

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Профиль: Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой

_____ А.В. Васильева
«_____» _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование системы управления ИП Никееенко Н.А.

Исполнитель
студент группы 372сб

Н.А. Семечев

Руководитель
доцент, к.т.н.

Л.В. Рыбакова

Консультант
по экономической части
доцент, к.т.н.

Л.В. Рыбакова

Нормоконтроль
ассистент

Я.Д. Коваленко

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
«_____» _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Семечева Николая Андреевича

1. Тема бакалаврской работы: «Совершенствование системы управления ИП Никееенко Н.А.»

(утверждено приказом от _____ № _____)

2. Срок сдачи студентом законченной работы: 15 февраля 2017 г.

3. Исходные данные к бакалаврской работе: учебно-экономическая литература, публицистическая литература, данные бухгалтерской отчетности ИП Никееенко, информационные ресурсы сети Интернет.

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов):

1 Теоретические аспекты изучения системы управления предприятием;

2 Системный анализ деятельности предприятия ИП Никееенко Н.А.;

3 Разработка комплекса мероприятий по совершенствованию производственно-сбытовой составляющей системы управления предприятием ИП Никееенко Н.А..

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.д.): приложения к бакалаврской работе содержат 11 таблиц и 1 иллюстраций.

6. Дата выдачи задания: _____

Руководитель бакалаврской работы: Рыбакова Лина Васильевна, доцент, кандидат технических наук

Задание принял к исполнению (дата): _____

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 94 с., 28 рисунков, 27 таблиц, 8 приложений, 52 источника.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ, ФУНКЦИИ И ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ, МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ, ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, СИСТЕМА ВНЕШНЕЙ ИНФОРМАЦИИ, АНАЛИЗ ОТРАСЛИ, PEST-АНАЛИЗ, СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ, ДИАГНОСТИКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Современное состояние рыночных отношений требует адекватных этим процессам систем управления во всех звеньях, отраслях и сферах экономики. Особое значение эта проблема имеет на уровне предприятия. Являясь объектом товарно-денежных отношений, обладающим широкой экономической самостоятельностью и ответственностью за результаты своей производственно-хозяйственной деятельности, предприятия должны формировать такую систему управления, которая обеспечивала бы им высокую эффективность функционирования, конкурентоспособность и устойчивое положение на рынке. Качество системы управления отражается на поведении предприятия как системы, на результатах его деятельности, на росте показателей эффективности. Наилучший результат возможен только при оптимальной организации системы управления предприятием, когда каждый элемент в полной мере выполняет свои функции и задачи, когда все процессы налажены и нормально функционируют.

Цель бакалаврской работы: разработать мероприятия по совершенствованию системы управления ИП Никеенко.

Объект исследования – ИП Никеенко.

Предметом исследования является система управления данного предприятия.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| Введение | 6 |
| 1 Теоретические аспекты изучения системы управления предприятием | 9 |
| 1.1 Понятие, сущность и функции системы управления предприятием в современных условиях | 9 |
| 1.2 Методологические основы оценки и совершенствования системы управления предприятием | 20 |
| 1.3 Эффективность системы управления предприятием и основные направления ее повышения | 26 |
| 2 Системный анализ деятельности ИП Никееенко Н.А. | 32 |
| 2.1 Анализ информационного обеспечения системы управления и анализ внешней среды ИП Никееенко Н.А. | 32 |
| 2.2 Анализ внутренней среды предприятия ИП Никееенко Н.А. | 38 |
| 2.3 Оценка эффективности системы управления ИП Никееенко Н.А. | 49 |
| 3 Разработка комплекса мероприятий по совершенствованию производственно-сбытовой составляющей системы управления ИП Никееенко | 60 |
| 3.1 Диагностика системы управления ИП Никееенко Н.А. | 60 |
| 3.2 Разработка направлений совершенствования системы управления ИП Никееенко Н.А. | 64 |
| 3.3 Прогноз эффективности управленческого решения по совершенствованию системы управления ИП Никееенко Н.А. | 71 |
| Заключение | 77 |
| Библиографический список | 81 |
| Приложение А Схема взаимодействия управляемой и управляющей подсистем предприятия | 86 |
| Приложение Б PEST-анализ ИП Никееенко Н.А. | 87 |
| Приложение В Анализ влияния пяти сил модели М. Портера | 88 |
| Приложение Г SWOT-анализ ИП Никееенко Н.А. | 90 |

| | |
|---|----|
| Приложение Д Опросники для диагностики системы управления | 92 |
| Приложение Е Расчет эффективности управленческого решения | 93 |
| Приложение Ж Прогноз экономических показателей деятельности | 95 |
| Приложение И Экономические показатели деятельности ИП Никееенко Н.А.2014-2016гг. | 96 |

ВВЕДЕНИЕ

Современное состояние рыночных отношений требует адекватных этим процессам систем управления во всех звеньях, отраслях и сферах экономики. Особое значение эта проблема имеет на уровне предприятия. Являясь объектом товарно-денежных отношений, обладающим широкой экономической самостоятельностью и ответственностью за результаты своей производственно-хозяйственной деятельности, предприятия должны формировать такую систему управления, которая обеспечивала бы им высокую эффективность функционирования, конкурентоспособность и устойчивое положение на рынке.

В экономической литературе существует множество определений термина «система управления предприятия». Считается, например, что система управления предприятием – это совокупность технических и организационных методов и мер, предназначенных для решения задач управления различными аспектами деятельности предприятия.

Система управления, по существу, представляет собой социальный договор между индивидами (группами индивидов), образующими организацию, о том, как, кем, в какой форме и в отношении кого будут выполняться функции управления на всех уровнях организационной иерархии, во всех подразделениях и проектах. При этом правила и процедуры управления являются обязательными для исполнения всеми индивидами. По-настоящему результативной система управления предприятием станет только тогда, когда управленческие функции и задачи будут распределены между всеми индивидами, каждый из которых получит право и полномочия решать подотчетные задачи в соответствии с организационными принципами и личными ценностями. Соответственно, предназначение системы управления заключается в оценке состояния предприятия, а также в выработке и реализации управленческого воздействия.

Система управления предприятием представляет собой самостоятельную систему, при этом состав элементов каждой из подсистем, образующих систему управления, является разнообразным и зависит от ее конкретного содержания.К

основным элементам системы управления предприятием относятся функции, организационная структура, персонал, технические средств, информация, методы, технология, финансы, управленческие решения и др.

Эффективность функционирования любого экономического объекта вследствие возрастающей сложности, комплексности и усиления взаимосвязей напрямую зависит от качества функционирования системы управления.

Резервы для повышения эффективности системы управления предприятием могут быть найдены в процессе диагностики всех сфер его деятельности (включая исследование как управляющей, так и управляемых подсистем).

Тема бакалаврской работы актуальна, поскольку качество системы управления отражается на поведении предприятия как системы, на результатах его деятельности, на росте показателей эффективности. Эффективная система управления предприятием – это система, которая дает наилучший результат при наименьшем уровне затрат на ее поддержание и развитие. Наилучший результат возможен только при оптимальной организации системы, когда каждый элемент в полной мере выполняет свои функции и задачи, когда все процессы налажены и нормально функционируют.

Исследование, осуществленное в рамках бакалаврской работы, обладает определенной практической значимостью, поскольку оно позволило выявить «узкие места» системы управления предприятием и разработать комплекс мероприятий, направленных на устранение проблемных участков в системе управления.

Цель бакалаврской работы: разработать мероприятия по совершенствованию системы управления предприятием ИП Никееенко Н.А..

Для достижения поставленной цели в бакалаврской работе поставили несколько задач, а именно:

а) исследовать теоретические аспекты изучения системы управления предприятием;

б) осуществить системный анализ деятельности предприятия ИП Никееенко Н.А.;

в) разработать комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления предприятия ИП Никеенко Н.А..

Объект исследования – предприятие ИП Никеенко Н.А.

Предметом исследования является система управления данного предприятия.

В бакалаврской работе были использованы следующие источники информации: учебно-экономическая литература, публицистическая литература, данные бухгалтерской отчетности ИП Никеенко Н.А. и информационные ресурсы сети Интернет.

Для исследования системы управления ИП Никеенко Н.А., период которого охватывает 2013– 2015 гг., использовались разнообразные методы: наблюдение, устные опросы, анкетирование, диагностика системы управления, расчет показателей эффективности функционирования системы управления предприятием, прогнозирование и др.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1 Понятие, функции и элементы системы управления предприятием в современном менеджменте

С учетом возрастающей сложности, комплексности и усиления взаимосвязей, эффективность функционирования экономических объектов, по мнению И. Галушки, все в большей мере зависит от качества системы управления¹.

Понимание системы управления организацией строится на определении термина «управление» как процесса установления, регулирования и развития самоорганизованного поведения отдельных индивидов и их групп, образующих организацию как единое целое². В общем виде процесс управления во всех сферах деятельности можно представить в виде так называемой «петли управления», представленной на рисунке 1³.

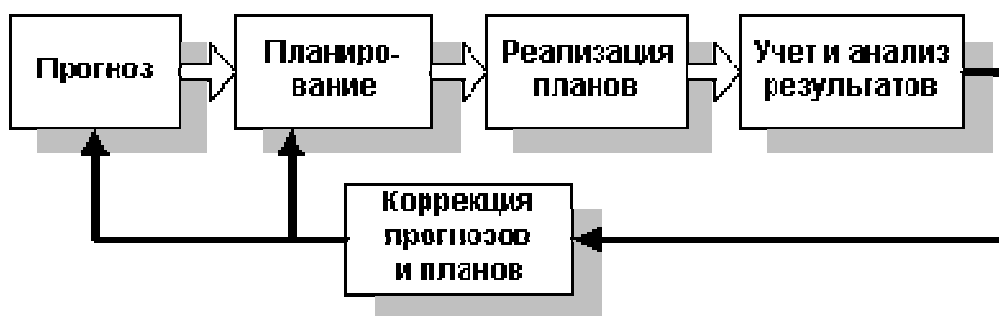


Рисунок 1 – Обобщенная схема процесса управления

В литературе не приводится строгое определение понятия «система управления предприятием», разные авторы вкладывают в данный термин свой смысл. Различные вариации дефиниции «система управления» представлены в таблице 1.

¹ Галушка И. Эффективность систем управления [Электронный ресурс]. URL: <http://www.xserver.ru/user/effsu/> (дата обращения : 18.12.2016).

² Руденко Н.Р. Роль системного подхода в процессе управленческой деятельности организации // Актуальные вопросы экономики и финансов в условиях современных вызовов российского и мирового хозяйства: материалы международной научно-практической конференции НОУ ВПО «СИ ВШПП», 25 марта 2013 г. Самара: Ас Гард, 2013. С. 464-466.

³ Петров Ю.А. Комплексная автоматизация управления производством [Электронный ресурс]. URL: <http://www.avasso.ru> (дата обращения : 18.12.2016).

Таблица 1 – Различные трактовки понятия «система управления»

| Автор | Понятие |
|---------------------------------|--|
| С. Янг | Система управления – это «подсистема предприятия, составными частями предприятия (определенных проблем) и выходов (выполнение комплекса действий, процессов, итогом которых будут определенные решения), при этом должны увеличиваться доходы вследствие оптимизации взаимосвязи всех входов и выходов от деятельности всего предприятия» ⁴ |
| В.В. Сидорин | Система управления – это «систематизированный набор средств влияния и агентов действия на объект управления для достижения определённых целей и состояний (объектом управления могут быть как технические объекты так и люди)» ⁵ |
| О.В. Скопин | Система управления – это «совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование организации» ⁶ |
| А. Ким | Система управления – это «совокупность технических и организационных методов и мер предназначенных для решения задач управления различными аспектами деятельности предприятия» ⁷ |
| Л.А. Акимова | Система управления – это «определенная совокупность элементов, свойства которых подбираются исходя из характера целей и принципов управления тем или иным объектом» ⁸ |
| Л.П. Кураков | Система управления – это «совокупность элементов, функционирование которых обеспечивает эффективную деятельность, направленную на достижение цели, то есть предвосхищенного результата» ⁹ |
| Д. Егоров | Система управления – это «часть системы – подсистема, включающая в себя совокупность структур и технологий, целью которой является достижение целей управляемой системы (надсистемы) путем изменения структур и технологий последней в условиях, допустимых для существования управляемой системы» ¹⁰ |
| Свободный экономический словарь | Система управления – это «подсистема более крупного образования (образованного целого — системы), обеспечивающая достижение осознанных или неосознанных целей этого образованного целого» ¹¹ |
| Русскоязычная Википедия | Система управления – это «систематизированный набор средств влияния на подконтрольный объект для достижения определённых целей данным объектом» ¹² |

Несмотря на то, что единого определения понятия «система управле-

⁴ Янг С. Системное управление организацией [Электронный ресурс]. URL: <http://www.arhibook.ru> (дата обращения : 18.12.2016).

⁵ Сидорин В.В. Менеджмент системы управления [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vasilysi.info> (дата обращения : 18.12.2016).

⁶ Скопин О.В. Теоретические основы исследования систем управления предприятием // Теория управления. 2012. № 3. С. 56-58.

⁷ Ким А. Система управления предприятием [Электронный ресурс]. URL: <http://www.akim@lessonslearned.ru> (дата обращения : 18.12.2016).

⁸ Акимова Л.А. Теоретические аспекты управления и планирования [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rusnauka.com> (дата обращения : 18.12.2016).

⁹ Кураков Л.П. Экономика: инновационные подходы [Электронный ресурс]. URL: <http://www.bibliotekar.ru> (дата обращения : 18.12.2016).

¹⁰ Егоров Д. Определение понятия «система управления» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.egorovde.ru> (дата обращения : 18.12.2016).

¹¹ Свободный экономический словарь [Электронный ресурс]. URL: <http://www.termin.bposd.ru/publ/19-1-0-3201> (дата обращения : 18.12.2016).

¹² Википедия [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ru.wikipedia.org> (дата обращения : 18.12.2016).

ния» не существует, у всех представленных выше дефиниций есть общие элементы.

Во-первых, система управления – это подсистема системы более высокого порядка (технической, социальной или иной), в отношении которой осуществляется управление.

Во-вторых, объектом системы управления является состав (элементы, подсистемы, связи, структура) и функционирование (состояния и поведение) управляемой системы.

В-третьих, целью системы управления является достижение целей управляемой системы.

В-четвертых, ограничением системы управления являются допустимые условия существования управляемой системы.

Сущность системы управления заключается в том, что она представляет собой свод действующих в организации, обязательных для исполнения, формальных правил и процедур, которые определяют:

- условия и порядок самоорганизованной деятельности индивидов и их групп, образующих организацию;
- порядок установления и изменения ключевой идеи деятельности организации в целом и для ее основных подразделений;
- процесс целеполагания для организации в целом, ее подразделений, бизнес-процессов, проектов и отдельных индивидов (групп индивидов);
- порядок планирования для организации в целом, ее подразделений, отдельных бизнес-процессов и проектов;
- процесс организации исполнения планов и проектов;
- характер и порядок контроля над деятельностью организации, ее подразделений, бизнес-процессов, проектов и отдельных индивидов.

Предназначение системы управления – оценка состояния организации, выработка и реализация управляющего воздействия. В широком понимании, система управления необходима для выполнения функций управления во всех подразделениях предприятия, бизнес-процессах и проектах.

Система управления делится на две подсистемы: управляющую и управляемую. Взаимодействие управляемой и управляющей подсистем предприятия представлено в приложении А¹³.

Система управления существует в определенной среде, которая бывает технической (материальные условия управленческой деятельности) и социальной (совокупность отношений людей).

Система управления предприятием характеризуется: соответствием целям организации; техническим оснащением; составом, направленностью элементов; соподчинением звеньев по уровням, их структурой в рамках отдельного уровня, информационной нагрузкой; степенью специализации и регламентации функций, централизации или децентрализации полномочий; характером внутренних и внешних связей; стабильностью или изменчивостью поведения; открытостью или закрытостью (восприимчивостью или невосприимчивостью к внешним влияниям)¹⁴.

Система управления с позиции системного подхода может быть определена как:

- концептуальная, если она рассматривается как модель системы управления;
- эмпирическая, если рассматривается конкретная организация;
- искусственная, поскольку она создана и используется людьми;
- «человекомашинная» («человекокомпьютерная»), поскольку в контур управления включена автоматизированная информационная система;
- замкнутая или открытая в зависимости от решаемых задач и используемой для этого информации – только внутренней или связанной с окружающей средой;
- временная, поскольку она периодически подвергается формальным или

¹³ Основы менеджмента [Электронный ресурс]. URL: <http://www.management-bases.narod.ru/Predpriyatie-kak-sistema.html> (дата обращения : 18.12.2016).

¹⁴ Кучерова Е.Н. Система управления и ее элементы [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kucherova.ru> (дата обращения : 18.12.2016).

неформальным изменениям¹⁵.

Выделяются несколько главных функций системы управления предприятия¹⁶:

- формирование условий для самоорганизации индивидов;
- определение ключевой идеи деятельности;
- целеполагание для всей организации, ее подразделений, а также для каждого бизнес-процесса или проекта;
- создание системы планирования исполнения целей и задач;
- организация исполнения планов и проектов;
- установка обратной связи.

Таким образом, система управления – это совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное (целенаправленное) функционирование организации. Она представляет собой совокупность правил и процедур, которые установлены индивидами, образующими организацию. Эти правила и процедуры обеспечивают выполнение указанных выше функций системы управления организацией.

А.В. Игнатъева и М.М. Максимцов утверждают, что представление объекта в виде системы всегда связано с трудностями из-за наличия множества определений системы и сложностью выбора единого определения, целиком используемого при построении реальной системы управления. В настоящее время можно выделить, по крайней мере, пять типов системных представлений: микроскопическое, функциональное, макроскопическое, иерархическое и процессуальное. Каждое из указанных представлений системы отражает определенную группу ее характеристик¹⁷.

Самое простое понимание системы управления предприятием основано на выделении субъекта и объекта управления и рассмотрении взаимосвязей между ними (рисунок 2).

¹⁵ Система управления и ее принципы [Электронный ресурс]. URL: <http://www.allendy.ru/teoruprav/120-sistema-uprav.pdf> (дата обращения : 18.05.2014).

¹⁶ Магданов П.В. Система управления организацией: понятие и определение // Вестник ОГУ. 2012. № 8. С. 56-62.

¹⁷ Игнатъева А.В. Исследование систем управления. М.: Гордарика. 2012. С. 8.

Субъект и объект управления являются основополагающими понятиями при рассмотрении вопросов управления предприятием. То, насколько эффективно реализуется управление, зависит от того, в каких отношениях находятся субъект и объект управления. Процесс управления реализуется как определенный тип взаимодействия между субъектом и объектом управления.

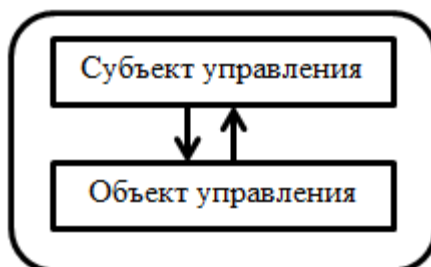


Рисунок 2 – Понимание системы управления предприятием, основанное на выделении субъекта и объекта управления

Рисунок 3 изображает функциональное представление системы управления предприятием.

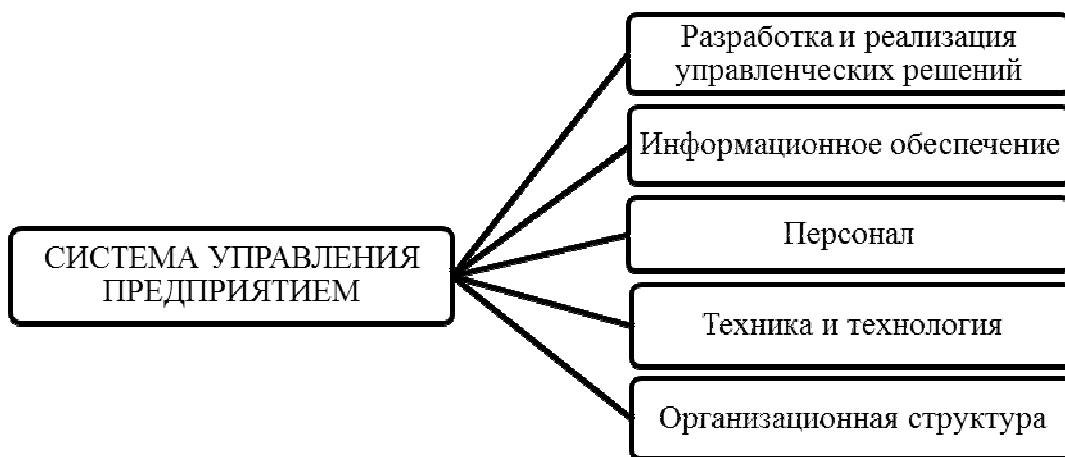


Рисунок 3 – Функциональное представление системы управления предприятием

Функциональное представление системы управления предприятием подразумевает определение совокупности действий (функций), которые необходимо выполнять для реализации целей функционирования предприятия.

На рисунке 4 представлено иерархическое представление системы управления.

Иерархическое представление системы управления предприятием основано на понятии «подсистема» и рассматривает всю систему как совокупность подсистем.

