» как о процессе, имеется в виду цепочка действий, распространяющаяся на все виды деятельности, присущие управлению и интегрированные в другие его основные процессы: планирование, исполнение и надзор.

Однако, для внедрения предлагаемой модели командного управления в ООО ОСА «Скорпион» требуется увеличение численности персонала за счёт введения новых должностей в штатное расписание, а именно:

– маркетолог;

– менеджер по транспорту и логистике;

– менеджер по работе с клиентами;

– юрисконсульт;

– HR-менеджер;

– менеджер по подготовке персонала охраны;

– кинолог;

– финансовый аналитик.

Таким образом, численность персонала ООО ОСА «Скорпион» увеличится на 8 человек.

Вместе с этим, предлагаются дополнительные меры совершенствования эффективности деятельности ООО ОСА «Скорпион», в частности, внедрение собственной кинологической службы и отдела профессиональной подготовки.

Структура кинологической службы представлена следующим образом:

– кинолог;

– помощник кинолога – 2 чел.

– охранник – 2 чел.

– водитель;

– дежурные по уходу за специальными собаками;

Внедрение данной службы в ООО ОСА «Скорпион» предполагает ряд дополнительных мероприятий, а именно:

– проектирование и оборудование отапливаемого помещения для содержания собак;

– закупку специального автомобиля (кинологический автомобиль ГАЗ-A31R22 ГАЗель NEXT);

– закупку собак, специализирующихся на поиске наркотических и взрывчатых веществ;

– введение в штатное расписание 2 должностей  помощника кинолога, поскольку всех остальных специалистов службы можно задействовать из числа уже имеющегося персонала.

Формирование отдела профессиональной подготовки кадров охраны включает в себя ряд следующих мероприятий:

– аренда помещений (тренажёрный зал, тир, зал для рукопашного боя две учебные аудитории для теоретических занятий, душевые комнаты и туалеты);

– закупка оборудования для тренажёрного зала;

– закупка оборудования для тира;

– закупка оборудования для аудиторий;

– найм дополнительного персонала, а именно тренера по силовой подготовке, тренера по рукопашному бою, тренера по стрельбе;

– разработка программ подготовки с учётом индивидуальных физиологических особенностей охранного персонала;

– выявление индивидуальных физиологических особенностей охранного персонала посредством комплексного медицинского обследования, осуществляемого по договору с лицензированной медицинской организацией.

Для  организации доставки охранного персонала ООО ОСА «Скорпион» к месту обучения рекомендуется приобрести транспортное средство, а именно автобус на 25-30 посадочных мест.

При реализации принципов командного менеджмента в ООО ОСА «Скорпион» особое внимание следует уделить оперативному обмену корпоративными данными. Такие мессенджеры, как например, WhatsApp неэффективны, так как хакеры и прочие киберпреступники вполне способны получить доступ к конфиденциальным данным предприятия. В связи с этим предлагается внедрение трёх форм оперативного взаимодействия между сотрудниками:

– корпоративная радиосвязь, которая осуществляется охранниками на охраняемом ими объекте;

– корпоративная связь между командами управляющего персонала – осуществляется посредством дэшбординга, иначе называемыми информационными панелями;

– корпоративная связь между командами управляющего персонала и начальника смены охраняемого объекта осуществляется обычной городской телефонной связью.

В настоящее время множество IT-компаний предлагают различные инструменты дэшбординга различающихся как по цене, так и по функциональности интерфейса. Кроме того, имеется множество бесплатных программ дэшбординга. Основная цель подобных информационных панелей дэшбординга – упрощение визуализации данных и отчетов, вторая, но не менее важная – сбор неструктурированной информации в единое целое.

Для обеспечения непрерывной работы систем коммуникации между сотрудниками ООО ОСА «Скорпион» рекомендуется найм по срочному трудовому договору совместителя системного администратора, с профильным высшим образованием в сфере IT.

В связи с появлением в компании ООО ОСА «Скорпион» должности HR-менеджера, данным сотрудников предполагается разработка и реализация программ коллективного взаимодействия.С учётом специфики деятельности предприятия наиболее предпочтительными формами улучшения коллективного взаимодействия являются организация пеших походов, страйк-болльных и пейнт-болльных игр между сотрудниками.

