

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра акмеологии и менеджмента

**Оценка эффективности методов управления организации  
малого бизнеса**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Нормоконтролер  
\_\_\_\_\_ Н.В. Федоровых

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Исполнитель:

Мальцева Екатерина Юрьевна  
студент группы ББ-41, 4 курса  
очного отделения  
направление «38.03.02 –Управление  
малым бизнесом»

\_\_\_\_\_

Научный руководитель:

Лагутина Е.Е.,  
канд.экон.наук,  
доцент кафедры АиМ

\_\_\_\_\_

Екатеринбург 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |    |
|---|----|
| <b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....   | 3  |
| <b>ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ<br/>ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ПРИМЕРЕ ООО «ЦЕНТР ПОВЫШЕНИЯ<br/>КВАЛИФИКАЦИИ «БИЗНЕС АКТИВ»</b> .....                                   | 6  |
| 1.1. Характеристика организации ООО «Центр повышения<br>квалификации «Бизнес Актив».....  | 6  |
| 1.2. Анализ деятельности руководителя в ООО «Центр повышения<br>квалификации «Бизнес Актив».....  | 9  |
| 1.3. Определение эффективности применения методов управления в<br>ООО «Центр повышения квалификации «Бизнес Актив».....   | 19 |
| Выводы по 1 главе.....  | 28 |
| <b>ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ<br/>ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В<br/>ООО «ЦЕНТР ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ «БИЗНЕС<br/>АКТИВ»</b> .....               | 31 |
| 2.1. Мероприятия по совершенствованию применения методов<br>управления организацией в ООО «Центр повышения квалификации<br>«Бизнес Актив».....                                | 31 |
| 2.2. Прогноз социально-экономической эффективности<br>совершенствования применения методов управления организацией в<br>ООО «Центр повышения квалификации «Бизнес Актив»..... | 35 |
| Выводы по 2 главе.....  | 40 |
| <b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....   | 42 |
| <b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....   | 46 |
| <b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....   | 50 |

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность темы.* В последнее время в России осуществлялись экономические реформы, которые начали существенно менять статус организации. Современная экономическая ситуация поставила организации в условия взаимодействия между ними и государственными организациями, производственными и другими партнерами, персоналом. Установлены современные правовые и экономические регуляторы. На данный момент, в нестабильных экономических условиях, успешно реализуется сильный, целенаправленный менеджмент организации, который основан на строгом отборе среди всех направлений школ менеджмента, сформировавшихся на данный момент, с учетом тенденций развития современного хозяйственного управления организацией.

Согласно опыту ведущих организации - успешная деятельность организации заключается в четком управлении предприятием.

Разработки ведущих менеджеров подтверждают эффективность умелых, продуманных действий руководителей организации как важный момент в управлении предприятием. Только четкие действия руководителя и его компетентность направляют деятельность персонала, создают производственную ориентацию и возбуждают мотивацию к работе, содействуют эффективной работе и повышению производительности. Вследствие чего, деятельность организации достигает необходимой целеустремленности, организованности и продуктивности. Следовательно, успех организации приходит при условии реализации качественного руководства, порождающего активную деятельность персонала, то есть эффективную производственную деятельность.

Спрогнозировать управленческую деятельность – невозможно, так как управление организацией и в том числе персоналом зависит от субъективных и объективных факторов и условий деятельности организации.

Следовательно, необходимо использовать инструмент менеджмента - методы управления с осторожностью и на высоком профессиональном уровне.

Отсюда можно считать, что метод управления организацией является относительно устойчивой системой способов и форм практической деятельности руководителя, подвижной и чувствительной к современным потребностям в менеджменте.

Характерные для менеджера приёмы и способы решения задач управления – система применяемых методов управления. Каждый метод управления соответствует своему стилю управления. Следовательно, каждый метод управления подразумевает потребность в менеджере, обладающем конкретными качествами.

**Базовое предприятие** – ООО «Центр повышения квалификации «Бизнес Актив», отличается по существу консервацией используемых методов управления и средствами работы с персоналом. В связи с этим, ставится задача изучения методов управления организации с учётом меняющихся условий и дальнейшего совершенствования.

**Противоречие исследования:** без спланированной деятельности руководителя по оценке эффективности методов управления организацией невозможно устойчивое, успешное функционирование организации.

**Проблема:** каким образом проводить оценку эффективности методов управления организацией?

**Объект исследования:** методы управления организацией малого бизнеса.

Соответственно, **предметом** является эффективность методов управления организацией малого бизнеса.

**Цель исследования:** предложить мероприятия по повышению эффективности использования методов управления в организации и их совершенствование в ООО «Центр повышения квалификации «Бизнес Актив».

**Задачи исследования:**

1. Определить основные подходы в определении понятия «методы управления организацией».

2. Проанализировать деятельность руководителя по использованию методов управления организацией в ООО «Центр повышения квалификации «Бизнес Актив».