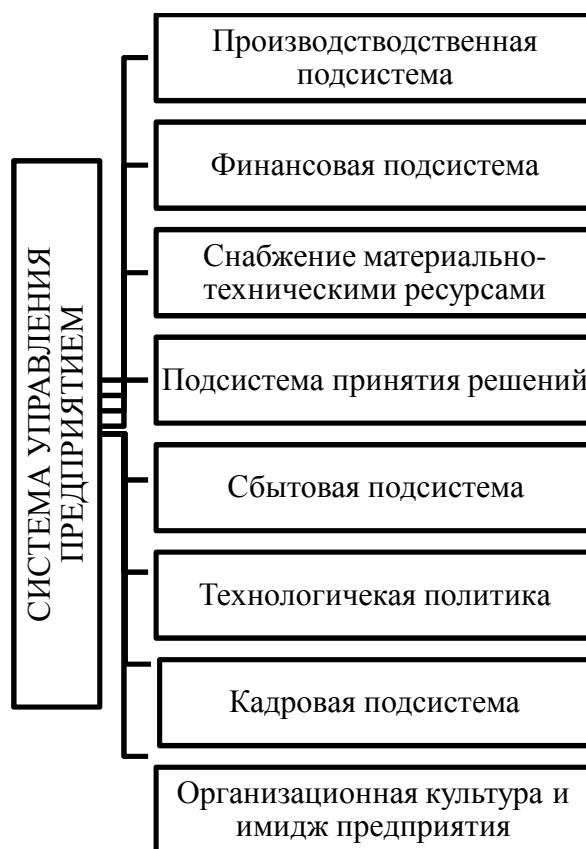


Рисунок 4 – Иерархическое представление системы управления

В данной бакалаврской работе были использованы все три перечисленных представления системы управления предприятием.

О.В. Скопин и Н.Л. Назарова в статье «Теоретические основы исследования систем управления предприятием» указывают, что «современное предприятие обладает сложной системой управления, состоящей из определенных элементов, которые объединены воедино целью его функционирования»¹⁸.

В научной литературе отсутствует единый перечень элементов, формирующих систему управления предприятием. Наиболее спорным является вопрос о включении в состав системы управления современным предприятием механизма управления. Одни исследователи считают, что механизм управления

¹⁸ Скопин О.В. Теоретические основы исследования систем управления предприятием // Теория управления. 2012. № 3. С. 56-58.

является самостоятельным компонентом, который не должен входит в состав системы управления. Более того, механизм управления рассматривается ими как самостоятельная система. Другие, наоборот, считают, что функционирование системы управления невозможно без входящего в его состав механизма управления¹⁹.

В данном исследовании целесообразно отдать предпочтение варианту, согласно которому механизм управления является элементом системы управления и выполняет роль важнейшего ее инструмента. Такой подход согласуется с точкой зрения Р.Г. Маннапова и Л.Г. Ахтариевой, которые отмечают, что «механизма управления не может быть без системных компонентов, и в то же время – без механизма управления нет системы управления как таковой, поскольку последняя объективно является не статичным, а высокодинамичным объектом с изменяющимися характеристиками»²⁰.

В составе системы управления современным предприятием, кроме механизма управления, выделяют и другие элементы, которые представлены на рисунке 5.

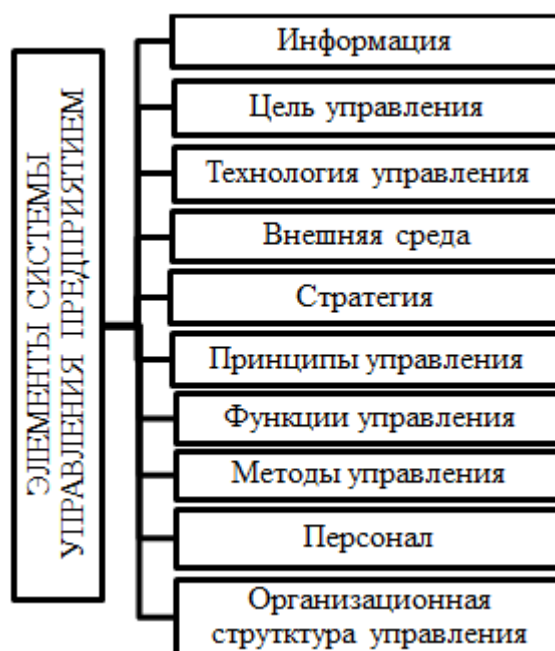


Рисунок 5 – Элементы системы управления современным предприятием

¹⁹ Барлукова А.В. Механизм управления как неотъемлемый элемент системы управления предприятием // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2013. № 6. С. 121-124.

²⁰ Маннапов Р.Г. Современные закономерности, принципы, задачи и механизм управления // Вестник Челябинского государственного университета. 2012. № 3. С. 47-56.

Первым элементом системы управления предприятием является информация, поскольку без нее эффективное функционирование системы управления невозможно. Информация представляет собой совокупность сведений, используемых при осуществлении управленческой деятельности (законы, устав и др.)

Второй элемент системы управления предприятием – это цели управления. Цель – это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация; она устанавливает определенные ориентиры развития на заданный период времени. По мнению Г.А. Маховиковой и Н.Ф. Ефимовой «цель, с одной стороны, выступает как результат прогнозов и оценки ситуации, а с другой – как ограничитель для планируемых управленческих мероприятий»²¹.

Цели предприятия должны обладать рядом характеристик, которые иногда называют критериями качества поставленных целей. К числу основных характеристик целей современного предприятия относятся: конкретность и измеримость, горизонт планирования, достижимость и непротиворечивость.

У любого предприятия должны существовать цели нескольких уровней: стратегические (долгосрочные), текущие (на один год) и оперативные (до одного месяца). Краткосрочные цели – это обычно текущие улучшения и результаты; долгосрочные цели заставляют менеджеров задуматься о том, какие действия нужно предпринять сейчас, чтобы достичь хороших результатов в будущем.

А.А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд утверждают, что цели являются очень важным элементом системы управления, поскольку недостаточное внимание к процессу установления целей или, наоборот, выдвигание недостижимых целей наносит ущерб предприятию²².

Третьим элементом системы управления предприятием является технология управления. По мнению Е.А. Репиной, технология управления (в общем смысле) – это системный комплекс воздействий на объект для достижения ко-

²¹ Маховикова Г.А. Инновационный менеджмент. М. : ЭКСМО, 2013. С. 95.

²² Томпсон-мл. А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М. : Вильямс, 2013. С. 39.

нечного его состояния с точки зрения управляющего²³. Соответствующая технология управления должна быть выработана для обеспечения непрерывности производства и управления. Чтобы своевременно принимать необходимые управленческие решения, руководство предприятия должно одновременно осуществлять эффективное управление производством реализуемой продукции и разрабатывать план действий на будущее, то есть функции стратегического менеджмента должны сочетаться с функциями оперативного управления²⁴.

Следующий элемент системы управления предприятием – это принципы осуществления управленческой деятельности. Принципы управления – это закономерности, в рамках которых реализуются связи (отношения) между различными структурами (элементами) системы управления, проявляющиеся при постановке практических задач управления. Они носят объективный характер, а также вытекают из законов и закономерностей управленческой деятельности.

М.Ю. Козлова к числу основных принципов системы управления относит: принцип научной обоснованности, принцип системности и комплексности, принцип единоначалия и коллегиальности в управлении, принцип демократического централизма, принцип единства отраслевого и территориального управления, принцип иерархичности и обратной связи²⁵.

Еще одним элементом системы управления современным предприятием являются функции управления, которые представляют собой специализированные виды управленческой деятельности. Функции управления принято делить на два вида – общие и конкретные. К общим функциям относятся планирование, организация, координирование (регулирование), стимулирование (мотивация), учет (фиксация состояния управляемого объекта), анализ (выявление причин состояния управляемого объекта) и контроль (выработка мер устранения отклонений от заданного результата). Конкретные функции управления – управление предприятием (основной деятельностью, персоналом), управление

²³ Репина Е.Н. Технологии управления // Экономика. Государство. Общество. 2014. № 1. С. 67-70.

²⁴ Кучерова Е.Н. Технология управления [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kucherova.ru> (дата обращения : 18.12.2016).

²⁵ Козлова М.Ю. К вопросу о принципах корпоративного управления // Вестник Волгоградского государственного университета. 2013. № 1. С. 62-69.

вспомогательной деятельностью, управление финансами, управление МТС, сбыт, маркетинг и др.²⁶

Следующий элемент системы управления – это методы управления, то есть способы осуществления управленческой деятельности. Методы управления вытекают из принципов предприятия и направлены на реализацию функций управления²⁷.

Еще одним элементом системы управления предприятием является персонал управления – работники, реализующие функции управления (руководители, специалисты, технический персонал)²⁸.

По мнению А.С. Акопова, организационная структура системы управления, так же являющаяся важным элементом системы управления предприятием, представляет собой совокупность взаимосвязей между персоналом управления и организацией, обеспечивающая ее функционирование. Данный элемент системы управления состоит из персонала управления (исполнителей функций), функциональных обязанностей исполнителей, взаимосвязей между исполнителями по поводу реализации функциональных обязанностей²⁹.

П.В. Магданов считает, что помимо элементов системы управления современным предприятием, целесообразно выделять еще и компоненты данной системы, а именно подсистему целеполагания, подсистему планирования, подсистему мотивации персонала, подсистему внутреннего контроля, информационно-аналитическую подсистему и подсистему организационного развития³⁰.

Каждый компонент системы управления предприятием выражается в виде регламентов, положений, инструкций и других нормативно-методических документов, которые описывают распределение и реализацию функций управления. Некоторые компоненты системы управления реализуются в форме постоянно действующих подразделений (например, отдел организационного развития

²⁶ Ребрин Ю.И. Функции и методы управления // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. № 2. С. 21-26.

²⁷ Драчева Е.Л. Методы управления в менеджменте // Менеджмент в России и за рубежом. 2012. № 4. С. 84-88.

²⁸ Ксенофонтова Х.З. Модели компетенций управленческого персонала как фактор конкурентоспособности организации // Проблемы современной экономики. 2012. № 4. С. 123-125.

²⁹ Акопов А.С. К вопросу проектирования систем управления сложными организационными структурами // Проблемы управления. 2013. № 1. С. 47-54.

³⁰ Магданов П.В. Система управления организацией: понятие и определение // Вестник ОГУ. 2012. № 8. С. 56-62.

или служба внутреннего контроля).

Таким образом, система управления современным предприятием, как и любая система, состоит из определенных элементов и ключевых компонентов. К элементам системы управления относятся механизм, цели, принципы, функции, методы, персонал, организационная структура системы управления, техника и технология управления, а также информация. Компоненты системы управления предприятием представлены несколькими подсистемами: целеполагания, планирования, мотивации персонала, внутреннего контроля, информационно-аналитической, организационного развития. Между всеми элементами и компонентами системы управления современным предприятием должна быть установлена эффективная взаимосвязь, которая позволит обеспечить устойчивое развитие бизнеса данного предприятия в долгосрочном периоде.

1.2 Методологические основы оценки и совершенствования системы управления

По мнению Э.М. Короткова, современное управление, отражающее особенности и условия развития производства и общества, технологии и самого человека, все в большей и большей мере нуждается в исследовательском подходе³¹. Он способствует динамичности и перспективности управления, росту его инновационного потенциала и повышению профессионализма в принятии управленческих решений, научности управления. Исследование – это не только функция современного менеджмента, но и стиль функционирования всей системы управления, определенный тип организации деятельности персонала (требования, ответственность, мотивация, нормативы).

Методология – это логическая организация деятельности человека, состоящая в определении цели и предмета исследования, подходов и ориентиров в его поведении, выборе средств и методов, определяющих наилучший результат.

Методология любого исследования начинается с выбора, постановки и формулирования его цели. Цель исследования заключается в поиске наиболее эффективных вариантов построения системы управления и организации ее

³¹ Коротков Э.М. Исследование систем управления. М. : ИНФРА-М, 2013. С. 35-46.

функционирования и развития. Цели исследования могут быть текущими и перспективными, общими и локальными, постоянными и эпизодическими.

Объектом исследования является система управления. Но в методологическом отношении очень важным оказывается понимание и учет класса этой системы. Она относится к классу социально-экономических систем, а это значит, что основополагающим ее элементом является человек, поскольку деятельность человека определяет особенности всех процессов ее функционирования и развития.

Предметом исследования является проблема. Проблема – это реальное противоречие, требующее своего разрешения. Функционирование системы управления характеризуется множеством разнообразных проблем, которые выступают как противоречие стратегии и тактики управления, условий рынка и возможностей фирмы, квалификации персонала и потребности в инновациях и т.д. Основой распознавания и выбора проблем в исследовании является его цель.

Следующей составляющей в содержании методологии исследования системы управления являются подходы. Подход – это ракурс исследования, отправная точка, с которой исследование начинается и которая определяет его направленность относительно цели.

Подход может быть аспектным, системным и концептуальным. В рамках данного исследования применяется системный подход, поскольку он требует максимально возможного учета всех аспектов проблемы в их взаимосвязи и целостности, выделения главного и существенного, определения характера связей между аспектами, свойствами и характеристиками.

Помимо этого, подход может быть эмпирическим, прагматическим и научным. В данном исследовании использовался научный подход, так как он является наиболее эффективным, поскольку характеризуется научной постановкой целей исследования и использованием научного аппарата в его проведении.

Методология исследования должна включать также определение и формулировку ориентиров и ограничений. Они позволяют проводить исследование

более последовательно и целенаправленно. Ориентиры могут быть мягкими и жесткими, а ограничения – явными или неявными.

Этапы процесса исследования характеризует комплекс операций, определяющих качественное различие деятельности в процессе проведения исследования. Такими этапами могут быть следующие: цель, накопление информации, обучение (образование), концепция, гипотеза, проблема, рецепт, проект, рекомендации, решение, модель, методика.

Исследования разных видов предполагают различные процессуально-методологические схемы их проведения. Например, для исследования стратегии необходимо начинать с разработки цели и концепции, а для исследования какого-либо частного вопроса функционирования фирмы можно не заострять на этом внимание, просто уяснить проблему и разработать решение. Можно сделать это на основе разработки рабочей гипотезы, предваряющей решение и его последствия.

Все разнообразие проблем, которые характеризуют предмет исследования систем управления, можно представить в совокупности трех групп: проблемы поведения объекта управления (производство, офис, фирма, предприятие и т.д.), проблемы поведения субъекта управления и проблемы взаимодействия субъекта и объекта управления. В данном исследовании рассматривается проблема, относящаяся ко второму типу, то есть касающаяся поведения субъекта управления.

Главную роль в методологии играют средства и методы исследования, которые можно разделить на три группы (рисунок 6).



Рисунок 6 – Классификация средств и методов исследования системы управления

Формально-логические методы – это методы интеллектуальной деятельности человека, составляющей основу исследования системы управления.

Общенаучные методы отражают научный аппарат исследования, определяющий эффективность любого типа.

Специфические методы – это методы, которые рождаются спецификой систем управления и отражают особенность управленческой деятельности.

В рамках данного исследования были использованы методы из всех трех перечисленных групп.

Всю совокупность методов исследования можно разделить на два типа – эмпирические и мыслительно-логические методы исследований. Эмпирические методы построены на практической деятельности, осмысление которой дает представление о сути и особенностях событий и ситуаций. В эмпирических методах существуют две группы – методы наблюдения и методы эксперимента. Мыслительно-логические методы представляют собой использование интеллектуальных операций дедукции или индукции для разрешения исследуемой проблемы или ситуации. И эмпирические, и мыслительно-логические методы нашли свое применение для исследования системы управления, рассматриваемой в этом исследовании.

Как уже упоминалось выше, наиболее важным и продуктивным для исследования социально-экономических явлений является системный подход.

Системный подход в исследовании управления можно представить в совокупности принципов, которым необходимо следовать и которые отражают как содержание, так и особенность системного подхода. Все основные принципы были учтены в процессе исследования системы управления в рамках бакалаврской работы.

Как уже упоминалось ранее, специфику объекта исследования, его предмет и задачи, отражают специфические методы исследования. Соответственно, эти методы надо рассмотреть более конкретно.

На начальном этапе исследования системы управления, рассматриваемой в этом исследовании, проблемы управления были исследованы посредством

изучения документов, поскольку всякое управление связано с движением информации, которая фиксируется в документах.

Кроме того, использовались некоторые методы социологических исследований – например, наблюдение и интервьюирование, которые позволили получить богатую информацию о текущем состоянии системы управления предприятием.

Широкое распространение в исследовании систем управления имеет метод экспертных оценок. Это объясняется сложностью многих проблем, их происхождением из человеческого фактора, отсутствием надежных экспериментальных или нормативных инструментов.

Экспертиза – это мнение, идея, решение или оценка, основанные на реализации ценного опыта специалиста, глубоких знаниях предмета исследования-технологиях качественного анализа.

Экспертиза бывает индивидуальная и групповая. При групповой экспертизе большое значение имеют подбор группы экспертов и методология итоговой обработки результатов ее работы. В данном исследовании для оценки согласованности мнений экспертов был применен дисперсионный анализ.

Выводы экспертов могут иметь как категоричную («да»/«нет»), так и вероятностную форму, выраженную в виде предположения, ранжирования, коэффициента предпочтительности и т.д.

Особой разновидностью экспертного метода, пользующегося большой популярностью, является оригинальный метод SWOT-анализа.

Эта методология может использоваться в качестве универсальной. Особый эффект она имеет при исследовании процессов в социально-экономической системе, которой присуща динамичность, управляемость, зависимость внутренних и внешних факторов функционирования, цикличность развития.

По методологии этого анализа проводится распределение факторов, характеризующих предмет исследования по четырем составляющим (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы) с учетом принадлежности этого фактора к классу внешних или внутренних факторов.

В результате появляется картина соотношения сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, которая подсказывает, как следует изменить ситуацию, чтобы иметь успех в развитии.

В каждом квадранте факторы не обязательно должны обладать одинаковым весом, но они должны быть представлены в полной своей совокупности.

Заполненная матрица показывает реальное положение дел, состояние проблемы и характер ситуации. Это первый этап SWOT-анализа.

На втором этапе необходимо провести сравнительный анализ сильных сторон и благоприятных возможностей, который должен показать, как использовать сильные стороны. Вместе с тем надо проанализировать и слабые стороны относительно существующих угроз (такой анализ покажет, насколько вероятен кризис). Кроме того, полезно выполнить сравнительный анализ сильных сторон и существующих угроз.

Использование специально подготовленных и отобранных экспертов или внутренних консультантов значительно повышает эффективность данного метода³².

Эффективным методом исследования системы управления предприятием является комплексная диагностика системы управления.

Диагностика системы управления – это строго систематизированная процедура анализа деятельности предприятия, которая позволяет изучить динамику развития основных его функциональных областей.

В данной бакалаврской работе в рамках исследования системы управления предприятием были выделены следующие функциональные области:

- производственная подсистема;
- финансовая подсистема;
- снабжение материально-техническими ресурсами;
- подсистема принятия решений;
- сбытовая подсистема;
- технологическая политика;

³² Коротков Э.М. Исследование систем управления. М.: ИНФРА-М, 2013. С. 35-46.

- кадровая подсистема;
- организационная культура и имидж предприятия³³.

Состояние указанных выше функциональных областей деятельности предприятия в аналитической части бакалаврской работы будет исследовано посредством анкетирования компетентных экспертов. Далее будет осуществлен дисперсионный анализ, который позволит оценить степень согласованности мнений экспертов. Заключительным этапом комплексной диагностики системы управления станет построение диагностического профиля предприятия, который позволит наглядно продемонстрировать слабые места его системы управления.

Таким образом, в ходе исследования и анализа системы управления предприятия (в рамках системного подхода) изучается состояние его производственно-хозяйственной деятельности, производственная структура, организационная структура системы управления, особенности взаимодействия с поставщиками и потребителями, а также с другими участниками рынка и т.д. Для анализа перечисленных выше аспектов деятельности предприятия целесообразно использовать системный подход и комплекс методов, построенных на методе экспертных оценок.

1.3 Эффективность системы управления предприятием и основные направления ее повышения

С.Н. Сайфиева и М.А. Быкадоров считают, что под эффективностью системы управления предприятием следует понимать «результат ее функционирования, обеспечивающий предприятию в условиях конкуренции достижение поставленных целей при наименьших затратах на управление»³⁴.

Анализ экономической эффективности системы управления предприятием предполагает вычисление двух видов эффективности системы управления³⁵.

³³ Рыжкин И.Ю. Комплексная диагностика предприятий // Управление производством. 2013. № 3. С. 81-83.

³⁴ Сайфиева С.Н. Оценка эффективности системы управления предприятием // Тезисы докладов Седьмого Всероссийского симпозиума «Стратегическое планирование и развитие предприятий». 2012. С. 205-206.

³⁵ Там же. С. 205-206.



Рисунок 7 – Эффективность системы управления предприятием

Абсолютная эффективность рассчитывается по каждому анализируемому объекту и характеризует общую величину эффекта, который получается в результате совершенствования системы управления предприятием.

Сравнительная эффективность дает возможность определить преимущества одного варианта по сравнению с другим, а также степень приближения выбранного варианта к оптимальному.

В наиболее общем виде эффективность системы управления представляет собой отношение эффекта, полученного в результате ее совершенствования, к осуществленным затратам. Поэтому главной задачей экономического анализа на предприятиях является выявление эффекта, который должен определяться, прежде всего, тем, в какой степени система управления предприятием способствует достижению главных целей организации.

Качество и эффективность системы управления не определяется только наличием опытного и квалифицированного управленческого и инженерно-технического персонала. Опыт и знания персонала – критически важный ресурс, который, тем не менее, может использоваться с малой степенью эффективности. В условиях плохо выстроенной системы управления предприятием навыки выдающихся руководителей и талантливых специалистов могут оказаться не полностью востребованными или даже ненужными. Несмотря на то, что система управления предприятием создается руководителями и ответственными работниками, впоследствии они сами в ней работают и опираются на ее подсистемы.

Эффективная система – это та система, которая дает наилучший результат при наименьшем уровне затрат на ее поддержание и развитие. Наилучший результат возможен при оптимальной организации системы, когда каждый элемент

в полной мере выполняет свои функции и задачи, когда все процессы налажены и нормально функционируют. Результат деятельности системы управления – управленческое решение, которое понимается как подготовка совокупности оценок и выводов о текущем и будущем состоянии объекта управления и принятие уполномоченным лицом окончательного и обязательного для исполнения постановления об управляющем воздействии на объект управления. Поэтому эффективность системы управления предприятием складывается из следующих компонентов:

- своевременность, полнота и достоверность оценки текущего и прогнозируемого состояния управляемого объекта (качество обратной связи);
- функциональная полнота, организационная слаженность и экономичность управленческих бизнес-процессов (качество субъекта управления);
- своевременность, точность и выгодность управленческих решений (качество управляющего воздействия);
- долговременное развитие управляемого объекта или процесса.

