

Министерство науки и высшего образования 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  
Направленность (профиль) образовательной программы « Менеджмент  
организации»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

- А. Васильева А.В. Васильева

« 15 » 06 2022 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Совершенствование системы управления ООО «Варваровский  
коммунальщик

Исполнитель

студент группы 872-об

15.06.22 И.В. Пикалова  
(дата, подпись)

И.В. Пикалова

Руководитель

доцент, канд.техн.наук

15.06.22 Л.В. Рыбакова  
(дата, подпись)

Л.В. Рыбакова

Консультант по

экономической части,

доцент, канд.техн.наук

15.06.22 Л.В. Рыбакова  
(дата, подпись)

Л.В. Рыбакова

Нормоконтроль

15.06.2022 Н.А. Николаева  
(дата, подпись)

Н.А. Николаева

Благовещенск 2022

Министерство науки и высшего образования 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* А.В. Васильева  
« 11 » 04 2022 г.

### ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Пикаловой Инны Владимировны

1. Тема выпускной квалификационной работы: Совершенствование системы управления ООО «Варваровский коммунальщик»

(утверждена приказом от 31.03.2022 № 643-П)

2. Срок сдачи студентом законченной работы  
(проекта): 15.06.2022 г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: учебные пособия дисциплинам менеджмент, управление проектами, экономическая теория, бухгалтерский учет, статьи, конспекты, ресурсы интернета

4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов):

1. Теоретические основы управления предприятия;
2. Анализ внутренней и внешней среды ООО «Варваровский коммунальщик»;
3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления ООО «Варваровский коммунальщик»;

5. Перечень материалов приложения: 1 Этапы развития участника программы, 2 Перечень компетенций руководителю, 3 Программа подготовки резерва руководящего состава

7. Дата выдачи задания: 11.04.2022 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы: Л.В. Рыбакова, доцент, канд. техн. наук

Задание принял к исполнению (дата): 11.04.2022 г. *Л.В. Рыбакова*  
(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 80 с., 15 таблицы, 4 рисунка, 54 источников, 3 приложения.

Цель работы – анализ и диагностика особенностей системы управления организацией ООО «Варваровский коммунальщик», а также определение направлений ее совершенствования.

Задачи:

- рассмотреть теоретические основы системы управления предприятием;
- провести анализ внутренней и внешней среды ООО «Варваровский коммунальщик»;
- оценить систему управления ООО «Варваровский коммунальщик»;
- разработать совершенствования системы управления ООО «Варваровский коммунальщик».

Объект исследования – ООО «Варваровский коммунальщик».

Предмет исследования – особенности системы управления организацией ООО «Варваровский коммунальщик».

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы совершенствования системы управления предприятием	6
1.1 Понятие системы управления предприятием	6
1.2 Методы исследования системы управления предприятием	13
1.3 Основные подходы к оценке эффективности управления	21
2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Варваровский коммунальщик»	32
2.1 Краткая характеристика ООО «Варваровский коммунальщик»	32
2.2 Анализ внутренней среды ООО «Варваровский коммунальщик»	33
2.3 Анализ внешней среды ООО «Варваровский коммунальщик»	43
2.4 Оценка системы управления ООО «Варваровский коммунальщик»	51
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления ООО «Варваровский коммунальщик»	60
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления ООО «Варваровский коммунальщик»	60
3.2 План реализации мероприятий по совершенствованию системы управления ООО «Варваровский коммунальщик» и эффективность предложенных мероприятий	71
Заключение	78
Библиографический список	80
Приложение А Этапы развития участника программы	85
Приложение Б Перечень компетенций необходимых руководителю	86
Приложение В Программа подготовки резерва руководящего состава	87

## ВВЕДЕНИЕ

Предприятие является наиболее динамичной составляющей структуры рыночной экономики. Все технологии, средства производства, предметы труда и научно-технические достижения в области профессиональной деятельности нашли свое отражение на предприятии. Законы производства и рынка имеют на предприятии специфическую форму.

В рыночных условиях и при полной экономической и юридической самостоятельности предприятия это накладывает множество дополнительных обязательств. Таким образом, сфера деятельности предприятия, как обычно, будет увеличиваться.

Все предприятия, независимо от формы собственности, обязаны выполнять не только хозяйственные, но и социальные функции.

