МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Экономический факультет**

**Кафедра экономики и управления инновационными системами**

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

канд. экон. наук, доц.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_К.О. Литвинский

(подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2023 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

**МЕТОД ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК В ИССЛЕДОВАНИИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Работу выполнил А.Ж. Колесникова

(подпись)

Направление подготовки 27.03.03. Системный анализ и управление

Направленность (профиль) Системный анализ и управление экономическими процессами

Научный руководитель

канд. экон. наук, доц. К.О. Литвинский

(подпись)

Нормоконтролер

канд. экон. наук, доц. Н.Н. Аведисян

(подпись)

Краснодар

2023

**Содержание**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Введение ……………………………………………………..…………….. | | | 3 |
| 1 | Теоретические основы применения метода экспертных оценок в исследовании систем управления предприятием..………………..…. | | 6 |
|  | 1.1 | Понятие и сущность метода экспертных оценок ………………. | 6 |
|  | 1.2 | Разновидности метода экспертных оценок .................................... | 11 |
|  | 1.3 | Этапы применения метода экспертных оценок в исследовании систем управления предприятием ……………………………….. | 18 |
| 2 | Анализ методов исследования систем управления на предприятии… | | 28 |
|  | 2.1 | Общая организационно-экономическая характеристика  предприятия ….….………………………………………………… | 28 |
|  | 2.2 | Оценка используемых методов исследования систем  управления предприятием ………………………………...……… | 33 |
| 2.3 | Проблемы актуального подхода к исследованию предприятия и их влияние на эффективность управленческих решений ……… | 41 |
| 3 | Перспективы применения метода экспертных оценок в исследовании систем управления предприятием …………………………………… | | 46 |
|  | 3.1 | Внедрение и стандартизация применения метода экспертных  оценок на предприятии …………………………………………… | 46 |
|  | 3.2 | Использование метода экспертных оценок для исследования  системы управления предприятием ……………………………… | 49 |
|  | 3.3 | Возможности применения результатов метода экспертных  оценок для совершенствования системы управления  предприятием………………………………………………………. | 55 |
| Заключение ………………………………………………………………..... | | | 60 |
| Список использованных источников ……………………………………... | | | 63 |
| Приложение А Отчет о финансовых результатах ООО «Юг-Партнёр»… | | | 71 |
| Приложение Б Бухгалтерский баланс ООО «Юг-Партнёр»……………… | | | 72 |

**Введение**

Актуальность темы исследования. Качественный анализ является основой для принятия управленческих решений. Несмотря на то, что в последние годы из-за роста доступности и вычислительных мощностей компьютерной техники, разработки специализированного программного обеспечения всё большей популярностью пользуются количественные методы анализа и оценки, однако, и экспертные методы оценки в управлении не теряют своей актуальности.

Дело в том, что уникальный опыт и понимание экспертов в своих областях вряд ли может быть формализован и «оцифрован», а учесть все факторы управленческой ситуации и перевести их в количественные оценки достаточно сложно, в то время как опыт и профессиональная интуиция экспертов предоставляет такие возможности.

Ещё один аспект – для использования количественных методов оценки и построения математических моделей, как правило, требуется достаточно серьёзная подготовка, сбор релевантных данных. Метод экспертных оценок позволяет в сложных, меняющихся условиях внешней среды быстро принимать решения и оперативно реагировать на бизнес-преобразования.

Степень научной разработанности проблемы. Различные аспекты применения метода экспертных оценок представлены в работах отечественных и зарубежных авторов, среди которых можно отметить таких как А.Н. Анохин, Е.Н. Барикаев, В.З. Черняк, С.В. Гуцыкова, Т.Я. Данелян, Т.В. Дивина, Е.А. Петракова, М.С. Вишневский, С.В. Дорофеев, А.В. Жадан, А.В. Петрова, Е.В. Зотова, М.И. Пошовкина, Т.И. Зуева, О.И. Карасев, Е.И. Муканина, Ф.Д. Клемято, Е.С. Гринько, А.А. Пузыревская, К.А. Козлова, О.И. Герасимец, Р.Р. Мансуров, Х.З. Олейви, А.Л. Пульман, А.Л. Пузыревская, Н.В. Родионов, Р.С. Загидуллин, Р.С. Романцов, Т.Г. Юракова, Н.П. Рябова, А.В. Столяренко, О.В. Сизова, Н.А. Чумакова, Ю.В. Шибалова, Ю.А. Сливкина, В.П. Часовских, М.П. Воронов, О.М. Сярдова, Е.А. Горина, И.А. Шумов, В.В. Куликова, И.А. Заярная и др.

Несмотря на множество различных публикаций, именно использование метода экспертных оценок в исследовании систем управления предприятием мало раскрывается в научных публикациях. Что требует дополнительного изучения данного вопроса.

Целью данной работы является разработка предложений по исследованию метода экспертных оценок в исследовании систем управления предприятием.

Для достижения поставленной цели в работе важно решить следующие задачи:

* описать понятие и сущность метода экспертных оценок;
* проанализировать разновидности метода экспертных оценок;
* определить этапы применения метода экспертных оценок в исследовании систем управления предприятием;
* дать общую организационно-экономическую характеристику предприятия;
* оценить используемые методы исследования систем управления предприятием;
* выявить проблемы актуального подхода к исследованию предприятия и их влияние на эффективность управленческих решений;
* разработать предложения по внедрению и стандартизации применения метода экспертных оценок на предприятии;
* представить использование метода экспертных оценок для исследования системы управления предприятием;
* описать возможности применения результатов метода экспертных оценок для совершенствования системы управления предприятием.

Объектом исследования данной работы выступает ООО «Юг-Партнёр». Предмет исследования – социально-экономические отношения, возникающие в процессе использования метода экспертных оценок в исследовании систем управления предприятием.

Методологическая и методическая база. С целью проведения исследования использовались общенаучные и специальные методы научного анализа, включая анализ синтез, сравнение. классификация, а также метод экспертных оценок.

Информационная база исследования. В качестве источников данных для исследования использовались научная и учебная литература в сфере менеджмента, управленческого анализа, систем управления, а также научные статьи в периодических изданиях, финансовая и внутренняя управленческая отчетность ООО «Юг-Партнёр», а также материалы сети Интернет.

Структура работы включает введение, основную часть из 3-х глав, заключение и список использованных источников.

В первой главе представлены теоретические основы применения метода экспертных оценок в исследовании систем управления предприятием.

Вторая глава посвящена анализу методов исследования систем управления в ООО «Юг-Партнёр», а также анализу актуального состояния системы управления компанией.

В третьей главе представлены перспективы применения метода экспертных оценок в исследовании систем управления ООО «Юг-Партнёр». Описана процедура внедрения метода, направления его использования в компании и приведены примеры применения с целью совершенствования системы управления ООО «Юг-Партнёр».

**1 Теоретические основы применения метода   
экспертных оценок в исследовании систем   
управления предприятием**

**1.1 Понятие и сущность метода экспертных оценок**

Принятие решений – ключевой элемент менеджмента, который представляет собой однократное влияние на объект управления, направленное на достижение поставленных целей [42]. Точность принимаемых решений, а значит и эффективность управления зависит от качества поступающей информации. В условиях быстро меняющейся рыночной среды, высокой конкуренции и стремительно развивающихся технологий принятие управленческих решений часто базируется на консультации с экспертами.

Под экспертом (от англ. «expert» – специалист) в данном случае понимают узкоспециализированного профессионала в своей сфере, обладающего достаточным опытом, навыками и квалификацией для всесторонней и нетривиальной оценки ситуации, и генерации полезного для предприятия решения (рекомендации, результата анализа, мнения). Чаще всего экспертов задействуют для диагностики работы предприятия, запуска новых технологий (товаров), прогнозирования ситуации на рынке [34].

Способы организации деятельности с экспертами-специалистами и анализ их суждений получили в общем случае можно объединить в методы экспертных оценок [42].

По сравнению с классическими (математическими, статистическими, моделирующими) методами экспертные оценки имеют ряд преимуществ, которыми и объясняется их популярность:

– учёт субъективных и объективных, экономических, культурных, социальных и прочих факторов в их взаимодействии и многообразии, что позволяет получить более объемную картину происходящего;

– преимущества объективной (научный подход) и субъективной (интуиция) интерпретации событий, данных, фактов;

– оперирование качественными факторами и показателями, которые слабо учитываются в классической аналитике и моделировании (важность данного преимущества подчеркивается тем, что большинство потребителей тоже оперирует прежде всего качественными факторами);

– сокращение влияния случайных факторов на результаты управления, поскольку экспертные оценки учитывают нечеткие и не поддающиеся математическому анализу факторы;

– многомерность поставленных целей делает невозможным использованием математических методов без редукции, в то время как экспертные оценки предлагают для подобных задач многомерные решения;

– формализация и математическая интерпретация сложных ситуаций требует значительного времени и для анализа и существенных расходов, в то время как получить оценку эксперта гораздо быстрее и дешевле [4].

Но ключевым преимуществом экспертных оценок является возможность проведения анализа и принятия решений в условиях неопределенности и неполноты информации. Там, где другие методы невозможно использовать из-за нехватки вводных или большой вариативности данных, экспертные оценки могут давать достаточно четкие результаты анализа и прогнозы.

Именно поэтому, несмотря на развитие методов количественных оценок и математического моделирования с использованием современных информационных технологий, методы экспертных оценок остаются востребованными и популярными в управленческой практике.

В рамках данного исследования методы экспертных оценок будут рассмотрены в контексте управленческой деятельности на предприятиях и в коммерческих организациях.

Т.Я. Данелян определяет экспертное оценивание как «процедуру получения оценки проблемы на основе мнения специалистов (экспертов) с целью последующего принятия решения (выбора)» [11].

И.А. Шумов, В.В. Куликова, И.А. Заярная под методами экспертных оценок понимают «методы разработки управленческого решения с привлечением специалистов-экспертов и анализа мнений названных специалистов» [51].

Т.В. Дивина, Е.А. Петракова, М.С. Вишневский считают, что метод экспертных оценок заключается в «определении мнений экспертов и формирование на их основе необходимой информации, ее анализ проводится при помощи логических и математико-статистических методов» [13].

К.А. Козлова, О.И. Герасимец считают, что «под экспертными оценками принято понимать ряд предпринятых математически-логических процедур, которые направлены на получение данных, необходимых для принятия единственно правильного и взвешенного решения» [24].

Экспертный анализ, будучи субъективным актом познания объекта окружающей действительности, базируется на эвристической модели, включающей в себя смысловой и понятийный аппарат, подходы к решению задач определенного типа, интеллект и систему ценностей, факторы и представления индивида. Поэтому эффективность экспертного метода определяется не столько объемом обрабатываемой количественной и качественной информации или познавательными способностями индивида, сколько гибкостью, адаптивностью его познавательного аппарата, способного учитывать особенности конкретного анализируемого случая и интерпретировать его не шаблонно.

В ходе экспертного исследования анализу могут подвергаться как непосредственные объекты, по которым нужна оценка, так и влияющие на них факторы. В первом случае эксперт дает оценку интенсивности проявления какого-либо одного фактора для каждого из исследуемых объектов предметной области (в этом случае они и являются объектами оценивания). Во втором случае оценке подлежит взаимодействие нескольких факторов друг с другом. В качестве экспертных оценок могут выступать как количественные, так и качественные определения состояния или развития явлений и процессов, времени и вероятности наступления событий, степени важности или предпочтения и т.д. [4].

Также к преимуществам экспертного метода можно отнести использование возможностей коллективного интеллекта посредством анализа и сопоставления мнений разных экспертов. Кроме того, экспертные оценки могут базироваться на неосознанных представлениях экспертов, учитывать их ассоциации, предположения, интуицию.

Выбор метода экспертных оценок целесообразен при решении следующих управленческих задач:

* выбор лучшего варианта решения среди имеющихся;
* прогнозирование развития процесса;
* поиск возможного решения сложных задач [11].

Важной характеристикой метода экспертных процедур стоит отметить выстраивание полноценного организационного процесса, где осуществляется попытка перевести качественный анализ в количественную оценку экспертов для структурирования суждений. Результирующее знание экспертов исследования применяется в тех случаях, когда возникает сложная ситуация в области принятия стратегических решений, в условиях отсутствия объективной информации. В таком случае, привлекаются высококвалифицированные экспертные группы, которые вырабатывают аргументированное единое решение по спорному вопросу [22].

С.В. Гуцыкова [10] отмечает, что метод экспертных оценок отличает высокая прогностичность в отношении эффективности профессиональной деятельности.

Чтобы метод экспертных оценок работал действительно эффективно, необходимо соблюдение нескольких принципов:

1) Планирование. Перед сбором мнений необходимо разработать план учета и анализа данных мнений. Нужно заранее продумать механизмы систематизации информация, поступающей от экспертов, в то же время созданная схема не должна слишком ограничивать экспертов в их способах интерпретации и анализа ситуации.

2) Качественный анализ. Экспертные мнения необходимо структурировать не только методами математики и статистики, и с помощью качественного анализа. В получаемой информации можно выделять главное и второстепенное, шаблонные и оригинальные идеи, выделять и группировать подходы к решению поставленных задач.

3) Свобода выражения. Чем меньше лексических, психологических, временных и прочих ограничений перед экспертами, тем полнее и точнее они смогут сформулировать своё мнение.

4) Целеполагание. Перед экспертами должна быть чётко обозначена задача, чтобы они могли сфокусировать внимание на определенных аспектах проблемы. Это существенно сократит объем ненужной информации и упростит обработку экспертных мнений.

5) Коллективный и индивидуальный подход, в зависимости от конкретной ситуации. Иногда целесообразно собрать и проанализировать отдельные мнения экспертов, а в других случаях более плодотворной будет их коллективная работа и генерация совместного мнения по данному вопросу, либо работа в группах с выдачей нескольких экспертиз.