Резюмируя всё вышесказанное в данном параграфе, план мероприятий по повышению эффективности деятельности ООО ОСА «Скорпион» можно представить в таблице 33.

Таблица 33 – Мероприятия повышения эффективности ООО ОСА «Скорпион»

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятие | Содержание мероприятия |
| Формирование моделикомандного управления | * формирование совета оперативного контроля;
* формирование исполнительного совета управления;
* формирование стратегического контрольного совета;
* формирования комплексного совета управления;
* размещение на бирже труда вакансий необходимого персонала;
* подбор и найм сотрудников.
 |
| Формирование собственнойкинологической службы | * проектирование и оборудование отапливаемого помещения для содержания специальных собак;
* закупка специального автомобиля (кинологический автомобиль ГАЗ-A31R22 ГАЗель NEXT);
* закупка собак, специализирующихся на поиске наркотических и взрывчатых веществ;
* размещение на бирже труда вакансий необходимого персонала,
* подбор и найм сотрудников.
 |
| Создание учебно-тренировочногоцентра | * аренда помещений;
* закупка оборудования для тренажёрного зала;
* закупка оборудования для тира;
* закупка оборудования для учебных аудиторий;
 |

Продолжение таблицы 33

|  |  |
| --- | --- |
|  | * найм по срочному договору (совместителей) дополнительного персонала, а именно тренера по силовой подготовке, тренера по рукопашному бою, тренера по стрельбе;
* разработка программ подготовки с учётом индивидуальных физиологических особенностей охранного персонала;
* выявление индивидуальных физиологических особенностей охранного персонала посредством комплексного медицинского обследования, осуществляемого по договору с лицензированной медицинской организацией.
 |
| Формирование системыкорпоративной связи | * приобретение необходимого комплекта раций;
* обучение персонала их пользованию,
* приобретение и установка ПО в сфере дэшбодинга.
 |
| Разработка и реализация программ,направленных на улучшениеколлективного взаимодействия между сотрудниками  | * организация пеших походов сотрудников компании
* проведение страйк-болльных и пейнт-болльных игр между сотрудниками.
 |

Таким образом, в целях совершенствования системы управления малым предприятием ООО «ОСА «Скорпион»нами были разработаны мероприятия, направленные на формирование командного управления на данном малом предприятии, расчет экономической целесообразности которых, мы произведем в следующем параграфе.

**3.2 Экономическая целесообразность внедрения принципов и процедур командного менеджмента**

В экономическом плане эффективность реализации проекта внедрения системы командного менеджмента ООО ОСА «Скорпион» будет основана на сопоставлении инвестиционных средств, необходимых для реализации перечисленных в таблице 33 мероприятий с повышением предполагаемой прибыли предприятия ООО ОСА «Скорпион», основанной на повышении производительности труда сотрудников ООО ОСА «Скорпион».

Составим план по набору персонала и необходимые затраты на него в таблице 34.

Таблица 34 – План набора персонала в ООО ОСА «Скорпион»

|  |  |
| --- | --- |
| Вакансия | Количество  |
| Маркетолог | 1 |
| Менеджер по транспорту и логистике | 1 |
| Менеджер по работе с клиентами | 1 |
| Юрисконсульт | 1 |
| HR-менеджер | 1 |
| Менеджер по подготовке персонала охраны | 1 |
| Кинолог | 1 |
| Помощник кинолога | 2 |
| Финансовый аналитик  | 1 |
| Системный администратор | 1 |
| Водители | 2 |
| Охранники | 12 |
| Итого | 25 |
| Общая численность персонала с учётом уже имеющегося | 87 |

Таким образом, численность охранного персонала составит 68 человек, управляющего персонала – 14 человек, кинологической службы – 5 человек.

Необходимо рассчитать затраты на покупку необходимой амуниции для нового и существующего охранного персонала в таблице 35.