Развитие предпринимательской деятельности является основным государственным достоянием экономики.

Цель работы – анализ и диагностика особенностей системы управления организацией ООО «Варваровский коммунальщик», а также определение направлений ее совершенствования.

Задачи:

- рассмотреть теоретические основы системы управления предприятием;
- провести анализ внутренней и внешней среды ООО «Варваровский коммунальщик»;
- оценить систему управления ООО «Варваровский коммунальщик»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления ООО «Варваровский коммунальщик».

Объект исследования – ООО «Варваровский коммунальщик».

Предмет исследования – особенности системы управления организацией ООО «Варваровский коммунальщик».

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

## 1.1 Понятие системы управления предприятием

Управление – это целенаправленный постоянный процесс влияния субъекта управления на объект управления, направленный на смену состояния объекта и/или субъектов (в том числе и себя) по заранее продуманному плану<sup>1</sup>. Это деятельность по приведению объективного процесса к субъективно избранной цели.

Функциональные подразделения офиса, количество работающих в нем специалистов зависит от характера управленческой деятельности и ее масштабов. Организация управления по функциональному признаку позволяет решать комплексные задачи, а его специализация обеспечивает повышение уровня профессионализма эффективности управления. В систему функционального управления входят полномочия, необходимые для решения задач, стоящих перед штатными менеджерами. У них будут квалифицированные функциональные и штатные консультанты. Наличие таких помощников, с одной стороны, облегчает хозяйственную деятельность, с другой стороны, осложняются тем, что полученные советы противоречивы. Основная задача штатного лидера — определить уместность предложенного положительного и отрицательного совета и решительно его принять.

Для функциональной структуры управления описательным является создание контрольных ячеек для управления и объектных функций. Эти ячейки сообщают решения, которые должны быть приняты, на нижний уровень управления или непосредственно на производственные звенья. Следовательно, управление распределено по функциям и осуществляется функциональными звеньями, а подготовленные ими управленческие решения доводятся до

---

<sup>1</sup> Ширяев В.И., Баев И.А., Ширяев Е.В. Управление предприятием: моделирование, анализ, управление. М.: Либроком, 2019. 272 с.

исполнителей по пересекающимся каналам связи. Примером функциональной структуры управления являются службы главных специалистов, т. е. главного экономиста, главного механика, главного технолога, главного металлурга, главного конструктора (отделы, группы), а также главного бухгалтера предприятия.

Функциональная структура управления на практике пересекается с линейной структурой. Такой синтез делает линейно-функциональную структуру управления более эффективной и распространенной, чем линейная или функциональная структура. При этом управление осуществляется как линейными, так и функциональными менеджерами.

Матричные структуры управления различны, все основаны на одном принципе - перераспределении управленческих функций между организационными структурами по вертикали и горизонтали управления производством. Эти конструкции широко используются в научно-исследовательских институтах, конструкторских бюро, технологических бюро, а также на крупных предприятиях, занимающихся исследованиями и разработками.

Матричные структуры управления требуют от менеджеров очень высоких управленческих полномочий. Используя такую структуру, можно создавать временные творческие коллективы для решения возникающих проблем и задач. Правда, это может потребовать дополнительных затрат на выполнение проектных заданий, возникающих на глазах у команды.

При проектировании и внедрении любой организационной структуры управления следует обращать внимание на ее способность отвечать основным требованиям, таким как скорость, оптимальность, надежность и экономичность. Чем полнее и качественнее выполняются эти требования, тем выше качество работы системы управления предприятием.

Практика показывает, что между объектом управления и системой управления (аппаратом управления) существует определенная связь, которая регулируется функциями управления.

Функции управления - это объективно необходимый и, безусловно, повторяющийся набор поведений, объединенных одним содержанием и направленными целями. Функции управления выполняются непрерывно на протяжении всего процесса управления и имеют разный вес на разных этапах принятия и реализации управленческих решений.

Исходя из существующей классификации, можно выделить следующие функции управления:

1. *Планирование* - постановка производственных целей и достижение ее результатов для расширения производства и процветания предприятия.

2. *Прогнозирование (прогнозирование)*- эффективное ведение текущей деятельности и способность видеть будущее и адаптировать систему управления к будущему. В отличие от планирования прогнозирование имеет вероятностную характеристику.

3. *Регулирование* - исправление отклонений от установленных показателей в управлении производством, коллективом.