Однако у метода экспертных оценок есть и свои недостатки, которые необходимо учитывать при проведении исследования, чтобы снизить их негативные эффекты. К таким недостаткам можно отнести:

– низкая оперативность принятия решений [44];

– зависимость мнения эксперта от большого числа второстепенных факторов: начиная от настроения и состояния здоровья эксперта, заканчивая атмосферой в коллективе;

– перекрестное влияние мнений (актуально при командной работе экспертов);

– проблема балансирования свобод и ограничений: приведение результатов к определенным рамкам (например, выбор из нескольких вариантов ответов на поставленный вопрос) упрощает интерпретацию полученных результатов, но ограничивает и искажает экспертное мнение.

Соответственно при использовании экспертных оценок для решения управленческих задач следует учитывать особенности данного метода – стараться максимально раскрыть преимущества и нивелировать недостатки. При таком подходе метод экспертных оценок принесёт наилучшие результаты при решении поставленных задач [42].

**1.2 Разновидности метода экспертных оценок**

Первая разновидность экспертных оценок связана со способом получения результатов исследования. Когда мнения экспертов собирают по отдельности, речь идёт об индивидуальных экспертных оценках, а когда группа экспертов работает совместно, – о коллективных [34].

К индивидуальным экспертным оценкам относят:

К такой группе относят:

1) Собеседование – самый простой и не требующий долгой подготовки метод получения экспертной оценки, который заключается в интервьюировании специалиста по типу «вопрос-ответ». Нужно лишь заранее подготовить перечень вопросов, чтобы не упустить никаких значимых аспектов.

2) Выборочный опрос, сущность которого состоит в параллельном анкетировании экспертов. Количество вопросов может быть произвольным, а ответы – не только закрытыми, но и открытыми.

3) Аналитический метод. Эксперт решает поставленную задачу любыми доступными способами, после чего докладывает о результатах. Преимущество данного метода заключается в максимальном использовании индивидуальных особенностей каждого эксперта, в предоставлении ему наибольшей свободы. Главный недостаток – сложность систематизации мнений, полученных от разных специалистов.

Способы индивидуальных экспертных оценок позволяют повысить конкурентоспособность предприятия с помощью изучения внешних недостатков работы предприятия, определенной занимаемой ниши. В связи с этим данные методы считаются более простыми в использовании на предприятии, но при этом дают менее точный результат в сопоставлении с коллективными способами [42].

При коллективной экспертной оценке применяется группа экспертов с проведением усреднения их оценок. Они используются в большинстве при рассмотрении вопросов, для решения которых существует недостаток информационных возможностей, то есть необходима высокая степень познаний и навыков. К коллективным методам экспертной оценки относят:

1) «Мозговой штурм». Сущность метода заключается в том, что каждый эксперт генерирует неподготовленные, не обоснованные и не подлежащие критике решения проблемы. Основная цель данного метода – сбор максимально возможного количества взглядов на ситуацию, которые впоследствии систематизируются, фильтруются и подвергаются анализу с использованием других методов.

2) Метод «Дельфи» во многом аналогичен «мозговому штурму», но разница заключается в отсутствии прямого взаимодействия между экспертами, что позволяет исключить перекрестное влияние мнений. Достичь такого удается благодаря использованию современных технологий (например, программы для конференцсвязи).

3) Метод экспертных комиссий исходит из противоположной идеи – интенсификации взаимодействия экспертов для генерации согласованного мнения по данному вопросу. Преимущество экспертных комиссий заключается в том, что заказчик получает уже готовое решение, а не плюрализм мнений, который нужно подвергать дальнейшему анализу [42].

При классификации по решаемым задачам выделяют оценочные и управленческие экспертизы.

Результатами оценочных экспертиз являются:

* численные оценки объектов (значений показателей, параметров, характеристик объектов);
* отнесение объектов экспертизы к тому или иному виду объектов, классу объектов, сорту;
* ранжирования объектов по тому или иному свойству, качеству, показателю, критерию;
* рейтинги, позволяющие определить численные значения, характеризующие сравнительную предпочтительность объектов экспертизы;
* индексы, позволяющие оценить (характеризующие) состояние объектов экспертизы,
* иные объекты числовой или нечисловой природы, используемые для оценивания объектов экспертизы [34].

Примерами результатов оценочных экспертиз, в частности, являются:

* результаты определения победителей конкурсов, тендеров, подрядных торгов, иных соревнований;
* рейтинги организаций (промышленных предприятий, вузов, банков, страховых компаний), ценных бумаг, политических деятелей, бизнесменов и спортсменов;
* индексы (Доу-Джонса и др.), характеризующие движение курсов ценных бумаг на биржах [34].

С точки зрения процедур количественной оценки могут использоваться четыре основных метода экспертных оценок и множество их разновидностей:

1) метод простой ранжировки (или метод предпочтения);

2) метод задания весовых коэффициентов;

3) метод парных сравнений;

4) метод последовательных сравнений [8].

Сущность метода простой ранжировки заключается в расположении параметров (признаков, качеств и т.п.) по убыванию в соответствии с критерием предпочтения: под первым номером идёт наиболее предпочтительный параметр, по последним – наименее предпочтительный.

Данные, полученные от разных экспертов, обобщают и усредняют, определяя средние значения для каждого признака. После этого признаки ранжируются по важности для исследования.

Важным аспектом исследования является определение согласованности мнений, которое выражается в идентичности рангов. Для этого рассчитывают коэффициент конкордации K.

Значение K может варьироваться от 0 до 1. В идеале коэффициент К должен быть равен 0 – это будет свидетельствовать о том, что каждый эксперт выражал независимую точку зрения, благодаря чему согласованные мнения отсутствуют. Если K =1, можно говорить о том, что, напротив, эксперты заранее договорились и сформулировали консолидированную точку зрения. Однако на практике крайние значения K не встречаются, поскольку даже если эксперты сохраняют полную независимость, всё равно сохраняются тенденции и случайные совпадения, а полная согласованность экспертов невозможна, т.к. если решение поставленной задачи кажется очевидным, заказчик не будет проводит экспертную оценку ситуации.

Чаще всего мнения экспертов распределяются по группам (подходам к решению проблемы). Выявить эти группы помогает кластерный анализ.

К преимуществам метода простой ранжировки можно отнести:

1) простота организации работы экспертов;

2) возможность задействования меньшего количества экспертов при исследовании аналогичных признаков.

Однако у данного метода имеются и свои недостатки:

1) допущение, что оценки распределяются равномерно;

2) допущение, что снижение значимости (предпочтительности) признаков является равномерным.

Часть указанных недостатков удаётся устранить при использовании метода весовых коэффициентов, который реализуется одним из двух методов:

1) посредством произвольно определяемой фиксированной суммы коэффициентов, при этом значения признаков варьируются (например, вес признака А равен 4, вес признака Б – 3, признаки В, Г, Д весят по 1, а в сумме коэффициенты дают 10);

2) наиболее важному из всех признаков придают весовой коэффициент, равный какому-то фиксированному числу, а всем остальным – коэффициенты, равные долям этого числа.

Обобщенное мнение экспертов также получаем с помощью методов математической статистики.

Метод последовательных сравнений заключается в следующем:

1) эксперт упорядочивает все признаки в порядке уменьшения их значимости: А1>A2>…>An;

2) присваивает первому признаку значение, равное единице: A1=1, остальным же признакам назначает весовые коэффициенты в долях единицы;

3) сравнивает значение первого признака с суммой всех последующих.

Возможны три варианта:

* когда значение первого признака больше суммы всех последующих;
* когда значение равно сумме;
* и когда значение первого признака меньше суммы всех последующих.

Эксперт выбирает наиболее соответствующий, по его мнению, вариант и приводит в соответствие с ним оценку первого события;

4) сравнивает значение первого признака с суммой всех последующих за вычетом самого последнего признака.

Приводит оценку первого признака в соответствие с выбранным из трех вариантов неравенством.

5) процедура повторяется до сравнения A1с A2+ A3.

После того как эксперт уточнил оценку первого признака в соответствии с выбранным им неравенством из трех возможных, он переходит к уточнению оценки второго признака A2по той же схеме, что и в случае первого, т.е. сравнивается оценка второго признака с суммой последующих.

Достоинство метода последовательных сравнений заключается в том, что эксперт по сути берет на себя на часть аналитической работы, творчески оценивая вес показателей и разрабатывая для них коэффициенты.

К недостаткам метода можно отнести:

1) высокие требования к квалификации эксперта и сложность проведения исследования: эксперт должен не только оценивать разные признаки, но и понимать их значимость в итоговом результате;

2) продолжительность процесса исследования, оценка признаков и разработка коэффициентов требует в разы больше времени, чем простая ранжировка.

Метод парных сравнений. Согласно ему, все признаки попарно сравниваются между собой. На основании парных сравнений путем дальнейшей обработки находятся затем оценки каждого признака.

Чтобы эксперту было удобнее проводить сравнения, признаки (A, B, C,…N) заносятся в таблицу и по горизонтали и по вертикали, в виде матрицы [8].

Эксперт заполняет клетки такой таблицы. Сравнение признака самого с собой дает единицу. В первой клетке эксперт пишет единицу, во второй – результат сравнения первого признака со вторым, в третьей – результат сравнения первого признака с третьим и т.д. Переходя ко второй строке, эксперт записывает в первой клетке результат сравнения второго признака с первым, во втором – единицу, в третьей – сравнение второго признака с третьим и т.д.

Половина таблицы, расположенная выше диагонали, служит отражением нижней половины. Чтобы не вносить путаницу, не провоцировать эксперта вычислять одну половину таблицы по другой, чтобы уменьшить число операций, целесообразно заполнять только одну половину таблицы (выше или ниже диагонали).

После ряда математических преобразований мы получаем оценки каждого признака *А1, А2,, … ,Аn*с точки зрения данного эксперта. Суммарные оценки признаков получаются путем идентичной обработки суммарной матрицы, каждый элемент которой есть сумма сравнений признаков, данных всеми экспертами.

Определяя дисперсию суммарной матрицы и сравнивая её с максимально возможной дисперсией матрицы с таким же числом элементов, можно определить согласованность мнений экспертов. Чем ближе дисперсия суммарной матрицы к максимально возможной дисперсии, тем выше согласованность мнений. Таким образом, метод парных сравнений позволяет провести строгий, статистически обоснованный анализ согласованности мнений экспертов, выявить, случайны или нет полученные оценки. Несомненно, процедура метода парных сравнений сложнее метода простой ранжировки, но проще метода последовательных сравнений.

Число экспертов, требуемое для оценки определенной совокупности признаков методом парных сравнений, в два раза больше, чем при использовании метода простой ранжировки, и в два раза меньше, чем при методе последовательных сравнений.

Результатом управленческих экспертиз является подготовка рекомендаций и заключений на всех этапах цикла выработки, принятия и реализации управленческих решений. К их числу относятся экспертизы при:

* разработке стратегии развитии и создании стратегических планов;
* принятии тактических решений;
* сборе и анализе информации для текущего анализа ситуации, оценки рисков, поиску возможностей;
* подготовке вариантов решения проблемы;
* анализе вариантов решения с целью поиска оптимального;
* контроле за выполнением поставленных задач;
* корректировке принятых ранее управленческих решений на основании оценки хода реализации принятых решений [34].

Также существующие виды экспертных оценок можно классифицировать по таким признакам:

* по форме участия экспертов: очное, заочное. Очный метод позволяет сосредоточить внимание экспертов на решаемой проблеме, что повышает качество результата, однако заочный метод может быть дешевле;
* по количеству итераций (повторов процедуры для повышения точности) – одношаговые и итерационные;
* по типу ответа: идейные, ранжирующие, оценивающие объект в относительной или абсолютной (численной) шкале;
* по способу обработки мнений экспертов: непосредственные и аналитические [11].

Конечно, эти перечни не являются исчерпывающими. Они позволяют составить представление о том, насколько разнообразны задачи экспертных оценок и области их практического применения.

**1.3 Этапы применения метода экспертных оценок в исследовании   
систем управления предприятием**

Как уже было указано, метод экспертных оценок может использоваться в различных направлениях управленческой деятельности. В соответствии с темой исследования, рассмотрим его применения для исследования систем управления предприятием.

Прежде всего, следует дать определение системы управления предприятием.

На этот счёт есть различные мнения. Так, Ю.М. Лисецкий считает, что система управления предприятием – это «принципы и механизмы принятия решений, прохождение информации, планирование, а также системы мотивации и материального стимулирования, это форма реального воплощения управленческих взаимосвязей» [28].

А.В. Рудченко, И.Н. Геращенко считают, что «под системой управления предприятием следует понимать организованный коллектив специалистов, выполняющих свои функции, которые обеспечивают достижение целей предприятия, вместе с использованием денежных средств, производственного оборудования, информации и собственной методики управления» [41].

По мнению автора исследования, ассоциировать систему управления и коллектив предприятия не вполне верно, так как персонал является лишь частью системы, поэтому в данной работе под системой управления предприятием будем понимать совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование организации [28].

Цель функционирования системы управления предприятием – подготовка и реализация управленческих воздействий или решений для формирования необходимого поведения управляемой системы (или объекта управления) в условиях различных влияний окружающей среды для достижения сформулированных целей [28].

В. В. Малиновский и Н. П. Пасешник сформировали следующие требования к эффективной системе управления предприятием в условиях рыночной экономики [30]:

* специализация и пропорциональность элементов системы управления, обеспечивающая конкретизацию области деятельности и определяющая зону ответственности;
* устойчивость (надежность), гибкость, мобильность, динамизм системы управления при изменениях, как в производственной системе, так и во внешней среде;
* самоорганизация, адаптивность, характеризующая способность системы управления предприятием в условиях рыночной экономики самостоятельно настраиваться при изменениях в субъекте и объекте управления.

Важность системы управления объясняется тем, что именно от функционирования её элементов полностью зависят рыночные и финансовые результаты предприятия, его способность к дальнейшему устойчивому развитию, именно поэтому исследованию системы управления следует уделять особое внимание.

Такой анализ ставит своей целью определение слабых и сильных сторон системы управления, выявление скрытых резервов для её улучшения.

Ввиду того, что система управления предприятием носит всеобъемлющий, плохо формализованный и сложный характер целесообразным является применение именно метода экспертных оценок для её анализа.