Таблица 35 – Затраты, связанные с закупкой амуниции для охранного персонала ООО ОСА «Скорпион»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид амуниции | Стоимость за ед. в руб. | Кол-во амуниции | Общая стоимость в руб. |
| Костюм зимний «Сириус» охранник (черный) | 4199 | 17 | 71383 |
| Костюм летний «Сириус» охранник (черный) | 3499 | 17 | 59483 |
| Бейсболка, рип-стоп (черный) | 1000 | 17 | 17000 |
| Ботинки Бизон ТРЕК-2 ТК-20 | 4126 | 17 | 70142 |
| Кобура Тигр Комби-3 ПМ (черная) | 1849 | 17 | 31433 |
| Пистолет Baikal МР 471 10х23Т служебный | 18590 | 17 | 316030 |
| Радиостанция Грифон G-6 АКБ 1800 мАч ЗУ | 3960 | 73 | 289080 |
| Бронежилет Страж 3-3 эконом УНИ | 18000 | 17 | 306000 |
| ИТОГО |  |  | 1160551 |

Таким образом, общая стоимость необходимой амуниции для охранного персонала составила 1 116 551 рублей. При этом важно заметить, что поскольку большая часть амуниции бралась с одного профильного сайта, то вполне возможна скидка продавца за оптовый заказ для частной охранной организации.

Инвестиционный план транспортных средств составим в таблице 36.

Таблица 36 – Затраты, связанные с закупкой транспортных средств ООО для ОСА «Скорпион»

|  |  |
| --- | --- |
| Транспортное средство | Стоимость в руб. |
| Кинологический автомобиль ГАЗ-A31R22 ГАЗель NEXT | 2 250 000 |
| Автобус ПАЗ 4234-04 (30 мест) | 2 300 000 |
| ИТОГО | 4 550 000 |

Далее, нам следует рассчитать затраты для формирования собственного учебно-тренировочного центра ООО ОСА «Скорпион». Аренда помещения полностью оборудованного тренажерного зала общая площадью 202.6 кв.м. и самого зала 108.5 кв.м. составит 150 тыс. руб. в месяц.

Для организации учебного класса аренда такого помещения площадью 55 кв.м. составит примерно 90-110 тыс. руб. в месяц.

Для организации зала по рукопашному бою необходимо помещение 100-120 кв.м., аренда которого, примерно 90-150 тыс. руб. месяц.

При этом важно учитывать, что в тёплое время года тренировки по рукопашному бою можно проводить на открытом воздухе.

Таким образом, затраты компании на аренду учебно-тренировочных помещений составят около 500 тыс. руб. в месяц, а в год 6 000 000 руб.

Стоимость обученной немецкой овчарки в возрасте 3-4 лет составляет примерно 100-150 тыс. руб. Месячный запас корма –15 до 20 тыс. руб. Также необходимо учитывать содержание и уборку вольеров, ветеринарное обслуживание, дрессировку, инвентарь (поводки, ошейники, намордники).

Далее нам необходимо рассчитать затраты на оплату труда нового персонала компании (таблица 37).

Таблица 37 – Затраты на оплату труда новых сотрудников в ООО ОСА «Скорпион»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Сотрудники | З./п в месяц руб. | Годовой ФОТ, в руб. | Страховые выплаты | Итого |
| Маркетолог | 40 000 | 480000 | 16000 | 496000 |
| Менеджер по транспорту и логистике | 40 000 | 480000 | 16000 | 496000 |
| Менеджер по работе с клиентами | 30 000 | 360000 | 12000 | 372000 |
| Юрисконсульт | 45 000 | 540000 | 18000 | 558000 |
| HR-менеджер | 40 000 | 480000 | 16000 | 496000 |
| Менеджер по подготовке персонала охраны | 35 000 | 420000 | 14000 | 434000 |
| Кинолог | 40 000 | 480000 | 16000 | 496000 |
| Помощник кинолога | 30 000 | 720000 | 24000 | 744000 |
| Финансовый аналитик  | 45 000 | 540000 | 18000 | 558000 |
| Системный администратор | 30 000 | 360000 | 12000 | 372000 |
| Водители | 25 000 | 600000 | 20000 | 620000 |
| Охранники | 17 000 | 2448000 | 81600 | 2529600 |
| ИТОГО |  | 7908000 | 263600 | 8171600 |

Теперь нам необходимо подсчитать в таблице 38 совокупные расходы по рассчитанным ранее затратам.

Таблица 38 – Совокупные затраты, связанные с реализацией мероприятий, направленных на формирование командного управления в ООО ОСА «Скорпион»

|  |  |
| --- | --- |
| Вид затрат | Сумма (в руб.) |
| Затраты, связанные с закупкой амуниции для охранного персонала | 1 160 551 |
| Затраты, связанные с закупкой транспортных средств  | 4 550 000 |
| Затраты, связанные с запуском учебно-тренировочного центра | 6 000 000 |
| Собаки и их годовое содержание | 1 140 000 |
| Расходы на новый персонал | 8 171 600 |
| ИТОГО | 21 022 151 |

Таким образом, совокупные инвестиционные расходы (∆К) равны 21 022 151 руб.