3. Разработать мероприятия по повышению эффективности использования методов управления организацией в ООО «Центр повышения квалификации «Бизнес Актив».

4. Обосновать правовое обеспечение и спрогнозировать социально-экономическую эффективность мероприятий по повышению эффективности использования методов управления организацией в ООО «Центр повышения квалификации «Бизнес Актив».

***Методы исследования:***

- теоретические: изучение и анализ литературы, нормативных документов, обобщение;

- эмпирические: наблюдение и сбор информации об организации, анализ деятельности руководителя организации, экономико-математические расчеты, проектирование документов.

***Структура работы.*** Выпускная квалификационная работа содержит введение, 2 главы, заключение, список литературы из 41 источника. Текст работы проиллюстрирован 2 рисунками, 5 таблицами, 4 приложениями.

# ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ПРИМЕРЕ ООО «ЦЕНТР ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ «БИЗНЕС АКТИВ»

## 1.1. Характеристика организации ООО «Центр повышения квалификации «Бизнес Актив»

Название организации: ООО «Центр повышения квалификации «Бизнес Актив».

Юридический адрес: Российская Федерация, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Тверитина, д. 34, оф. 348.

Миссия: Отраслевая принадлежность: предоставление образовательных услуг.

Рассмотрим показатели деятельности за последние 3 года.

Таблица 1 – Показатели

| Показатели                    | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2015 в % к 2013 г. |
|-------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|
| Численность работников, чел.  | 32      | 32      | 40      | 125%               |
| Основные фонды, тыс. руб.     | 5439,3  | 5647,9  | 6121,5  | 113%               |
| Оборотные средства, тыс. руб. | 28039,6 | 29455,2 | 33006,7 | 118%               |
| Прибыль, тыс. руб.            | 2480,6  | 3156,6  | 4002,7  | 161%               |
| Рентабельность продаж         | 0,07    | 0,09    | 0,1     | 143%               |

На основании данных, приведённых в таблице, мы вправе сделать вывод о прибыльности предприятия, так как динамика оборотных средств, основных фондов и рентабельность продаж имеет прогрессивную

направленность. За счёт увеличения численности персонала, как следствие, происходит прирост чистой прибыли предприятия.

В целом - положительная динамика по отношению к 2013 году рентабельность выросла почти на 43%. Однако, на основании проведенного анализа бухгалтерского баланса Центра видно, что в настоящий момент времени финансовое состояние привлекательно для инвесторов. Предприятие способно рассчитываться по наиболее срочным своим обязательствам.

- обучение персонала по индивидуальным программам и т.д.

На сегодняшний день в компании работают высококвалифицированные специалисты, имеющие высшее образование, а также кандидатскую или докторскую степень. Основные заказчики компании - организации или индивидуальные предприниматели.

Организационная форма структуры управления Центра (рис. 1).

## **1.2. Анализ деятельности руководителя в ООО «Центр повышения квалификации «Бизнес Актив»**

Ключевым моментом в изучении деятельности руководителя, является исследование применения методов управления. Рассмотрим особенности применения методов управления в соответствии с классификационным признаком по содержанию методов управления.

Задачи планируемого исследования комплекса методов управления:

1. Определить, какие методы используются в управлении организации ООО «Центр повышения квалификации «Бизнес Актив»
2. Оценить, насколько эффективно руководители используют методы управления в работе с подчиненными.
3. Оценить соответствие комплекса методов управления актуальным и долгосрочным целям предприятия.

Судя по данным общей характеристики ООО «Центр повышения квалификации «Бизнес Актив», организация находится в стадии интенсивного развития.

В соответствии с функциями менеджера можно сказать, что без определенных качеств человека эти функции не будут достигнуты. Требования эти высоки для любого уровня менеджеров. А также создание условий для достижения целей, в том числе проектирование организационной структуры, структурирование функций и задач, распределение полномочий по принятию решений между подразделениями и работниками

Далее рассмотрим особенности принятия управленческих решений директора по продажам (табл. 4) на примере возврата ушедших клиентов.

Таблица 3 - Принятие решения директора по продажам

| Этапы решения  | Действия руководителя  |
|--|--|
| 1. Идентификация проблемы                                    | Появление новых конкурентов на рынке с предложением качественных образовательных услуг при наличии лицензии Министерства образования, переманивших нескольких постоянных клиентов  |
| 2. Диагностика проблемы, определение степени ее актуальности | Проблема актуальна, т. к. за каждого клиента в условиях кризиса приходится бороться и работать с каждым индивидуально. Характерна пассивность менеджера, отчуждающая постоянных клиентов. Не устраивает то, что менеджер по продажам образовательных услуг не оказывает должного внимания для работы с постоянными клиентами |
| 3. Формулировка ограничений при решении проблемы             | Ограничения в невозможности одностороннего решения проблемы  |
| 4. Выявление и оценка альтернатив                            | 1) проводить личные встречи с постоянными и с клиентами индивидуально;<br>2) сформулировать бланк оценки работы специалистов Центра и согласно ему анализировать выполненную работу для устранения ошибок в работе;  |