Объединяя разнообразные точки зрения (Н.М. Громова, Н.И. Громова [8], Т.Я. Данелян [11], А.И. Орлов [34], Н.П. Рябова, А.В. Столяренко [42]) относительно последовательности реализации метода экспертных оценок, можно выделить следующие этапы (рисунок 1).

Рассмотрим каждый этап применения метода более подробно.

1) Принятие решения о выборе данного метода и постановка ключевых задач. Выбор метода экспертных оценок должен быть основан на сопоставлении с другими методами и применительно к текущей ситуации вокруг предприятия. Итоговое решение по выбору метода остаётся за руководителем, который выступает заказчиком исследования.

Перед началом экспертного исследования необходимо четко определить его цели и сформулировать вопросы для экспертов. Задачи, сформулированные для экспертов, могут варьироваться, в зависимости от текущих проблем, подходов к руководству и предпочтений лиц, принимающих решение (ЛПР) о проведении исследования [34].

Рисунок 1 – Этапы применения метода экспертных оценок

Для получения оптимальных результатов от использования данного метода на начальном этапе необходимо соблюдать следующие условия:

* баланс между установленными ограничениями и свободой выражения мысли эксперта;
* постановка возможных задач с учетом ограничений;
* предпочтение качественных оценок количественным (а при необходимости получить количественную оценку задавать не менее 5 градаций, чтобы получить более точный результат);
* формулирование задач таким образом, чтобы получить базовый подход к решению проблемы (готовый план действий нужно разрабатывать в рамках отдельной процедуры) [11].

2) Утверждение состава Рабочей Группы (РГ). Наиболее важной составляющей данного этапа является выбор руководителя РГ, который должен быть высококвалифицированным специалистом широкого профиля. В обязанности руководителя РГ входит: организация функционирования экспертной группы; контроль процесса анализа полученных данных для достижения целей исследования; постановка задач группе экспертов или каждому эксперту в отдельности.

Помимо этого, для нормального функционирования РГ ей необходим секретарь – лицо, ответственное за документальное оформление исследования и соблюдение всех процедур [34].

3) Утверждение технического задания (ТЗ) у заказчика. Руководитель РГ самостоятельно или с привлечением экспертов из РГ разрабатывает общий план (техническое задание) по проведению исследования с указанием сроков реализации мероприятия, ограничений по материальным ресурсам, количества привлекаемых экспертов, а также с примерной схемой проведения исследования (опроса). В зависимости от сложности поставленных задач, специфики предприятия и ситуации в целом, количество привлекаемых экспертов может варьироваться от нескольких человек до сотни и более.

Если перед РГ поставлена масштабная задача, которая требует задействования большого числа специалистов, РГ структурируют на подразделения по сферам ответственности. Например, выделяют функциональные области исследования: организация труда на предприятии, документооборот, финансы, эффективность производства и т.п. В рамках каждой группы выделяют ответственных организаторов и рядовых исполнителей, обозначают задачи для каждого эксперта. Техническое задание со всеми типами ограничений и структурой РГ должно быть утверждено у заказчика, лишь после этого РГ приступает к реализации запланированных мероприятий.

4) Сценарий проведения исследования разрабатывают на базе утвержденного ТЗ. Сценарий должен включать следующие пункты:

– метод сбора информации у экспертов (анкетирование, интервью, опрос, коллективная работа и т.п.);

– регламент сбора информации (правила, порядок, принципы);

– тип собираемой информации (балльные оценки, прочие количественные оценки, качественные оценки и т.п.);

– требования к собираемой информации и порядок её предоставления (ограничения по объему, форма фиксации, обязательные элементы и т.п.);

– методы систематизации и анализа полученных данных (формулы, модели, таблицы, расчеты; статические, математические и прочие методы).

Распространенная ошибка данного этапа – постановка задач и планирование подходов к сбору информации без заранее приготовленного решения по её обработке и анализу. Практика показывает, что в таком случае из всего массива собранных данных полезными оказываются не более 2%. К другим ошибкам этапа составления сценария можно отнести:

– избыточные допущения при сборе данных, из-за чего сведения, полученные от разных экспертов, не удаётся систематизировать;

– пропуски ключевых показателей, которые не позволяют получить полную картину происходящего;

– разные показатели для экспертов одной группы, или разные подходы к анализу информации;

– список показателей не соответствует рассматриваемой проблеме, является недостаточным или избыточным.

5) Подбор экспертов в соответствии с их компетентностью. В данном случае главной проблем является определение компетентности эксперта: профиль деятельности специалиста должен соответствовать профилю поставленной задачи, а его мнение должно быть достаточно авторитетным, чтобы учитываться при принятии решения. Однако процесс отбора экспертов в значительной степени является субъективным, зависит от предпочтений и интересов руководителя группы, заказчика, а иногда и других экспертов, уже вошедших в состав команды.

Второй проблемой является заинтересованность самих экспертов. Они должны быть достаточно хорошо мотивированы и оставаться максимально бесстрастными при анализе ситуации, иначе полученные от них данные будут сильно искаженными и не приведут к ожидаемому результату.

Ответственность за отбор экспертов несет руководитель группы. Он составляет полный перечень доступных кандидатов и выбирает их них список подходящих специалистов. При этом итоговый список должен быть не менее чем в 1,5 раза больше, чем это необходимо для исследования.

6) Формирование экспертной комиссии (ЭК) становится логическим продолжение этапа подбора экспертов. На фазе формирования ЭК происходит дальнейший отсев уже отобранных экспертов, но уже не по критерию компетентности, а в связи с организационными причинами: из-за болезни эксперта, нестыковки по графику, неудовлетворенности условиями контракта, по прочим объективным и субъективным причинам. После проведения дополнительных переговоров с каждым экспертом и уточнением всех организационных деталей руководитель группы готовит список участников проекта и предоставляет его заказчику, который также может внести корректировки, исходя из собственных соображений. После этого формирование рабочей группы считается завершенным.

7) Подготовка информационных материалов, бланков анкет, модератора процедуры. Это последняя организационная фаза, предшествующая непосредственной работе экспертов. В рамках данной фазы осуществляется информационное обеспечение процесса исследования: для разных экспертов (или групп экспертов) должны быть подготовлены материалы, позволяющие погрузиться в проблему, подготовлены источники, где можно найти дополнительные данные; при необходимости следует обеспечить экспертов оборудованием, программным обеспечением, униформой (для допуска на объект) и прочими средствами, нужными для исследования; также эксперты должны быть обеспечены бланками, анкетами и другими средствами, которые могут понадобиться для ведения отчетности и оформления результата исследования.

Распространенной ошибкой данного этапа является влияние на мнение экспертов посредством озвучивания ожиданий заказчика, высказывания собственных мнений по проблеме со стороны организаторов исследования, всевозможные напутствия и дополнительная мотивация. Всё это приводит к существенным искажениям результатов исследования и снижению его эффективности [11].

8) Собственно этап исследования, на котором эксперты, пользуясь предложенным инструментарием, решают поставленную проблему. Исследование проводится в соответствии с ранее подготовленным сценарием и выбранным методом сбора информации.

Наиболее распространенные проблемы данного этапа:

* влияние на мнение экспертов и подведение их к желаемому результату организаторами, руководителем группы или заказчиком;
* несоблюдение регламента, злоупотребление исключением из правил;
* выход за рамки ограничений по времени и ресурсам [11].

9) После завершения исследования приступают к анализу полученных результатов. Для этого собранные данные систематизируют, группируют и анализируют методами статистики. В зависимости от целей и масштабов исследования на данном этапе может применяться как общедоступное программное обеспечение (например, MS Excel), так и специально созданные программы для сбора и обработки данных.

Первичными задачами обработки данных являются: обобщение и группировка информации, определение относительных весов объектов, установление фактов согласованности мнений экспертов.

Вторичные задачи обработки результатов исследования: определение степени и причин согласованности мнений, а также оценка влияния согласованности на итоговые результаты; создание одной или нескольких моделей исследуемого объекта на основе собранных мнений экспертов.

Следует отметить, что вслед за этапом анализа может следовать новая итерация исследования и текущего анализа, если это было изначально предусмотрено сценарием. В остальных случаях переходят к итоговому анализу.

10) Итоговый анализ экспертных мнений. На основе систематизированных данных и созданных моделей руководитель группы вместе со специально отобранными аналитиками интерпретируют полученные результаты и подготавливают отчёт для заказчика. В отчете указывается цель исследования, состав экспертов, полученная оценка и статистический анализ результатов. Форма заключения ЭК обычно задается в техническом задании.

11) Завершение экспертного оценивания. На данном этапе заказчик принимает результаты исследования, закрываются все финансовые вопросы, связанные с экспертным оцениванием, происходит роспуск экспертной комиссии.

Метод экспертных оценок базируется на учете и анализе мнений специалистов по важным для предприятия вопросам. Данный метод использует преимущества субъективного и объективного подхода к анализу, оперирует количественными и качественными показателями, работает в условиях неопределенности и неполноты информации.

Для повышения эффективности метода экспертных оценок важно заранее планировать рабочий процесс, широко задействовать возможности качественного анализа, обеспечивать баланс между свободой выражения и ограничениям по точности результата, точно формулировать задачи, использовать коллективный и индивидуальный подход.

Решать поставленную задачу эксперты могут как независимо друг от друга, так и в процессе коллективного взаимодействия посредством «мозгового штурма», «дельфи», либо экспертный комиссий. Чаще всего метод экспертной оценки реализуется посредством простой ранжировки признаков по предпочтительности, с помощью разработки для каждого признака весовых коэффициентов или в ходе последовательного сравнения.

Процесс применения метода экспертных оценок состоит из 11 этапов и начинается с обоснования применения в результате сравнения с другими методами, утверждения исследования заказчиком и постановки задач перед экспертами. Затем выбирают руководителя рабочей группы (РГ) и определяют её состав. РГ разрабатывает подробный план проведения исследования с указанием ограничений по срокам и бюджету. Экспертов отбирают по признаку навыков, квалификации и наличия опыта в решении подобных задач. Изначальный перечень экспертов проходит последовательную фильтрацию и уточнение, после чего утверждается заказчиком.

Перед началом исследования эксперты должны быть обеспечены всеми необходимыми материалами, включая бланки для подготовки отчета. Результаты исследования обрабатывают статистическими методами и предоставляю заказчику экспертное заключение, после чего закрывают финансовые вопросы и распускают экспертную комиссию.

**2 Анализ методов исследования систем управления на предприятии**

**2.1 Общая организационно-экономическая характеристика   
предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью «Юг-Партнёр» (далее ООО «Юг-Партнёр») зарегистрировано по адресу г. Краснодар, ул. Уральская, 144, 16.

Предприятие действует с 21 октября 2015 года.

Основной код деятельности по ОКВЭД2: 41.20 «Строительство жилых и нежилых зданий».

Это малое предприятие в сфере строительства, которое выполняет строительные работы различных видов по договорам подряда с прямыми заказчиками и генеральными подрядчиками.

Сегодня списочная численность персонала ООО «Юг-Партнёр» составляет 13 человек, организационная структура компании представлена на рисунке 2.

Рисунок 2 – Организационная структура ООО «Юг-Партнёр»

Предприятие использует достаточно простую организационную структуру, организованную по линейно-функциональному принципу ввиду небольшого количества сотрудников. Отметим, что предприятие не включает в свой состав специалистов рабочих специальностей, так как привлекает их на условиях аутсорсинга под конкретные работы и заказы, выполняемые по договорам подряда. Такое решение позволяет компании сократить расходы на оплату труда сотрудников рабочих специальностей в период отсутствия заказов.

Финансовые результаты деятельности ООО «Юг-Партнёр» (Приложение А) в последние годы менялись неравномерно согласно рисунку 3.

Рисунок 3 – Финансовые результаты деятельности ООО «Юг-Партнёр» в 2020-2022 гг.

Наиболее высокие результаты предприятием были получены в 2021 г., когда выручка составила 52 199 тыс. руб., а чистая прибыль – 1 906 тыс. руб. В 2022 г. выручка снизилась до 35 997 тыс. руб., чистая прибыль составила 1 674 тыс. руб. Снижение финансовых результатов предприятия связано с отсутствием достаточного количества контрактов на выполнение строительных работ.

Рассмотрим также некоторые технико-экономические показатели деятельности рассматриваемой компании.

В таблице 1 представим основные показатели финансового состояния ООО «Юг-Партнёр» на основе данных Приложения Б.

Таблица 1 – Основные показатели финансового состояния ООО «Юг-  
Партнёр» в 2020-2022 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2020 г. | 2021 г. | 2022 г. |
| Стоимость активов, тыс. руб. | 6143 | 20394 | 18206 |
| Темп роста активов, % | 219,8 | 332,0 | 89,3 |
| Стоимость оборотных активов, тыс. руб. | 6143 | 19991 | 15322 |
| Темп роста оборотных активов, % | 219,8 | 325,4 | 76,6 |
| Стоимость внеоборотных активов, тыс. руб. | 0 | 403 | 2884 |
| Темп роста внеоборотных активов, % | - | - | 715,6 |
| Стоимость собственного капитала, тыс. руб. | 1281 | 3503 | 5275 |
| Темп роста собственного капитала, % | 172,4 | 273,5 | 150,6 |
| Коэффициент автономии | 0,21 | 0,17 | 0,29 |
| Общий коэффициент ликвидности | 1,26 | 1,18 | 1,35 |
| Дебиторская задолженность, тыс. руб. | 3531 | 6980 | 7368 |
| Кредиторская задолженность, тыс. руб. | 4547 | 14439 | 9817 |
| Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности | 0,78 | 0,48 | 0,75 |

Расчёты показывают, что в сравнении с 2021 г. большинство индикаторов финансового состояния рассматриваемого предприятия снизилось. В частности, на 10,7% сократилась стоимость совокупных активов предприятия, при этом оборотные активы, которые составляют большую часть совокупных активов, снизились почти на 25%. В то же время увеличились объемы внеоборотных активов за счет приобретения в 2022 г. основных средств.