Эффективность системы управления предприятием определяется несколькими ключевыми факторами, которые охарактеризованы в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристика ключевых факторов эффективности системы управления предприятием

| Ключевые факторы эффективности системы управления предприятием | Характеристика факторов |
|--|---|
| 1 | 2 |
| Эффективность управленческих решений | – соответствие решений критериям цели, необходимости, агрегированного результата, альтернативных возможностей и стоимости; – высокая степень удовлетворенности бенефициаров управленческими решениями, процедурами их принятия и исполнения. |
| Изыскание новых возможностей развития объекта управления | – высокая результативность планов по удержанию клиентов и привлечению новых групп клиентов; – высокая результативность планов по освоению новых видов продукции, выходу на новые рынки сбыта; – рентабельность собственного капитала на уровне не ниже среднего по рынку при его динамичном росте; – высокая доля продаж от новых видов продукции, новых групп клиентов при общей тенденции роста объема продаж. |
| Высокое качество обрат- | – целостность, достоверность и актуальность сведений о внеш- |

| | |
|-----------|--|
| ной связи | ней и внутренней среде объекта управления; – быстрота и своевременность поступления информации об объекте управления; – низкий уровень неопределенности в коммуникациях между объектом и субъектом управления; – полная конфиденциальность и безопасность процессов информационного обеспечения; – высокая степень обработки данных об объекте управления. |
|-----------|--|

Продолжение таблицы 2

| 1 | 2 |
|--|--|
| Функциональная полнота и организационная слаженность управленческих бизнес-процессов | – полнота и объем реализуемых управленческих функций и задач; – высокий уровень развития организационного и методологического видов обеспечения процесса управления; – совершенство философии управления и высокий уровень развития организационной культуры в управляемом объекте; – высокий уровень подготовки управленческого персонала и его полное соответствие выполняемым функциям и задачам; – высокая степень вовлечения руководителей среднего и низшего уровня и специалистов в процесс управления. |
| Предвидение кризисных ситуаций в объекте управления | – низкий совокупный уровень потенциальных и наступивших рисков; – высокий уровень организации, полнота функций и задач управления рисками в управляемом объекте; – высокая степень развития методологического обеспечения процесса управления рисками; – результативность антикризисных планов и мероприятий. |

Результаты совершенствования системы управления предприятием должны отражаться в экономии всех видов ресурсов, повышении качества продукции, изменении характера и культуры труда. Не всем из вышеперечисленных элементов экономического и социального эффекта может быть дана натуральная или стоимостная оценка. Поэтому при определении эффективности системы управления предприятием наряду с количественными показателями необходимо учитывать и ряд качественных.

Для определения эффективности системы управления предприятием необходимо выбрать критерий, в соответствии с которым можно судить, эффективна система управления или нет, а если да, то в какой степени. Для количественного выражения эффективности критерий должен быть охарактеризован определенным числовым выражением и соответствовать оцениваемому явлению, быть универсальным и простым в применении, давать однозначную и полную

оценку.

С учетом указанных требований, к показателям, характеризующим эффективность системы управления предприятием, можно отнести коэффициенты, представленные на рисунке 8³⁶.

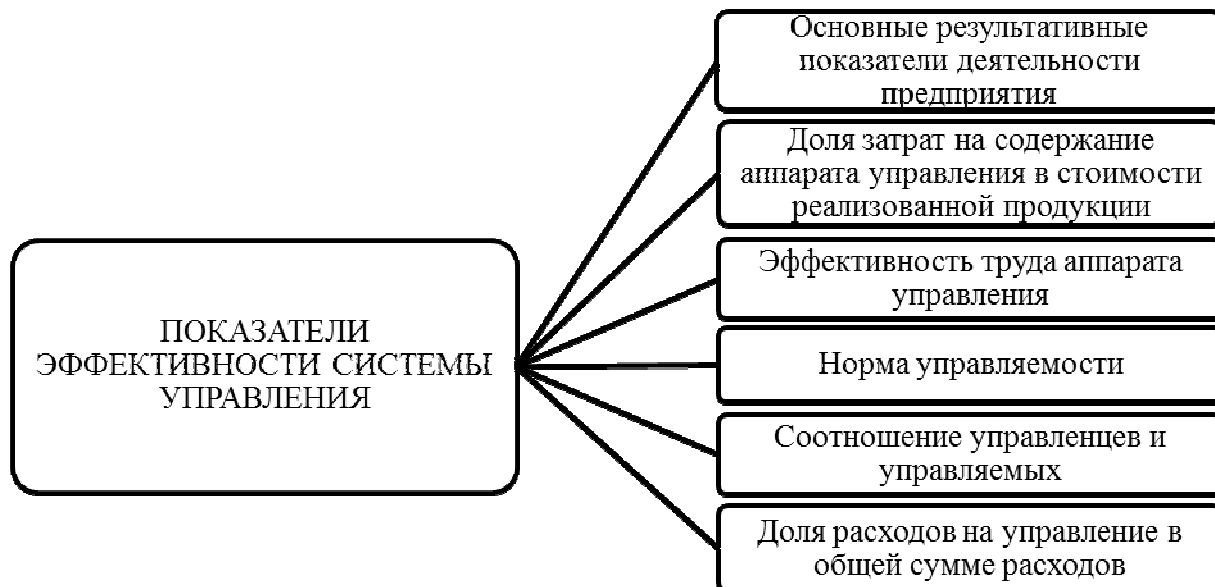


Рисунок 8 – Показатели эффективности системы управления

Все вышеизложенные показатели должны не исключать, а дополнять друг друга.

Существуют два направления совершенствования системы управления предприятием (рисунок 9).



Рисунок 9 – Направления совершенствования системы управления предприятием

Также следует отметить, что система управления – это совокупность эле-

³⁶ Сайфиева С.Н. Оценка эффективности системы управления предприятием // Тезисы докладов Седьмого Всероссийского симпозиума «Стратегическое планирование и развитие предприятий». 2012. С. 205-206.

ментов, обеспечивающих целенаправленное функционирование предприятия. Роль системы управления предприятием состоит в том, чтобы руководитель мог без затруднений выполнять функциональные обязанности. Система управления должна быть направлена на систематический поиск и анализ управленческих проблем, а также на подготовку, принятие и организацию исполнения управленческого решения. Система управления современным предприятием состоит из определенных элементов и компонентов. Каждый из элементов и компонентов должен соответствовать системе в целом, а также любому из остальных элементов или компонентов. Методология исследования систем управления предприятием представляет собой совокупность методов, инструментов и средств, которые позволяют оценить текущее состояние данной системы, а также, на основании полученных данных, разработать комплекс мероприятий, направленных на совершенствование функционирования системы управления. Эффективность системы управления предприятием – это соизмерение затраченных усилий и ресурсов на достижение определенных результатов. Оценка эффективности системы управления – это установление наличия и степени проявления той или иной характеристики системы управления.

Основные методологические положения исследования и совершенствования системы управления будут применены в аналитической и проектной части данной бакалаврской работы.

2 СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИП НИКЕЕНКО Н.А.

ИП Никееенко Н.А. – деревообрабатывающее предприятие полного цикла, выполняющая свою деятельность согласно кода *ОКВЭД 20.30.1 Производство пиломатериалов, деревянных строительных конструкций и столярных изделий.*

2.1 Анализ информационного обеспечения системы управления и анализ внешней среды ИП Никееенко Н.А.

По мнению К.А. Павловой, первостепенной задачей при построении эффективной системы управления того или иного хозяйствующего субъекта экономики, в том числе и производственного предприятия, адаптивной к изменениям ценностей и запросов потребителей, а также условий конкуренции, становится обеспечение управленческого аппарата достоверной и релевантной информацией. Информационное обеспечение системы управления предприятием – это связь информации с подсистемами системы управления предприятием и управленческим процессом в целом³⁷.

В.В. Аронова считает, что в современных условиях функционирования предприятий информация выступает как один из первостепенных ресурсов. По отношению к объекту исследования информация бывает двух типов (рисунок 11)³⁸.



Рисунок 11 – Виды информации по отношению к объекту управления

Система внешней информации – это данные статистических сборников, периодических и специальных изданий, конференций, деловых встреч, официальные, хозяйственно-правовые документы и т.д.

³⁷ Павлова К.А. Система сбалансированных показателей информационного обеспечения управления промышленным предприятием // Проблемы современной экономики. 2012. № 4. С. 109-113.

³⁸ Аронова В.В. Управление комплексом информационно-аналитического обеспечения администрирования изменений в системе маркетинга // Управление проектами и развитие производства. 2013. № 1. С. 2-6.

Система внутренней информации – это данные статистического, бухгалтерского, оперативного учета и отчетности, плановые данные, нормативные данные, разработанные на предприятии и т.д.

В данной бакалаврской работе анализ информационного обеспечения системы управления предприятия ИП Никееенко Н.А. целесообразно осуществить по двум направлениям – исследовать информацию, поступающую из внешней и внутренней среды предприятия.

Анализ информации, поступающей из внешней среды предприятия ИП Никееенко Н.А.

Факторы внешней среды в значительной мере влияют на деятельность любого предприятия. Из внешней среды в аппарат управления предприятия ИП Никееенко Н.А. поступает информация об изменениях, происходящих в лесозаготовительной и деревообрабатывающей промышленности, о привлекательности данной отрасли, о влиянии различных факторов (политических, экономических, социокультурных и технологических) на деятельность данного предприятия, о поведении покупателей, поставщиков и конкурентов, а также о возможностях и угрозах, которые существуют по отношению к ИП Никееенко Н.А..

Анализ отрасли позволяет оценить ситуацию в лесозаготовительной и деревообрабатывающей отрасли в целом и выработать суждения о ее привлекательности или непривлекательности на данный момент и в перспективе.

На долю России приходится 22 % мировых лесных ресурсов – 1,1 млрд. га – 45 % всей территории страны. Запасы древесины – 82 млрд. кубометров, что превосходит суммарные запасы США и Канады в 3,5 раза. Леса размещаются по территории страны неравномерно. В западной зоне (европейский север) сосредоточено 30 % площади, покрытой лесом. В восточной зоне (Северный Урал, Западная и Восточная Сибирь, Дальний Восток) – 70 % территории покрыто лесом, пригодным для лесозаготовки и деревообработки³⁹.

Отрасль характеризуется ярко выраженной сырьевой направленностью,

³⁹ Информационно-аналитическая система лесной отрасли [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rwt.ru/> (дата обращения : 16.12.2016).

обеспечивая ресурсной базой зарубежные лесопромышленные предприятия. В стране ежегодно заготавливается 180-190 млн. кубометров леса. Как минимум, 10 % от общего объема заготовок являются незаконными⁴⁰.

Сырьевой потенциал Приамурья по запасам древесины оценивается в 2,0 млрд. кубометров. Расчетная лесосека определяется для Амурской области в пределах 1 % от общих запасов древесины.

За 2013 год отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами по лесозаготовкам на сумму 615 млн. руб., индекс производства составил 75,3 % против 102,3 % в 2012 году. Заготовлено древесины необработанной 563,1 тыс. плотных кубометров, или 77,6 % к уровню января-декабря 2012 года⁴¹.

В последние годы темпы роста лесозаготовительной и деревообрабатывающей отрасли имеют тенденцию к снижению⁴² (рисунок 12).

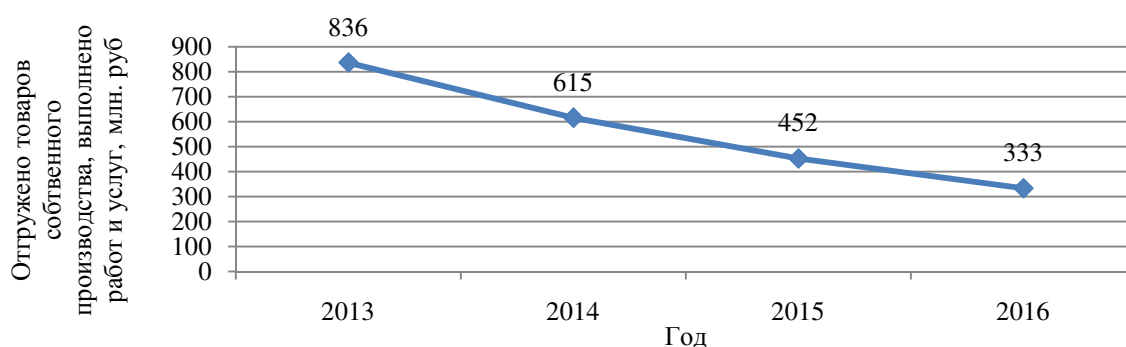


Рисунок 12 – Изменение темпа роста отрасли

Несмотря на то, что лесозаготовительная и деревообрабатывающая отрасль является достаточно высокодоходной, в информационных ресурсах сети Интернет данные об относительной отраслевой норме прибыли, цене покупателя и относительной стабильности отраслевой нормы прибыльности отсутствуют.

⁴⁰ Лесная и деревообрабатывающая промышленность России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vnii-prim.ru> (дата обращения : 18.01.2017).

⁴¹ Министерство Российской Федерации по развитию Дальнего Востока [Электронный ресурс]: офиц. сайт. URL: <http://www.minvostokrazvitiya.ru/regions/reg28.php> (дата обращения : 18.01.2017).

⁴² Интернет-журнал «Лесная индустрия» [Электронный ресурс]: офиц. сайт. URL: <http://www.lesindustry.ru> (дата обращения : 16.01.2017).

Имидж деревообрабатывающей и лесозаготовительной отрасли находится на достаточно высоком уровне, поскольку деревообработка является одной из самых быстроразвивающихся и перспективных отраслей российской промышленности⁴³. Перспективный план развития деревообрабатывающей отрасли России предусматривает увеличение объемов производства продукции, повышение производительности труда и более полное использование лесосырьевых ресурсов⁴⁴.

Внешняя среда любого предприятия включает в себя макроокружение и микроокружение.

Анализ макроокружения ИП Никееенко Н.А. осуществляется с помощью PEST-анализа, который позволяет выявить благоприятные и неблагоприятные факторы, влияющие на эффективность функционирования предприятия. Политические/правовые, экономические, социокультурные и технологические факторы, оказывающие влияние на деятельность данного предприятия, представлены в приложении Б.

Анализ позволил выявить, что среди политических и правовых факторов сильное влияние на деятельность ИП Никееенко Н.А. оказывают изменения в законодательстве об охране окружающей среды, налоговой политике и денежно-кредитной политике. Из экономических факторов влияние имеют уровень процентных ставок и инфляции, конкуренция и доверие потребителей. Влияние на деятельность предприятия оказывают такие компоненты группы социокультурных факторов как изменение вкусов и предпочтений потребителей, а также их покупательских привычек, отношение к качеству товаров и услуг и уровень образования населения. И, наконец, среди технологических факторов влияние имеет появление новых, более совершенных, технологий и материалов, новые открытия, а также изменение коммуникационных технологий.

Для принятия эффективных управленческих решений, руководство предприятия также анализирует и микроокружение ИП Никееенко Н.А., а именно по-

⁴³ Перспективы деревообрабатывающей отрасли России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.prodom.ru> (дата обращения : 12.01.2017).

⁴⁴ Министерство промышленности и торговли РФ [Электронный ресурс] : офиц. сайт. URL: <http://www.minpromtorg.gov.ru> (дата обращения : 12.01.2017).

купателей, поставщиков и конкурентов предприятия.

Среди покупателей продукции ИП Никеенко Н.А. можно выделить как физических лиц, приобретающих продукцию предприятия для личного потребления, так и юридических лиц, которые используют приобретаемую продукцию деревообработки для производственных нужд.

Жители Амурской области, а преимущественно Ромненского района, покупают, в основном, дрова, пиломатериалы, а также оконные и дверные блоки.

Практически ежемесячно продукцию ИП Никеенко Н.А. приобретают, ООО «Амурснабсбыт», МУП «Ромненское ЖКХ», ООО «Икат-плюс», МП ГСТК, ООО «Романов», а также многочисленные индивидуальные предприниматели.

Поставщиками ИП Никеенко Н.А. являются: ЗАО «Кранспецбурмаш», ООО «Стройтовары» и некоторые индивидуальные предприниматели Ромненского района и Благовещенска.

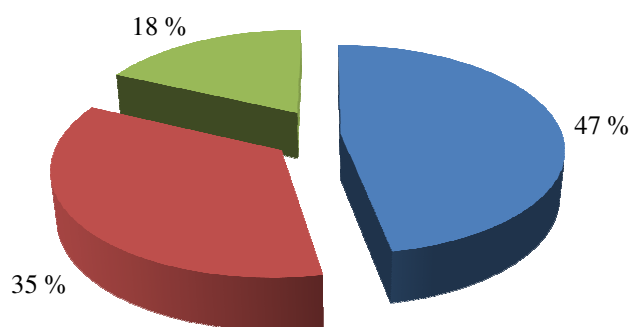
Поскольку в данном исследовании рассматривается рынок сбыта продукции ИП Никеенко Н.А., охватывающий Ромненский район, основным конкурентом ИП Никеенко Н.А. является Государственное автономное учреждение ОАО «Роменское лесное хозяйство», которые функционирует приблизительно на том же рынке, но специализируется, в основном, на продаже круглого леса.

Степень интенсивности конкуренции в лесозаготовительной и деревообрабатывающей отрасли оценивается с помощью модели М. Портера, которая описывает функционирование конкурентной среды в рамках пяти основных конкурентных сил⁴⁵ (приложение В).

Наибольшее влияние на деятельность ИП Никеенко Н.А. оказывают реальные конкуренты и поставщики.

На рисунке 13 представлено распределение рыночных долей между реальными конкурентами в лесозаготовительной и деревообрабатывающей отрасли на рынке города Ромненского района.

⁴⁵ Анализ пяти конкурентных сил модели Майкла Портера [Электронный ресурс]. URL : [http://www. power-branding. ru/ biznes-analiz/porter-model/praktika-analiza](http://www.power-branding.ru/biznes-analiz/porter-model/praktika-analiza) (датаобращения : 17.01.2017).



■ ИП Никеенко Н.А. ■ ГАУ ОАО "Роменское лесное хозяйство" ■ ИП Иванов Н.М.

Рисунок 13 – Распределение рыночных долей между реальными конкурентами в лесозаготовительной и деревообрабатывающей промышленности на рынке Ромненского района

Рисунок 13 позволяет увидеть, что ИП Никеенко Н.А. принадлежит наибольшая рыночная доля, составляющая 47 %. Рыночной долей в размере 35 % обладает ГАУ ОАО «Роменское лесное хозяйство». Наименьшую долю рынка (18 %) имеет ИП Иванов Н.М.

Проанализировав внешнее окружение ИП Никеенко Н.А., необходимо сформулировать основные возможности и угрозы, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к предприятию (таблица 3).

Таблица 3 – Возможности и угрозы ИП Никеенко Н.А.

| Возможности | Угрозы |
|---|--|
| 1) Возникновение новых сегментов рынка. 2) Технические инновации в отрасли. 3) Появление на рынке новых разработок в области деревообработки. | 1) Ужесточение законодательства в сфере природопользования. 2) Повышение требований покупателей к качеству продукции. 3) Высокая активность конкурентов по продвижению своей продукции. 4) Повышение процентных ставок по кредитам. |

Возможности и угрозы, которые могут возникнуть во внешней среде в ближайшие несколько лет, имеют приблизительно равное количество. Руководству ИП Никеенко Н.А. нужно предпринять все возможные действия, чтобы максимально использовать открывающиеся возможности и смягчить влияние угроз на деятельность предприятия.

Анализ внешней среды позволил выявить, что на деятельность ИП Никеенко Н.А. оказывают влияние различные факторы: изменения в налоговой по-

литике, повышение процентных ставок по кредитам, изменение покупательских привычек, появление более совершенных материалов и технологий и т.д. К числу постоянных покупателей ИП Никеенко Н.А. относятся многочисленные физические лица, индивидуальные предприниматели и юридические лица, которые образуют группу лояльных покупателей. С основными поставщиками руководство компании также поддерживает многолетние деловые связи. У ИП Никеенко Н.А. существуют один основной конкурент, который, несмотря на то, что функционирует на одном с ним рынке, особой опасности не представляет вследствие того, что ИП Никеенко Н.А. оказывает более широкий спектр услуг.

2.2 Анализ внутренней среды предприятия ИП Никеенко Н.А.

Исследование внутренней среды ИП Никеенко Н.А. осуществляется посредством управленческого анализа. Управленческий анализ позволяет руководству ИП Никеенко Н.А. получить информацию о том, каковы консолидированные результаты бизнеса, о результатах работы отдельных структурных подразделений, о состоянии основных функциональных подсистем предприятия.

В процессе управленческого анализа выделяются несколько подсистем ИП Никеенко Н.А., состояние которых в совокупности определяет его потенциал и возможности (рисунок 14)⁴⁶.

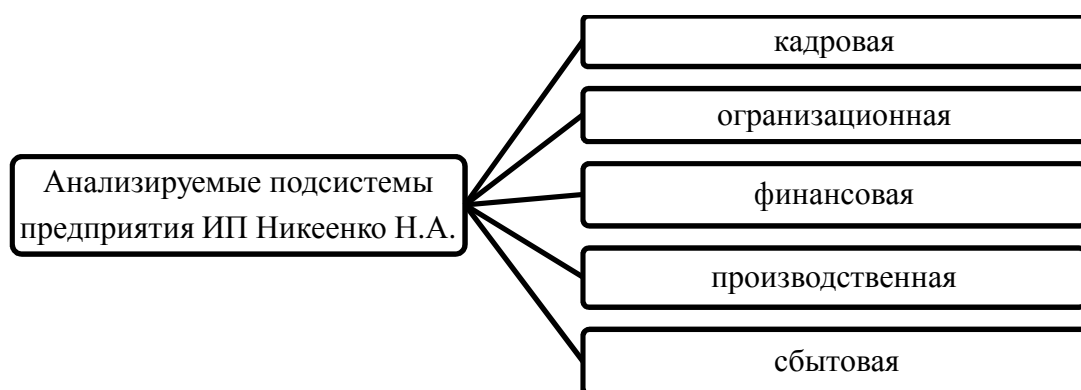


Рисунок 14 – Подсистемы ИП Никеенко Н.А., анализируемые в процессе описания внутренней среды

Кадровая подсистема.