∆К = 21 022 151 (руб.)

Чтобы произвести расчёт целесообразности введения обозначенных нами мер совершенствования системы управления малым предприятием ООО ОСА «Скорпион», необходимо произвести расчёт окупаемости необходимых инвестиционных расходов. Поскольку малое предприятие ООО ОСА «Скорпион» применяет политику гибких цен – стоимость услуг определяется на основе сложности объекта, то мы не можем составить точный план того, как увеличение объёма оказываемых услуг скажется на прогнозируемой прибыли.

Однако произвести подобные расчёты мы можем исходя из показателей результата финансовой деятельности фирмы. Для этого нам необходимо сначала установить порог окупаемости, то есть если в год внедрения будет получена прибыль со значением 0, то это будет означать, что затраты, связанные с внедрением вышеуказанных мероприятий окупились полностью. На основе этого мы и можем составить расчёт того, какими именно должны быть объём выручки и темпы её роста.

Таблица 39 – Прогнозируемые минимальные финансовые показатели ООО ОСА «Скорпион» для полного покрытия затрат, связанных с реализацией рекомендованных мер

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2021 год | Прогноз на 2023 год  | Прогноз2024 год |
| Выручка | 117,6 млн. руб. | 147,1 | 161,9 |
| Себестоимость продаж | 106 млн. руб. |  |  |
| Валовая прибыль (убыток) | – |  |  |
| Прибыль (убыток)от продаж | – |  |  |
| Прочие доходы | 583 тыс. руб. |  |  |
| Прочие расходы | 1,8 млн. руб. |  |  |
| Прибыль (убыток)до налогообложения | – |  |  |
| Налог на прибыль | 4,1 млн. руб. | 8,4 | 12,6 |
| Чистая прибыль (убыток) | 6,2 млн. руб. | 21,1 | 31.7 |

Таким образом, мы получаем выв результат – для того, чтобы достичь полной окупаемости всех затрат на первом году реализации рекомендованных мер необходимо увеличить выручку предприятия ООО ОСА «Скорпион» на 25%.

А для того, чтобы чистая прибыль ООО ОСА «Скорпион» составляла 50% от совокупных затрат, необходимо увеличить выручку предприятия ООО ОСА «Скорпион» на 37,7%.

Таким образом, построенному на принципах командного менеджмента управлению ОСА «Скорпион» необходимо разработать такую стратегию развития предприятия, чтобы значение увеличения выручки составило 25% – минимальный порог покрытия, а 37,7% обозначить как целевой результат деятельности.

Таким образом, достижение роста выручки в 25-38% от уровня выручки 2021 года является целевым для разработки будущей стратегии предприятия ООО ОСА «Скорпион», что можно эффективно реализовать при сформированной системе управления на основе принципов командного менеджмента. Это также подтверждается результатами проведённого исследования, поскольку рост выручки в 2021 г. по сравнению с 2020 г. составил 39%.

Подводя итог данного параграфа, можно сделать заключение, что внедрение предложенных изменений действительно будет способствовать совершенствованию системы управления малым предприятием ООО «ОСА «Скорпион», поскольку, в соответствии с прогнозируемой на 2023 год выручкой затраты на проводимые мероприятия по совершенствованию эффективности системы управления ООО ОСА «Скорпион», окупятся полностью.

Проведенные в работе исследования обозначили высокий потенциал компании для практического применения изложенных в ней рекомендаций по внедрению принципов и процедур командного менеджмента.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В результате проведённого исследования в рамках выпускной квалификационной работы нами были получены следующие выводы.

Система управления представляет собой набор действий, координируемых одним или несколькими людьми в компании с целью направления и контроля ее ресурсов для достижения целей, установления политик и целей, которые помогут их эффективно достичь.

Система управленческого контроля предназначена для оказания помощи различным уровням принятия решений компании, для координации необходимых действий для достижения поставленных целей в различные установленные сроки.

Команда – это особая форма организации работы, при которой группа стремится выявить коллективный талант и энергию людей.