|                                 |   |              |                             |
|---------------------------------|---|--------------|-----------------------------|
|                                 | 3) раз в квартал предлагать постоянным клиентам услуги с дополнительными опциями или скидками                                   |              |                             |
| Критерии выбора альтернативы    | 1   | 2            | 3                           |
| Ресурсы                         | Помещение, канцелярские принадлежности  | Бланк оценки | Телефонная и Интернет-связь |
| Стоимость решения               | В рамках ежемесячных расходов на прочие нужды Центра  |              |                             |
| Сроки реализации                | В течение двух недель   |              |                             |
| Исполнители                     | Менеджер по продажам образовательной услуги   |              |                             |
| Шаги по реализации альтернативы | Беседа с постоянным клиентом, подписание соглашения, реализация   |              |                             |
| Оформление решения              | Соглашение  |              |                             |
| Планируемый результат           | Увеличение качества предоставляемых услуг, закрепление постоянных клиентов за Центром, привлечение новых потенциальных клиентов |              |                             |

Окончание табл. 3

|  |   |         |         |
|--|---|---------|---------|
| Эффективность                                | высокая   | средняя | средняя |
| 5. Выбор и описание оптимальной альтернативы | Оптимальна альтернатива 1, т. к. поможет лично обсудить с каждым постоянным клиентом необходимые условия в оказании образовательной услуги, а также дополнительные моменты, сопутствующие ее реализации |         |         |
| 6. Реализация решения                        | Исполнитель - менеджер по продажам образовательной услуги согласует график встреч с постоянными клиентами на выезде или на территории Центра. Примерный срок реализации решения 2 недели                |         |         |
| 7. Оценка и контроль результатов реализации  | На данный момент запланированные результаты достигнуты, установлено эффективное взаимодействие с рядом постоянных клиентов  |         |         |

Решение было принято в течение двух месяцев после обнаружения проблемы, что является плохим показателем при необходимости срочного принятия решения. При этом принятое решение было эффективно и реализовано в поставленный срок.

Отсутствие нормативно-правовых документов: Правила внутреннего трудового распорядка, Положение о премировании, Положение о порядке предоставления материальной помощи, утверждения систем премирования. Руководитель объясняет это тем, что все документы знает сам, и нет необходимости в их разработке и внедрению. Хотя отсутствие таких важных документов затрудняет движение информации внутри организации и вызывает конфликты среди сотрудников и руководителей.

Организационное воздействие договор о полной коллективной материальной ответственности, трудовой договор. Эти документы предприятия (выявлено при наблюдении за выполнением работы: отсутствие четких сроков выполнения заданий);

(выявлено при анализе должностных инструкций: из-за дублирования в должностных инструкциях обязанностей персонала);

(выявлено на основании анализа личных дел: опыта работы и пройденного обучения);

(выявлено при наблюдении на совещаниях и постоянном делегировании принятия управленческих решений на рядовой персонал).

Однако достаточно редко при работе с персоналом используются согласительные методы административного воздействия (консультация, разрешение компромиссов) и рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т.п.).

Чтобы вырабатываемые решения по управлению организацией отчеты второй и третьей групп на основании данных можно сказать, что бухгалтер предприятия работает достаточно успешно. Применяются такие экономические методы управления как планирование, анализ и финансирование.

На основании данных, штатного расписания, трудового договора мы вправе сделать вывод о том, что оклад работников невысокий, чуть больше установленного законом минимального размера оплаты труда. При этом не предусматривается выплата каких либо (кроме уральского коэффициента –

15%) надбавок или премий. В связи с этим на предприятии зафиксировано явление текучести кадров.

Заработная плата представляет собой оклад без дополнительных премий и компенсаций, что приводит к текучести кадров и опять же, к конфликтам. Эти данные подтверждаются ответами в анкетах увольняющегося персонала. Форма анкеты представлена в Приложении 1.

В организации не хватает штатного преподавательского состава, а так же сотрудников, занимающихся бы маркетингом.

Средняя цена организации на рынке очень высокая, что приводит к оттоку клиентов в конкурирующие организации.

На предприятии социально-психологические методы управления применяются на основных этапах работы с персоналом:

- 1) при приеме на работу;
- 2) непосредственно при выполнении работником своих обязанностей.

Далее более подробно рассмотрим применение социально-психологических методов управления на каждом этапе работы с персоналом.

В качестве основных методов при приёме на работу руководство ООО «Центр повышения квалификации «Бизнес Актив» использует методы профессионального отбора (собеседование, опрос, интервью). При этом сама процедура приёма на работу проста: предварительная отборочная беседа; заполнение заявления; собеседование с директором; проверка рекомендаций или послужного списка и результатов медицинского осмотра. В дальнейшем руководитель принимает окончательное решение о принятии на работу. При этом особых требований к кандидату на должность не предъявляется.