Положительной в 2022 г. была динамика собственного капитала, стоимость которого увеличилась в 1,5 раза за счет получения нераспределенной прибыли. Тем не менее, коэффициент автономии ООО «Юг-Партнёр» составил всего 0,29 на конец 2022 г., что свидетельствует о высоком уровне зависимости предприятия от внешних финансовых источников и финансовой неустойчивости. Тем не менее, общий коэффициент ликвидности, равный 1,35 свидетельствует, что пока у предприятия достаточно средств для своевременного погашения наиболее срочных обязательств.

Однако, вызывает беспокойство соотношение дебиторской и кредиторской задолженности, стоимость дебиторской задолженности гораздо ниже, чем стоимость кредиторской, т.е. предприятие погашает свои долги гораздо дольше, чем погашаются обязательства перед ним. Поэтому руководству следует контролировать, чтобы объемы задолженности не росли слишком быстро, чтобы иметь возможность их погасить.

Показатели финансовых результатов и рентабельности представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели финансовых результатов и рентабельности ООО «Юг-  
Партнёр» в 2020-2022 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2020 г. | 2021 г. | 2022 г. |
| Выручка, тыс. руб. | 27677 | 52199 | 35997 |
| Темп роста выручки к предыдущему году, % | 154,0 | 188,6 | 69,0 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 586 | 1906 | 1674 |
| Темп роста чистой прибыли к предыдущему году, % | 279,0 | 325,3 | 87,8 |
| Чистая рентабельность активов, % | 13,1 | 14,4 | 8,7 |
| Чистая рентабельность продаж, % | 2,1 | 3,7 | 4,7 |

Как уже было отмечено, в 2022 г. наблюдалось существенное сокращение выручки предприятия. которая сократилась более, чем на 30%, что является негативным фактором деятельности. Снижение чистой прибыли составило 12,2%.

Из-за снижения чистой прибыли сократилась чистая рентабельность активов предприятия (при том, что и стоимость совокупных активов также снизилась), показатель составил 8,7%. Это означает, что каждый рубль финансовых ресурсов, вложенный в предприятие, приносит всего 8,7 копейки. Такой показатель даже ниже, чем уровень инфляции в 2022 г. и свидетельствует о недостаточной эффективности функционирования предприятия.

Чистая рентабельность продаж компании в 2022 г. была равна 4,7%, это немного выше, чем в 2021 г., несмотря на снижение выручки, тем не менее, показатель остаётся очень низким.

В таблице 3 также представим оценку показателей эффективности использования ресурсов ООО «Юг-Партнёр».

Таблица 3 – Показатели эффективности использования ресурсов ООО «Юг-Партнёр» в 2020-2022 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2020 г. | 2021 г. | 2022 г. |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 11 | 14 | 13 |
| Производительность труда, тыс. руб./ чел. | 2516 | 3729 | 2769 |
| Темп роста производительности труда, тыс. руб. | 112,0 | 148,2 | 74,3 |
| Среднемесячная заработная плата, тыс. руб. | 31,5 | 36,6 | 35,2 |
| Темп роста заработной платы, % | 168,4 | 116,2 | 96,2 |
| Фондоотдача, тыс. руб. | 0 | 259,1 | 21,9 |

Из таблицы 3 видим, что среднесписочная численность сотрудников предприятия колебалась в соответствии с объемами выполнения работ в рассматриваемый период, при этом показатель производительности труда в 2022 г. был ниже, чем в 2021 г., он сократился более, чем на 25%. Заработная плата сотрудников в 2022 г. снизилась из-за сокращения объемов выполнения работ, что, конечно, не способствовало мотивации персонала.

Показатель фондоотдачи в 2022 г. был равен 21,9 тыс. руб., это в несколько раз ниже, чем в 2021 г., однако, следует учитывать, что только в 2022 г. компания стала формировать собственные основные средства для ведения деятельности, до этого использовались арендованные машины и оборудование поэтому оценить динамику эффективности использования основных фондов предприятия достаточно сложно.

В целом, нужно отметить наличие значительного количества негативных тенденций развития деятельности ООО «Юг-Партнёр». Как известно,   
эффективность предприятия в первую очередь зависит от эффективности системы управления компанией, поэтому ниже рассмотрим этот вопрос подробнее.

**2.2 Оценка используемых методов исследования систем управления   
предприятием**

Прежде чем рассматривать используемые методы исследования системы управления ООО «Юг-Партнёр» следует более подробно рассмотреть элементы системы управления предприятия. Их совокупность представлена на рисунке 4.

Рисунок 4 – Элементы системы управления ООО «Юг-Партнёр»

Дадим характеристику каждому из представленных элементов

Система целей и показателей ООО «Юг-Партнёр» на данный момент практически не сформулирована, основной целью предприятия является получение максимальной предпринимательской прибыли, однако, дерево целей, позволяющее раскрыть путь достижения главной цели, и система показателей на предприятии не созданы. Это является существенным недостатком актуальной системы управления ООО «Юг-Партнёр».

Следующий важный элемент системы управления – это персонал и организационная структура.

Кратко охарактеризуем функциональные обязанности основных работников предприятия.

Руководство предприятием осуществляет Генеральный директор, который организует работу и взаимодействие всех структурных подразделений и сотрудников, утверждает планы деятельности предприятия, осуществляет поиск заказчиков; обеспечивает законность деятельности организации и выполнение организацией всех обязательств перед контрагентами; принимает меры по обеспечению организации квалифицированными кадрами и т.д.

Проектировщик в ООО «Юг-Партнёр» выполняет следующие функции: разработка и согласование технического задания на проведение проектно-изыскательских работ совместно с заказчиком, согласование объемов предстоящих работ; подбор субподрядных организаций, заключение договоров с ними; составление календарного плана (графика) на каждый этап проектно-изыскательских работ; координация работы всех задействованных субподрядных организаций, отслеживание соответствия и увязка все разделов проекта; контроль принятия всех технических решений в проектной или рабочей документации; разработка и согласование с заказчиком полного комплекта предусмотренной заданием проектной или рабочей документации, содержащей архитектурные, функционально-технологические, конструктивные, инженерно-технические и другие решения.

Инженер-сметчик в ООО «Юг-Партнёр» выполняет следующие должностные обязанности: определение проектных и фактических объемов работ на основании проектной документации; составление, экспертиза, согласование сметной документации на определенные виды работ; оформление и учет договоров; подготовка тендерной документации; ведение накопительной ведомости по объекту.

Сметчики рассчитывают стоимость строительства, в том числе по отдельным ее составляющим с учетом индивидуальных сметных ресурсных норм и расценок на строительно-монтажные работы, проводит калькуляцию сметной стоимости материальных ресурсов, стоимости машино-часа эксплуатации строительных машин (в т.ч. новых высокоэффективных, импортных машин), проводит индивидуальные нормы накладных расходов и сметной прибыли, расчеты стоимости работ и затрат, предусмотренные сводным сметным расчетом стоимости строительства.

Прорабы на строительном объекте занимаются набором и руководством бригадой работников различных строительных специальностей; организацией процесса производства работ; учетом выполненных работ; обеспечением выполнения заданий по вводу объектов в эксплуатацию; соблюдением сроков ввода.

Главный бухгалтер осуществляет руководство ведением бухгалтерского учета и составлением отчетности на предприятии, формирование учетной политики с разработкой мероприятий по ее реализации, обеспечением составления расчетов по зарплате, начислений и перечислений налогов и сборов в бюджеты разных уровней, платежей в банковские учреждения, осуществлением контроля за своевременным и правильным оформлением бухгалтерской документации и предоставлением отчетности в контролирующие органы.

Бухгалтер осуществляет учёт использования средств, выделенных в распоряжение предприятия, контролирует выполнение плана по прибыли и рентабельности деятельности.

Водители осуществляют перевозку и доставку грузов и работников для осуществления работ по договорам предприятия. Также в их обязанности входит контроль технического состояния транспортных средств.

Отметим, что одной из важных особенностей подсистемы управления персоналом в ООО «Юг-Партнёр» является использование аутстаффинга (найма сотрудников под определенные задачи) и аутсорсинга (обращение к субподрядным организациям) для проведения отдельных видов строительно-монтажных работ. С учетом сезонного характера деятельности, с одной стороны, это позволяет сокращать затраты на фонд оплаты труда, с другой стороны, предприятие сталкивается с необходимостью быстрого поиска нужных специалистов, неопределенностью с точки зрения квалификации и добросовестности привлеченных со стороны исполнителей, а также с тем, что какая-то часть времени, отведенная на выполнение договора, тратится на поиск исполнителей.

При этом вопросами подбора исполнителей занимаются прорабы и Генеральный директор, отсутствует сотрудник, ответственный непосредственно за кадровую работу.

На рисунке 3 выше можно видеть организационную структуру компании, которая относится к типу линейно-функциональных. Необходимо отметить, что организационную структуру ООО «Юг-Партнёр» нельзя назвать оптимальной и рациональной, что подтверждают результаты анализа организационной структуры предприятия в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ организационной структуры ООО «Юг-Партнёр»

|  |  |
| --- | --- |
| Принцип построения организации | Характеристика структуры |
| Принцип единоначалия | Единоначалие соблюдается: у каждого функционального подразделения предприятия имеется единственный руководитель, обладающий всей полнотой власти и несущий ответственность за работу данного подразделения |
| Принцип системного подхода | Данная оргструктура плохо обеспечивает системное выполнение всех функций предприятия, так как каждое подразделение занято выполнением только своего круга задач, а взаимосвязь между ними осуществляется только посредством Генерального директора, который в связи со своей занятостью текущей деятельности не может обеспечить системное и стратегическое управление |
| Принцип управляемости | В целом, нормы управляемости соблюдены,, но на Генерального директора замкнуто предельное количество подчиненных, при этом они относятся к разным категориям персонала |
| Принцип адаптации | Адаптивность структуры достаточно высока, так как она позволяет включать новых сотрудников из-за достаточно «плоской» архитектуры и подчинения почти всех исполнителей Генеральному директору. Однако, такая структура также является недостаточно стабильной |
| Горизонтальные связи | Слабые, т.к. все решения принимаются через Генерального директора, а документооборот между структурными подразделениями налажен плохо. В то же время на предприятии отсутствует дублирование функций |
| Вертикальные связи | Сильные в связи с линейным типом оргструктуры, в то же время делегирование на предприятии развито недостаточно |

К недостаткам существующей организационной структуры ООО «Юг-Партнёр» можно отнести следующее:

* отсутствие системности и стабильности в построении организационной структуры;
* сосредоточение всех управленческих функций в руках Генерального директора, который вынужден заниматься множеством различных текущих задач от поиска заказчиков до решения кадровых вопросов, что снижает качество принимаемых управленческих решений;
* неразвитость горизонтальных связей, несмотря на то, что предприятие малое и могло бы легко обеспечить коммуникации между функциональными сегментами.

Проанализировав организационную структуру управления ООО «Юг-Партнёр,» перейдём к исследованию следующего важного элемента управленческой системы – процесса управления, который, как известно, состоит из таких важных этапов как планирование, организация, контроль и мотивация [9].

Как уже было сказано, планирование в ООО «Юг-Партнёр» развито достаточно слабо, стратегические цели, на основе которых должны разрабатываться планы деятельности предприятия не устанавливаются. Планирование проводится на оперативном уровне Генеральным директором и сводится к распределению имеющихся ресурсов для выполнения полученных заказов на выполнение строительно-монтажных работ.

Организация на предприятии осуществляется Генеральным директором и отдельными линейными сотрудниками (Инженер-сметчик, прорабы, Главный бухгалтер) в рамках своих профессиональных компетенций. В основном производственные задания отдаются рядовым сотрудникам в устной форме, так как численность персонала невелика и целесообразность составления письменных текущих распоряжений находится под вопросом.

Контроль также осуществляется в рамках функциональных обязанностей линейных руководителей и в основном по выполнению текущих производственных заданий, за соблюдением выполнения условий договоров, заключённых с заказчиками, следит Генеральный директор. Также имеет место финансовый контроль со стороны Главного бухгалтера, но он в большей мере направлен не на поиск резервов повышения эффективности финансовой деятельности, а на соблюдение требований налоговых и контролирующих органов, соблюдение условий сотрудничества с контрагентами.

Мотивация персонала на предприятии также развита недостаточно, по большей части используются методы материального стимулирования. при этом для сотрудников различных категорий используются разные системы оплаты: для прорабов и нанимаемых под конкретные проекты работников – сдельная, для остальных – повременно-премиальная.

Рассмотрим также организацию отдельных функциональных областей ООО «Юг-Партнёр». К ним, как правило, относят выполнение работ; снабжение; маркетинг; финансы; управление персоналом; инновации [2].

Отметим, что в связи с тем, что ООО «Юг-Партнёр» является малым предприятием, то нет чёткого распределения функциональных сфер между работниками предприятия.

Так, выполнение работ контролируется Генеральным директором, но в нём активное участие принимают прорабы, в т.ч. как организаторы и контролёры, задействуются сметчики, проектировщик. Хотя такая ситуация является вполне оправданной с учетом отраслевой специфики. В снабжении также используются различные варианты обеспечения – закупку некоторых позиций строительных материалов, инструментов и оборудования производит Генеральный директор, но в то же время и прорабы наделены полномочиями для приобретения всего необходимого для объектов. А иногда заказчики самостоятельно осуществляют закупку строительных материалов для выполнения договоров на проведения строительно-монтажных работ.

Маркетингом занимается полностью Генеральный директор, и маркетинговая деятельность сводится в организации лишь к поиску потенциальных заказчиков (через специализированные тендерные площадки, деловые контакты). Можно сказать, что маркетинговая деятельность в широком смысле не осуществляется, как и инновационная. Такой подход приводит к тому, что достаточное количество заказов предприятие может обеспечить только в условиях благоприятной рыночной конъюнктуры, когда спрос на рынке строительных услуг велик, как это было, например, в 2021 г. В периоды же снижения спроса, вызванного различными кризисными событиями, как пандемия коронавирусной инфекции в 2020 г. или введение санкций в 2022 г., приводит к существенному сокращению объемов заказов. У Генерального директора отсутствует время на проведение качественного анализа внешней среды, конкурентного анализа, внедрение новых каналов маркетинговых коммуникаций.