Командная работа является частью нового сознания современных организаций. Общеизвестным фактом является то, что когда все сотрудники разделяют цели организации, то она достигает хороших результатов в своей деятельности. Поведение и ценности группы напрямую влияют на выполнение ее миссии, видения и стратегических целей.

В общем смысле команды разделяют идентичность, общие цели и задачи, успехи и неудачи, сотрудничают и сотрудничают, ставят конкретные задачи для каждого члена, принимают коллективные решения и выполняют разные функции в соответствии со своими знаниями и личными характеристиками.

Ключ к правильной работе команды лежит, прежде всего, в ее составе. Иногда необходимо оценить, является ли с точки зрения характеристик возможных членов лучшим вариантом для сотрудников работа в группе или их следует интегрировать в команду.

Оценка эффективности управления считается относительно сложной, поэтому для этой оценки существует множество критериев и методов, которые учитывают множество факторов, влияющих на эффективность.

Экономическая эффективность управления зависит от множества взаимосвязанных факторов. Для каждой отрасли бизнеса характерны факторы эффективности из-за ее технических и экономических особенностей.

Если за счет совершенствования системы управления предприятием удастся достичь оптимального уровня вышеперечисленных показателей, то будет достигнут экономический эффект и эффективность.

В результате анализа основных финансовых показателей малого бизнеса мы обнаружили следующее:

– финансовое положение ООО ОСА «Скорпион» на 31 декабря 2021 года хуже, чем финансовое положение половины всех микропредприятий, которые управляют частными службами безопасности (код ОКВЭД 80.10);

– по сравнению со средними общероссийскими показателями ООО ООО ОСА «Скорпион» показывает лучшие результаты, что связано с довольно высокими показателями по предприятиям такого рода деятельности по сравнению со средними по всем отраслям;

– финансовое положение ООО ОСА «Скорпион» значительно лучше, чем у большинства организаций Российской Федерации с сопоставимым объемом деятельности, отчетность которых включена в информационную базу Федеральной налоговой службы и соответствует вышеуказанным критериям.

Мы можем обнаружить, что трудовая деятельность персонала ООО ОСА «Скорпион» используется очень эффективно, поэтому существует перспектива улучшения системы управления бизнесом за счет внедрения принципов управления командой.

Оценка эффективности управления персоналом в ООО «ОСА «Скорпион», позволила выявить готовность и перспективу внедрения системы управления предприятием ООО ОСА «Скорпион» на основе принципов командного менеджмента.

Принятая в качестве организационной структуры управления ООО ОСА «Скорпион» линейная иерархия неэффективна и нуждается в разработке предложений по внедрению системы командного менеджмента.

Таким образом, мы получаем выв результат – для того, чтобы достичь полной окупаемости всех затрат на первом году реализации рекомендованных мер необходимо увеличить выручку предприятия ООО ОСА «Скорпион» на 25%.

А для того, чтобы чистая прибыль ООО ОСА «Скорпион» составляла 50% от совокупных затрат, необходимо увеличить выручку предприятия ООО ОСА «Скорпион» на 37,7%.

Таким образом, построенному на принципах командного менеджмента управлению ОСА «Скорпион» необходимо разработать такую стратегию развития предприятия, чтобы значение увеличения выручки составило 25% – минимальный порог покрытия, а 37,7% обозначить как целевой результат деятельности.

Таким образом, достижение роста выручки в 25-38% от уровня выручки 2021 года является целевым для разработки будущей стратегии предприятия ООО ОСА «Скорпион», что можно эффективно реализовать при сформированной системе управления на основе принципов командного менеджмента. Это также подтверждается результатами проведённого исследования, поскольку рост выручки в 2021 г. по сравнению с 2020 г. составил 39%.