Рассматривая информационные методы управления, используемые на предприятии можно с полной уверенностью сказать, что данные методы управления тяготеют к первой группе информационных методов.

Методы этой группы рассматривают бухгалтерские системы, что и наблюдается на исследуемом объекте. Входящая, исходящая и внутренняя

документация на предприятии представляется на бумажных носителях либо в электронном виде. Для автоматизации внешнего и внутреннего документооборота необходимо использовать программное обеспечение 1 С. Бухгалтерия и система ГАРАНТ.

Проанализировав применение методов управления в ООО «Центр повышения квалификации «Бизнес Актив», мы составили диаграмму в процентном соотношении относительно применения этих методов по результатам наблюдения в течение месяца (рис. 2).

Таким образом, в организации используются все методы управления в соответствии с классификационным признаком по содержанию методов управления. Однако, некоторые из них требуют совершенствования и дальнейшего внедрения для повышения эффективности деятельности предприятия.

Рассмотренные методы управления организацией, позволяют упорядочить, целенаправить и эффективно организовывать выполнение всех функций управления, должны стать нормой для организаций с эффективным менеджментом. Существует необходимость их совершенствования как стратегически важной и тактически продуктивной задачи современного менеджмента. Однако, эффективное управление возможно при условии, если руководители разбираются в основополагающих законах социального развития, способны управлять процессом организационных изменений и по своему желанию направить его в нужное русло.

### **1.3. Определение эффективности применения методов управления в малом бизнесе в ООО «Центр повышения квалификации «Бизнес Актив»**

Экономическую эффективность управления ( $\mathcal{E}_y$ ) в узком смысле вычисляют по формуле [17]:

$$\mathcal{E}_y = Д/З \quad (1)$$

где  $\mathcal{E}_y$  – экономическая эффективность управления,

$D$  – доходы организации (результатирующая составляющая),

$Z$  – затраты на управленческую деятельность (затратная составляющая).

Чем больше значение  $\mathcal{E}_y$  тем выше уровень экономической эффективности.

Рассчитаем этот показатель для нашей организации:

$$\mathcal{E}_y = 7\,850\,610 / 1\,685\,390 = 4,66$$

Как мы видим, данный показатель очень низкий, что позволяет судить о неэффективных затратах на управленческую деятельность.

- 1) дисциплина труда;
- 2) уровень заболеваемости работников;

Оценка эффективности и обоснованности мероприятий по развитию системы и структуры управления может производиться по следующим показателям [17]:

- 1) занятость персонала в аппарате управления ( $K_3$ )

$$K_3 = \text{АУП} / \text{ППП} \quad (2)$$

где АУП – численность аппарата управления,

ППП – численность промышленно-производственного персонала.

Рассчитаем этот показатель для нашей организации:

$$K_3 = 3/40 = 0,1$$

- 2) степень централизации функций ( $K_{ц}$ )

$$K_{ц} = P_{фц} / P_{ф} \quad (3)$$

где  $P_{фц}$  – количество принятых решений при выполнении данной функции на верхних уровнях управления,

$P_{ф}$  – общее количество принятых решений при выполнении данной функции на всех уровнях управления.

Рассчитаем этот показатель для нашей организации:

$$K_{ц} = 15/84 = 0,2$$

- 3) уровень механизации и автоматизации труда работников ( $K_{м.а.}$ )

$$K_{м.а.} = T_{м.а.} / \text{АУП} \quad (4)$$

где  $T_{м.а.}$  – количество управленческой техники и оргтехники в натуральном выражении,

АУП – численность аппарата управления.

Рассчитаем этот показатель для нашей организации:

$$K_{м.а.} = 27 / 3 = 9 \text{ ед.}$$

Чем выше значение данного коэффициента, тем выше уровень автоматизации. Если этот коэффициент с годами повышается, то мы можем судить об автоматизации информационной системы управления организацией.

4) коэффициент надёжности системы управления ( $K_{нсу}$ )

$$K_{нсу} = 1 - K_n / K_{общ} \quad (5)$$

где  $K_n$  – количество нереализованных решений,

$K_{общ}$  – общее количество решений, принятых в организации.

$$K_{нсу} = 1 - 39 / 147 = 0,73$$

Значение коэффициента надёжности системы управления близко к нулю, значит практически все решения, принимаемые в организации, не выполняются. Можно судить о низкой результативности управленческого труда. И, наоборот, если значение коэффициента около единицы. То большинство решений реализуются. Можно говорить о высоком уровне эффективности управленческого труда.

5) Коэффициент непрерывности информационных потоков ( $K_{нип}$ )

$$K_{нип} = t_{нор} / t_{факт} \quad (6)$$

где  $t_{нор}$ ,  $t_{факт}$  – длительность управленческого цикла, рассчитанного по сроку прохождения документа, соответственно нормативная и фактическая.

$$K_{нип} = 3 \text{ дн.} / 5 \text{ дн.} = 0,6$$

Это важный показатель, по которому мы можем судить об оперативности прохождения информации в среде организации. Показатель меньше единицы, значит, информация движется медленно, что может говорить о несовершенстве коммуникационной структуры.