4. *Организационная* - ориентировать выполнение программы производства сил и средств на основе минимальных затрат и высокой эффективности этих затрат, направить существующую организационную систему на новые достижения и новые задачи.

5. *Контроль* - определение уровня соответствия текущих показателей установленным (программным) заданиям (нормам).

6. *Бухгалтерский учет* – это суммирование работы, проделанной предприятием за определенный период времени.

7. *Анализ* – сбор, хранение, обработка данных и их использование для обоснования управленческих и других задач.

Следует отметить, что между функциями управления нет жесткой границы. Один вид управленческой деятельности может иметь характеристики нескольких функций управления, и они могут быть тесно взаимосвязаны. Однако каждая функция имеет свои особенности, и знание их играет важную роль в формировании профессиональных качеств руководителя.



В типе штатно-функциональной системы управления используются штатно-функциональные и штабные подразделения. Между этими подразделениями существуют различные взаимосвязи, постоянный рост масштабов производства, дальнейшее усложнение управленческого труда, выделение новых управленческих функций приводит к углублению специализации подразделений. Это повысит эффективность управленческого труда.

Полезным аспектом регулярной функциональной структуры управления является наличие ответственных лиц, ответственных за конкретные результаты работы, рост профессиональных навыков сотрудников.

Постоянно меняющееся производство - высокий уровень некомпетентности в хозяйственной деятельности, склонность к самостоятельности и формальности, сложность согласования равноправных замкнутых звеньев, увеличение командного состава как производственного объединения - недостаток той или иной системы управления. Несмотря на недостатки, эта система управления широко распространена в промышленности республики. В настоящее время эту систему управления используют все предприятия, фабрики, заводы, научные и производственные объединения.

Быстрый рост производства привел к усложнению системы управления на предприятиях и объединениях. В результате возникают некоторые проблемы, связанные с тем, что в системе регулярного функционального управления имеется достаточная умелость и сбалансированность в решении меняющихся задач в производственно-хозяйственной деятельности. Для решения этих вопросов будет разработан программно-целевой подход к управлению. Этот метод предполагает создание из небольших частей регулярно-функциональных единиц для достижения конкретных целей. К ним относятся разработка и внедрение новых видов продукции, возобновление производства, создание отдельных подразделений для удовлетворения существующих потребностей потребителей и многие другие вопросы. Использование программно-целевого подхода значительно усложняет систему управления. Программно-целевой

метод оказывает оперативное воздействие на динамично меняющиеся вопросы за счет стабилизации системы управления производственными объединениями.

Определяя понятие «управление», французский основатель административной (классической) школы управления А. Файоль называет шесть таких функций (операций):