⁴⁶ Бабанова Ю.В. Анализ внутренней среды (управленческий анализ) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.std72.ru> (дата обращения : 18.01.2017).

В процессе анализа кадровой подсистемы изучаются такие процессы, как взаимодействие менеджеров и работников; наем, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.д.

В 2014-2016 гг. численность персонала ИП Никеенко Н.А. оставалась неизменной и составляла 15 человек, что полностью соответствует плановому значению численности персонала. Среди сотрудников предприятия преобладают мужчины, что объясняется спецификой его деятельности.

Высшие учебные заведения закончили директор, менеджер и бухгалтер, остальные сотрудники данного предприятия имеют диплом о среднем специальном образовании.

Формирование кадрового состава в ИП Никеенко Н.А. осуществляется согласно уставу предприятия.

В ИП Никеенко Н.А. применяется сдельно-премиальная система оплаты труда, которая наряду с оплатой по прямым сдельным расценкам подразумевает премирование за перевыполнение нормы выработки и за достижение количественных и качественных показателей, определенных действующими условиями премирования.

Организационная подсистема.

В ходе исследования организационной подсистемы, руководство предприятия получает информацию об эффективности функционирования организационной структуры ИП Никеенко Н.А.; нормах, правилах, процедурах; распределении прав и ответственности; иерархии подчинения.

Организационная структура ИП Никеенко Н.А. относится к механистическому типу. Соответственно, она характеризуется использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации. К достоинствам данного типа организационных структур можно отнести производительность и предсказуемость. А в качестве недостатка этой структуры выделяется высокий уровень централизации управления, и, следовательно, низкий

уровень участия рядовых работников в принимаемых решениях.

Как уже упоминалось выше, в ИП Никеенко Н.А. работают 15 человек: директор, менеджер, бухгалтер и два мастера, в подчинении которых находится соответственно по пять рабочих.

Организационная структура представляет собой линейную структуру. К достоинствам организационной структуры ИП Никеенко Н.А. относятся осуществление принципа единоначалия и высокое качество управленческих решений⁴⁷.

Права и обязанности сотрудников предприятия определяются должностными инструкциями. Рассмотрев которые мы можем сделать вывод о выполнении всех необходимых функций на предприятии, что подтверждает эффективным функционированием данного предприятия уже на протяжении более чем двадцати лет. Соответственно, нет необходимости в рамках совершенствования системы управления ИП Никеенко Н.А. вносить коррективы в организационную структуру предприятия.

На данном предприятии можно выделить три уровня управления: низовой (бригада); средний (участок); высший (предприятие в целом).

Финансовая подсистема

В процессе анализа финансовой подсистемы рассматриваются процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. Руководству поступает информация о динамике основных экономических показателей деятельности предприятия, об эффективности использования основных и оборотных фондов, об изменении структуры себестоимости продукции и т.д.

Экономические показатели деятельности ИП Никеенко Н.А. представлены в таблице 4. Для того, чтобы проследить динамику экономических показателей деятельности ИП Никеенко Н.А. в 2014-2016 гг., вычислены абсолютный прирост и темп роста, рассчитанные для 2016 года относительно 2014 года, кото-

⁴⁷ Структуры управления – типы организационных структур [Электронный ресурс]. URL: http://www.economican.ru/v_map.php?id=10 (дата обращения : 19.01.2017).

рый является базисным периодом.

Таблица 4 – Экономические показатели деятельности ИП Никееенко Н.А.

| Наименование показателя, единицы измерения | Значение показателя | | | Отклонение | |
|---|---------------------|----------|---------|------------------------------------|--|
| | 2014 год | 2015 год | 2016год | абсолют- ный при- рост, руб. | Темпроста (2016/2014), в процентах |
| Выручка, руб. | 4670988 | 4711697 | 4752760 | 81772 | 101,75 |
| Затраты, руб. | 2471521 | 2486022 | 2500609 | 29088 | 101,18 |
| Валовая прибыль, руб. | 2199467 | 2225674 | 2252151 | 52684 | 102,40 |
| Налоги, руб. | 280260 | 282702 | 285166 | 4906 | 101,75 |
| Чистая прибыль, руб. | 1919207 | 1942972 | 1966986 | 47779 | 102,49 |
| Индекс рентабельности | 0,777 | 0,781 | 0,787 | 0,01 | 101,29 |
| Численность персонала, чел. | 15 | | | - | - |
| Производительность труда работников, руб./чел. | 311399 | 314113 | 316851 | 5452 | 101,75 |

Все основные показатели деятельности данного предприятия имеют устойчивую положительную тенденцию к улучшению, что свидетельствует о стабильном финансовом положении ИП Никееенко Н.А. в рассматриваемый период времени.

В 2014 году выручка составляла 4670988 руб. В 2016 году, по сравнению с 2014, выручка выросла на 81772 руб. и составила 101,75 %, т.е. увеличилась на 1,75 %, и стала равна 4752760 руб. Это объясняется увеличением объема производства.

В 2014 году затраты составляли 2471521 руб. В 2016 году, по сравнению с 2014, затраты выросли на 29088 руб. и составили 101,18 %, т.е. увеличились на 1,18 %, и стали равны 2500609 руб. Увеличение данного показателя также зависит от увеличения объемов производства.

В 2014 году налоги составляли 280260. В 2016 году, по сравнению с 2014, налоги возросли на 4906 руб. и составили 101,75 %, т.е. увеличились на 1,75 %, и стали равны 285166 руб. Увеличение этого показателя объясняется ростом выручки, поскольку данное предприятие находится на упрощенной системе налогообложения и платит в бюджет 6 % от своей выручки.

В 2014 году индекс рентабельности составлял 0,777. В 2016 году, по сравнению с 2014, индекс рентабельности увеличился на 0,01 и составил 101,29 %, т.е. вырос на 1,29 % и составил 0,787. Увеличение индекса рентабельности за-

висит от роста чистой прибыли предприятия.

В 2014 году производительность труда работников составляла 311399 руб./чел. В 2016 году, по сравнению с 2014, производительность труда увеличилась на 316851 руб./чел. и составила 101,75 %, т.е. выросла на 1,75 % и составила 316851руб./чел.

Поскольку производство продукции ИП Никеенко Н.А. является материалоемким, 68 % в структуре себестоимости продукции принадлежит затратам на материалы, 19 % составляет амортизация основных фондов, 10 % отводится общепроизводственным расходам, а наименьшую долю (3 %) занимают общехозяйственные расходы. Структура себестоимости продукции ИП Никеенко Н.А. представлена на рисунке 15.

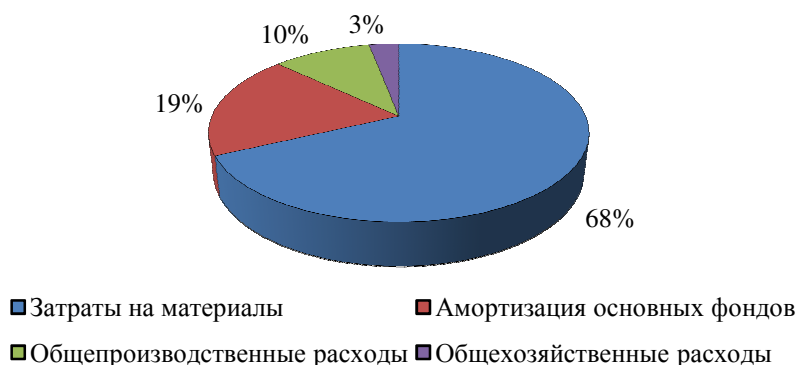


Рисунок 15 – Структура себестоимости продукции ИП Никеенко Н.А.

Для определения эффективности использования основных фондов ИП Никеенко Н.А. целесообразно рассчитать ряд показателей (таблица 5).

Таблица 5– Показатели эффективности использования основных фондов

| Наименование показателя, единицы измерения | Значение показателя | | | Отклонение, в процентах | |
|--|---------------------|------------|------------|-------------------------|------------------------|
| | 2014 год | 2015 год | 2016 год | темп роста (2015/2014) | темп роста (2016/2014) |
| Выручка, руб. | 4670988,00 | 4711697,00 | 4752760,00 | 100,87 | 101,75 |
| Фондоотдача, руб./руб. | 4,70 | 5,99 | 8,20 | 137,03 | 174,70 |
| Фондоемкость, руб./руб. | 0,21 | 0,17 | 0,12 | 72,98 | 57,24 |
| Фондорентабельность, руб./руб. | 2,21 | 2,83 | 3,89 | 137,46 | 175,80 |

И выручка, и стоимость основных фондов ИП Никеенко Н.А. в рассмат-

риваемый период времени изменялись по объективным причинам. Соответственно, изменялись и показатели эффективности использования основных средств ИП Никееенко Н.А..

Изменение коэффициента фондоотдачи свидетельствует о том, что в 2016 году на 1 рубль основных фондов приходилось 820 рублей стоимости произведенной продукции (это на 0,87 % больше, чем в 2015 году и на 1,75 % больше, чем в 2014 году).

Коэффициент фондоемкости имел положительную тенденцию к снижению в рассматриваемый период времени. Например, в 2016 году на каждый рубль выпущенной продукции приходилось 12 рублей стоимости основных фондов, что значительно меньше, чем в предыдущие годы.

Расчет фондорентабельности показал, что в 2016 году на 1 рубль стоимости основных фондов приходилось 389 рублей прибыли. Это практически на 38 % и 76 % больше, чем в 2015 и 2014 году соответственно.

Результаты анализа эффективности использования основного капитала ИП Никееенко Н.А. свидетельствуют о том, что в целом основные фонды на данном предприятии используются достаточно эффективно.

Показатели, рассчитанные для оценки эффективности использования оборотных фондов ИП Никееенко Н.А. представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Показатели эффективности использования оборотных фондов

| Наименование показателя, единицы измерения | Значение показателя | | | Отклонение, в процентах | |
|--|---------------------|-----------|----------|-------------------------|------------------------|
| | 2014 год | 2015 год | 2016 год | темп роста (2015/2014) | темп роста (2016/2015) |
| Запасы, руб. | 326969,2 | 329818,80 | 332693,2 | 100,87 | 101,75 |
| Дебиторская задолженность, руб. | 0,00 | 0,00 | 0,00 | - | - |
| Краткосрочные финансовые вложения, руб. | 0,00 | 0,00 | 0,00 | - | - |
| Денежные средства, руб. | 200000,0 | 200000,00 | 200000,0 | 100,00 | 100,00 |
| Итого оборотные средства, руб. | 526969,20 | 529818,80 | 532693,2 | 100,54 | 101,09 |
| Выручка, руб. | 4670988 | 4711697 | 4752760 | 100,87 | 101,75 |
| Коэффициент оборачиваемости | 8,86 | 8,89 | 8,92 | 100,33 | 100,66 |
| Длительность одного оборота, дни | 40,61 | 40,48 | 40,35 | 99,67 | 99,35 |

Анализ показателей эффективности использования оборотных фондов показывает, что в рассматриваемый период времени у ИП Никеенко Н.А. отсутствует дебиторская задолженность, а также краткосрочные финансовые вложения. Существующий размер запасов способствует эффективной организации производственного процесса, несмотря на сезонность бизнеса. Коэффициент оборачиваемости в 2014-2016 гг. увеличился, это привело к ускорению оборачиваемости. В 2016 году оборотные фонды ИП Никеенко Н.А. за год совершали практически девять оборотов. Длительность одного оборота в рассматриваемый период времени имела положительную тенденцию к снижению. Например, в 2016 году оборотные средства принимали денежную форму спустя приблизительно сорок дней.

Анализ показателей эффективности использования оборотных фондов показал, что оборотные фонды ИП Никеенко Н.А. используются достаточно эффективно.

Производственная подсистема.

В процессе анализа производственной подсистемы ИП Никеенко Н.А., руководство предприятия получает информацию об эффективности функционирования производственной структуры, об изменениях номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции, об объемах выпуска продукции, о состоянии материально-технической базы и т.д. ИП Никеенко Н.А. заготавливает и перерабатывает древесину, реализует пиломатериалы, бруски, брусья, оконные и дверные блоки. Доставка осуществляется не только автомобильным, но и железнодорожным транспортом.

В настоящее время предприятие изготавливает 5-6 тыс. кубометров пиломатериалов в год. Объем небольшой, но увеличить его пока нет возможности. Производственные мощности ИП Никеенко Н.А. позволили бы выпускать и 10 тыс. кубометров в год, но корень проблемы – лесной фонд. Лесные ресурсы Амурской области постепенно истощаются.

На данном предприятии действует безцеховая структура производства, что позволяет более оперативно решать вопросы объема выпускаемой продукции и

экономить на транспортных расходах.

Производственная структура ИП Никеенко Н.А. изображена на рисунке 16:

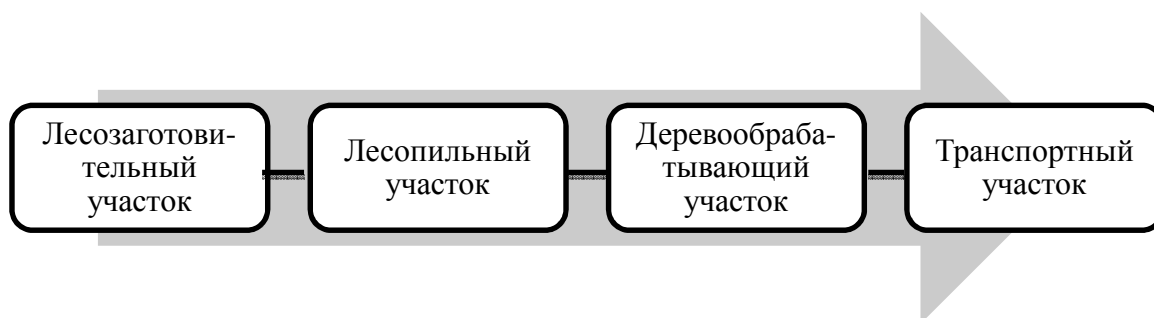


Рисунок 16 – Производственная структура ИП Никеенко Н.А.

Производство ИП Никеенко Н.А. является массовым, потому что его особенностью является изготовление однотипной продукции в больших объемах в течение длительного времени.

ИП Никеенко Н.А. обладает достаточной материально-технической базой. В распоряжении предприятия находятся цех сборки модуля, материальный склад, ремонтно-механический мост, погрузчики, кран козловой, оборудование, необходимое для производства продукции и др. То есть предприятие не испытывая затруднений конкурирует с другими деревообрабатывающими предприятиями области по техническому уровню. А достойный технический уровень, в свою очередь, обеспечивает ИП Никеенко Н.А. высокий производственный потенциал. Тем не менее, на данном предприятии наблюдается низкая скорость запуска новинок в производство, что, в первую очередь, связано с достаточно консервативным взглядом аппарата управления на производственный менеджмент, а также несклонностью управленцев ИП Никеенко Н.А. к риску.

Маркетинговая подсистема.

В ходе исследования маркетинговой подсистемы, руководству ИП Никеенко Н.А. поступает информация о рынках сбыта продукции предприятия, а также об эффективности реализуемой ценовой политики.

Данное предприятие функционирует в стабильном окружении, в условиях поддерживаемого и регулируемого рынка, без жесткой конкуренции. В Амур-

ской области насчитывается не так много деревообрабатывающих предприятий полного цикла, производящих аналогичную продукцию. Это позволяет ИП Никееенко Н.А. функционировать в пределах своей ниши на рынке сбыта не испытывая давления со стороны конкурентов. Кроме того, данное предприятие на протяжении уже многих лет работает с одними и теми же поставщиками и покупателями (лояльные покупатели составляют около 80 % клиентской базы ИП Никееенко Н.А.).

Тем не менее, рынки сбыта в области ограничены, а выйти за ее пределы достаточно сложно из-за высоких тарифов на железнодорожные перевозки.

Продукция ИП Никееенко Н.А. реализуется по более низким ценам, чем сложились у конкурентов. Достичь этого позволяет тот факт, что ИП Никееенко Н.А. является деревообрабатывающим предприятием полного цикла, то есть осуществляющим весь процесс деревообработки (от заготовления древесины до продажи готовой продукции) самостоятельно. Это позволяет отказаться от услуг всевозможных посредников, и установить более привлекательную для покупателей цену. Таким образом, более низкая цена реализации продукции не мешает предприятию изготавливать высококачественную продукцию.

Проанализировав функциональные подсистемы ИП Никееенко Н.А., необходимо выявить сильные и слабые стороны данного предприятия (таблица 7).

Таблица 7 – Сильные и слабые стороны ИП Никееенко Н.А.

| Сильные стороны | Слабые стороны |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 1) Стабильное финансовое положение предприятия (финансовая подсистема). 2) Высокая конкурентоспособность продукции по цене (маркетинговая подсистема). 3) Высокая конкурентоспособность предприятия по техническому уровню (производственная подсистема). 4) Высокий производственный потенциал (производственная подсистема). 5) Гибкая ценовая политика предприятия (маркетинговая подсистема). 6) Адаптация маркетинговой стратегии предприятия к специфике целевого рынка (маркетинговая подсистема). 7) Соответствие численности персонала и его квалификации нормативному значению (кадровая подсистема). | <ul style="list-style-type: none"> 1) Низкая известность продукции предприятия за пределами Амурской области (маркетинговая подсистема). 2) Низкая скорость запуска новинок в производство (производственная подсистема). 3) Отсутствие четких целей, миссии и стратегии предприятия (организационная подсистема). |

Информация о причинах эффективной или неэффективной работы предприятия должна поступать к руководству ИП Никеенко Н.А. из результатов проведения SWOT-анализа, который позволяет определить, в каком направлении предприятию следует развивать свой бизнес и, соответственно, по каким сегментам распределять имеющиеся ресурсы. Результаты SWOT-анализа ИП Никеенко Н.А. представлены ниже в таблице 8.

Таблица 8 – Матрица SWOT – анализ ИП Никеенко

| | Возможности: | Угрозы: |
|--|--|--|
| | 1) Большие объемы строительства в России, в том числе и в амурской области; 2) Стабильный спрос на продукцию 3) Лояльность потребителей продукции | 1) Повышение процентных ставок по кредитам; 2) Повышение требований покупателей к качеству продукции; 3) Ужесточения законодательства в области природопользования; |
| Сильные стороны: 1) Стабильное финансовое положение предприятия 2) Высокая конкурентоспособность продукции по цене Высокая конкурентоспособность предприятия по техническому уровню 4) высокий производственный потенциал. 5) Гибкая ценовая политика предприятия. 6) Адаптация маркетинговой стратегии предприятия к специфике целевого рынка. 7) Соответствие численности персонала и его квалификации нормативному значению | Как воспользоваться возможностями: Попытаться расширить список постоянных клиентов, сделав акцент на качестве и дифференциации реализуемой продукции. | За счет чего можно снизить угрозы: Благодаря высокому качеству и расширению номенклатуры реализуемой продукции «удержать» клиентов от перехода к конкуренту. |
| Слабые стороны: 1) Низкая известность продукции предприятия за пределами Амурской области 2) Низкая скорость запуска новинок в производство. 3) Отсутствие четких целей, миссии и стратегии предприятия | Что может помешать воспользоваться возможностями: Список клиентов и объем реализованной продукции могут не увеличиться из-за недостаточного разнообразия качества продукции | Самые большие опасности для фирмы: Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей или более широкий ассортимент, но с более высоким качеством обслуживания |

Для оценки важности выявленных возможностей и угроз и степени их влияния на функционирование ИП Никеенко Н.А., составляются матрицы воз-

возможностей и угроз, в которых осуществляется позиционирование каждой конкретной возможности или угрозы на специальной матрице⁴⁸. Матрицы угроз и возможностей предприятия представлены в таблице 9 и таблице 10.

Таблица 9 – Матрица угроз

| | Сильное влияние | Умеренное влияние | Малое влияние |
|---------------------|---|---|---|
| Высокая вероятность | - | Повышение процентных ставок по кредитам | |
| Средняя вероятность | Высокая активность конкурентов по продвижению своей продукции | - | Ужесточение законодательства в области природопользования |
| Низкая вероятность | - | - | - |

Таблица 10 – Матрица возможностей

| | Сильное влияние | Умеренное влияние | Малое влияние |
|---------------------|-------------------------------|--|---------------|
| Высокая вероятность | Стабильный спрос на продукцию | 1) Большие объемы строительства в России, в том числе и в амурской области; 2) Лояльность потребителей продукции. | - |
| Средняя вероятность | - | - | - |
| Низкая вероятность | - | - | - |

Возможности, открывающиеся для ИП Никеенко Н.А., имеют высокую вероятность возникновения и высокое либо умеренное влияние на деятельность предприятия. Соответственно, они оказывают значительное воздействие на организацию, поэтому аппарату управления ИП Никеенко Н.А. следует сделать все возможное, чтобы обязательно их использовать.

Угрозы, которые могут возникнуть перед ИП Никеенко Н.А., имеют высокую и среднюю вероятность реализации, которая может привести предприятие в тяжелое или даже критическое состояние. Таким образом, угроза высокой активности конкурентов по продвижению своей продукции представляет очень большую опасность для предприятия и требует немедленного и обязательного устранения. Такие угрозы как повышение процентных ставок по кредитам и повышение требований покупателей к качеству продукции должны находиться в поле зрения руководства ИП Никеенко Н.А. и быть устранены в первостепен-

⁴⁸ Виханский О.С. Стратегическое управление. М: Гардарика, 2015. С. 32.

ном порядке. А к устранению угрозы ужесточения законодательства в области природопользования аппарату управления предприятия следует разработать внимательный и ответственный подход.

Соотношение сильных и слабых сторон позволяет ИП Никеенко Н.А. достаточно эффективно функционировать. Открывающиеся возможности могут помочь укрепить и без того стабильные позиции предприятия на рынке. А угрозы, при правильной организации деятельности, не нанесут значительного ущерба.