Также Генеральный директор отвечает за управление персоналом, проводит поиск и найм сотрудников (при помощи прорабов), хотя функции кадрового учета, расчета заработной платы и т.д. реализует Главный бухгалтер, который также занят управлением финансовой деятельностью.

Как видим, структурной схемы управления функциональными областями на предприятии нет.

Рассматривая методы управления, используемые на предприятии, отметим, что руководством ООО «Юг-Партнёр» в основном сделан упор на использование экономических методов управления, основанных на воздействии на экономические мотивы сотрудников (в исключительных случаях сотрудники предприятия получают штрафы, при качественном выполнении работ по заказам для сотрудников), а также административных методов (замечания, выговоры) [27]. Социально-психологические методы управления практически не используются.

Информационное обеспечение и коммуникации внутри системы управления ООО «Юг-Партнёр» ограничены, основные коммуникации осуществляются через Генерального директора, система внутреннего документооборота не отлажена ввиду отсутствия острой необходимости из-за небольших размеров предприятия.

Таким образом, используемая система управления ООО «Юг-Партнёр» является достаточно простой и ограниченной, многие из элементов развиты недостаточно, что и ведёт к невысоким финансовым результатам.

Рассмотрев состояние основных элементов системы управления ООО «Юг-Партнёр» перейдём к анализу методов их исследования, которые используются на предприятии для повышения эффективности работы.

Отметим, что основными целями анализа системы управления ООО «Юг-Партнёр» на данный момент являются:

* устранение проблем в системе управления;
* повышение качества организации и координации деятельности персонала предприятия;
* контроль за соблюдением договорных обязательств;
* поиск резервов повышения объёмов выручки и прибыли.

В целом, набор целей ограничен, что является существенным недостатком.

В таблице 5 представим, какие методы используются (если исследование проводится) для анализа отдельных элементов системы управления компанией.

Таблица 5 – Методы исследования элементов системы управления ООО «Юг-Партнёр»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Элементы системы управления | Используемые методы  исследования | Сущность | Ответственное лицо |
| Система целей и показателей | Исследование не проводится по причине отсутствия разработанной системы целей и показателей эффективности предприятия | - | - |
| Процесс управления | Исследование не проводится по причине того, что практически все подпроцессы управленческой деятельности реализуются Генеральным директором, который не считает необходимым вносить коррективы в процессы управления. Вовлечение других работников в процессы управления точечно, в рамках функциональных обязанностей | - | - |

Продолжение таблицы 5

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Элементы системы управления | Используемые методы  исследования | Сущность | Ответственное лицо |
| Персонал и организационная структура управления | Метод наблюдения | Фиксация работы персонала постоянного кадрового состава и работающего на условиях аутсорсинга | Генеральный директор, прорабы |
| Метод моделирования | Исследование деятельности персонала на основе модели организационной структуры | Генеральный директор |
| Метод измерения | Оценка отдельных параметров эффективности работы персонала – производительности труда и темпов роста, среднемесячной заработной платы, текучести кадров и т.д. | Главный бухгалтер |
| Функциональные области управления | Метод наблюдения | Исследование только отдельных функциональных областей для нормального функционирования | Генеральный директор |
| Метод измерения | Оценка отдельных параметров, по большей части финансовых – себестоимость производства. работ, выручка, показатели других видов затрат, чистая прибыль, налоги и сборы т.д. Исследование показателей в том числе в динамике | Главный бухгалтер |
| Методы управления | Не исследуются, так как руководство не видит потребности в изменении методов управления | - | - |
| Информация и коммуникации | Не используются ввиду отсутствия внимания к данному элементы со стороны Генерального директора | - | - |

Таким образом, ООО «Юг-Партнёр» достаточно мало уделяет внимания исследованию системы управления, используя ограниченный набор методов. К исследованию привлекается всего несколько лиц.

**2.3 Проблемы актуального подхода к исследованию предприятия и   
их влияние на эффективность управленческих решений**

К сожалению, представленные данные об актуальной системе управления ООО «Юг-Партнёр» и методах её исследования свидетельствуют о том, что на данный момент используемые подходы не отвечают требования системности, целостности и комплексности, что и отражается на результатах хозяйственно-экономической деятельности предприятия. В частности, наиболее показательными индикаторами низкой эффективности системы управления являются низкие значения коэффициентов рентабельности, которые обобщенно представляют соотношение полученных доходов и расходов предприятия.

Недостаточный уровень доходов связан со слабой маркетинговой активностью, что не позволяет компании получать больше заказов на выполнение строительных работ. А высокий уровень расходов обусловлен также отсутствием постоянного потока заказов. Если бы он был обеспечен, то ООО «Юг-Партнёр» могло бы сократить расходы, необходимые для выполнения работ по заключенным договорам.

Во-первых, это касается расходов на оплату труда. Сейчас для выполнения работ сотрудники привлекаются по аутсорсингу, однако, в связи с тем, что отсутствует поток заказов хотя бы на среднесрочный период, предприятие вынуждено искать сотрудников, строительные бригады в короткие сроки. Это приводит к тому, что прорабы вынуждены либо обращаться к специалистам с высоким уровнем цен, либо к тем, кто делает не вполне качественно, а потом тратить время и ресурсы на исправление недочётов. Кроме того, тратятся ресурсы на постоянный поиск персонала по аутсорсингу.

Если бы на предприятии был бы обеспечен постоянный поток заказов, то можно было бы договариваться со специалистами с оптимальным соотношением «цена-качество работ» и, соответственно сократить расходы на привлечение сотрудников для выполнения отдельных работ.

Кроме того, при больших масштабах деятельности ООО «Юг-Партнёр» могло бы получать лучшие условия при работе с поставщиками строительных материалов, инструмента и т.д., получая скидки за объемы закупок.

К сожалению, указанные проблемы практически не решаются руководством ООО «Юг-Партнёр». У предприятия отсутствует стратегическое видение, нет понимания, что система управления не соответствует современным требованиям, а Генеральный директор, который фактически единолично принимает все наиболее важные управленческие решения, но не опирается на достижения научной школы менеджмента, а управляет, используя собственный опыт и предпринимательскую интуицию, поэтому не может обеспечить стабильного положительного финансового результата и развития предприятия.

Отсутствие системы целей, системы контроля и анализа приводят к реактивному управлению, когда все управленческие решения направлены на устранение проблем в краткосрочном периоде, у предприятия отсутствует стратегическая перспектива и понимание, как дальше следует развиваться, какие конкурентные преимущества предложить рынку, как их сформировать.

Конечно, основная проблема здесь связана с несовершенством существующей системы управления, которая в целом характерна для малых предприятий, работающих на рынке относительно недавно. Слишком большое количество обязанностей возложено непосредственно на Генерального директора, однако, в силу постепенного увеличения масштабов деятельности и потребности в усложнении системы управления, он уже не может эффективно управлять всеми процессами самостоятельно, без привлечения экспертов и делегирования.

Исправление ситуации следует начинать, прежде всего, с исследования системы управления, однако и используемый подход к анализу системы управления на предприятии отсутствует. В частности, основные проблемы связаны со следующими фактами:

* сама система управления на предприятии не до конца сформирована;
* в процессе исследования системы управления занят Генеральный директор и всего несколько сотрудников (Главный бухгалтер и частично прорабы), которые не могут дать объективную оценку из-за вовлеченности в текущую деятельность;
* для исследования используются всего несколько методов, которые не всегда объективны;
* исследование не проводится регулярно, а лишь как ответ на возникающие проблемы;
* исследование проводится в ограниченном объеме, только в отношении некоторых элементов системы управления;
* даже полученные результаты не могут быть использованы для принятия эффективных управленческих решений, так как отсутствует понимание стратегических целей, т.е. неясно, каким образом следует модифицировать систему управления.

Таким образом, ООО «Юг-Партнёр» для обеспечения дальнейшего устойчивого развития в первую очередь важно провести масштабное исследование существующей системы управления, её отдельных элементов для выработки управленческих решений, направленных на совершенствование управленческой деятельности и, соответственно, всей хозяйственно-экономической деятельности предприятия.

Итак, в данной главе исследования представлен анализ подходов и методов исследования системы управления ООО «Юг-Партнёр», которое является малым предприятием в сфере строительства.

Полученные данные свидетельствуют о том, что система управления на предприятии пока развита недостаточно. особенно в части отдельных элементов, что объясняется относительно небольшим сроком деятельности предприятия и тем, что оно относится к малым предприятиям, где обычно у руководства отсутствует понимание и навыки для выстраивания более эффективной системы управления.

В частности, слабо развиты такие элементы системы управления как система целей и показателей, методы управления, информационное обеспечение и коммуникация. Имеются недостатки организационной структуры, в которой роль Генерального директора слишком велика, распределение и делегирование полномочий налажено плохо. Слишком серьезная нагрузка на генерального директора приводит к тому, что он вынужден заниматься оперативным управлением, а на стратегические вопросы и проведение исследования состояния системы управления просто не остаётся времени.

Цели исследования системы управления на предприятия касаются в основном текущей деятельности, им не хватает стратегической глубины, а используемые методы сводятся к методам наблюдения, моделирования и измерения. Но и они используются для ограниченного анализа отдельных элементов системы управления, а такие элементы как система целей и показателей, процесс управления, методы управления, информационное обеспечение и коммуникации остаются за рамками аналитической деятельности.

Исследование системы управления на предприятии не проводится регулярно (за исключением сферы финансов) и скорее носит реактивный характер. Генеральный директор прибегает к анализу состояния системы управления только в случае возникновения проблем.

Такой подход приводит к проблемам в области управления персоналом, что особенно критично для предприятия, широко использующего аутсорсинг персонала, упущенной выгоде и в целом отражается на финансовых результатах.

Полученные результаты свидетельствуют о необходимости изменения используемых подходов к управлению на предприятии и методологии исследования системы управления.

# 3 Перспективы применения метода экспертных оценок в исследовании систем управления предприятием

## 3.1 Внедрение и стандартизация применения метода экспертных оценок на предприятии

Итак, по итогам исследования системы управления ООО «Юг-Партнёр» установлено, что предприятию требуется кардинальные перемены управленческого подхода. Компания попала в «ловушку основателя» в трактовке И. Адизеса [3], что означает высокую зависимость компании от ее основателя, который замыкает на себе все процессы в компании, но сам не в состоянии выделить время на анализ и решение всех задач. Поэтому требуется перестройка управленческой системы для развития системы делегирования с целью обеспечения лучшего управления.

Для того, чтобы убедить собственника компании в необходимости расширения полномочий управленческого персонала и повышении качества принимаемых управленческих решений рекомендуется на предприятии внедрить использование метода экспертных оценок.

С одной стороны, такое решение в условиях, когда предприятию требуются масштабные изменения, позволит совместными усилиями менеджмента выбирать наиболее оптимальные варианты развития. С другой стороны, участие в методе экспертных оценок позволит руководителю предприятия убедиться в профессионализме своих подчиненных, что увеличит уровень доверия в компании и мотивацию управленческого персонала.

Внедрение метода экспертных оценок в ООО «Юг-Партнёр» рекомендуется начать с описания методологии использование метода экспертных оценок. Для этого можно воспользоваться материалами первой главы данной работы. В частности, среди видов метода экспертных оценок в ООО «Юг-Партнёр» целесообразно использовать и индивидуальные, и групповые экспертные оценки.

Так, индивидуальные методы экспертных оценок могут применяться Генеральным директором ООО «Юг-Партнёр» для получения консультаций по функциональным вопросам, где его компетенций недостаточно, при этом эксперты могут приглашаться как из числа сотрудников предприятия, так и со стороны.

Но наиболее важны групповые экспертные оценки, когда важные управленческие решения в компании, например, о стратегии развития, об изменении организационной структуры, изменении системы материального стимулирования в компании и т.п., принимаются группой, состоящей из Генерального директора и управленческого персонала. А в некоторых случаях и с привлечением сторонних экспертов.

Среди коллективных методов экспертных оценок в компании могут использоваться и «мозговой штурм», и метод «Дельфи», и метод экспертных комиссий. В частности, «мозговой штурм» рекомендуется применять для выявления различных проблем в системе управления, рисков предпринимательской деятельности, вариантов решения управленческих ситуаций. А метод экспертных комиссий в ООО «Юг-Партнёр» рекомендуется использовать для выбора конкретного варианта из предложенных или ранжирования вариантов по значимости.

Также следует описать этапы проведения метода экспертных оценок в ООО «Юг-Партнёр», в целом, они даны на рисунке 2, однако, так как ООО «Юг-Партнёр» небольшая компания, то право инициации проведения экспертных оценок следует передать на постоянной основе Генеральному директору, как и роль лица, принимающего решение.

Необходимо составить стандартную форму технического задания на проведение экспертной оценки, в которой обязательно отметить сферу анализа; цели проведения анализа; сроки проведения; привлекаемых экспертов.

Также рекомендуется разработка стандартных сценариев проведения метода экспертных оценок с использованием разных методов и форм и памяток по участию в оценивании для выбранных экспертов.

Для того чтобы ускорить обработку результатов метода экспертных оценок в ООО «Юг-Партнёр», рекомендуется использование информационных технологий. Поэтому автором исследования разработан файл в Excel для метода простой ранжировки, который позволяет заносить в него данные с последующим автоматическим расчетом средних оценок экспертов и коэффициента конкордации для определения согласованности мнений экспертов согласно рисунку 5.