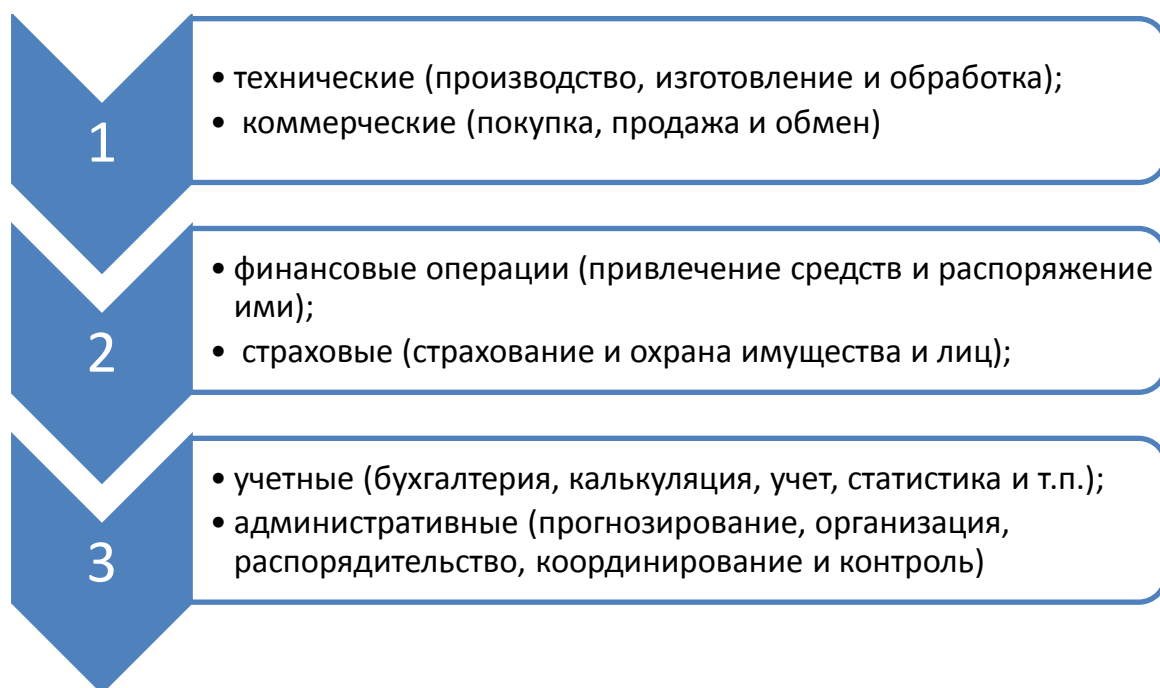


Рисунок 1 – Определяя понятие «управление»<sup>2</sup>

Управление человеческими ресурсами является одним из самых сложных регулирующих элементов в организации. Ведь у сотрудников есть свой потенциал, свои интересы, эмоции, способность принимать собственные решения или критиковать распоряжения руководства. Поэтому невозможно предсказать реакцию на применение управленческих решений.

Для того чтобы организация существовала долго и ставила цели для достижения, необходимо создать правильную систему управления.

Система – это расположение всех компонентов и их слияние в одно целое для достижения общей цели. Другими словами, это упорядоченность и подчиненность основной задаче.

Управление включает в себя функции: планирования, мотивации,

<sup>2</sup> Теория управления: учебник / Под ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – изд. 2-е. – М.: изд. РАГС, 2018. – 558 с

организации и контроля. С их помощью он добился поставленной задачи.

Системы управления – это регламентированные процессы планирования, организации, мотивации, контроля. Их цель – выполнение производственных задач и достижение главной цели существования организации.

#### Компоненты системы управления

Система управления организацией включает в себя все происходящие процессы, а также все службы, подсистемы и коммуникации компании. Коллектив компании можно разделить на две группы. Первое контролируется, второе контролируется.

Рассмотрим их. Управляемая группа включает в себя элементы, вовлеченные в процесс создания материальных и духовных благ или предоставления услуг. Это подчиненное. Группа управления выполняет все функции, необходимые для выполнения поставленных перед организацией задач, для чего она должна иметь необходимые ресурсы: материальные, трудовые, финансовые. Он координирует работу всех сотрудников и имеет все технические средства, такие как связь, техника, также отвечает за работу производства и процесс дальнейшего совершенствования организации. Это лидеры.

В зависимости от структуры организации и количества подчиненных руководителей может быть несколько, и все они подчиняются одному генеральному директору.

Различают такие уровни подсистемы управления:

- планирование – показывает, какого результата можно достичь;
- регулирование – поддержание оптимального режима работы;
- маркетинг;
- бухгалтерский учет;
- контроль.

Системы управления — это системы, которые объединяют все эти компоненты для достижения высшей цели организации.

Координация работы в организации может осуществляться в четырех формах:

Линейный, когда каждый руководитель подчиняется вышестоящему. Их действия скоординированы и направлены на достижение определенных целей. Он чаще всего используется для более низких уровней организации.

Функциональный. Существует несколько групп органов управления, каждая из которых отвечает за определенный вид деятельности. Например, один для планирования, другой для технической базы. Однако возникают сложности, когда за сотрудниками «поручают» несколько разных задач и требуется их быстрое выполнение. Идеальный вариант существования такой системы сочетается с линейным.

Сводная линия. По линии линейных руководителей создан штаб. Однако они не принимают никаких решений, а лишь консультируют, направляют сотрудников. Они предназначены для сокращения и распределения обязанностей линейного руководителя.

Матрица. Управление происходит по горизонтали и по вертикали. Такие конструкции используются для управления на стройках, где каждый комплекс разбит на узлы, у которых есть свои руководители.

В современных условиях координация персонала требует от менеджеров особых навыков. Это вызвано нестабильной экономической ситуацией, конкуренцией. Поэтому при создании современных систем управления руководитель должен знать принципы их построения.