Таким образом, в процессе системного анализа деятельности ИП Никеенко Н.А. были рассмотрены шесть подсистем внутренней среды. Они позволили проанализировать кадровый, организационный, производственный, финансовый и маркетинговый аспекты деятельности ИП Никеенко Н.А.. Проведенный анализ позволил сформулировать сильные и слабые стороны данного предприятия, которые вместе с возможностями и угрозами, выявленными в процессе анализа внешнего окружения предприятия, использовались для SWOT-анализа. Результаты SWOT-анализа позволили выявить приоритетные направления развития данного предприятия, а составленные матрицы возможностей и угроз помогли оценить значимость и степень их влияния на деятельность ИП Никеенко Н.А..

2.3 Оценка эффективности системы управления ИП Никеенко Н.А.

Независимо от формы собственности достижению высоких (приемлемых) показателей эффективности хозяйственной деятельности способствует качественно организованное управление, которое осуществляется через систему управления. Система управления предприятием должна быть направлена на максимизацию результатов хозяйственной деятельности.

С.М. Васин считает, что эффективность системы управления предприятием – это результат, выраженный стоимостными показателями, который характеризуется приростом дохода, увеличением прибыли⁴⁹. Эффективность системы

⁴⁹ Васин С.М. Природа и сущность понятия эффективности системы управления предприятием // Вектор науки. 2012. № 4. С. 232-235.

управления в общем виде представляет собой соотношение результатов управленческой деятельности и затрат на ее осуществление, формула (1):

$$\mathcal{E} = \frac{P}{Z}, \quad (1)$$

где P – результаты функционирования системы управления (результатирующая составляющая);

Z – затраты на управленческую деятельность или объем использованных ресурсов (затратная составляющая).

В соответствии с системным принципом измерения эффективности системы управления должна определяться на основе ее влияния на степень достижения целей функционирования субъекта хозяйствования. Соответственно, перед тем как приступить к оценке эффективности системы управления ИП Никееенко Н.А., необходимо рассмотреть дерево целей данного предприятия (рисунок 17).

Анализ деятельности ИП Никееенко Н.А. в рассматриваемый период времени показал, что большинство из обозначенных на рисунке 17 целей предприятием успешно достигаются. Исключение составляют только некоторые цели производственной и сбытовой составляющей системы управления ИП Никееенко Н.А.. Соответственно, необходимо разработать комплекс мероприятий, направленных на достижение целей предприятия в сфере производства и сбыта, которые, в свою очередь, приведут к повышению эффективности системы управления ИП Никееенко Н.А.

В экономической литературе представлено огромное количество показателей, характеризующих эффективность функционирования системы управления⁵⁰. В рамках данной бакалаврской работы целесообразно рассчитать следующие показатели:

– общие результативные показатели деятельности предприятия (выручка, фондоотдача, рентабельность деятельности);

⁵⁰ Васин С.М. Природа и сущность понятия эффективности системы управления предприятием // Вектор науки. 2012. № 4. С. 232-235.

– показатели производительности управленческого труда (количество реализованной продукции на одного управленца, коэффициент использования рабочего времени);

– показатели экономичности аппарата управления (доля затрат на содержание аппарата управления в стоимости реализованной продукции, удельный вес персонала управления в общей численности работающих, доля расходов на управление в общей сумме расходов).

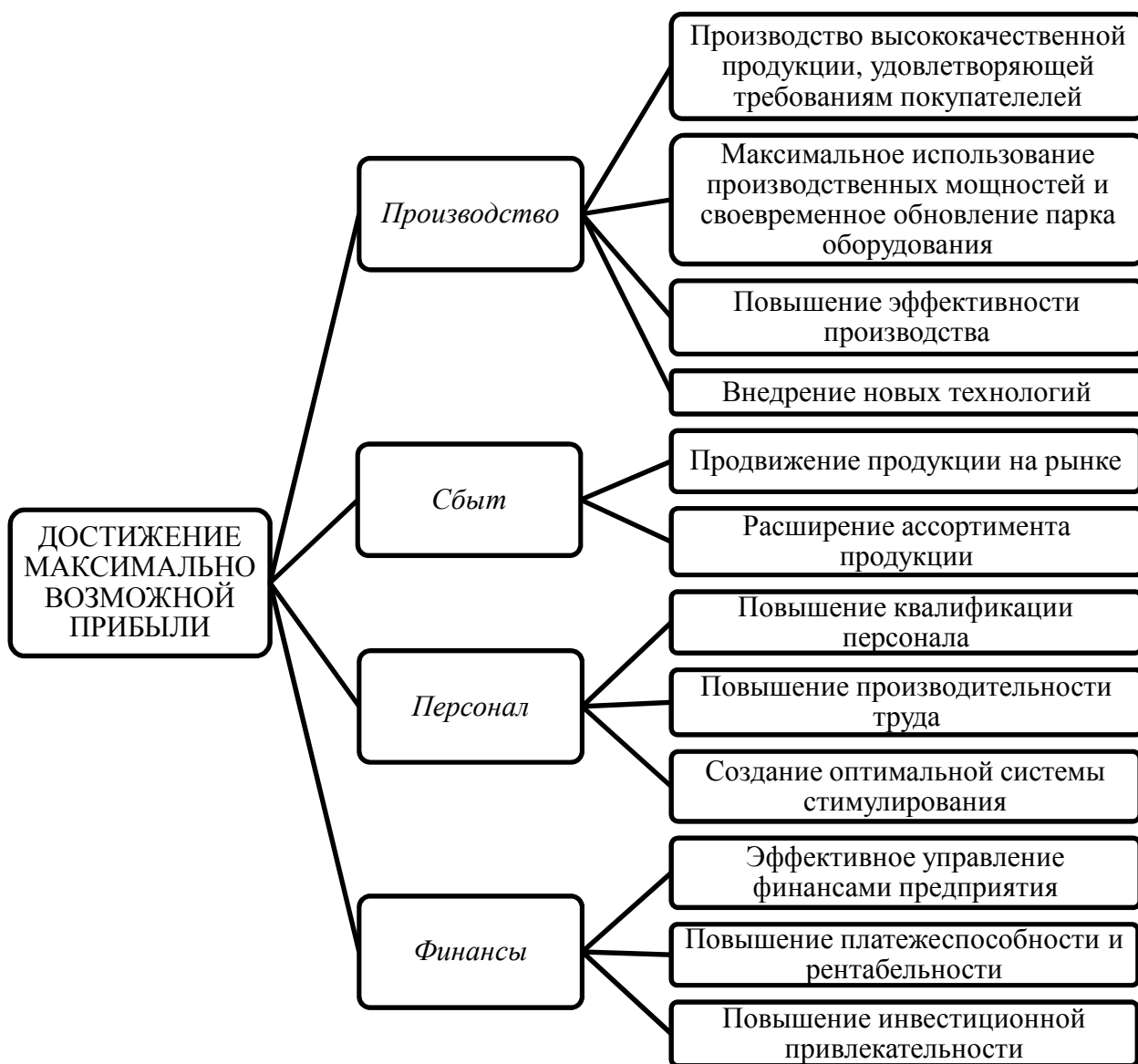


Рисунок 17 – Дерево целей ИП Никееенко Н.А.

Графики, отражающие динамику общих результативных показателей деятельности ИП Никееенко Н.А., построены по данным, представленным в табли-

це 4 и таблице 5.

На рисунке 18 показана динамика выручки ИП Никеенко Н.А. в 2014-2016 гг.

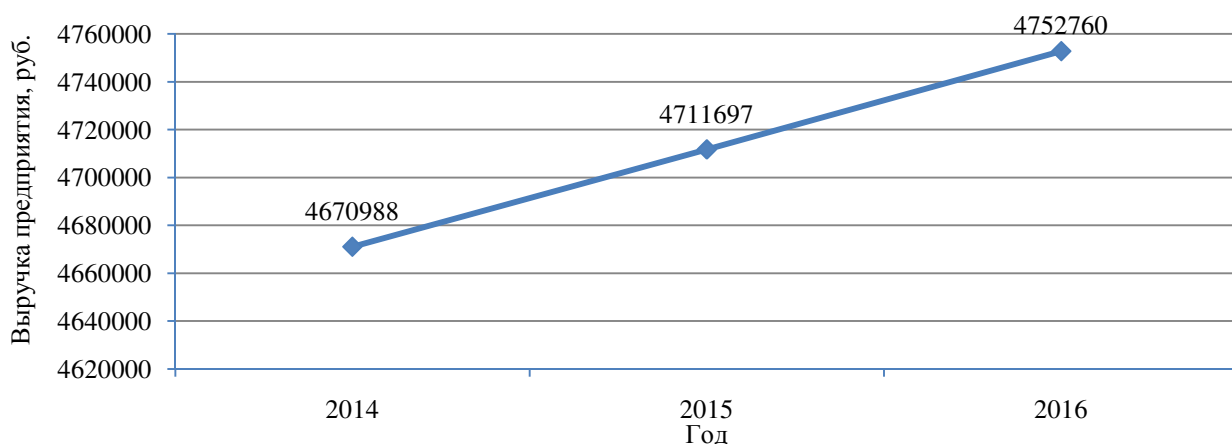


Рисунок 18 – Динамика выручки ИП Никеенко Н.А.

Анализ рисунка 19 позволяет заметить, что выручка ИП Никеенко Н.А. имела устойчивую положительную тенденцию к увеличению, что свидетельствует об эффективности системы управления ИП Никеенко Н.А..

На рисунке 19 представлена динамика фондоотдачи ИП Никеенко Н.А..

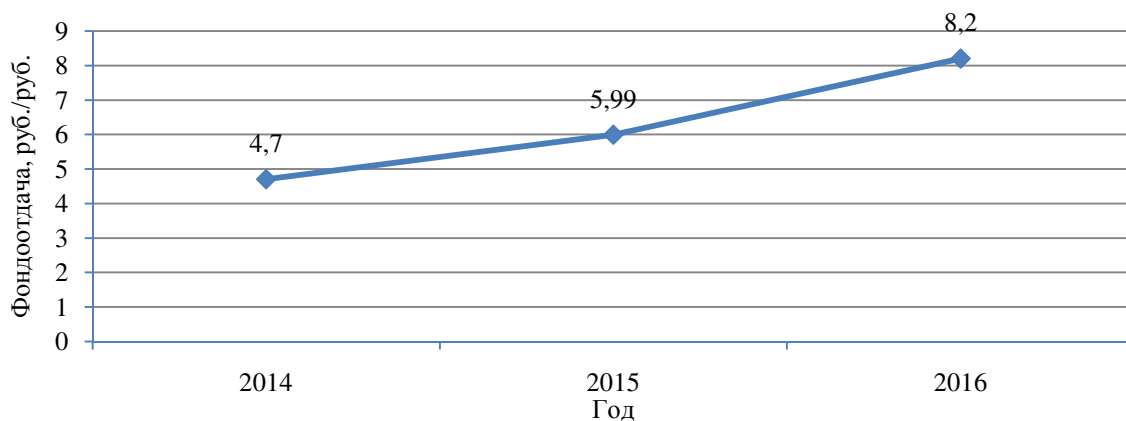


Рисунок 19 – Динамика фондоотдачи ИП Никеенко Н.А.

Рисунок 19 показывает, что в 2014-2016 гг. фондоотдача предприятия заметно увеличилась, что доказывает эффективность функционирования его системы управления.

Рисунок 20 показывает динамику рентабельности ИП Никеенко Н.А. в 2014-2016 гг.

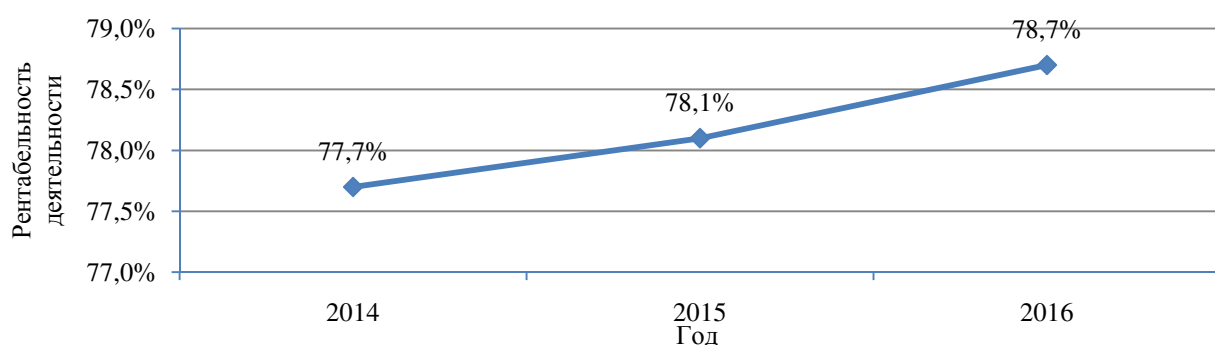


Рисунок 20 – Динамика рентабельности ИП Никеенко Н.А.

Анализ рисунка 16 позволяет сделать вывод, что благодаря эффективному функционированию системы управления ИП Никеенко Н.А. в рассматриваемый период времени, рентабельность деятельности предприятия ежегодно повышалась.

Далее необходимо рассчитать показатели производительности управленческого труда, а именно количество произведенной валовой продукции на одного управленца и коэффициент использования рабочего времени.

Эффективность труда аппарата управления (количество реализованной продукции на одного управленца) рассчитывается по формуле (2):

$$P_{\text{АУП}} = \frac{B}{\text{Ч}_{\text{АУП}}}, \quad (2)$$

где B – объем реализованной продукции в стоимостном выражении;

$\text{Ч}_{\text{АУП}}$ – численность аппарата управления.

Данные, необходимые для расчета эффективности труда аппарата управления ИП Никеенко Н.А. в 2014-2016 гг. представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Данные, необходимые для расчета эффективности труда аппарата управления ИП Никеенко Н.А.

| Год | Объем реализованной продукции в стоимостном выражении, руб. | Численность аппарата управления, чел. |
|------|---|---------------------------------------|
| 2014 | 4670988 | 2 |
| 2015 | 4711697 | 2 |
| 2016 | 4752760 | 2 |

Динамика эффективности труда аппарата управления ИП Никееенко Н.А. в 2014-2016 гг. показана на рисунке 21.

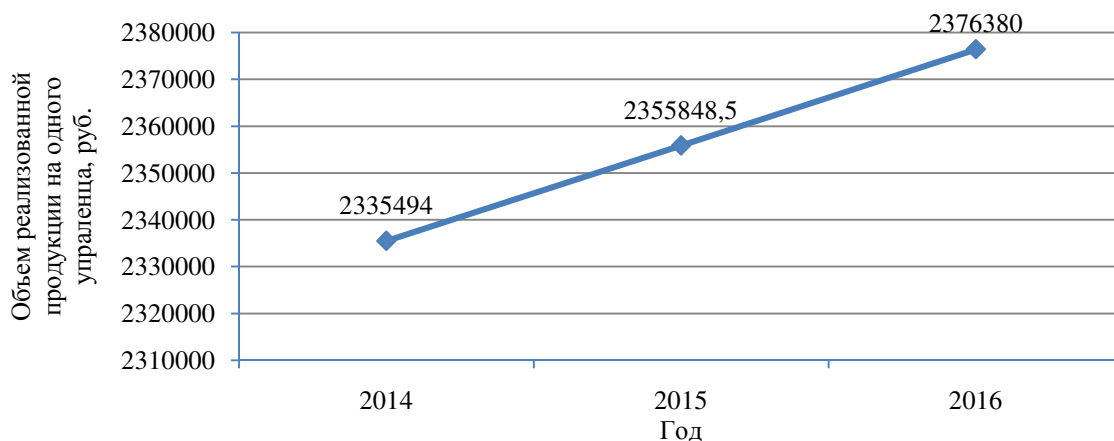


Рисунок 21 – Динамика эффективности труда аппарата управления ИП Никееенко Н.А.

По рисунку 21 видно, что эффективность труда аппарата управления ИП Никееенко Н.А. в 2014-2016 гг. имела устойчивую положительную тенденцию к увеличению, что объясняется ростом объема реализованной продукции при неизменном количестве сотрудников аппарата управления предприятия.

Коэффициент использования рабочего времени рассчитывается по формуле (3).

$$K_{\text{исп.раб.времени}} = \frac{T_{\text{ф}}}{T_{\text{н}}}, \quad (3)$$

где $T_{\text{ф}}$ – фактическое значение времени, отработанного аппаратом управления, часы;

$T_{\text{н}}$ – номинальное значение времени, отработанного аппаратом управления, часы.

В 2016 году количество фактически отработанного аппаратом управления ИП Никееенко Н.А. рабочего времени составило 1898 часов, а номинальный фонд рабочего времени был равен 1982 часам.

Расчет коэффициента использования рабочего времени показал, что в

2016 году аппарат управления ИП Никееенко Н.А. использовал рабочее время достаточно эффективно.

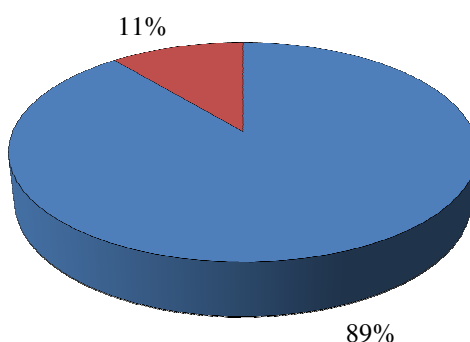
Далее необходимо рассчитать показатели экономичности аппарата управления – долю затрат на содержание аппарата управления в стоимости реализованной продукции, удельный вес персонала управления в общей численности работающих, а также долю расходов на управление в общей сумме расходов предприятия.

Данные, необходимые для расчета доли затрат на содержание аппарата управления ИП Никееенко Н.А. в 2014-2016 гг. представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Данные, необходимые для расчета доли затрат на содержание аппарата управления ИП Никееенко Н.А.

| Год | Стоимость реализованной продукции, руб. | Затраты на содержание аппарата управления, руб. |
|------|---|---|
| 2014 | 4670988 | 519019 |
| 2015 | 4711697 | 522065 |
| 2016 | 4752760 | 525128 |

Расчеты показали, что доля затрат на содержание аппарата управления в 2014-2016 гг. оставалась неизменной и составляла 11 % от стоимости реализованной продукции, что соответствует нормальному значению (рисунок 22).



■ Стоимость реализованной продукции, руб. ■ Затраты на содержание аппарата управления, руб.

Рисунок 22 – Доля затрат на содержание аппарата управления

ИП Никееенко Н.А. в стоимости реализованной продукции в 2014-2016 гг.

При оценке эффективности системы управления предприятием также необходимо проанализировать удельный вес персонала управления в общей численности работающих, приняв во внимание, что в рассматриваемый период

времени численность и структура персонала ИП Никееенко Н.А. оставалась неизменной (рисунок 23).



Рисунок 23– Соотношение управленцев и управляемых в ИП Никееенко Н.А. в 2014-2016 гг.

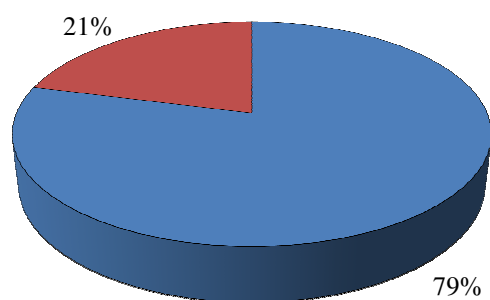
Данные диаграммы, представленной на рисунке 23, показывают, что в структуре персонала ИП Никееенко Н.А. доля сотрудников аппарата управления составляет 13 %. Соответственно, на одного управленца в среднем приходится по семь работников предприятия, что превышает оптимальное значение нормы управляемости, составляющее 3-5 человек на одного управленца.

Кроме рассчитанных выше показателей эффективности системы управления, целесообразно вычислить долю расходов на управление в общей структуре расходов. Данные, необходимые для расчета доли расходов на управление в общей сумме расходов ИП Никееенко Н.А. в 2014-2016 гг., представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Данные, необходимые для расчета доли расходов на управление в общей структуре расходов ИП Никееенко Н.А.

| Год | Общая сумма расходов предприятия, руб. | Расходы на управление, руб. |
|------|--|-----------------------------|
| 2014 | 2471521 | 519019 |
| 2015 | 2486022 | 522065 |
| 2016 | 2500609 | 525128 |

Расчеты показали, что доля расходов на управление в общей сумме расходов предприятия 2014-2016 гг. оставалась неизменной и составляла 21 %, что соответствует нормальному значению (рисунок 24).



- Стоимость реализованной продукции, руб.
- Затраты на содержание аппарата управления, руб.

Рисунок 24 – Доля расходов на управление в общей сумме расходов ИП Никеенко Н.А. в 2014-2016 гг.

На заключительном этапе оценки эффективности системы управления ИП Никеенко Н.А. целесообразно вычислить значение общей эффективности системы управления данным предприятием по формуле (1). В качестве результирующей составляющей выбираем чистую прибыль ИП Никеенко Н.А. в 2014-2016 гг., а в качестве затратной составляющей – затраты на управленческую деятельность.

Данные, необходимые для расчета общей эффективности функционирования системы управления ИП Никеенко Н.А. в 2014-2016 гг. представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Данные, необходимые для расчета общей эффективности системы управления ИП Никеенко Н.А.

| Год | Чистая прибыль, руб. | Расходы на управление, руб. |
|------|----------------------|-----------------------------|
| 2014 | 1919207 | 519019 |
| 2015 | 1942972 | 522065 |
| 2016 | 1966986 | 525128 |

Расчет эффективности функционирования системы управления ИП Никеенко Н.А. представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Эффективность системы управления ИП Никеенко Н.А.

| Год | Значение коэффициента эффективности системы управления |
|------|--|
| 2014 | 3,69 |
| 2015 | 3,72 |
| 2016 | 3,74 |

Динамика эффективности системы управления ИП Никеенко Н.А. в 2014-2016 гг. показана на рисунке 25.