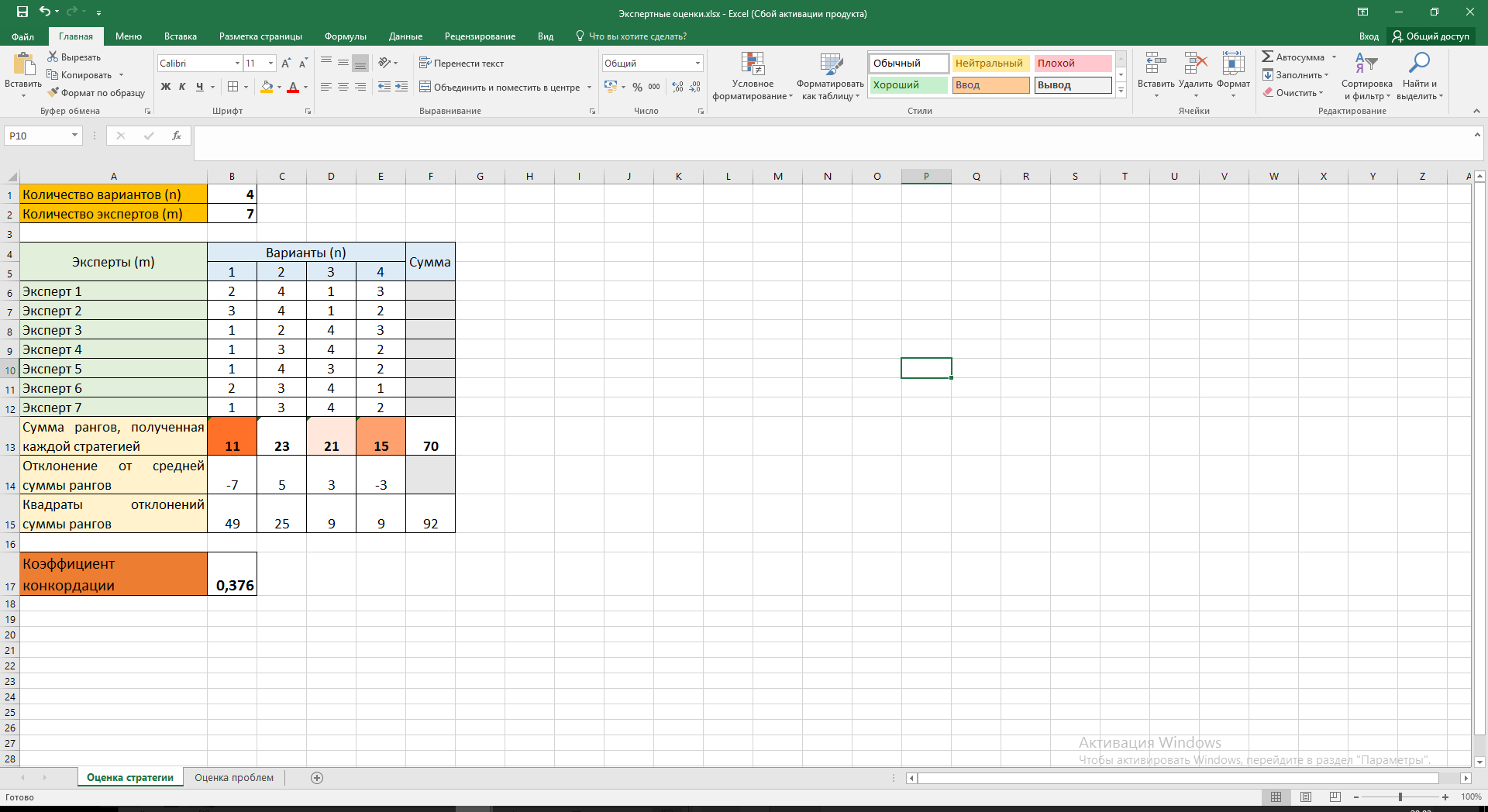


Рисунок 5 – Использование ПО Excel для расчетов при применении метода   
экспертных оценок в ООО «Юг-Партнёр»

Такой шаблон существенно сокращает трудовые затраты и время на обработку результатов опроса экспертов.

В будущем планируется разработка таких шаблонов под каждую разновидность метода экспертных оценок, которая будет применяться в исследованиях системы управления ООО «Юг-Партнёр».

В общих чертах представив внедрение метода экспертных оценок в ООО «Юг-Партнёр», ниже опишем возможности применения метода в исследовании системы управления компанией.

## 3.2 Использование метода экспертных оценок для исследования системы управления предприятием

В первую очередь, отметим, что метод экспертных оценок для повышения эффективности функционирования системы управления ООО «Юг-Партнёр» может использоваться в различных элементах системы управления. Данный метод особенно важно использовать в тех исследованиях, где использование количественных методов анализа и оценки недоступно или мало информативно. В таблице 6 приведём направления использования метода экспертных оценок в различных элементах системы управления компании.

Таблица 6 – Возможности использования метода экспертных оценок в ООО «Юг-Партнёр» (составлено автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Элементы системы  управления | Направление использования метода экспертных оценок |
| Система целей и показателей | Определение приоритетности целей стратегического управления  Оценка уровня достижения стратегических целей качественного характера  Оценка влияния факторов внешней и внутренней среды на стратегические цели развития компании |
| Персонал и организационная структура управления | Оценка соответствия организационной структуры принципам построения организации  Оценка различных вариантов реорганизации организационной структуры предприятия  Оценка вариантов делегирования полномочий в компании и стиля управления |

Продолжение таблицы 6

|  |  |
| --- | --- |
| Элементы системы  управления | Направление использования метода экспертных оценок |
| Процесс управления | Оценка соответствия процессов управления (планирования, организации, контроля и мотивации) нормативны требованиям  Оценка приоритетных направлений развития отдельных управленческих процессов |
| Функциональные области управления | Анализ не поддающихся количественной оценке различных аспектов функциональных областей  Оценка вариантов развития функциональных областей  Использование для принятия решений в различных функциональных областях, например:  в производстве строительных работ – выбор вариантов выполнения  в снабжении – при выборе поставщика из нескольких предложений;  в маркетинге – при выборе вариантов рекламной кампании и методов продвижения;  в финансах – при выборе направлений инвестиционной деятельности;  в управлении персоналом – при оценке кандидатов на вакантные должности компании или оценке привлекательности методов стимулирования персонала;  в инновационной деятельности – при выборе направлений инновационных разработок |
| Методы управления | Исследование эффективности различных методов управления на предприятии и возможностей их изменения |
| Информация и коммуникации | Оценка эффективности внутриорганизационных коммуникаций  Анализ вариантов развития информационной инфраструктуры  Оценка предложений программного обеспечения от разных поставщиков |

Приведенные варианты использования метода экспертных оценок представляют далеко не исчерпывающий перечень того, как метод экспертных оценок может быть использован в ООО «Юг-Партнёр». В своей деятельности компания может сталкиваться со множеством управленческих ситуаций и чем сложнее управленческий вопрос, чем менее формализованным он является, тем эффективнее является применение метода экспертных оценок в компании.

Исходя из проведенного анализа актуального состояния ООО «Юг-Партнёр» и наиболее серьезных проблем в деятельности компании, ниже продемонстрируем применение метода экспертных оценок.

В первую очередь, метод экспертных оценок в ООО «Юг-Партнёр» использовался для выявления наиболее важных проблем в системе управления предприятием.

В рабочую группу был включен Генеральный директор, Главный бухгалтер, прорабы и проектировщик, всего 7 экспертов.

С помощью «мозгового штурма» были собраны варианты актуальных управленческих проблем:

* Проблема 1 – нестабильность потока заказов;
* Проблема 2 – нехватка собственного персонала;
* Проблема 3 – отсутствие стратегии и понимания, куда движется компания;
* Проблема 4 – низкий уровень заработной платы;
* Проблема 5 – отсутствие постоянных контрактов с поставщиками;
* Проблема 6 – нереалистичное планирование выполнения работ;
* Проблема 7 – значительный уровень брака;
* Проблема 8 – отсутствие достаточных полномочий у управленческого персонала.

После все выявленные проблемы были проранжированы методом простой ранжировки.

Каждому эксперту было предложены выставить приоритеты проблемам от 1 до 8, где 1 – наиболее значимая проблема компании, 8 – наименее значимая проблема компании.

Данные, полученные от разных экспертов, были обобщены и усреднены, определены средние значения для каждого варианта Si по формуле

где

– порядок предпочтения данного варианта перед другими;

– количество экспертов, оценивающих j-й вариант (mkhttps://monographies.ru/images/mono/i3.rae.ru/10/image061.gifm);

i - номер эксперта; i = 1,…,m;

j - номер варианта, j = 1,2,…,n.

После этого варианты были проранжированы по важности для исследования. Ранг определялся по значению .

Важным аспектом исследования являлось определение согласованности мнений, которое выражается в идентичности рангов. Для этого рассчитывался коэффициент конкордации K. Сначала определяли средний ранг совокупности вариантов

Затем вычисляли отклонение среднего ранга j-го варианта от среднего ранга совокупности

После определялся коэффициент конкордации по формуле

Результаты оценки выделенных проблем представлены в таблице 7.

Напомним, что в методе простой ранжировки, наибольшая значимость у варианта с наименьшим рейтингом. Соответственно, нестабильность потока заказов для ООО «Юг-Партнёр» является наибольшей проблемой, по мнению управленческого персонала, привлеченного к оценке.

Таблица 7 – Результаты оценки приоритетности проблем системы управления ООО «Юг-Партнёр» с использованием метода простой ранжировки

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Эксперты (m) | Проблемы (n) | | | | | | | | Сумма |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Генеральный директор | 1 | 5 | 2 | 8 | 4 | 6 | 3 | 7 | - |
| Главный бухгалтер | 1 | 3 | 6 | 7 | 2 | 8 | 4 | 5 | - |
| Прораб 1 | 2 | 3 | 7 | 4 | 6 | 1 | 5 | 8 | - |
| Прораб 1 | 1 | 2 | 7 | 4 | 8 | 3 | 6 | 5 | - |
| Прораб 1 | 1 | 2 | 5 | 3 | 7 | 4 | 8 | 6 | - |
| Прораб 1 | 2 | 1 | 6 | 4 | 8 | 3 | 7 | 5 | - |
| Проектировщик | 1 | 5 | 6 | 2 | 7 | 4 | 8 | 3 | - |
| Сумма рангов, полученная каждой стратегией | 9 | 21 | 39 | 32 | 42 | 29 | 41 | 39 | 252 |
| Отклонение от средней суммы рангов | -23 | -11 | 7 | 0 | 10 | -3 | 9 | 7 | - |
| Квадраты отклонений суммы рангов | 529 | 121 | 49 | 0 | 100 | 9 | 81 | 49 | 699 |

Графическая интерпретация результатов представлена на рисунке 6.

Рисунок 6 – Рейтинг проблем системы управления ООО «Юг-Партнёр»

Коэффициент конкордации при этом равен 0,34, что означает достаточно серьёзные различия в оценке значимости проблем экспертами, хотя в отношении главной проблемы мнения практически совпадают.

Однако, для того, чтобы обеспечить стабильный поток заказов, в ООО «Юг-Партнёр» сначала нужно определить стратегию дальнейшего развития.

Для этого также были использованы методы экспертных оценок. При совместном «мозговом штурме» той же группы экспертов в составе Генерального директора, Главного бухгалтера, прорабов и проектировщика были установлены следующие стратегические альтернативы дальнейшего развития ООО «Юг-Партнёр»:

* Стратегия 1 – стратегия специализации в сфере индивидуального жилищного строительства (выбрана из-за существенного роста рынка индивидуального жилищного строительства на территории Краснодарского края при невысокой потребности в сложной специальной технике);
* Стратегия 2 – стратегия специализации в сфере нежилого строительства (выбрана в связи с тем, что компания на данный момент чаще всего участвует именно в таких проектах, обычно, в качестве субподрядчика);
* Стратегия 3 – стратегия специализации на выполнении работ для государственных и муниципальных нужд (поставки по 223-ФЗ) (выбрана из-за ожидания роста государственного заказа и возможностей стабильного заработка, но при этом компании потребуется овладеть компетенциями по участию в тендерных процедурах и учитывать, что бюджеты по таким контрактам с невысоким уровнем рентабельности);
* Стратегия 4 – стратегия диверсификации (выбрана с учетом возможности получения заказов сразу в нескольких сегментах).

Исходя из такого понимания предложенных вариантов стратегии развития был использован метод простой ранжировки для выбора наиболее предпочтительной стратегии. Результаты оценки по выше приведенной методике представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Результаты оценки вариантов стратегии развития ООО «Юг-  
Партнёр» с использованием метода простой ранжировки

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Эксперты (m) | Стратегии (n) | | | | Сумма |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Генеральный директор | 2 | 4 | 1 | 3 |  |
| Главный бухгалтер | 3 | 4 | 1 | 2 |  |
| Прораб 1 | 1 | 2 | 4 | 3 |  |
| Прораб 1 | 1 | 3 | 4 | 2 |  |
| Прораб 1 | 1 | 4 | 3 | 2 |  |
| Прораб 1 | 2 | 3 | 4 | 1 |  |
| Проектировщик | 1 | 3 | 4 | 2 |  |
| Сумма рангов, полученная каждой стратегией | 11 | 23 | 21 | 15 | 70 |
| Отклонение от средней суммы рангов | -7 | 5 | 3 | -3 |  |
| Квадраты отклонений суммы рангов | 49 | 25 | 9 | 9 | 92 |

Итак, большинством экспертов выбрана стратегия специализации в сегменте индивидуального жилищного строительства как наиболее оптимальная и которая позволит обеспечить компанию стабильным потоком заказов.

Коэффициент конкордации при этом составил 0,376, т.е. уровень согласованности экспертов ниже среднего.

Таким образом, использование метода экспертных оценок в ООО «Юг-Партнёр» позволяет совместными усилиями определять проблемы и приоритеты развития системы управления компанией.

## 3.3 Возможности применения результатов метода экспертных

## оценок для совершенствования системы управления предприятием

Метод экспертных оценок может использоваться и для принятия других управленческих решений, направленных на совершенствование системы управления компанией.

Так, одной из важных проблем экспертами была названа проблема нехватки собственного персонала. Как было описано во второй главе исследования, использование аутстаффинга приводит, с одной стороны, к экономии фонда оплаты труда, но, с другой стороны, к задержке сроков выполнения заказов, перерасходу оплаты за выполнение работ (из-за срочности), повышенному уровню брака.