## **Выводы по 1 главе**

В целом можно отметить положительную динамику по отношению к 2013 году рентабельность выросла почти на 43%. Однако, на основании проведенного анализа бухгалтерского баланса Центра видно, что в настоящий момент времени финансовое состояние привлекательно для инвесторов. Предприятие способно рассчитываться по наиболее срочным своим обязательствам.

Рассматривая информационные методы управления, используемые на предприятии можно с полной уверенностью сказать, что данные методы управления тяготеют к первой группе информационных методов.

Выявленные недостатки в применении методов управления в ООО «Центр повышения квалификации «Бизнес Актив»:

- отсутствуют: нормативно-правовые документы: Правила внутреннего трудового распорядка, Положение о премировании, Положение о порядке предоставления материальной помощи;

- отсутствуют: документы, регламентирующие систему заработной платы и компенсационного пакета;

- отсутствуют распродажи, акции, скидки;

- недостаточная квалификация некоторых сотрудников и постоянные конфликты внутри организации приводят к уменьшению производительности труда в несколько раз;

- отсутствует программное обеспечение: 1 С. Бухгалтерия и система ГАРАНТ, необходимое для автоматизации внешнего и внутреннего документооборота.

Таким образом, в организации используются все методы управления в соответствии с классификационным признаком по содержанию методов управления. Однако, они требуют совершенствования и дальнейшего внедрения для повышения эффективности деятельности предприятия.

Рассмотренные методы управления организацией, позволяют упорядочить, целенаправить и эффективно организовывать выполнение всех функций управления, должны стать нормой для организаций с эффективным менеджментом. Существует необходимость их совершенствования как стратегически важной и тактически продуктивной задачи современного менеджмента.



## **ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В ООО «ЦЕНТР ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ «БИЗНЕС АКТИВ»**

### **2.1. Мероприятия по совершенствованию применения методов управления организацией в ООО «Центр повышения квалификации «Бизнес Актив»**

Обозначим сущность предлагаемых к внедрению мероприятий по совершенствованию методов управления в ООО «Центр повышения квалификации «Бизнес Актив» по выявленным проблемам:

В применении административных методов управления: отсутствие регламентирующих нормативных документов. Необходимо создать и утвердить:

1. Правила внутреннего трудового распорядка;
2. Положение о премировании;
3. Положение, определяющее порядок предоставления материальной помощи.

Цель совершенствования применения методов управления в ООО «Центр повышения квалификации «Бизнес Актив» заключаются в следующем: создать программу, необходимую и достаточную для устойчивого и оптимального функционирования и развития предприятия.

Для реализации цели нам необходимо решить следующие задачи:

1. Определить проектировочную команду, мотивировать их и скоординировать работу.
2. Обеспечить управленческое решение руководства о внедрении программы по совершенствованию методов управления.
3. Создать благоприятные условия для обучения специалистов.
4. Обеспечить нормативно-правовую поддержку программы.

5. Сделать расчёты эффективности программы по совершенствованию методов управления.

Таблица 4 - Содержание программы по совершенствованию методов управления в ООО «Центр повышения квалификации «Бизнес Актив»

| <i>Проблема</i>  | <i>Мероприятия</i>   | <i>Ответственные</i> | <i>Сроки</i>   | <i>Затраты</i> |
|--|--|----------------------|--|----------------|
| Отсутствуют: нормативно-правовые документы: Правила внутреннего трудового распорядка, Положение о премировании, Положение о порядке предоставления материальной помощи | Мероприятия по совершенствованию административных методов управления:<br>- создание необходимых нормативно-правовых документов: Правила внутреннего трудового распорядка, Положение о премировании, Положение о порядке предоставления материальной помощи | Директор             | май 2016 г.<br>- август 2016 г.                              | -              |
| Отсутствуют: документы, регламентирующие систему заработной платы и компенсационного пакета  | Мероприятия по совершенствованию экономических методов управления:<br>- разработка структуры заработной платы и компенсационного пакета,<br>- расширение штатного расписания через введение новых должностей   | Главный бухгалтер    | сентябрь 2016 г. – декабрь 2016 г.                           | 180 000 руб.   |
| Отсутствуют распродажи, акции, скидки  | организация и проведение распродаж, акций, скидок  | Директор             | август 2016– май 2017 г.                                     | 270 000 руб.   |
| Недостаточная квалификация некоторых сотрудников и постоянные конфликты внутри организации приводят к уменьшению производительности труда в несколько раз              | Мероприятия по совершенствованию социально-психологических методов управления:<br>- обучение персонала,<br>- корпоративные праздники   | Директор             | февраль 2017 г. – март 2017 г.<br>июнь 2016 г. – май 2017 г. | 100 000 руб.   |

|   |   |                             |                |              |
|---|---|-----------------------------|----------------|--------------|
| Отсутствует программное обеспечение: 1 С. Бухгалтерия и система ГАРАНТ, необходимое для автоматизации внешнего и внутреннего документооборота | Мероприятия по совершенствованию информационных методов управления:<br>- закупка нового ПО: 1 С. Бухгалтерия и система ГАРАНТ | Директор, главный бухгалтер | январь 2017 г. | 100 000 руб. |
|---|---|-----------------------------|----------------|--------------|