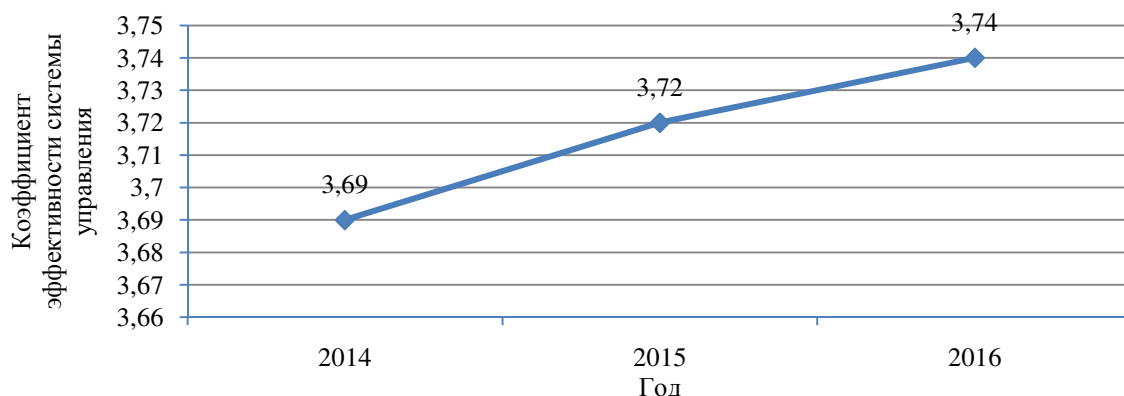


Рисунок 25 – Динамика эффективности системы управления ИП Никеенко Н.А.

Диаграмма, представленная на рисунке 25, показывает, что эффективность функционирования системы управления ИП Никеенко Н.А. в рассматриваемый период времени ежегодно увеличивалась. Это объясняется ростом значения чистой прибыли предприятия.

Таким образом, оценка эффективности системы управления ИП Никеенко Н.А. в 2014-2016 гг. позволила выявить, что система управления данным предприятием функционирует достаточно эффективно. Тем не менее, запланированные мероприятия по совершенствованию производственно-сбытовой составляющей системы управления ИП Никеенко Н.А. позволят сформировать для предприятия определенное стратегическое преимущество, создав дополнительный резерв для повышения эффективности его деятельности и конкурентоспособности, при том, увеличив коэффициент эффективности системы управления.

Подводя итог вышеизложенному, необходимо отметить что, проведенный системный анализ деятельности ИП Никеенко Н.А. позволил выявить, что предприятие, во-первых, успешно приспосабливается к условиям внешнего окружения, а во-вторых, состояние основных подсистем ИП Никеенко Н.А. в совокупности определяет высокий потенциал и возможности, которыми обладает данное предприятие. Результаты SWOT-анализа ИП Никеенко Н.А. свидетель-

ствуют о том, что существующее сочетание сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз, позволяет предприятию достаточно эффективно функционировать в пределах выбранного сегмента рынка. Диагностика системы управления ИП Никеенко Н.А. позволила выявить наличие проблемных участков в производственной и сбытовой подсистемах, а также в подсистеме принятия решений, которые должны быть ликвидированы. Оценка эффективности системы управления ИП Никеенко Н.А. показала, что система управления данного предприятия функционирует достаточно эффективно; при этом ликвидация выявленных проблемных участков позволит увеличить коэффициент эффективности системы управления, что, безусловно, положительно отразится на результатах деятельности ИП Никеенко Н.А.. Комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления ИП Никеенко Н.А. на основе устранения выявленных в рамках диагностики системы управления предприятия будет разработан в третьей главе данной бакалаврской работы.

3 РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИП НИКЕЕНКО Н.А.

Первым этапом в разработке мероприятий по совершенствованию системы управления выступает ее диагностика.

3.1 Диагностика системы управления ИП Никеенко Н.А.

Применительно к системе управления диагностика представляет собой комплекс взаимосвязанных исследовательских работ аналитического характера, позволяющих рассмотреть цели, состояние, установить влияние одних факторов на другие, выявить возможные проблемы, недостатки («узкие места»), причины их появления и наметить пути устранения обнаруженных нарушений и отклонений в системе с целью приведения ее к нормальному функционированию⁵¹. Цель диагностики системы управления предприятием – выявить резервы и пути повышения эффективности системы управления предприятием.

Система управления ИП Никеенко Н.А. состоит из нескольких компонентов, каждому из которых присвоен специальный код, необходимый для дальнейших расчетов:

- производственная подсистема (F1);
- финансовая подсистема (F2);
- снабжение материально-техническими ресурсами (F3);
- подсистема принятия решений (F4);
- сбытовая подсистема (F5);
- технологическая политика (F6);
- кадровая подсистема (F7);
- организационная культура и имидж предприятия (F8).

Методика комплексной диагностики системы управления предприятия предполагает использование анкеты, заполняемой экспертами в режиме «мозгового штурма». Экспертами в данном опросе выступили директор ИП Никеенко Н.А., менеджер данного предприятия, а также бухгалтер. Такой состав эксперт-

⁵¹ Мишин В.М. Исследование систем управления. М.: Юнити-Дана, 2012. С. 427.

ной группы является оптимальным при комплексной диагностике системы управления данного предприятия.

Важной особенностью комплексной диагностики системы управления ИП Никееенко Н.А. путем привлечения экспертов в качестве участников анкетирования является тот факт, что данная методика позволяет определить степень согласованности мнений экспертов по оцениваемой проблеме, что позволяет сделать достаточно глубокие выводы.

Образцы анкет, которые были заполнены экспертами в рамках проводимого исследования, представлены в приложении Д. Эксперты осуществляли оценку по девятибалльной шкале, где:

- 8-9 баллов – отличное состояние подсистемы;
- 6-7 баллов – хорошее состояние подсистемы;
- 4-5 баллов – удовлетворительное состояние подсистемы;
- 1-3 балла – неудовлетворительное состояние подсистемы.

Для осуществления последующих этапов комплексной диагностики системы управления ИП Никееенко Н.А. целесообразно составить сводную таблицу взвешенных оценок экспертов о состоянии компонентов системы управления данного предприятия (таблица 16).

Таблица 16 – Сводная таблица взвешенных оценок экспертов о состоянии компонентов системы управления ИП Никееенко Н.А.

| Эксперт | Компоненты системы управления ИП Никееенко Н.А. | | | | | | | |
|--------------|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | F7 | F8 |
| Директор | 5,7 | 6,7 | 7,2 | 5,4 | 6,1 | 6,7 | 6,0 | 6,1 |
| Менеджер | 4,9 | 6,3 | 7,0 | 5,3 | 5,0 | 6,0 | 6,0 | 6,0 |
| Бухгалтер | 5,3 | 6,8 | 7,4 | 4,9 | 5,0 | 6,3 | 6,0 | 6,0 |
| Средний балл | 5,3 | 6,6 | 7,2 | 5,2 | 5,4 | 6,3 | 6,0 | 6,0 |

Данные, представленные в таблице 16, показывают, что большинство подсистем системы управления ИП Никееенко Н.А. находятся в хорошем состоянии, поскольку значения экспертных оценок по данным компонентам находятся в диапазоне 6-7 баллов. Исключение составляют только производственная и сбытовая подсистема, а также подсистема принятия решений, по результатам оценок экспертов получившие менее шести баллов (удовлетворительное состоя-

ние).

Чтобы оценить согласованность мнений экспертов о состоянии системы управления ИП Никеенко Н.А., целесообразно использовать дисперсионный анализ, то есть анализ изменчивости признака под влиянием определенных контролируемых факторов, который необходимо осуществить в прикладной программе MicrosoftOfficeExcel. Для этого применяется заданная функция «Дисперсия» («ДИСПР»), которая вычисляет дисперсию для генеральной совокупности. В выборку были включены данные по каждому столбцу (F1, F2, F3 и т.д.) таблицы 16, для которых и была рассчитана дисперсия.

Результат расчета дисперсии представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Результат расчета дисперсии

| Компоненты системы управления | Дисперсия |
|--|-----------|
| Производственная подсистема(F1) | 0,07 |
| Финансовая подсистема(F2) | 0,03 |
| Снабжение материально-техническими ресурсами(F3) | 0,02 |
| Подсистема принятия решений(F4) | 0,03 |
| Сбытовая подсистема(F5) | 0,20 |
| Технологическая политика(F6) | 0,06 |
| Кадровая подсистема(F7) | 0,00 |
| Организационная культура и имидж предприятия(F8) | 0,00 |

Расчеты, представленные в таблице 17, позволяют сделать вывод, что дисперсия в данной выборке изменяется от 0,00 до 0,20. Максимальная несогласованность мнений экспертов наблюдается при оценке сбытовой деятельности в ИП Никеенко Н.А.

Результаты диагностики системы управления ИП Никеенко Н.А. целесообразно представить в таблице 18.

Таблица 18 – Результаты комплексной диагностики системы управления ИП Никеенко Н.А.

| Компоненты системы управления | Оценка состояния подсистем системы управления | | |
|---|---|--------------------------|----------------------------|
| | хорошее, S(+) | удовлетворительное, S(N) | неудовлетворительное, S(-) |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Производственная подсистема (F1) | | 5,3 | |
| Финансовая подсистема (F2) | 6,6 | | |
| Снабжение материально-техническими ресурсами (F3) | 7,2 | | |
| Подсистема принятия решений (F4) | | 5,2 | |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|-----|-----|---|
| Маркетинговая подсистема (F5) | | 5,4 | |
| Технологическая политика (F6) | 6,3 | | |
| Кадровая политика (F7) | 6,0 | | |
| Организационная культура и имидж предприятия (F8) | 6,0 | | |

Результаты диагностики системы управления ИП Никеенко Н.А., представленные в таблице 18, показывают, что большинство компонентов системы управления ИП Никеенко Н.А., по мнению компетентных экспертов, находятся в хорошем состоянии. Исключение составляют только производственная и сбытовая составляющая системы управления предприятием, а также подсистема принятия решений. В большей степени это объясняется отсутствием у ИП Никеенко Н.А. уникальных конкурентных преимуществ, которые позволили бы данному предприятию производить более востребованную потребителями продукцию и тем самым укрепить свои конкурентные позиции, расширив свою рыночную нишу.

На заключительном этапе комплексной диагностики системы управления ИП Никеенко Н.А. необходимо построить диагностический профиль данного предприятия, который позволит наглядно продемонстрировать слабые места его системы управления (рисунок 26).

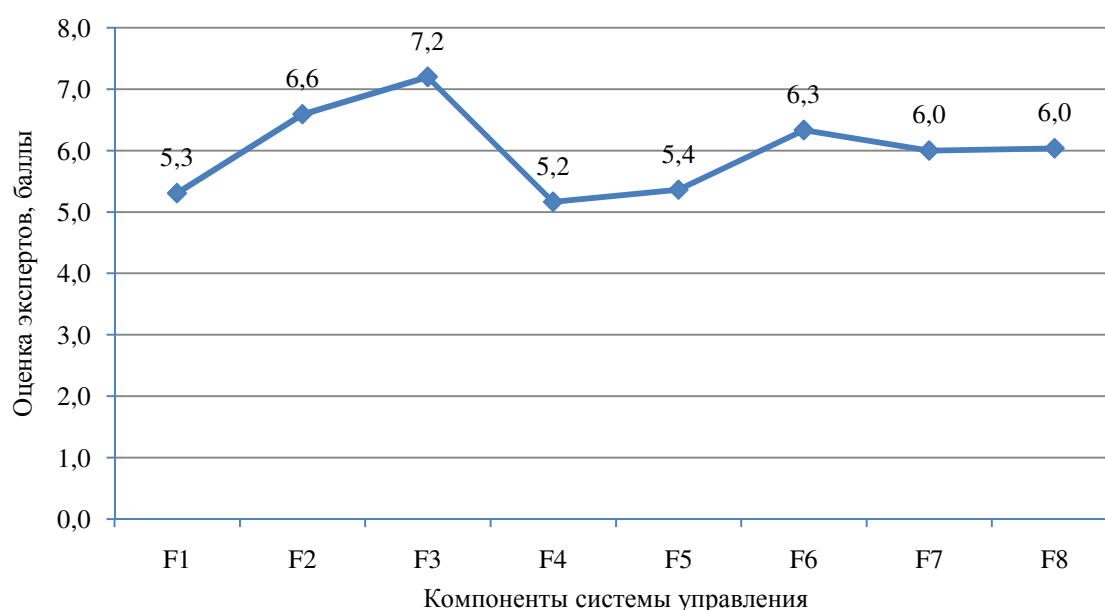


Рисунок 26 – Диагностический профиль ИП Никеенко Н.А.

Таким образом, диагностика системы управления ИП Никееенко Н.А. позволила выявить, что проблемные участки существуют в предметной области F1, F4, F5, то есть в производственной и сбытовой подсистеме, а также в подсистеме принятия решений. Данные проблемные участки должны быть устранены, поскольку из-за их существования предприятие недополучает некоторую долю прибыли и упускает выгодные возможности, что, несомненно, негативным образом влияет на эффективность его функционирования.

3.2 Разработка направлений совершенствования системы управления ИП Никееенко Н.А.

Диагностика системы управления ИП Никееенко Н.А. показала, что в системе управления данного предприятия существуют несколько проблемных участков: в производственной и маркетинговой подсистеме, а также в подсистеме принятия решений. В большей степени это объясняется отсутствием у ИП Никееенко Н.А. уникальных конкурентных преимуществ. Соответственно, для устранения указанного проблемного участка системы управления ИП Никееенко Н.А. и создания стратегических преимуществ предприятия необходимо сформировать уникальные более конкурентные свойства продукции.

Создание более конкурентных свойств продукции ИП Никееенко Н.А. возможно по двум направлениям:

- создание более конкурентных свойств продукции за счет внедрения уникального пост продажного сервиса;
- создание более конкурентных свойств продукции за счет формирования индивидуального подхода к выполнению заказа каждого клиента.

Соответственно, для достижения поставленной цели можно предложить две альтернативы.

Альтернатива А – создание более конкурентных свойств продукции, выпускаемой ИП Никееенко Н.А., за счет внедрения уникального пост продажного сервиса, подразумевающего доставку приобретенной продукции клиенту транспортом предприятия при условии, что покупка совершена на сумму, равную или превышающую 25000 рублей.

Анализ записей в Книге учета доходов и расходов ИП Никеенко Н.А. в 2014-2016 гг. показывает, что ежемесячно в среднем 5-7 покупателей совершают покупку на сумму, равную или превышающую 25000 рублей.

Для реализации данной альтернативы ИП Никеенко Н.А. необходимо приобрести грузовой автомобиль японского производства грузоподъемностью две тонны, поскольку остальные грузовые транспортные средства предприятия задействованы на лесозаготовительном и транспортном участках. Покупка грузового автомобиля грузоподъемностью две тонны марки FAW, выпущенного в 2014 году, с дизельным двигателем обойдется ИП Никеенко Н.А. приблизительно в 620000 рублей.

По мнению директора ИП Никеенко Н.А., реализация данной альтернативы позволит увеличить выручку предприятия на 5 %.

Основные показатели внедрения более конкурентных свойств продукции ИП Никеенко Н.А. за счет осуществления уникального пост продажного сервиса представлены в таблице 19. По данным Министерства экономического развития и торговли, индекс роста цен в 2017-2019 гг. составит 1,054⁵². Амортизация основных фондов в ИП Никеенко Н.А. исчисляется по линейной схеме. При ориентировочном сроке службы в 15 лет, ежегодная сумма амортизации, начисляемой на грузовой автомобиль грузоподъемностью две тонны марки FAW, составит 41333,33 рублей.

Таблица 19 – Основные показатели внедрения «альтернативы А» осуществления уникального пост продажного сервиса

| Показатель | Период | | | | Отклонение, в процентах | |
|--|---------|---------|---------|---------|-------------------------|------------------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | темп роста (2017/2016) | темп роста (2018/2016) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Индекс роста цен (доля) | - | - | 1,054 | 1,054 | - | - |
| Ожидаемая выручка, руб. | 4752760 | 4990398 | 5259879 | 5543912 | 105 | 110,7 |
| Ожидаемые затраты, руб. | 2500609 | 2550621 | 2688354 | 2835757 | 102 | 107,5 |
| Покупка грузового автомобиля марки FAW | - | 620000 | - | - | - | - |

⁵² Министерство экономического развития РФ [Электронный ресурс] : офиц. сайт. URL: <http://www.economy.sov.ru> (дата обращения : 19.01.2017).

Продолжение таблицы 19

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---------|----------|---------|---------|-------|-------|
| Амортизационные отчисления на грузовой автомобиль | - | 41333,3 | 41333,3 | 41333,3 | - | - |
| Ожидаемые суммарные затраты, руб. | 2500609 | 3211954 | 2729687 | 2877090 | 128,5 | 109,2 |
| Валовая прибыль, руб. | 2252151 | 1778444 | 2530192 | 2666822 | 78,96 | 112,3 |
| Налоги, руб. | 285166 | 299423,9 | 315592 | 332634 | 105 | 110,7 |
| Чистая прибыль, руб. | 1966986 | 1479020 | 2214599 | 2334187 | 75,2 | 112,6 |

Анализируя таблицу 19 видим, что несмотря на прогнозируемое увеличение прибыли на 5 % затраты на реализацию альтернативы А велики. Вследствие этого, чистая прибыль в 2017 году сократится на 24,8 % (Снижение связано с Покупкой грузового автомобиля марки FAW за 620000 рублей), а 2018 году чистая прибыль возрастет на 12,6 % относительно 2016 года

Таким образом, реализация альтернативы А приведет к существенному увеличению суммы затрат ИП Никееенко Н.А. при этом прибыль предприятия увеличится на 12,6 %.

Альтернатива Б – создание более конкурентных свойств продукции ИП Никееенко Н.А. за счет формирования индивидуального подхода к выполнению заказа каждого клиента.

Реализация данной альтернативы подразумевает производство пиломатериалов в объеме, желаемом клиентом, а также изготовление оконных и дверных блоков по индивидуальным размерам и с учетом пожеланий клиента относительно их дизайна. Благодаря внедрению предложенных конкурентных признаков продукции, клиенты могут заказать в ИП Никееенко Н.А. оконные и дверные блоки, полностью удовлетворяющие их требования. Конкурентные свойства найдут отражение в размере, форме, дизайне, цвете, количестве стеклопакетов и т.д.

Все необходимое оборудование, а также знания и квалификация персонала, у предприятия присутствуют в нужном количестве и объеме. Соответственно, реализация данной альтернативы не потребует от ИП Никееенко Н.А. осуществления дополнительных затрат. При этом, как показывает практика бизнеса деревообрабатывающих предприятий полного цикла Хабаровского края, введе-

ние подобных дифференцирующих свойств продукции увеличивает выручку на 10 %⁵³.

Для того, чтобы реализация данной альтернативы стала еще более эффективной, целесообразно провести рекламную кампанию. Предполагается запустить звуковую рекламу на местном телевидении, установить баннер с рекламой предприятия и изготовить визитки. Расходы на рекламу представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Расходы на рекламу

| Статья затрат | Стоимость услуги в месяц, руб. | Стоимость услуги в год, руб. |
|--|--|------------------------------|
| Создание и запуск звукового рекламного ролика на местном телевидении (МТВ) | 1000 руб. на создание рекламного ролика; 1000 руб. ежемесячная стоимость показа рекламного ролика на МТВ | 13000,00 |
| Изготовление и установка рекламного баннера | Изготовление рекламного баннера – 2500 руб., ежемесячная арендная плата – 10000 руб. | 122500,00 |
| Изготовление визиток | 2 руб. за 1 шт. | 2000,00 |
| Итого | | 137500,00 |

Расчеты, представленные в таблице 17, показывают, что запланированные мероприятия по проведению рекламной кампании, возможно, осуществить в пределах суммы в 137500 рублей. Реализация данных мероприятий позволит привлечь новых клиентов в ИП Никеенко Н.А. и предотвратить их уход к конкурентам. Предполагается, что организованная рекламная кампания позволит увеличить выручку предприятия при реализации альтернативы Б еще на 5 %.

Основные показатели внедрения «альтернативы Б» – формирование индивидуального подхода к выполнению заказа каждого клиента с учетом рекламы показаны в таблице 21.

Таблица 21 – Основные показатели внедрения «альтернативы Б» – формирование индивидуального подхода к выполнению заказа каждого клиента

| Показатель | Период | | | | Отклонение, в процентах | |
|-------------------------|--------|------|-------|-------|-------------------------|------------------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | Темп роста (2017/2018) | Темп роста (2018/2016) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Индекс роста цен (доля) | - | - | 1,054 | 1,054 | - | - |

⁵³ Артемьев Т.А. России нужен лес // Благовещенск. ДВ. 2012. № 9. С. 74.

Продолжение таблицы 21

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|---------|-------|-------|
| Ожидаемая выручка, руб. | 4752760 | 5465674 | 5760820 | 6071904 | 115 | 121 |
| Ожидаемые затраты, руб. | 2500609 | 2836486 | 2989657 | 3151098 | 113 | 119 |
| Затраты на рекламную кампанию | - | 137500 | - | - | - | - |
| Ожидаемые суммарные затраты, руб. | 2500609 | 2973987 | 2989657 | 3151098 | 118,9 | 119,6 |
| Валовая прибыль, руб. | 2252151 | 2491687 | 2771163 | 2920806 | 110,6 | 123 |
| Налоги, руб. | 285166 | 327940 | 345649 | 364314 | 115 | 121 |
| Чистая прибыль, руб. | 1966986 | 2163747 | 2425514 | 2556492 | 110 | 123,3 |

Расчеты, представленные в таблице 21, показывают, что реализация данной альтернативы поспособствует получению ИП Никееенко Н.А. более высокой прибыли при более низком, по сравнению с «альтернативой А», уровне затрат.