Исходя из проведенных исследований, можно сделать заключение, что внедренные изменения действительно усовершенствовали деятельность частного охранного предприятия «Скорпион», поскольку достигнутая в год внедрения мероприятий выручка, позволила окупить затраты на проводимые мероприятия по совершенствованию эффективности управления ООО ОСА «Скорпион». Разработанные рекомендации по внедрению и применению обеспечения системы корпоративного управления на предприятии ООО ОСА «Скорпион» обозначили высокий потенциал предприятия ООО ОСА «Скорпион» для практического применения изложенных в работе рекомендаций.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды / В.В. Авдеев - Москва: Финансы и статистика, 2014 - 544 с.
2. Автономова А.А. Оценка стоимости бизнеса частных охранных служб // Материалы XII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» URL: https://scienceforum.ru/2020/article/2018021186 (дата обращения: 12.06.2022 ).
3. Антонова Н.С. Командный менеджмент в эпоху перемен. Как командные эффекты способствуют устойчивости и развитию бизнеса // Менеджмент сегодня. — 2021. — No1. — С.42–47. URL: https://grebennikon.ru/article-z9er.html
4. Белбин Р.М Типы ролей в командах менеджеров/ Р.М. Белбин - Москва: HIPPO. 2014.–340 с.
5. Брагин, Л.А. Экономика торгового предприятия: Торговое дело: учебник / Л.А. Брагин. - М.: ИНФРА – М, 2013. - 314с.
6. Бреслав 7 нот бизнеса. Настольная книга руководителя / Бреслав, Голуба Елена; Ирена. - М.: Эксмо, 2018. - 576 c.
7. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2016. – 320 c.
8. Виноградова, С.Н. Организация и технология продажи: учебник / С. Н. Виноградова. - М: Высшая школа, 2012. - 224с.
9. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. 6-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2021. 656 с.
10. Геллерт, М. Все о командообразовании : руководство для тренеров : пер. с нем. / Манфред Геллерт, Клаус Новак. — Москва : Вершина, 2006. - 352 с.
11. Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. – Санкт– Петербург: Питер Пресс, 2017. – 600 с.
12. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2016. – 635 с.
13. Грибов В.Д. Основы экономики, менеджмента и маркетинга: учебное пособие. М: КноРус, 2020. 224 с.
14. Друкер, П. Эффективное управление: Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер; пер с англ. – М.: Фаир-Пресс, 2015. – 528с.
15. Зайцев, Н.Л. Экономика организации: учебник / Н.Л. Зайцев.- М.: Экзамен, 2012. - 768с.
16. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой. СПб.: Речь, 2004. 304 с.
17. Зиновьев, В. Н. Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – Москва: Дашков и Кº, 2016. – 477 с.
18. Ильченко С.В. Командный подход в системе управления персоналом организации // Бизнес и дизайн ревю. 2019. № 3 (15). С. 6.
19. Исаев В.В. Организация работы команды проекта./ В.В.Исаев. - Санкт Петербург: Бизнес-пресса, 2013. - 360 с.
20. Исаченко, И.И. Основы самоменеджмента: Учебник / И.И. Исаченко. – М.: НИЦ ИНФРА– М, 2017. – 312 c.
21. Истомин Е.П. Теория организации: системный подход./ Е.П. Истомин , А.Г.Соколов – Москва: Андреевский издательский дом, 2012. - 314с.
22. Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов– н– Дону: Феникс, 2016. – 452 с.
23. Карпов А.В. Психология менеджмента. Учебник для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2019. 482 с.
24. Карпов, В.Г. Основы проектного менеджмента / В.Г. Карпов. - М.: Уфа: Монография, 2017. - 184 c.
25. Карякин А.М. Командная работа: основы теории и практики./А.М.Карякин. - Москва: Феникс, 2012. - 211с.
26. Кичаев, А. Технологии достижения целей / А. Кичаев. - М.: ГроссМедиа, 2018. - 144 c.
27. Ковалев, В.В. Основы теории финансового менеджмента / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2017. – 544 c.
28. Коргова М.А. Менеджмент. Управление организацией. М.: Юрайт, 2019. 198 с.
29. Корниенко В.И. Формирование управленческих команд нового поколении: дис. … канд. экон. наук: 08.00.05: / Москва.; 2016. - 263с.