В целях стимулирования сбыта услуг сформулировать ценовую стратегию и разработать тактику ценообразования. Невысокий уровень разноплановой работы руководителя в системе ценообразования повышается посредством:

- расширения спектра управленческих функций в процессе ценообразования;
- введения в деятельность руководителей функции выявления и анализа проблемных зон ценообразования на предприятии;
- краткосрочного обучения руководителей в области маркетинга с учетом их пожеланий, составления графика обучения;

Для решения проблемы неудовлетворённости части персонала заработной платой и стимулирующими выплатами необходимо.

В применении социально-психологических методов управления: невысокий мотивационный потенциал персонала повышается путем введения организационных способов мотивации персонала:

- участия в делах организации (как правило, социальных);
- перспективы приобрести новые знания и навыки;
- создание условий, способствующих формированию профессиональной гордости, личной ответственности за работу;
- признание личное и публичное (ценные подарки, почетные грамоты, Доска почета; за особые заслуги - присвоение почетных званий);
- атмосфера взаимного уважения, доверия.

Исключить внутренние конфликты по причине субъективной оценки сотрудников вышестоящим руководителем поможет разработка эффективной процедуры оценки результатов деятельности работников в организации (аттестация) на основании подбора оптимальных критериев, сравнения реальных и желаемых результатов, обеспечения мер совершенствования профессиональной деятельности работников.

Для организации корпоративных мероприятий необходимо:

- выявить интересы и мнения сотрудников через анкетирование о формах, местах и сроках проведения корпоративных мероприятий;
- составить план корпоративных мероприятий;
- организовать корпоративные мероприятия.

В применении информационных методов управления. Для более точного управления запасами требуется введение в работу программы 1С: Бухгалтерия.

## **2.2. Правовое обоснование и прогноз социально-экономической эффективности совершенствования применения методов управления организацией в ООО «Центр повышения квалификации «Бизнес Актив»**

В нашем случае основополагающим документом будет Устав организации, на основании которого руководитель осуществляет свою деятельность.

Социально-экономическая эффективность программы совершенствования методов управления заключается в следующем:

1. Снижение уровня текучести кадров среди наиболее перспективных сотрудников, стабильность кадрового состава.
2. Повышение образовательного уровня и профессиональной квалификации руководителей среднего звена.

3. Утверждение организации в роли социально-ориентированного предприятия, улучшение имиджа предприятия как работодателя.

4. Увеличится скорость и качество выполнения операций по сбору, передаче, обработке данных за счёт быстродействия нового ПО и технических средств.

Расходы на реализацию данной программы представлены в смете (табл. 5).

Таблица 5 - Смета расходов на реализацию мероприятий по совершенствованию методов управления в ООО «Центр повышения квалификации «Бизнес Актив», 2017 г.

| №      | Содержание деятельности                                 | Расходы    |
|--------|---|------------|
| 1.     | Обучение рядовых сотрудников на краткосрочных курсах    | 40 000 р.  |
| 2.     | Введение дополн. фонда заработной платы для сотрудников | 450 000 р. |
| 4.     | Приобретение нового ПО                                  | 100 000 р. |
| 5.     | Призовой фонд для корпоративных мероприятий.            | 60 000 р.  |
| Итого: |   | 650 000 р. |

Причины инициации мероприятий – коммерческая необходимость, технический прогресс и требования закона. Источником финансирования станут внутренние ресурсы, входящие в состав собственного капитала предпринимателя. Это обосновано тем, что прибыль предприятия ежегодно возрастает.

Рассчитаем производительность труда после внедрения мероприятий по совершенствованию методов управления в ООО «Центр повышения квалификации «Бизнес Актив».

В экономической практике уровень производительности труда характеризуется через показатели выработки и трудоемкости. Выработка (W) продукции в единицу времени измеряется соотношением объема произведенной продукции (q) и затратами (T) рабочего времени:  $W = q / T$ .

В нашем случае это количество реализованных услуг за прошлый период и планируемый показатель в будущем периоде:

$$W_{2015} = 657 / 5\,200 = 0,12.$$

В 2016 году планируется реализовать 700 услуг, планируемый показатель выработки продукции в единицу времени после реализации мероприятий увеличится и составит 750 услуг в первый год:

$$W_{\text{план}} = 750 / 4\,700 = 0,16.$$

Чтобы определить экономическую эффективность предполагаемых мероприятий по совершенствованию методов управления в ООО «Центр повышения квалификации «Бизнес Актив», используем экономические данные бухгалтерской отчетности за предыдущий год:

1. Чистая прибыль - 4002,7 тыс. р.
2. Затраты по смете – 650 тыс. р.