Таблица 22 – Предварительное сравнение альтернатив

в процентах

| Показатель | Альтернатива А | | Альтернатива Б | |
|-----------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| | темп роста (2017/2016) | темп роста (2018/2016) | темп роста (2017/2016) | темп роста (2018/2016) |
| Ожидаемая выручка, руб. | 105 | 110,7 | 115 | 121 |
| Ожидаемые суммарные затраты, руб. | 128,5 | 109,2 | 118,9 | 119,6 |
| Чистая прибыль, руб. | 75,2 | 112,6 | 110 | 123,3 |

Предварительно сравнив альтернативы (таблица 22), склоняемся к реализации альтернативы Б, поскольку для ее реализации требуется меньше затрат, так как предприятие уже обладает всем необходимым оборудованием для потребителей, сосредоточенных в пределах выбранного рыночного сегмента и принесет больше чистой прибыли.

Чтобы убедиться в правильности выбранной альтернативы, предложим оценить сформулированные альтернативы по системе взвешенных критериев директору ИП Никееенко Н.А. (таблица 23). Веса критериев в сумме составляют единицу, а баллы каждой из альтернатив присваиваются по десятибалльной шкале (где ноль баллов присваивается альтернативе, не удовлетворяющей критерию оценки, а десять баллов – альтернативе, максимально удовлетворяющей условиям сформулированных критериев оценки).

Для того, чтобы выбрать наиболее оптимальную альтернативу, необходимо определить критерии выбора, в качестве которых примем следующие критерии:

1) реализация альтернативы должна привести к максимально возможному увеличению спроса на продукцию;

2) реализовать альтернативу, возможно, с минимальными затратами бюджета;

3) реализация альтернативы должна нести в себе минимум риска (подразумеваются следующие риски: недостаток информации; вероятность того, что без проведения эффективной рекламной кампании, созданные конкурентные свойства продукции не будут пользоваться должным спросом у покупателей; непредвиденные ситуации, не зависящие от участников реализации управленческого решения).

Таблица 23 – Оценка альтернатив по системе взвешенных критериев

| Наименование критерия | Вес критерия | Оценка альтернативных вариантов | |
|--|--------------|--|--|
| | | создание конкурентных свойств продукции за счет осуществления уникального пост продажного сервиса (альтернатива А) | создание конкурентных свойств продукции за счет использования индивидуального подхода к выполнению заказа каждого клиента (альтернатива Б) |
| Максимально возможное увеличение спроса на продукцию | 0,5 | 7/3,5 | 9/4,5 |
| Минимальные затраты на реализацию | 0,2 | 8/1,6 | 9/1,8 |
| Минимальные риски при реализации альтернативы | 0,3 | 5/1,5 | 9/2,7 |
| Итого | 1 | 20/6,6 | 27/9 |

По результатам оценки альтернатив с использованием метода взвешенных критериев видно, что оптимальной для сохранения ИП Никееенко Н.А. своего устойчивого положения на выбранном рыночном сегменте путем максимального удовлетворения пожеланий клиентов, является альтернатива Б, подразумевающая создание конкурентных свойств продукции за счет формирования индивидуального подхода к выполнению заказа каждого клиента.

После оценки альтернатив с помощью системы взвешенных критериев целесообразно построить дерево решений (рисунок 27).



Рисунок 27 – Дерево решений

Вероятности реализации каждой из альтернатив оценены директором ИП Никеенко Н.А. (0 – альтернатива не будет реализована; 1 – альтернатива будет реализована). Также он определил ожидаемые значения увеличения спроса на продукцию ИП Никеенко Н.А. в результате создания конкурентных свойств с использованием каждой из предложенных альтернатив. Вероятность реализации альтернативы А составляет 0,3, поскольку данная альтернатива является весьма затратной, а в настоящий момент ИП Никеенко Н.А. инвестирует свободный капитал в обновление транспортного парка лесозаготовительного участка. При этом директор ИП Никеенко Н.А. лишь на 0,2 уверен, что предлагаемые конкурентные свойства продукции будут пользоваться спросом у клиентов в необходимом объеме. В результате реализации альтернативы А можно добиться увеличения выручки на 5 %, поскольку лишь немногие клиенты ИП Никеенко Н.А. могут позволить себе за один раз совершить покупку на сумму, равную или превышающую 25000 рублей. Вероятность реализации альтернативы Б составляет 0,9, так как ее реализация не потребует от предприятия осуществления дополнительных капиталовложений и приведет к существенному увеличению прибыли предприятия. Вероятность того, что в этом случае созданные конкурентные свойства продукции будут пользоваться должным спросом у клиентов составляет 0,8. Это объясняется тем, что покупателям не всегда удобно приобретать продукцию деревообработки в установленных неделимых на

большинстве предприятий объемах, а также тем, что многие покупатели желают покупать не стандартные оконные блоки из ПВХ и дверные блоки из ДСП, а качественно изготовленные из натуральных сосновых пиломатериалов, а поэтому экологически безопасные и оригинальные оконные и дверные блоки. Реализация альтернативы Б повлечет за собой увеличение выручки ИП Никееенко Н.А. в 2017-2019 гг. на 15 % (данное предположение основано на опыте создания подобных конкурентных свойств деревообрабатывающими предприятием полного цикла Хабаровского края).

Далее необходимо рассчитать, какая альтернатива окажется оптимальным решением в заданных условиях. Рассчитаем математическое ожидание повышения спроса на продукцию для каждой из альтернатив:

$$M_A = 5 \cdot 0,2 + 0 \cdot 0,1 + 0 \cdot 0,7 = 1$$

$$M_B = 15 \cdot 0,8 + 0 \cdot 0,1 + 0 \cdot 0,1 = 12$$

Таким образом, наиболее эффективным вариантом дальнейших действий является альтернатива Б, то есть создание конкурентных свойств продукции ИП Никееенко Н.А. за счет формирования индивидуального подхода к выполнению заказа каждого клиента с организацией рекламной кампании.

3.3 Прогноз эффективности управленческого решения по совершенствованию системы управления ИП Никееенко Н.А.

Чтобы окончательно убедиться в целесообразности реализации выбранной альтернативы, необходимо рассчитать экономическую эффективность реализации управленческого решения по совершенствованию системы управления ИП Никееенко Н.А. Внедрение конкурентных свойств продукции позволит одновременно устранить «узкие места», возникшие во всех вышеуказанных подсистемах системы управления ИП Никееенко Н.А.

Экономическая эффективность управленческого решения характеризуется следующими показателями:

- чистый приведенный доход (NPV);
- дисконтированный период окупаемости (DPB);
- внутренняя норма доходности (IRR);

– рентабельность инвестиций (SRR).

Для расчета экономической эффективности запланированных мероприятий выбрана ставка дисконта – 20 %.

Расчет показателей эффективности реализации управленческого решения представлен в приложении Е.

Обобщенный результат оценки экономической эффективности создания конкурентных свойств продукции ИП Никеенко Н.А. в 2017-2019 гг. посредством формирования индивидуального подхода к выполнению заказа каждого клиента представлен в таблице 24.

Таблица 24 – Основные показатели экономической эффективности мероприятий

| Показатель | Величина |
|---|-----------|
| Дисконтированный срок окупаемости (DPB), месяцы | 0,66 |
| Чистый приведённый доход (NPV), рублей | 6731169,9 |
| Рентабельность инвестиций (SRR), в процентах | 49,9 |

Оценка экономической эффективности мероприятий показывает, что мероприятия по реализации выбранной альтернативы являются эффективными. Реализация управленческого решения принесет ИП Никеенко Н.А. чистый доход, выраженный показателем NPV (абсолютная величина дохода от реализации проекта), в размере 6731169,9 рублей. При этом проект окупится в первый месяц, а доход от проекта будет больше вложенных инвестиций почти в 50 раз.

Прогноз динамики основных экономических показателей деятельности ИП Никеенко Н.А. в 2017-2019 гг. с учетом мероприятий и без них представлен в приложении Ж. Анализ данного приложения свидетельствует о заметном улучшении основных экономических показателей деятельности ИП Никеенко Н.А. после проведения запланированных мероприятий, что еще раз доказывает их эффективность.

Данные, необходимые для расчета эффективности системы управления после реализации мероприятий, представлены в таблице 25.

Оценка эффективности системы управления ИП Никеенко Н.А. с учетом запланированных мероприятий по ее совершенствованию представлена в таб-

лице 26.

Таблица 25– Данные, необходимые для расчета эффективности системы управления ИП Никееенко Н.А. после реализации мероприятий по ее совершенствованию

| Год | Чистая прибыль, руб. | Расходы на управление, руб. |
|------|----------------------|-----------------------------|
| 2017 | 2163747 | 547046 |
| 2018 | 2425514 | 550256,5 |
| 2019 | 2556492 | 553484,9 |

Таблица 26 – Эффективность системы управления ИП Никееенко Н.А. после реализации запланированных мероприятий по ее совершенствованию

| Год | Значение коэффициента эффективности системы управления |
|------|--|
| 2017 | 3,9 |
| 2018 | 4,4 |
| 2019 | 4,6 |

Расчеты, представленные в таблице 26, свидетельствуют о значительном увеличении коэффициента эффективности системы управления ИП Никееенко Н.А., что, несомненно, положительно отразится на результатах деятельности данного предприятия.

На рисунке 28 представлена динамика экономической эффективности системы управления ИП Никееенко Н.А..

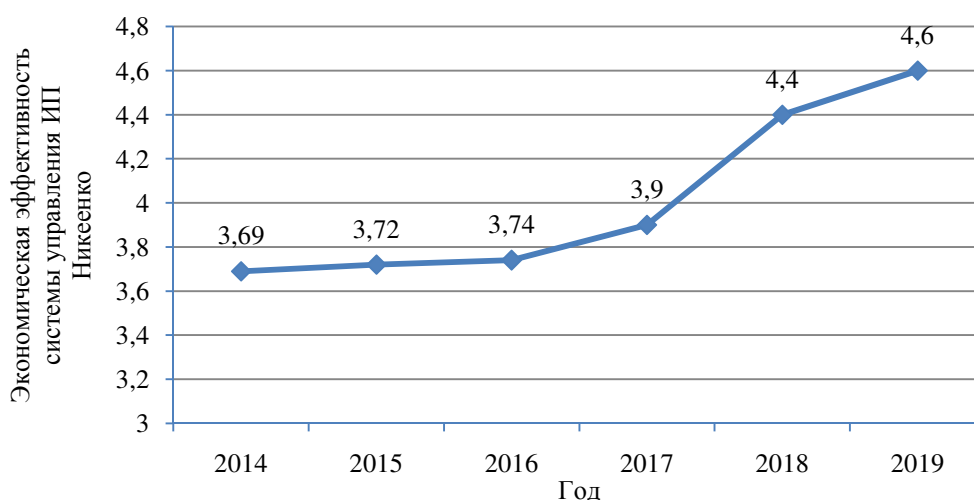


Рисунок 28 – Динамика экономической эффективности предприятия ИП Никееенко Н.А.

Такими образом, оценка экономической эффективности управленческого

решения по совершенствованию системы управления ИП Никееенко Н.А. показала, что запланированные мероприятия по совершенствованию системы управления данного предприятия являются эффективными.

Далее необходимо оценить его организационную эффективность. Оценку организационной эффективности управленческого решения, направленного на совершенствование производственно-сбытовой составляющей системы управления ИП Никееенко Н.А., целесообразно осуществить с помощью метода «контрольных вопросов» (таблица 27).

Таблица 27 – Оценка организационной эффективности принятого управленческого решения

| Контрольный вопрос | Ответ |
|---|--|
| 1 | 2 |
| Исследованы ли теоретические аспекты изучения системы управления предприятием? | Да, исследованы. В процессе написания данной выпускной квалификационной работы были изучены: – понятие, сущность и функции системы управления предприятием в современных условиях; – элементы системы управления предприятием; – методологические основы оценки и совершенствования системы управления предприятием. |
| Выполнен ли системный анализ результатов деятельности ИП Никееенко Н.А.? | Да, выполнен. В рамках системного анализа результатов деятельности ИП Никееенко Н.А. были осуществлены: – анализ информационного обеспечения системы управления предприятием; – диагностика системы управления предприятием ИП Никееенко Н.А.; – оценка эффективности системы управления предприятием. |
| Что показала диагностика системы управления предприятием? | Диагностика системы управления предприятием ИП Никееенко Н.А. позволила выявить, что проблемные участки существуют в производственно-сбытовой составляющей системы управления предприятием, а также в подсистеме принятия решений. |
| Что показала оценка текущего состояния системы управления? | Оценка текущего состояния системы управления ИП Никееенко Н.А. позволила выявить, что система управления данным предприятием функционирует достаточно эффективно. |
| Нужно ли разработать мероприятия, направленные на совершенствование системы управления ИП Никееенко Н.А.? | Несмотря на то, что система управления предприятием функционирует достаточно эффективно, мероприятия по совершенствованию системы управления предприятием ИП Никееенко Н.А. разработать необходимо. Ликвидация выявленных проблемных участков позволит увеличить коэффициент эффективности функционирования системы управления, что, безусловно, положительно отразится на результатах деятельности предприятия. |
| Что именно можно улучшить в системе управления ИП Никееенко Н.А.? | В системе управления предприятием ИП Никееенко Н.А. возможно улучшить ее производственно-сбытовую составляющую посредством внедрения конкурентных свойств продукции предприятия. |

| 1 | 2 |
|--|---|
| Рассмотрены ли альтернативные варианты управленческого решения по совершенствованию системы управления предприятием? | Да, рассмотрены. Для совершенствования производственно-сбытовой составляющей системы управления предприятием ИП Никеенко Н.А. были рассмотрены следующие альтернативы: – создание конкурентных свойств продукции, выпускаемой предприятием ИП Никеенко Н.А. за счет внедрения уникального поста продажного сервиса, подразумевающего доставку приобретенной продукции клиенту транспортом предприятия при условии, что покупка совершена на сумму, равную или превышающую 25000 рублей; – создание конкурентных свойств продукции предприятия ИП Никеенко Н.А. за счет формирования индивидуального подхода к выполнению заказа каждого клиента (производство пиломатериалов в объеме, желаемом клиентом, а также изготовление оконных и дверных блоков по индивидуальным размерам и с учетом пожеланий клиента относительно их дизайна). |
| Эффективно ли разработанное управленческое решение по совершенствованию производственно-сбытовой составляющей системы управления ИП Никеенко Н.А.? | Оценка эффективности управленческого решения по совершенствованию системы управления предприятием ИП Никеенко Н.А. показала, что запланированные мероприятия являются эффективными. |
| Насколько разработанное управленческое решение позволит повысить эффективность системы управления предприятием? | Разработанное управленческое решение по совершенствованию системы управления предприятия ИП Никеенко Н.А. может увеличить эффективность ее функционирования почти в два раза (в 2013 году коэффициент эффективности системы управления составлял 3,69, а в 2018 году составит уже 4,6). |

Проанализировав ответы на контрольные вопросы, представленные в таблице 27, можно сделать вывод, что управленческое решение по совершенствованию производственно-сбытовой составляющей системы управления предприятия ИП Никеенко Н.А., обладает организационной эффективностью, что еще раз подтверждает целесообразность его реализации на предприятии.

Подводя итог вышеизложенному следует отметить, что наиболее эффективным вариантом дальнейших действий является создание конкурентных свойств продукции ИП Никеенко Н.А. за счет формирования индивидуального подхода к выполнению заказа каждого клиента с организацией рекламной кампании. Затраты на реализацию предложенной альтернативы составляют 137500

рублей.

Прогноз эффективности мероприятий по совершенствованию производственно-сбытовой составляющей системы управления предприятием ИП Никееенко Н.А. в 2017-2019 гг., позволил выявить, что мероприятия созданию дифференцирующих свойств продукции за счет формирования индивидуального подхода к выполнению заказа каждого клиента являются эффективными. Коэффициент эффективности системы управления предприятием значительно увеличится после внедрения управленческого решения. Расчет организационной эффективности данного управленческого решения также подтвердил целесообразность его реализации. Соответственно, цель по совершенствованию системы управления предприятия ИП Никееенко Н.А. успешно достигнута.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Под системой управления предприятием понимают совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное (целенаправленное) функционирование организации.

В бакалаврской работе были исследованы теоретические аспекты изучения системы управления предприятием, осуществлен системный анализ деятельности предприятия ИП Никеенко Н.А., а также разработан комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления данного предприятия.

Исследование теоретических аспектов темы позволило выяснить, что роль системы управления предприятием состоит в том, чтобы руководитель мог без затруднений выполнять функциональные обязанности. Система управления должна быть направлена на систематический поиск и анализ управленческих проблем, а также на подготовку, принятие и организацию исполнения управленческого решения. Система управления современным предприятием состоит из определенных элементов и компонентов. Каждый из элементов и компонентов должен соответствовать системе в целом, а также любому из остальных элементов или компонентов. Методология исследования систем управления предприятием представляет собой совокупность методов, инструментов и средств, которые позволяют оценить текущее состояние данной системы, а также, на основании полученных данных, разработать комплекс мероприятий, направленных на совершенствование функционирования системы управления.

Проведен анализ организационной структуры и структуры управления, проведен анализ структурных подразделений и их функций, изучено современное состояние организации, проанализирована внешняя среда, выявлены задачи и стратегии его развития, исследована финансовая деятельность за последние три года, проведен PEST – анализ, SWOT – анализ и составлены матрицы возможностей и угроз.

В процессе анализа информационного обеспечения системы управления ИП Никеенко Н.А. была изучена информация, поступающая к руководству

предприятия из внешней и внутренней среды. Анализ полученной информации позволил сделать вывод, что предприятие, во-первых, успешно приспосабливается к условиям внешнего окружения, а во-вторых, состояние основных функциональных подсистем предприятия ИП Никеенко Н.А. в совокупности определяет высокий потенциал и возможности, которыми обладает данное предприятие.

Результаты диагностики системы управления предприятием ИП Никеенко Н.А., то есть системного исследования его финансово-хозяйственной деятельности, показывают, что большинство компонентов системы управления предприятием ИП Никеенко Н.А., по мнению компетентных экспертов (директор, менеджер и бухгалтер), находятся в хорошем состоянии. Исключение составляют производственно-сбытовая составляющая системы управления предприятием, а также подсистема принятия решений. В большей степени это объясняется отсутствием у ИП Никеенко Н.А. уникальных конкурентных преимуществ. Проблемные участки, выявленные в процессе комплексной диагностики системы управления, должны быть устранены, поскольку из-за их существования предприятие недополучает некоторую долю прибыли и упускает выгодные возможности, что, несомненно, негативным образом влияет на эффективность его функционирования.

Для совершенствования производственно-сбытовой составляющей системы управления ИП Никеенко Н.А. были рассмотрены следующие альтернативы:

– создание конкурентных свойств продукции, выпускаемой ИП Никеенко Н.А. за счет внедрения уникального пост продажного сервиса, подразумевающего доставку приобретенной продукции клиенту транспортом предприятия при условии, что покупка совершена на сумму, равную или превышающую 25000 рублей;

– создание конкурентных свойств продукции ИП Никеенко Н.А. за счет формирования индивидуального подхода к выполнению заказа каждого клиента (производство пиломатериалов в объеме, желаемом клиентом, а также изготов-

ление оконных и дверных блоков по индивидуальным размерам и с учетом пожеланий клиента относительно их дизайна).

Оценка разработанных альтернативных направлений совершенствования системы управления предприятием с помощью системы взвешенных критериев и построения «дерева решений» показала, что наиболее эффективным вариантом дальнейших действий является создание конкурентных свойств продукции предприятия ИП Никеенко Н.А. за счет формирования индивидуального подхода к выполнению заказа каждого клиента с организацией рекламной кампании.

Увеличение затрат ИП Никеенко Н.А. в 2017 - 2019 гг., не снижает рентабельность данного предприятия, а, наоборот, позволяет ИП Никеенко Н.А. повысить спрос на свою продукцию и расширить рыночную нишу.

Прогноз эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления ИП Никеенко Н.А. в 2017-2019 гг. позволил выявить, что выбранное для реализации управленческое решение является эффективным. Анализ прогноза динамики основных экономических показателей деятельности ИП Никеенко Н.А. свидетельствует о заметном улучшении основных экономических показателей деятельности данного предприятия после проведения запланированных мероприятий, что еще раз доказывает их эффективность.

Прогноз эффективности функционирования системы управления ИП Никеенко Н.А. после реализации запланированных мероприятий показал значительное увеличение коэффициента эффективности системы управления предприятием. Разработанное управленческое решение по совершенствованию системы управления ИП Никеенко Н.А. может увеличить эффективность ее функционирования почти в два раза (в 2014 году коэффициент эффективности системы управления составлял 3,69, а в 2019 году составит уже 4,6). Оценка организационной эффективности управленческого решения также подтвердила целесообразность его реализации.

Оценку организационной эффективности управленческого решения, направленного на совершенствование производственно-сбытовой составляющей

системы управления ИП Никееенко Н.А. была осуществлена с помощью метода «контрольных вопросов».

На основе оценки можно сделать вывод, что в результате принятого управленческого решения ожидается также повышение организационной эффективности. Что подразумевает совершенствование реализации основных функций: планирования, контроля, координации и мотивации, что еще раз подтверждает целесообразность его реализации на предприятии.

Можно утверждать, что все задачи, поставленные в данной бакалаврской работе, успешно решены, и, соответственно, цель исследования достигнута.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Акимова, Л.А. Теоретические аспекты управления и планирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rusnauka.com>. – 18.11.2016.
- 2 Акопов, А.С. К вопросу проектирования систем управления сложными организационными структурами / А.С. Акопов // Проблемы управления. – 2013. – №1. – С.47-54.
- 3 Анализ и решение задач с помощью дерева решений [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.bibliotekar.ru/riskovye-situacii-2/14.htm>. – 28.11.2016.
- 4 Анализ пяти конкурентных сил модели Майкла Портера [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/praktika-analiza>. – 17.01.2017.
- 5 Анализ факторов внешней среды [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.inform.od.ua>. – 16.01.2017.
- 6 Аронова, В.В. Управление комплексом информационно-аналитического обеспечения администрирования изменений в системе маркетинга / В.В. Аронова // Управление проектами и развитие производства. – 2012. – №1. – С. 2-6.
- 7 Артемьев, Т.А. России нужен лес/ Т.А. Артемьев // Благовещенск. ДВ. – 2012. – №9. – С. 74.
- 8 Бабанова, Ю.В. Анализ внутренней среды (управленческий анализ) [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.std72.ru>. – 13.01.2017.
- 9 Барлукова, А.В. Механизм управления как неотъемлемый элемент системы управления предприятием / А.В. Барлукова // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2013. – №6. – С. 121-124.
- 10 Васин, С.М. Природа и сущность понятия эффективности системы управления предприятием / С.М. Васин // Вектор науки. – 2012. – №4. – С. 232-235.
- 11 Википедия [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа:

[http:// www.ru.wikipedia.org](http://www.ru.wikipedia.org). – 18.01.2017.