Для решения вопроса по персоналу также той же группой экспертов использовался метод экспертных оценок. При «мозговом штурме» были сформулированы 3 варианта дальнейших действий:

* оставить аутстаффинг, но привлекать сотрудников через кадровое агентство;
* найм на постоянную работу только отдельных квалифицированных специалистов строительных специальностей;
* формирование полного штата специалистов-строителей в компании.

Для определения предпочтительного варианта в данном случае использовался метод задания весовых коэффициентов.

Теперь для каждого варианта были выделены параметры оценки, а каждый вариант по каждому параметру оценивался не путём ранжирования, а с использованием 5-балльной оценки, где 1 – наименьшая оценка по данному параметру, 5 – наибольшая оценка.

После вычислялась средняя арифметическая оценка на основе оценок всех экспертов. Результаты представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Оценка параметров вариантов кадровой политики ООО «Юг-  
Партнёр» с использованием метода балльной оценки

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметр оценки | Генеральный директор | Главный  бухгалтер | Прораб 1 | Прораб 1 | Прораб 1 | Прораб 1 | Проектировщик | Средняя оценка |
| Вариант аутстаффинга |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Размер фонда оплаты труда | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5,0 |
| Уровень риска срыва срока выполнения работ | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1,6 |
| Уровень риска низкого уровня квалификации | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2,4 |
| Уровень риска брака | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1,3 |
| Возможные дополнительные расходы | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2,6 |

Продолжение таблицы 9

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметр оценки | Генеральный директор | Главный  бухгалтер | Прораб 1 | Прораб 1 | Прораб 1 | Прораб 1 | Проектировщик | Средняя оценка |
| Вариант частичного штата |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Размер фонда оплаты труда | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,1 |
| Уровень риска срыва срока выполнения работ | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3,3 |
| Уровень риска низкого уровня квалификации | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3,4 |
| Уровень риска брака | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3,4 |
| Возможные дополнительные расходы | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2,4 |
| Вариант полного штата |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Размер фонда оплаты труда | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1,0 |
| Уровень риска срыва срока выполнения работ | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4,6 |
| Уровень риска низкого уровня квалификации | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3,6 |
| Уровень риска брака | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3,9 |
| Возможные дополнительные расходы | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,9 |

После для каждого параметра оценки были назначены весовые коэффициенты, а расчет средневзвешенной оценки каждого варианта проводился по формуле

где

– средняя арифметическая оценка i-го параметра варианта;

– весовой коэффициент i-го параметра варианта.

Результаты оценки представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Оценка вариантов кадровой политики ООО «Юг-Партнёр»   
с использованием метода задания весовых коэффициентов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметр оценки | Весовой коэффициент | Вариант аутстаффинга | Вариант частичного штата | Вариант полного штата |
| Размер фонда оплаты труда | 0,3 | 5,00 | 3,14 | 1,00 |
| Уровень риска срыва срока выполнения работ | 0,2 | 1,57 | 3,29 | 4,57 |
| Уровень риска низкого уровня квалификации | 0,3 | 2,43 | 3,43 | 3,57 |
| Уровень риска брака | 0,1 | 1,29 | 3,43 | 3,86 |
| Возможные дополнительные расходы | 0,1 | 2,57 | 2,43 | 4,86 |
| Сумма баллов | 1,00 | 12,86 | 15,71 | 17,86 |
| Сумма баллов с учетом весового коэффициента |  | 2,93 | 3,21 | 3,16 |

Таким образом, в соответствии с приведенными расчётами наиболее предпочтительным вариантом является вариант формирования части штата ООО «Юг-Партнёр» из наиболее редких и важных специалистов строителей с привлечением рабочих массовых специальностей с менее высокой квалификацией (штукатуров, каменщиков, разнорабочих и т.д.) под конкретные проекты.

С одной стороны, такой подход позволит, в отличие от формирования полноценного штата сотрудников рабочих специальностей, снизить затраты на оплату труда, особенно в период неналаженного потока заказов. С другой стороны, риски аутстаффинга будут снижены.

Таким образом, использование метода экспертных оценок в работе ООО «Юг-Партнёр» имеет множество вариантов применения и позволяет принимать решения с учетом мнения всего руководящего состава (или приглашенных экспертов), а не только Генерального директора. В дальнейшем это будет способствовать развитию системы управления компанией и общему повышению эффективности функционирования.

В данной главе исследования были разработаны предложения по внедрению метода экспертных оценок в ООО «Юг-Партнёр». Рекомендовано прописать и утвердить процедуры проведения оценки, создать необходимые памятки и ознакомить с ними сотрудников, которых будут привлекать к участию в группе экспертов. Кроме того, автором исследования разработан шаблон в ПО Excel для необходимых расчетов при использовании метода простой ранжировки.

Определено, что метод экспертных оценок может применяться ООО «Юг-Партнёр» в исследовании различных элементов системы управления.

Продемонстрировано использование метода «мозгового штурма» и метода простой ранжировки для решения важных управленческих задач – для определения приоритетности проблем системы управления предприятием и выбора оптимальной стратегии развития.

В первом случае выявлено, что отсутствие постоянного потока заказов в ООО «Юг-Партнёр» - первоочередная проблема, требующая наиболее быстрого решения. Далее с использованием метода экспертных оценок выбрана стратегия специализации в сегменте индивидуального жилищного строительства. Фокусирование на одном сегменте позволит ООО «Юг-Партнёр» правильно выстроить стратегию позиционирования и маркетинга, наработать соответствующую экспертность, что повысит количество заказов у компании.

Также с помощью метода назначения весовых коэффициентов определено оптимальное решение проблемы с персоналом в компании – предложено частично сформировать штат квалифицированных специалистов-строителей, чтобы снизить риски аутстаффинга при сохранении частичной экономии фонда оплаты труда.

Результаты исследования демонстрируют широкие возможности применения метода экспертных оценок для исследования системы управления и разработки управленческих решения для повышения эффективности функционирования ООО «Юг-Партнёр».

# Заключение

Проведенное исследование было посвящено вопросам использования метода экспертных оценок в исследовании систем управления предприятиями.

По итогам исследования сформулированы несколько выводов.

Метод экспертных оценок базируется на учете и анализе мнений специалистов по важным для предприятия вопросам. Данный метод использует преимущества субъективного и объективного подхода к анализу, оперирует количественными и качественными показателями, работает в условиях неопределенности и неполноты информации. Для повышения эффективности метода экспертных оценок важно заранее планировать рабочий процесс, широко задействовать возможности качественного анализа, обеспечивать баланс между свободой выражения и ограничениям по точности результата, точно формулировать задачи, использовать коллективный и индивидуальный подход.

Решать поставленную задачу эксперты могут как независимо друг от друга, так и в процессе коллективного взаимодействия посредством «мозгового штурма», «дельфи», либо экспертный комиссий. Чаще всего метод экспертной оценки реализуется посредством простой ранжировки признаков по предпочтительности, с помощью разработки для каждого признака весовых коэффициентов или в ходе последовательного сравнения.

Процесс применения метода экспертных оценок состоит из 11 этапов и начинается с обоснования применения в результате сравнения с другими методами, утверждения исследования заказчиком и постановки задач перед экспертами. Затем выбирают руководителя рабочей группы (РГ) и определяют её состав. РГ разрабатывает подробный план проведения исследования с указанием ограничений по срокам и бюджету. Перед началом исследования эксперты должны быть обеспечены всеми необходимыми материалами, включая бланки для подготовки отчета. Результаты исследования обрабатывают статистическими методами и предоставляю заказчику экспертное заключение, после чего закрывают финансовые вопросы и распускают экспертную комиссию.

В работе представлен анализ подходов и методов исследования системы управления ООО «Юг-Партнёр», которое является малым предприятием в сфере строительства. Полученные данные свидетельствуют о том, что система управления на предприятии пока развита недостаточно, особенно в части отдельных элементов, что объясняется относительно небольшим сроком деятельности предприятия и тем, что оно относится к малым предприятиям, где обычно у руководства отсутствует понимание и навыки для выстраивания более эффективной системы управления.

В частности, слабо развиты такие элементы системы управления как система целей и показателей, методы управления, информационное обеспечение и коммуникация. Имеются недостатки организационной структуры, в которой роль Генерального директора слишком велика, распределение и делегирование полномочий налажено плохо. Слишком серьезная нагрузка на Генерального директора приводит к тому, что он вынужден заниматься оперативным управлением, а на стратегические вопросы и проведение исследования состояния системы управления просто не остаётся времени.

Цели исследования системы управления на предприятия касаются в основном текущей деятельности, им не хватает стратегической глубины, а используемые методы сводятся к методам наблюдения, моделирования и измерения. Но и они используются для ограниченного анализа отдельных элементов системы управления, а такие элементы как система целей и показателей, процесс управления, методы управления, информационное обеспечение и коммуникации остаются за рамками аналитической деятельности.

Исследование системы управления на предприятии не проводится регулярно (за исключением сферы финансов) и скорее носит реактивный характер. Генеральный директор прибегает к анализу состояния системы управления только в случае возникновения проблем.

Такой подход приводит к проблемам в области управления персоналом, что особенно критично для предприятия, широко использующего аутсорсинг персонала, упущенной выгоде и в целом отражается на финансовых результатах.

Поэтому были разработаны предложения по внедрению метода экспертных оценок в ООО «Юг-Партнёр». Рекомендовано прописать и утвердить процедуры проведения оценки, создать необходимые памятки и ознакомить с ними сотрудников, которых будут привлекать к участию в группе экспертов. Кроме того, автором исследования разработан шаблон в ПО Excel для необходимых расчетов при использовании метода простой ранжировки.

Определено, что метод экспертных оценок может применяться ООО «Юг-Партнёр» в исследовании различных элементов системы управления.

Продемонстрировано использование метода «мозгового штурма» и метода простой ранжировки для решения важных управленческих задач – для определения приоритетности проблем системы управления предприятием и выбора оптимальной стратегии развития.

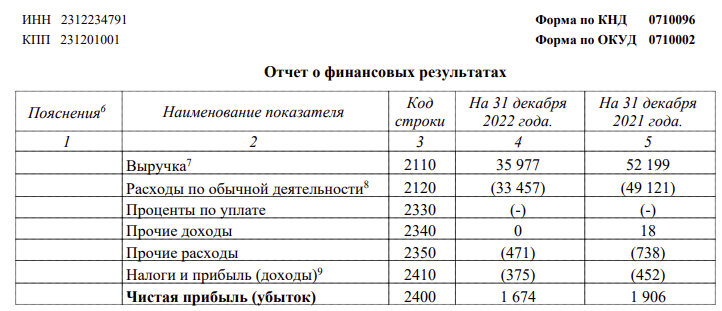
В первом случае выявлено, что отсутствие постоянного потока заказов в ООО «Юг-Партнёр» - первоочередная проблема, требующая наиболее быстрого решения. Далее с использованием метода экспертных оценок выбрана стратегия специализации в сегменте индивидуального жилищного строительства. Фокусирование на одном сегменте позволит ООО «Юг-Партнёр» правильно выстроить стратегию позиционирования и маркетинга, наработать соответствующую экспертность, что повысит количество заказов у компании.

Также с помощью метода назначения весовых коэффициентов определено оптимальное решение проблемы с персоналом в компании – предложено частично сформировать штат квалифицированных специалистов-строителей, чтобы снизить риски аутстаффинга при сохранении частичной экономии фонда оплаты труда. Результаты исследования демонстрируют широкие возможности применения метода экспертных оценок для исследования системы управления и разработки управленческих решения с целью повышения эффективности функционирования ООО «Юг-Партнёр».