Для расчета коэффициента эффективности мероприятий по совершенствованию методов управления в ООО «Центр повышения квалификации «Бизнес Актив» можно годовой экономический эффект, полученный в результате проведения данных мероприятий по совершенствованию методов управления разделить на затраты по мероприятиям.

$$K_{\text{Э}} = \text{Эгод} / Z_{\text{у}} \quad (1)$$

где Эгод – годовой экономический эффект, полученный в результате проведения мероприятий;

$Z_{\text{у}}$  – затраты на мероприятия по совершенствованию методов управления.

Годовой экономический эффект (Эгод) мероприятий по совершенствованию системы методов управления представляет собой сумму экономии, возникающую вследствие:

- уменьшения текучести кадров;
- уменьшения расходов при реализации услуг.

$$\text{Эгод} = C_{\text{экон. т. к}} + C_{\text{экон. н.т}} \quad (2)$$

Вычислим предполагаемую экономию, возникающую от уменьшения текучести кадров.

Для этого средние затраты организации на найм и обучение 1 работника необходимо умножить на число неуволившихся в расчётный период.

Затраты на привлечение в организацию, приём и обучение 1 работника в среднем составляют 1500 р. Предполагается, что в результате совершенствования методов управления в организации число неуволившихся работников снизится на 10 человек, (т.е. в процентном соотношении к текучести кадров в 2016 г. она уменьшится  $\approx$  на 10 %).

Таким образом, Сэкон. т. к. =  $1500 * 10 = 15\ 000$  р. (15 тыс. р.)

Предполагается, что совершенствование методов управления в ООО «Центр повышения квалификации «Бизнес Актив» позволит увеличить объем предоставляемых услуг и улучшить их качество, так же совершенствование методов управления позволит сэкономить средства на реализации услуг на 80 % (837 т.р.).

Сэкон.у. =  $837 * (100 \% - 80 \%) / 100 \% \approx 167$  тыс. р.

Тогда экономия Сэкон. у. составит  $\approx 837 - 167 = 670$  (тыс. р.)

Итого: сумма всей экономии Эгод = Сэкон. т. к. + Сэкон. у. =  $15\ 000 + 670 = 15\ 670$  тыс. р. = 685 тыс. р.

Используя формулу расчёта коэффициента эффективности совершенствования методов управления  $K \text{ Э} = \text{Эгод} / \text{Зу}$  и зная затраты по смете – 650 тыс. р., просчитаем значение КЭ по формуле (1).

$$K \text{ Э} = 685 / 650 = 1,05$$

Так как данное значение  $K \text{ Э} = 1,05 > 1$ , значит годовой экономический эффект превышает затраты, уровень эффективности мероприятий по совершенствованию методов управления в ООО «Центр повышения квалификации «Бизнес Актив» велик.

Рассчитаем чистый доход организации, полученный в результате совершенствования методов управления. Для этого найдём разность между годовым экономическим эффектом и расходами по смете предлагаемых к проведению мероприятий.

$$\text{ЧД} = \text{СЭ} - \text{Зу} \quad (3)$$

где СЭ – сумма всей экономии (годовой экономический эффект Эгод);

Зу – затраты по проведению мероприятий.

$$\text{ЧД} = 685 - 650 = 35 \text{ тыс. р.}$$

Рассчитаем чистый дисконтированный доход на 3 года, ставка дисконтирования 10 %:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+R)^t}, \quad (4)$$

где: n, t - количество временных периодов,

CF - денежный поток (Cash Flow),

R - стоимость капитала (ставка дисконтирования, Rate).

$$\text{ЧДД} = 7\,237\,770 \text{ руб.}$$

Вычислим срок окупаемости вложений (Т). Для этого расходы по смете разделим на экономический эффект (Зу / СЭ);

$$T = \text{Зу} / \text{СЭ} \quad (5)$$

где Зу – затраты по проведению мероприятий;

СЭ – сумма всей экономии.

$$\text{Расчеты: } T = 650 / 685 = 0,94$$

Это число означает, что срок окупаемости вложений в пределах одного года.

1. За счёт сокращения уровня текучести кадров сэкономить денежные средства на рекламу и объявления о приёме на работу в размере 15 000 р. в год.

2. Экономический эффект совершенствования в уменьшении уровня текучести кадров; уменьшении суммы убытков, связанной с недостачей товаров, выявляемой в ходе ревизии.

## **Выводы по 2 главе**

Для решения проблемы руководителю в ООО «Центр повышения квалификации «Бизнес Актив» были предложены мероприятия по



совершенствованию методов управления с указанием сроков исполнения и сметой по реализации.