12 Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник для вузов / О.С. Виханский. – М.: Гардарика, 2015. – 296 с.

13 Галушка, И. Эффективность систем управления [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.xserver.ru/user/effsu>.– 18.01.2017.

14 Драчева, Е.Л. Методы управления в менеджменте / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – №4. – С. 84-88.

15 Егоров, Д. Определение понятия «система управления» [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.egorovde.ru>.– 18.01.2017.

16 Игнатьева, А.В. Исследование систем управления: учебное пособие / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов. – М.: Гардарика, 2012. – 167 с.

17 Интернет-журнал «Лесная индустрия» [Электронный ресурс] : офиц. сайт. –Режим доступа : <http://www.woodbusiness.ru>.– 16.01.2017.

18 Интернет-журнал лесопромышленного комплекса [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.woodbusiness.ru>.– 16.01.2017.

19 Информационно-аналитическая система лесной отрасли [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.rwt.ru>.– 20.12.2016.

20 Исследование систем управления: учебное пособие / под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 176 с.

21 Ким, А. Система управления предприятием [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.akim@lessonslearned.ru>.– 18.12.2016.

22 Козлова, М.Ю. К вопросу о принципах корпоративного управления / М.Ю. Козлова // Вестник Волгоградского государственного университета. – 2013. – №1. – С. 62-69.

23 Ксенофонтова, Х.З. Модели компетенций управленческого персонала как фактор конкурентоспособности организации / Х.З. Ксенофонтова // Проблемы современной экономики. – 2012. – №4. – С. 123-125.

24 Кураков, Л.П. Экономика: инновационные подходы [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.bibliotekar.ru>.– 18.12.2016.

25 Кучерова, Е.Н. Система управления и ее элементы [Электронный ре-

курс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.kucherova.ru>.– 18.12.2016.

26 Кучерова, Е.Н. Технология управления [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.kucherova.ru>.– 18.12.2016.

27 Лапыгин, Ю.Н. Теория организации: учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: КноРус, 2013. – 221 с.

28 Лесная и деревообрабатывающая промышленность России [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.vniiprim.ru>.– 16.12.2016.

29 Магданов, П.В. Система управления организацией: понятие и определение / П.В. Магданов // Вестник ОГУ. – 2012. – №8. – С. 56-62.

30 Маннапов, Р.Г. Современные закономерности, принципы, задачи и механизм управления/ Р.Г. Маннапов, Л.Г. Ахтариева // Вестник Челябинского государственного университета. – 2012. – №3. – С. 47-56.

31 Маховикова, Г.А. Инновационный менеджмент: учебное пособие / Г.А. Маховикова, Н.Ф. Ефимова. – М.: ЭКСМО, 2013. – 934 с.

32 Министерство промышленности и торговли РФ [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.minpromtorg.gov.ru>.– 20.01.2017.

33 Министерство Российской Федерации по развитию Дальнего Востока [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.minvostokrazvitiya.ru/regions/reg28.php>.– 16.01.2017.

34 Министерство экономического развития РФ [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.economy.sov.ru>.– 12.01.2017.

35 Мишин, В.М. Исследование систем управления: учебник для вузов / В.М. Мишин. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 527 с.

36 Основы менеджмента [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.management-bases.narod.ru/Predpriyatie-kak-sistema.html>.– 18.12.2016.

37 Павлова, К.А. Система сбалансированных показателей информационного обеспечения управления промышленным предприятием / К.А. Павлова // Проблемы современной экономики.– 2013. – №4. – С. 109-113.

38 Перспективы деревообрабатывающей отрасли России [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.prodom.ru>. – 19.12.2016.

39 Петров, Ю.А. Комплексная автоматизация управления производством [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.avacco.ru>. – 18.01.2017.

40 Ребрин, Ю.И. Функции и методы управления / Ю.И. Ребрин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – №2. – С. 21-26.

41 Репина, Е.Н. Технологии управления / Е.Н. Репина // Экономика. Государство. Общество. – 2014. – №1. – С. 67-70.

42 Руденко, Н.Р. Роль системного подхода в процессе управленческой деятельности организации / Н.Р. Руденко, М.Н. Купряева, В.А. Балашенко // Актуальные вопросы экономики и финансов в условиях современных вызовов российского и мирового хозяйства: материалы международной научно-практической конференции НОУ ВПО «СИ ВШПП», 25 марта 2013 г. В 2 ч. / под ред. О.А. Подкопаева. – Самара: Ас Гард, 2013. – Ч. 2. – С. 464-466.

43 Рыжкин, И.Ю. Комплексная диагностика предприятий / И.Ю. Рыжкин // Управление производством. – 2013. – №3. – С. 81-83.

44 Сайфиева, С.Н. Оценка эффективности системы управления предприятием / С.Н. Сайфиева, М.А. Быкадоров // Тезисы докладов Седьмого Всероссийского симпозиума «Стратегическое планирование и развитие предприятий». – 2013. – С. 206 – 206.

45 Свободный экономический словарь [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.termin.bposd.ru/publ/19-1-0-3201>. – 18.12.2016.

46 Сидорин, В.В. Менеджмент системы управления [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.vasilysi.info>. – 18.12.2016.

47 Система управления и ее принципы [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.allendy.ru/teoruprav/120-sistema-uprav.pdf>. – 18.12.2016.

48 Скопин, О.В. Теоретические основы исследования систем управления

предприятием / О.В. Скопин, Н.Л. Назарова // Теория управления. – 2012. – №3. – С. 56-58.

49 Структуры управления – типы организационных структур [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: http://www.economican.ru/v_man.php?id=10.– 19.01.2017.

50 Томпсон-мл., А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: учебник / А.А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. – М.: Вильямс, 2013. – 928 с.

51 Щербаков, В.А. Структура сводного бюджета: все основные понятия и категории [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.bizkiev.com/content/view/445/205>.– 17.01.2017.

52 Янг, С. Системное управление организацией [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.arhibook.ru>.– 18.01.2017.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Схема взаимодействия управляемой и управляющей подсистем предприятия



Рисунок А.1 – Схема взаимодействия управляемой и управляющей подсистем предприятия

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

PEST-анализ ИП Никеенко

Таблица Б.1 – PEST-анализ ИП Никеенко

| Политика P | Экономика E |
|--|---|
| 1 Текущее законодательство на рынке | 1 Спад объема национального дохода |
| 2 Экологические проблемы | 2 Уровень инфляции |
| 3 Будущие изменения в законодательстве | 3 Нестабильность налоговой системы |
| 4 Регулирующие органы и нормы | 4 Рост цен и тарифов на электроэнергию и ГСМ |
| 5 Государственное регулирование конкуренции | 5 Увеличение конкуренции на рынке |
| 6 Торговая политика | 6 Экономическая ситуация и тенденции |
| 7 Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции | 7 Динамика ставки рефинансирования |
| 8 Давления рынка | 8 Инвестиционный климат в отрасли |
| | 9 Платежеспособный спрос |
| | 10 Потребности конечного пользователя |
| | 11 Сырье и комплектующие |
| | 12 Коммуникации |
| Социум S | Технология T |
| 1 Снижение уровня реальных доходов населения | 1 Развитие конкурентных технологий |
| 2 Уровень располагаемого дохода на душу населения | 2 Моральный и физический износ оборудования |
| 3 Реклама и связи с общественностью | 3 Финансирование исследований |
| 4 Демография | 4 Скорость изменения и адаптации новых технологий |
| 5 Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы | 5 Доступ к технологиям, лицензирование, патенты |
| 6 Базовые ценности | 6 Замещающие технологии/решения |
| 7 Тенденции образа жизни | 7 Производственная емкость |
| 8 Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии | 8 Законодательство по технологиям |
| 9 Модели поведения покупателей | 9 Потенциал инноваций |
| 10 Мнения и отношение потребителей | |
| 11 Потребительские предпочтения | |
| 12 Этнические / религиозные факторы | |

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анализ влияния пяти сил модели М. Портера на ИП Никеенко

Таблица В.1 – Анализ влияния пяти сил модели М. Портера на ИП Никеенко

| Наименование фактора | Влияние фактора |
|---|--|
| 1 | 2 |
| Конкуренция в отрасли со стороны реальных конкурентов | <ul style="list-style-type: none"> – количество реальных конкурентов (5) – доли рынка конкурентов: <ul style="list-style-type: none"> 1) ИП Никеенко Н.А.47 % 2) ГАУ ОАО «Ромненский лесхоз»35 % 3) ИП Иванов Н.М18 % – качество продукции: <ul style="list-style-type: none"> 1) ГАУ ОАО «Ромненский лесхоз»– качество – всегда было стабильно высокое, но в последнее время наметилась тенденция к снижению. 2) ИП Иванов Н.М– качество среднее 3)ИП Никеенко– качество – высокое – материальное положение конкурентов: <ul style="list-style-type: none"> 1) ГАУ ОАО «Ромненский лесхоз»– достаточно устойчивое 2) ИП Иванов Н.М– довольно устойчивое 3) ИП Никеенко Н.А.– достаточно устойчивое |
| Угроза появления новых конкурентов | <ul style="list-style-type: none"> – емкость рынка и ее динамика: емкость рынка возрастает из-за роста спроса на выпускаемую продукцию; – эффект жцп: основная масса продукции находятся на стыке, а именно между стадиями зрелости и спада; – масштабность производства: продукция для широкого потребления; – высокий уровень затрат на производство; – потребность в дополнительных кап. вложениях: существует потребность в приобретении новых технологий; – степень дифференциации продукции: дифференцирована; – предпочтения и преданность потребителей: высокая преданность потребителей к выпускаемой продукции; – наличие административных барьеров: барьеров нет. – перспективность отрасли: отрасль перспективная, т.к. производимые продукты удовлетворяют первичные потребности населения. |
| 3. Влияние потребителей продукции | <ul style="list-style-type: none"> – количество потребителей: у предприятия большое число потребителей, т.к. товар массового потребления Доведение продукции до конечного потребителя осуществляется через систему оптовой и розничной торговли. Продукция представлена на рынке в широком ассортименте. В зависимости от потребностей и покупательной способности населения можно приобрести различные виды и наименования пиломатериалов. Ассортиментная линейка продукции во многом зависит от наличия сырья (леса). – степень зависимости потребителя от приобретаемого товара: сильная, т.к. увеличиваются требования населения к строительным материалам. – доходность потребителей: предприятие имеет потребителей среднего дохода – информированность потребителей о продукции фирмы: предприятие размещает рекламу в газетах, также предприятие выступает в роли спонсора на различных конкурсах, акциях. |

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Продолжение таблицы В.1

| 1 | 2 |
|-------------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> – скорость изменения вкусов, предпочтений потребителей: скорость маленькая; – возможность самостоятельного производства продукции самим потребителем: высокая вероятность создания самостоятельного производства продукции потребителем, которую производит предприятие |
| Влияние поставщиков продукции | <ul style="list-style-type: none"> – количество поставщиков: Поставщиков организации немного, т.к. организация охватывает полный цикл от производства сырья до реализации готовой продукции. Поставщиками являются более крупные организации которые обеспечивают предприятие оборудованием и комплектующими к ним. – роль поставляемых продуктов в конечном изделии: слабая роль – наличие эффективных заменителей поставляемых продуктов: заменители сырья отсутствуют – степень дифференциации поставляемо продукции: продукция различается лишь по качеству и цене – степень зависимости фирмы от поставщиков: слабая; |
| Влияние товаров-заменителей | <ul style="list-style-type: none"> – объем производства товаров-заменителей: будет зависеть от предпочтений населения; – разница в ценах между изделием-оригиналом и товарами-заменителями: разница в цене будет зависеть от рассматриваемых групп товаров-заменителей. |

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

SWOT-анализ ИП Никееенко

Таблица Г.1 – Матрица SWOT-анализ ИП Никееенко

| | | |
|---|---|---|
| | ВОЗМОЖНОСТИ: | УГРОЗЫ: |
| | <p>1) большие объемы строительства в России, в том числе и в Амурской области;</p> <p>2) стабильный спрос на продукцию</p> <p>3) лояльность потребителей продукции</p> | <p>1) повышение процентных ставок по кредитам</p> <p>2) повышение требований покупателей к качеству продукции</p> <p>3) ужесточение законодательства в области природопользования</p> |
| СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ: | <p>Как воспользоваться возможностями:</p> <p>Попытаться расширить список постоянных клиентов, сделав акцент на качестве и дифференциации реализуемой продукции.</p> | <p>За счет чего можно снизить угрозы:</p> <p>Благодаря высокому качеству и расширению номенклатуры реализуемой продукции «удержать» клиентов от перехода к конкуренту.</p> |
| <p>1) Стабильное финансовое положение предприятия</p> <p>2) Высокая конкурентоспособность продукции по цене</p> <p>3) Высокая конкурентоспособность предприятия по техническому уровню</p> <p>4) Высокий производственный потенциал.</p> <p>5) Гибкая ценовая политика предприятия.</p> <p>6) Адаптация маркетинговой стратегии предприятия к специфике целевого рынка.</p> <p>7) Соответствие численности персонала и его квалификации нормативному значению</p> | | |
| СЛАБЫЕ СТОРОНЫ: | <p>Что может помешать воспользоваться возможностями:</p> <p>Список клиентов и объем реализованной продукции могут не увеличиться из-за недостаточного разнообразия качества продукции</p> | <p>Самые большие опасности для фирмы:</p> <p>Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей или более широкий ассортимент, но с более высоким качеством обслуживания</p> |
| <p>1) Низкая известность продукции предприятия за пределами Амурской области</p> <p>2) Низкая скорость запуска новинок в производство.</p> <p>3) Отсутствие четких целей, миссии и стратегии предприятия</p> | | |

Таблица Г.2 – Матрица угроз

| | Сильное влияние | Умеренное влияние | Малое влияние |
|---------------------|---|---|---|
| Высокая вероятность | - | повышение процентных ставок по кредитам | |
| Средняя вероятность | Высокая активность конкурентов по продвижению своей продукции | - | Ужесточение законодательства в области природопользования |
| Низкая вероятность | - | - | - |

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Таблица Г.3 – Матрица возможностей

| | Сильное влияние | Умеренное влияние | Малое влияние |
|---------------------|-------------------------------|---|---------------|
| Высокая вероятность | Стабильный спрос на продукцию | 1) Большие объемы строительства в России, в том числе и в Амурской области; 2) Лояльность потребителей продукции | - |
| Средняя вероятность | - | - | - |
| Низкая вероятность | - | - | - |

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Опросники для диагностики системы управления

Уважаемые сотрудники!

Я буду Вам очень признателен, если Вы заполните анкету, которая разработана с целью выявить резервы и пути повышения эффективности системы управления предприятием.

1. Оцените по 10 бальной шкале состояние каждой из следующих подсистем организации:

- производственная подсистема;
- финансовая подсистема;
- снабжение материально-техническими ресурсами;
- подсистема принятия решений;
- сбытовая подсистема;
- технологическая политика;
- кадровая подсистема;
- организационная культура и имидж предприятия.

2. Ориентируетесь на следующие значения, выставляемых Вами оценок:

- 8-10 баллов – отличное состояние подсистемы;
- 6-7 баллов – хорошее состояние подсистемы;
- 4-5 баллов – удовлетворительное состояние подсистемы;
- 1-3 балла – неудовлетворительное состояние подсистемы.

| Рассматриваемая подсистема организации | Оценка состояния подсистемы |
|--|-----------------------------|
| Производственная подсистема | |
| Финансовая подсистема | |
| Снабжение материально-техническими ресурсами | |
| Подсистема принятия решений | |
| Сбытовая подсистема | |
| Технологическая политика | |
| Кадровая подсистема | |
| Организационная культура и имидж предприятия | |

Благодарю Вас за участие в анкетировании!

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Расчет показателей эффективности

Отообразим денежные потоки на первые три года после реализации проекта, при этом примем, что изменение величины прибыли будет оставаться постоянным.

Таблица Е.1 Баланс денежных потоков в руб.

| | Год | | |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|
| | 2017 | 2018 | 2019 |
| Притоки: | | | |
| Выручка | 5465674 | 5760820 | 6071904 |
| Инвестиции | 137500 | 0 | 0 |
| Отток: | | | |
| затраты | 2836486 | 2989657 | 3151098 |
| Инвестиции | 137500 | 0 | 0 |
| ЧДП | 2506618,9 | 2786901,2 | 2937393,9 |
| Коэффициент дисконтирования | 1 | 0,8333 | 0,6944 |
| ДЧДП | 2506618,9 | 2322324,7 | 2039726,3 |
| Кумулятивный ДЧДП | 2506618,9 | 4828943,6 | 6868669,9 |

Чистый приведенный доход рассчитывается по следующей формуле:

$$NPV = PV - IC, \quad (1)$$

где NPV – чистый приведенный доход, тыс. руб;

PV – дисконтированный доход, тыс. руб.;

IC – инвестиции в нулевой год, тыс. руб.

Индекс рентабельности рассчитывается по следующей формуле (2):

$$PI = PV / IC \quad (2)$$

где PI - индекс рентабельности

PV – дисконтированный доход, тыс. руб.;

IC – инвестиции, тыс. руб.

Срок окупаемости проекта рассчитывается по следующей формуле (3):

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Е

$$PP = (IC / ДЧДП) \cdot 12 \quad (3)$$

где PP – срок окупаемости проекта, мес.;

IC – инвестиции, тыс. руб.;

ДЧДП – дисконтированный чистый денежный поток, тыс.руб.

Рассчитаем показатели экономической эффективности проекта по формулам (1)-(3):

$$NPV = 6868669,9 - 137500 = 6731169,9 \text{ руб.}$$

$$PI = 6868669,9 / 137500 = 49,9.$$

$$PP = (137500 / 2506618,9) \cdot 12 = 0,66 \text{ месяца.}$$

Для расчета IRR использован метод последовательного приближения, для которого необходимо задать барьерные ставки и рассчитать NPV.

$$NPV (13 \%) = 5580,17 \text{ тыс. руб.}$$

$$NPV (300 \%) = 206,67 \text{ тыс. руб.}$$

Показатель NPV показывает, что эффект от реализации проекта положителен и он равен 6731169,9руб. Индекс рентабельности показывает, что дисконтированный поток за весь срок реализации проекта обновления больше инвестиций в 49,9 раз. Затраты в проект окупятся всего за 0,66 месяца. Таким образом, реализация проекта имеет высокую экономическую эффективность.

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Прогноз экономических показателей деятельности ИП Никееенко Н.А.

Таблица Ж.1 – Прогноз экономических показателей деятельности ИП Никееенко Н.А.

| Показатели | Значение показателя | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|----------------------|--------------|-----------------------|----------------------|--------------|-----------------------|----------------------|--------------|
| | 2017 год | | | 2018 год | | | 2019 год | | |
| | без мероприятий, руб. | с мероприятием, руб. | эффект, руб. | без мероприятий, руб. | с мероприятием, руб. | эффект, руб. | без мероприятий, руб. | с мероприятием, руб. | эффект, руб. |
| Выручка | 4790782 | 5465674 | 674892 | 4829108 | 5760820 | 931712 | 4867741 | 6071904 | 1204163 |
| Затраты, руб. | 2518113 | 2836486 | 318373 | 2535740 | 2989657 | 453917 | 2553490 | 3151098 | 597608 |
| Валовая прибыль, руб. | 2272669 | 2629188 | 356519 | 2293368 | 2771163 | 477794 | 2314251 | 2920806 | 606555 |
| Налоги, руб. | 287446 | 327940 | 40493 | 289746 | 345649 | 55902 | 292064 | 364314 | 72249 |
| Чистая прибыль, руб. | 1985222 | 2301248 | 316026 | 2003622 | 2425514 | 421892 | 2022186 | 2556492 | 534305 |

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Экономические показатели деятельности ИП Никееенко Н.А.2014-2016гг.

Таблица И.1 – Экономические показатели деятельности ИП Никееенко Н.А.2014-2016гг.

| Наименование показателя, единицы измерения | Значение показателя | | |
|--|---------------------|----------|----------|
| | 2014 год | 2015 год | 2016 год |
| Выручка, руб. | 4670988 | 4711697 | 4752760 |
| Затраты, руб.: | | | |
| Расходы на оплату труда | 1519019 | 1522065 | 1525128 |
| Амортизация основных средств | 466054 | 468734 | 471484 |
| ГСМ | 72340 | 78275 | 81620 |
| Стоимость материалов для упаковки | 60520 | 60875 | 61232,3 |
| Общехозяйственные расходы и другие затраты | 247152 | 252602 | 256061 |
| Расходы на приобретение инвентаря, спецодежды | 25050 | 25196 | 25344,8 |
| Расходы на отопление, водоснабжение, канализацию | 32120 | 33187 | 35376,6 |
| Расходы на уборку помещений, территории | 45500 | 45766 | 46035,5 |
| Оплата услуг: почта, телефон | 4300 | 4325 | 4350,61 |
| Итого затраты | 2471521 | 2486022 | 2500609 |
| Валовая прибыль, руб. | 2199467 | 2225674 | 2252151 |
| Налоги, руб. | 280260 | 282702 | 285166 |
| Чистая прибыль, руб. | 1919207 | 1942972 | 1966986 |
| Индекс рентабельности | 0,777 | 0,781 | 0,787 |
| Численность персонала, чел. | 15 | | |
| Производительность труда работников, руб./чел. | 311399 | 314113 | 316851 |