# Список использованных источников

1. Абдуллаев, А.М, Курпаяниди, К.И, Тешабаев, А.Э, Солиева, Д.А. Исследование систем управления предприятием: сущность, методы и проблемы / А.М. Абдуллаев, К.И. Курпаяниди, А.Э. Тешабаев, Д.А. Солиева // Бюллетень науки и практики. – 2020. – №2. – С. 182–192. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-sistem-upravleniya-predpriyatiem-suschnost-metody-i-problemy> (дата обращения: 05.05.2023).
2. Абрамов, В.С. Стратегический менеджмент. в 2 ч. Часть 2. Функциональные стратегии: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.С. Абрамов, С.В. Абрамов; под ред. В.С. Абрамова. – Москва : Юрайт, 2020. – 246 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/520203> (дата обращения: 12.05.2023). – ISBN 978-5-534-14595-3.
3. Адизес, И. К. Управление жизненным циклом корпораций / И.К. Адизес. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 512 с. – ISBN 978-5-00057-151-4.
4. Анохин, А. Н. Методы экспертных оценок. Учебное пособие / А. Н. Анохин. – Обнинск: ИАТЭ, 2018. – 148 с.
5. Барикаев Е. Н, Черняк, В. З. Методы экспертных оценок / Е.Н. Барикаев, В. З. Черняк // Вестник Московского университета МВД России. – 2013. – №2. – С. 184–189. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-ekspertnyh-otsenok> (дата обращения: 16.05.2023).
6. Галушкина, А. И, Селин, Р. П. Оценка качеств работника при приеме на работу / А. И. Галушкина, Р. П. Селин // StudNet. – 2021. – №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-kachestv-rabotnika-pri-prieme-na-rabotu> (дата обращения: 24.04.2023).
7. Гвоздинский, А. Н, Шиманович, Т. И. Исследование методов принятия решений в системах управления деятельностью предприятия / А. Н. Гвоздинский, Т. И. Шиманович // АСУ и приборы автоматики. – 2022. – №169. – С. 45–49. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-metodov-prinyatiya-resheniy-v-sistemah-upravleniya-deyatelnostyu-predpriyatiya> (дата обращения: 10.05.2023).
8. Громова, Н. М. Основы экономического прогнозирования: учебное пособие / Н. М. Громова, Н. И. Громова. – Москва : Академия Естествознания, 2019. – 212 с. – ISBN 978-5-91327-005-4.
9. Грубич, Т. Ю. Процесс управления в организации / Т. Ю. Грубич // Научный журнал КубГАУ. – 2018. – №114. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-upravleniya-v-organizatsii> ( дата обращения: 17.04.2023).
10. Гуцыкова, С. В. Метод экспертных оценок: теория и практика / С.В. Гуцыкова. – Москва: ИП РАН, 2019. – 144 с. – ISBN: 978-5-9270-0209-2.
11. Данелян, Т. Я. Формальные методы экспертных оценок / Т. Я. Данелян // Статистика и экономика. – 2015. – №1. – С. 183–187. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formalnye-metody-ekspertnyh-otsenok> (дата обращения 13.04.2023).
12. Дементьев, М. Ю. Методы управления производственными рисками на предприятии / М. Ю. Дементьев // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2021. – № 4. – С. 71–78. – URL: [https://cyberleninka.ru/article /metody-upravleniya-proizvodstvennymi-riskami-na-predpriyatii](https://cyberleninka.ru/article%20/metody-upravleniya-proizvodstvennymi-riskami-na-predpriyatii) (дата обращения: 20.04.2023).
13. Дивина, Т. В, Петракова, Е. А, Вишневский, М. С. Основные методы анализа экспертных оценок / Т. В. Дивина, Е. А. Петракова, М. С. Вишневский // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – №7. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-metody-analiza-ekspertnyh-otsenok> (дата обращения: 25.05.2023).
14. Дорофеев, С. В. Инновационная политика предприятия: практика реализации метода экспертных оценок / С. В. Дорофеев // Вестник евразийской науки. – 2019. – №3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnaya-politika-predpriyatiya-praktika-realizatsii-metoda-ekspertnyh-otsenok> (дата обращения: 12.04.2023).
15. Дорофеева, В. В. Методика факторной оценки влияния внешней среды на деятельность предприятий / В. В. Дорофеева // Дискуссия. – 2019. – №5–6. – С. 62–67. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-faktornoy-otsenki-vliyaniya-vneshney-sredy-na-deyatelnost-predpriyatiy> (дата обращения: 24.05.2023).
16. Жадан, А. В, Петрова, А. В. Оценка эффекта от улучшения системы менеджмента качества с помощью экспертных методов оценки неколичественных показателей / А. В. Жадан, А. В. Петрова / Сборник научных работ серии «Экономика». – 2019. – № 1(13). – С. 43–51. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41112730> (дата обращения: 20.04.2023).
17. Зайцев, А. В. Подходы к исследованию системы управления высокотехнологичным предприятием в современной экономике / А. В. Зайцев // Российское предпринимательство. – 2022. – №4. – С. 50–56. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-issledovaniyu-sistemy-upravleniya-vysokotehnologichnym-predpriyatiem-v-sovremennoy-ekonomike> (дата обращения: 25.04.2023).
18. Зотова, Е. В, Пошовкина, М. И. Метод экспертных оценок при процедуре оптимизации результатов эксперимента / Е. В. Зотова, М. И. Пошовкина // Universum: технические науки. – 2017. – №3 (36). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metod-ekspertnyh-otsenok-pri-protsedure-optimizatsii-rezultatov-eksperimenta> (дата обращения: 29.04.2023).
19. Зуева, Т. И. Применение метода экспертных оценок при прогнозировании показателей инновационного потенциала предприятия / Т. И. Зуева // Московский экономический журнал. – 2020. – №6. – С. 798–807. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-metoda-ekspertnyh-otsenok-pri-prognozirovanii-pokazateley-innovatsionnogo-potentsiala-predpriyatiya> (дата обращения: 05.05.2023).
20. Калюжна, Н. Г. Система управления предприятием как предмет исследования теории организации / Н. Г. Калюжна // Вестник экономической науки Украины. – 2022. – №2. – С. 51–54. – URL: [https://cyberleninka.ru/ article/n/sistema-upravleniya-predpriyatiem-kak-predmet-issledovaniya-teorii-organizatsii](https://cyberleninka.ru/%20article/n/sistema-upravleniya-predpriyatiem-kak-predmet-issledovaniya-teorii-organizatsii) (дата обращения: 20.04.2023).
21. Карамнова, Н. В. Комплексный подход к совершенствованию системы управления персоналом на предприятии / Н. В. Карамнова // Наука и Образование. – 2020. – № 3. – С. 81. – URL: [https://elibrary.ru/item.asp?id= 44420044](https://elibrary.ru/item.asp?id=%2044420044) (дата обращения: 09.05.2023).
22. Карасев, О. И, Муканина, Е. И. Метод экспертных оценок в форсайт-исследованиях / О. И. Карасев, Е. И. Муканина // Статистика и Экономика. – 2019. – № 16(4). – С. 4–13. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metod-ekspertnyh-otsenok-v-forsayt-issledovaniyah> (дата обращения: 04.04.2023).
23. Клемято, Ф. Д, Гринько, Е. С, Пузыревская, А. А. Индивидуальные экспертные методы, их использование в функционально стоимостном анализе / Ф. Д. Клемято, Е. С. Гринько, А. А. Пузыревская // Science Time. – 2021. – №5 (89). – С. 87–90. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/individualnye-ekspertnye-metody-ih-ispolzovanie-v-funktsionalno-stoimostnom-analize> (дата обращения: 20.05.2023).
24. Козлова, К.А, Герасимец, О. И. Экспертные методы принятия решений: основные методы экспертных оценок / К. А. Козлова, О. И. Герасимец // Вестник магистратуры. – 2018. – №2–1 (77). – С. 25–26. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekspertnye-metody-prinyatiya-resheniy-osnovnye-metody-ekspertnyh-otsenok> (дата обращения: 20.05.2023).
25. Куликова, В. В, Лехтянская, Л. В, Комова, В. С. Аспекты оценки компетентности персонала / В. В. Куликова, Л. В. Лехтянская, В. С. Комова // КНЖ. – 2021. – №2 (35). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aspekty-otsenki-kompetentnosti-personala> (дата обращения: 19.04.2023).
26. Ленкова, О. В, Чунихин, С. А. Технология управления проектными рисками на отраслевом предприятии / О. В. Ленкова, С. А. Чунихин // Московский экономический журнал. – 2021. – №1. – С. 524–532. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologiya-upravleniya-proektnymi-riskami-na-otraslevom-predpriyatii> (дата обращения: 19.05.2023).
27. Лехтянская, Л. В. Методы управления, используемые в организации для эффективного функционирования / Л. В. Лехтянская // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – №12–1. – С. 214–218. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-upravleniya-ispolzuemye-v-organizatsii-dlya-effektivnogo-funktsionirovaniya> (дата обращения: 16.05.2023).
28. Лисецкий, Ю. М. Система управления предприятием / Ю. М. Лисецкий // Программные продукты и системы. – 2018. – №2. –URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-predpriyatiem> (дата обращения: 16.04.2023).
29. Лялюк, А. В, Магзумова, Н. В. Анализ системы управления предприятием с целью повышения кадровой безопасности / А. В Лялюк, Н. В. Магзумова // АНИ: экономика и управление. – 2018. – №2 (23). – С. 207–210. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sistemy-upravleniya-predpriyatiem-s-tselyu-povysheniya-kadrovoy-bezopasnosti> (дата обращения: 24.05.2023).
30. Малиновский, В. В. Пасешник, Н. П. Особенности управления предприятием в условиях рыночной экономики / В. В. Малиновский, Н. П. Пасешник // Вестник Совета молодых учёных и специалистов Челябинской области. – 2021. – № 2(33). – С. 52–55. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=46365644 (дата обращения: 23.04.2023).
31. Мансуров, Р. Р. Методы управления бизнес-рисками и экспертные методы их оценки / Р. Р. Мансуров // StudNet. – 2020. – №11. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-upravleniya-biznes-riskami-i-ekspertnye-metody-ih-otsenki> (дата обращения: 19.05.2023).
32. Мельников, В. П. Исследование систем управления: учебник для академического бакалавриата / В. П. Мельников, А. Г. Схиртладзе. – Москва: Юрайт, 2018. – 447 с. – URL: <https://urait.ru/book/issledovanie-sistem-upravleniya-510910> (дата обращения: 29.05.2023). – ISBN 978-5-9916-8384-5.
33. Олейви, Х. З. Метод экспертных оценок как метод оценки хозяйственного риска на предприятии / Х. З. Олейви // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2019. – №5–1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metod-ekspertnyh-otsenok-kak-metod-otsenki-hozyaystvennogo-riska-na-predpriyatii> (дата обращения: 23.04.2023).
34. Орлов, А. И. Организационно-экономическое моделирование: учебник: в 3 ч. / А. И. Орлов. – Москва: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2009. Ч. 2: Экспертные оценки, 2011. – 486 с. – ISBN 978-5-406-00275-9.
35. Орлов, А. И. О четырех направлениях исследований в области теории и практики управления производственными системами / А. И. Орлов // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2022. – № 178. – С. 293–319. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/o-chetyreh-napravleniyah-issledovaniy-v-oblasti-teorii-i-praktiki-upravleniya-proizvodstvennymi-sistemami (дата обращения: 11.05.2023).
36. Попова, А. А. Исследование системы управления предприятий с использованием цепей поставок / А. А. Попова // Скиф. – 2019. – №12–1 (40). – С. 71–75. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-sistemy-upravleniya-predpriyatiy-s-ispolzovaniem-tsepey-postavok (дата обращения: 11.05.2023).
37. Пульман, А. Л, Пузыревская А. Л. Дельфи-метод экспертных оценок / А. Л. Пуьман, А. Л. Пузыревская // Science Time. – 2021. – №5 (89). – С. 105–106. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/delfi-metod-ekspertnyh-otsenok/viewer (дата обращения: 07.05.2023).
38. Пятова, О. Ф, Шумилина Т. В. Анализ системы управления на предприятии / О. Ф. Пятова, Т. В. Шумилина // Инновационные достижения науки и техники АПК: Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. – Кинель: РИО Самарского ГАУ, 2020. – С. 623–627.
39. Родионов, Н.В, Загидуллин Р. С. Анализ экспертных методов оценки качества инноваций / Н.В. Родионов, Р.С. Загидуллин // Известия ТулГУ. Технические науки. – 2020. – №10. – С. 105–111. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-ekspertnyh-metodov-otsenki-kachestva-innovatsiy (дата обращения: 11.05.2023).
40. Романцов, Р. С, Юракова, Т. Г. Метод экспертных оценок в повышении конкурентоспособности машиностроительной продукции /Р. С. Романцов, Т. Г. Юракова // Вестник БГТУ имени В. Г. Шухова. – 2020. – №2. – С. 142–148. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metod-ekspertnyh-otsenok-v-povyshenii-konkurentosposobnosti-mashinostroitelnoy-produktsii (дата обращения: 14.05.2023).
41. Рудченко, А.В, Геращенко, И.Н. Система управления предприятием на примере МОАО «СЕДИН» / А.В. Рудченко, И.Н. Геращенко // Инновации в науке. – 2016. – №5–2 (54). – С. 178–184. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-predpriyatiem-na-primere-moao-sedin (дата обращения: 16.05.2023).
42. Рябова, Н.П, Столяренко, А.В. Экспертные методы принятия управ-енческих решений как фактор повышения конкурентоспособности предприя-тия / Н.П Рябова, А.В. Столяренко // Повышение конкурентоспособности социально-экономических систем в условиях трансграничного сотрудничества регионов: Сборник статей V Межрегиональной научно-практической конференции с международным участием (Ялта, 2018 года). – Ялта: Гуманитарно-педагогическая академия, 2018. – С. 75–78.
43. Сизова, О. В, Чумакова, Н. А, Шибалова, Ю. В. Оценка рисков текстильного предприятия методом экспертных оценок / О. В. Сизова, Н. А. Чумакова, Ю. В. Шибалова // Сборник научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». – 2019. – № 45. – С. 126–129. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=36787654 (дата обращения: 12.05.2023).
44. Сливкина, Ю. А, Часовских, В. П, Воронов М. П. Применение экспертных методов в управлении качеством / В. П. Часовских, Ю. А. Сливкина, М. П. Воронов // Научное обозрение. Экономические науки. – 2019. – № 4. – С. 54–63. URL: https://science-economy.ru/ru/article/view?id=832 (дата обращения: 04.05.2023).
45. Сыщикова, Е. Н. Методология модернизации системы управления наукоемкими предприятиями / Е. Н. Сыщикова // НК. – 2020. – №2. – С. 224–233. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-modernizatsii-sistemy-upravleniya-naukoemkimi-predpriyatiyami (дата обращения: 15.05.2023).
46. Сярдова, О. М, Горина, Е. А. Метод экспертной оценки влияния фак-торов на продвижение материального потока / О. М. Сярдова, Е. А. Горина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metod-ekspertnoy-otsenki-vliyaniya-faktorov-na-prodvizhenie-materialnogo-potoka (дата обращения: 15.05.2023).
47. Цыцарова, Н.М. Исследование систем управления: учебное пособие / Н.М. Цыцарова. – Ульяновск: УлГТУ, 2020. – 131 с. – ISBN 978-5-9795-2029-2.
48. Чернышев, Л. А. Исследование систему правления: учеб. пособие / Л. А. Чернышев, Р. Н. Ковалев. – Екатеринбург: УГЛТУ, 2019. – 323 с. – ISBN 978-5-4585376-3-6.
49. Шагиахметова, Л. Г. Управление и оценка рыночных рисков / Л. Г. Шагиахметова // Вестник науки. – 2020. – №4 (25). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-i-otsenka-rynochnyh-riskov (дата обращения: 10.06.2023).
50. Широнина, Е. М. Обзор подходов и методов идентификации экспер-тов в организационных исследованиях / Е. М. Широнина // Вестник ГУУ. – 2022. – №10. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/obzor-podhodov-i-metodov-identifikatsii-ekspertov-v-organizatsionnyh-issledovaniyah (дата обращения: 16.05.2023).

## ПРИЛОЖЕНИЕ А Отчет о финансовых результатах ООО «Юг-Партнёр»



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б Бухгалтерский баланс ООО «Юг-Партнёр»