Суть мероприятий заключается в комплексности применения различных методов управления, что является одним из ключевых факторов успеха организации.

Для эффективного и комплексного решения выявленных проблемных зон были разработаны мероприятия по совершенствованию методов управления на 2016-2017 гг.

Сроки реализации программы: декабрь 2015 г. – июнь 2017 г.

Составлена смета расходов на реализацию программы совершенствования методов управления в размере 650 000 рублей.

Источник финансирования программы – собственные средства предпринимателя.

Оценить эффективность совершенствования методов управления организации можно на основе предлагаемых в этой главе методики.

Была рассчитана экономическая эффективность предполагаемых мероприятий по совершенствованию методов управления в ООО «Центр повышения квалификации «Бизнес Актив», на основании экономических данных бухгалтерской отчетности за предыдущий год.

Годовой экономический эффект Эгод равен 685 тыс. р.

Срок окупаемости вложений в пределах одного года.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработки ведущих менеджеров подтверждают эффективность умелых, продуманных действий руководителей организации как важный момент в управлении предприятием. Только четкие действия руководителя и его компетентность направляют деятельность персонала, создают производственную ориентацию и возбуждают мотивацию к работе, содействуют эффективной работе и повышению производительности. Вследствие чего, деятельность организации достигает необходимой целеустремленности, организованности и продуктивности. Следовательно, успех организации приходит при условии реализации качественного руководства, порождающего активную деятельность персонала, то есть эффективную производственную деятельность.

Спрогнозировать управленческую деятельность – невозможно, так как управление организацией и в том числе персоналом зависит от субъективных и объективных факторов и условий деятельности организации. Следовательно, необходимо использовать инструмент менеджмента - методы управления с осторожностью и на высоком профессиональном уровне.

Отсюда можно считать, что метод управления организацией является относительно устойчивой системой способов и форм практической деятельности руководителя, подвижной и чувствительной к современным потребностям в менеджменте.

Бала рассмотрена организация - ООО «Центр повышения квалификации «Бизнес Актив», обеспечивающая слушателей комфортными условиями для прохождения процесса обучения. Располагает современным аудиторным фондом, который позволяет размещать одновременно более 100 слушателей. В аудиториях есть необходимое оборудование для лекций, тренингов, занятий с использованием компьютерной техники, тестирования в режиме on-line, работы с консультационными базами.

Согласно проведенному анализу, отметим положительную динамику по отношению к 2014 году рентабельность выросла почти на 30%. Однако, на основании проведенного анализа бухгалтерского баланса Центра видно, что в настоящий момент времени финансовое состояние привлекательно для инвесторов. Предприятие способно рассчитываться по наиболее срочным своим обязательствам.

Таким образом, в организации используются все методы управления в соответствии с классификационным признаком по содержанию методов управления. Однако некоторые из них требуют совершенствования и дальнейшего внедрения для повышения эффективности деятельности предприятия.

Рассмотренные методы управления организацией, позволяют упорядочить, целенаправить и эффективно организовывать выполнение всех функций управления, должны стать нормой для организаций с эффективным менеджментом. Существует необходимость их совершенствования как стратегически важной и тактически продуктивной задачи современного менеджмента.

Для эффективного и комплексного решения выявленных проблемных зон были разработаны мероприятия по совершенствованию методов управления на 2016-2017 гг.

Сроки реализации программы: декабрь 2015 г. – июнь 2017 г.

Составлена смета расходов на реализацию программы совершенствования методов управления в размере 650 000 рублей.

Источник финансирования программы – собственные средства предпринимателя.

Была рассчитана экономическая эффективность предполагаемых мероприятий по совершенствованию методов управления в ООО «Центр повышения квалификации «Бизнес Актив», на основании экономических данных бухгалтерской отчетности за предыдущий год.

Годовой экономический эффект Эгод равен 685 тыс. р.

Используя формулу расчёта коэффициента эффективности совершенствования методов управления  $K \text{ Э} = \text{Эгод} / Z_y$  и зная затраты по смете – 650 тыс. р., просчитали значение  $K \text{ Э} = 685 / 650 = 1,05$

Значение  $K \text{ Э} = 1,05 > 1$ , значит годовой экономический эффект превышает затраты, уровень эффективности мероприятий по совершенствованию методов управления в ООО «Центр повышения квалификации «Бизнес Актив» велик.

Рассчитан чистый доход организации, полученный в результате совершенствования методов управления.

$$\text{ЧД} = 685 - 650 = 35 \text{ тыс. р.}$$

Вычислен срок окупаемости вложений (Т). Для этого расходы по смете разделим на экономический эффект ( $Z_y / C \text{ Э}$ );

$$T = 650 / 685 = 0,94$$

Срок окупаемости вложений в пределах одного года.

Таким образом, можно утверждать, что задачи, поставленные в данной выпускной квалификационной работе, решены, цель достигнута.