30. Круглова, Н. Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / Н. Ю. Круглова. – Москва: КноРус, 2018. – 499 с.
31. Круи, М. Основы риск – менеджмента / М. Круи, Д. Галай, Р. Марк. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 390 c.
32. Лапыгин Ю.Н. Построение управленческой команды./ Ю.Н.Лапыгин.- Владимир: ВлГУ, ВГПУ, 2012. - 300 с.
33. Лачинина Т. А. Управление изменениями: командный подход: монография / Т. А. Лачинина. - Владимир : изд-во Владимир гос. ун-та, 2014. -347с.
34. Магазин «Блокпост» <https://blok-post.ru/info/>
35. Магазин «Мир Охоты» https://www.huntworld.ru/
36. Маккей Х. Как уцелеть среди акул / Маккей, Харви. - М.: Экономика, 2018. - 172 c.
37. Маргерисон Ч. Д. Колесо командного управления. Путь к успеху через систему управления командой/ Чарльз Дж. Маргерисон .- Москва: Баланс Бизнес Букс - 2012. - 208с.
38. Менеджмент: пособие / И. В. Балдин, Г. Е. Ясников. – Минск: БГЭУ, 2017. – 305 с.
39. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. – М.: Вильямс, 2016. – 672 c.
40. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение/Е.Б.Моргунов - Москва: Интел-синтез,- 2014. - 264 с.
41. Мэддакс Р. Успешная команда: Как ее создать, мотивировать и развивать/ Р.Мэддакс.-. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2012. - 104 с.
42. Овчаренко Н.А. Основы экономики, менеджмента и маркетинга: Учебник для бакалавров. М.: Дашков и Ко, 2020. 162 с.
43. ООО НПП «Спецтехнология» <https://armo99.ru/>
44. ООО охранно-сыскное агентство «Скорпион» <https://scorpion-krd.ru/>
45. ООО ПКФ «Луидор» <https://luidorbus.ru/>
46. ООО ПО «Техинком» <https://russian-bus.ru/contacts/>
47. Пашигорева, Г.И. Системы управленческого учета и анализа. Учебное пособие / Г.И. Пашигорева, О.С. Савченко. - М.: СПб: Питер, 2018. - 176 c.
48. Пинто Д.К. Управление проектами./Д.К.Пинто. – Санкт Петербург: Питер, 2014. - 264 с..
49. Протасов, В.Ф. Анализ деятельности предприятия (фирмы): производство, экономика, инвестиции, маркетинг / В.Ф. Протасов. – М.: Финансы и статистика, 2016. - 536с.
50. Сафронова Н.Б. Результативная проектная команда: количественный подход к формированию: Коллективная монография / Н. Б. Сафронова, А. Р. Урубков, Т. П. Маслевич, Н. Л. Минаева. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. — 148 с. ISBN 978-5-394-03235-6
51. Степанов Д.В. Эффективное управление: Команда, иерархия, единовластие/ Д.В. Степанов.- Москва: Речь, 2015. - 144с.
52. Фаткин Л. Командообразование в организации как фактор эффективности совместной деятельности/ Л.Фаткин, К.Морозова // Проблемы теории и практики управления. – 2014. - №1.
53. Федеральная служба государственной статистики URL: <http://www.gks.ru>
54. Халина A.A. Понятие, признаки и роль командообразования в социологии управления/А.А. Халина//Актуальные проблемы современной науки. - 2012. - №5 (44).- С.80 - 83.
55. Холл Р. Организация: структура, процессы, результаты/Р. Холл.- Санкт Петербург: Питер, 2015. – 509с.
56. Чаплина А. Н. Факторы и инструменты обновления предприятий российского бизнеса: монография/ А. Н. Чаплина, И. А. Войцеховская; Красноярск торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2015. - 215с.
57. Чаплина А.Н. Управление персоналом: исследование и проектирование: учеб. пособие/А.Н. Чаплина, И.В. Щедрина, Т.А. Клименкова; Красноярск. гос. торг.-экон. ин-т. - Красноярск, 2017. - 198с.
58. Черникова, С.А. Менеджмент : учебное пособие / С.А. Черникова, Н.А. Миронова, Е.М. Мыльникова, Н.П. Нагибина; М-во с.-х. РФ, федеральное гос. бюджетное образов. учреждение высшего образования «Пермская гос. с.-х. акад. им. акад. Д.Н. Прянишникова». Пермь : ИПЦ «ПрокростЪ», 2016. – 279 с.
59. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство/ Э.Х. Шейн; пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. - Санкт Петербург: Питер, 2012. - 336с.
60. Щур, Д.Л. Основы продажи. Оптовая торговля: Настольная книга руководителя, главбуха и юриста / Д.Л. Щур, Л.В. Труханович. - М.: ДИС, 2015. – 318с.
61. Rusprofile – сервис проверки и анализа контрагентов https://www.rusprofile.ru/