Чтобы компания функционировала и развивалась, ее продукция должна быть конкурентоспособной. Во многом это зависит от того, какая стратегия управления выбрана. Он должен быть уникальным для компании — это главный признак успешного существования.

Чтобы компания существовала долго и приносила прибыль, продукция должна выдерживать конкуренцию. Для улучшения качества необходимо:

Иметь необходимые ресурсы: сырье, материалы, комплектующие.

Улучшайте производственные линии: модернизируйте оборудование, стремясь улучшить качество продукции.

Периодически повышайте квалификацию персонала.

Реализовать изготовленную продукцию.

Первое, с чего необходимо начать профессиональному менеджеру, — это разработать системы управления, провести анализ компании, рассмотреть, каких элементов не хватает для достижения цели, и выяснить, как их достичь. При разработке стратегии развития необходимо учитывать следующее:

- объявление
- долгосрочные цели развития предприятия;
- ресурсы;
- технологии;
- система управления.

То есть для достижения своих целей компания должна иметь все необходимые ресурсы, качественные технологии обработки этих ресурсов и хорошо выстроенную систему управления.

При этом стратегия не должна быть монолитной, а должна иметь возможность изменяться в зависимости от внешних и внутренних факторов. Задачей системы управления является контроль и своевременное изменение стратегических целей организации.

Поэтому эффективное управление современным предприятием должно быть мобильным и зависеть от факторов внешней среды.<sup>3</sup>

## **1.2 Методы исследования системы управления предприятием**

Разнообразие целей предприятия требует специальных знаний и умений, методов и механизмов в развитии и управлении его деятельностью, обеспечении благоприятных условий для работников. В зависимости от цели, используемых ресурсов, нормативно-правовой базы, размера, доходов предприятия, а с другой стороны, структуры, процессов, разделения труда,

---

<sup>3</sup> Лисецкий Ю.М. Модель и система управления предприятием // Інформаційні та моделюючі технології: всеукр. наук.-практ. конф. Черкаси, 2018. С. 55.

распределения ролей, организационно-управленческой культуры, отражающей внешнюю и внутреннюю социально-экономические отношения и т. д. могут быть описаны исходя из других организационных, управленческих параметров.

Основные цели менеджмента играют важную роль в определении вида и объема управленческой работы, которая обеспечит успех предприятия. Здесь речь идет о функциях, являющихся неотъемлемой частью любого процесса управления, независимо от типа и особенностей предприятия. Независимо от типа и особенностей предприятия, такие функции управления, как планирование, организация, мотивация, контроль и координация, являются общими.

Планирование – это вид управленческой деятельности, связанный с формированием планов деятельности предприятия и его составляющих. План обеспечивает последовательность действий, которые необходимо предпринять, и определяет ресурсы и время, необходимые для достижения цели.

Соответственно, планирование включает в себя:

- постановка целей и задач;
- разработка плана, программы, стратегии достижения цели;
- определить необходимые ресурсы и время и распределить их в соответствии с целями и задачами;
- повышенная ответственность за выполнение плана доставки.<sup>4</sup>

Организация – вторая функция менеджмента. Его задачей является формирование структуры организации и обеспечение ее функционирования, т. е. кадров, материалов, оборудования, учреждения, денежных средств. Общий смысл организации заключается в разделении задачи совместного управления на части путем классификации компетенций и ответственности, а также формирования взаимосвязей между различными видами деятельности.

Каждый план, созданный на предприятии, имеет организационный этап, т. е. создание благоприятных условий для достижения намеченной цели. Здесь

---

<sup>4</sup> Ширяев В.И., Баев И.А., Ширяев Е.В. Управление предприятием: моделирование, анализ, управление. М.: Либроком, 2019. 272 с.

главное работать с сотрудниками, развивать стратегическое и экономическое мышление руководителей, развивать креативность и гибкость в новых нововведениях и поддерживать сотрудников, не боящихся риска, ответственности за решение текущих задач предприятия и т.д.

Мотивация – это попытка побудить сотрудников работать для достижения целей, поставленных в плане.

Процесс поощрения включает в себя:

- выявление неудовлетворенных потребностей;
- создание целей, направленных на удовлетворение потребностей;
- определение действий для достижения цели.

Меры поощрения могут быть экономическими (вознаграждение, наличие системы оплаты труда, материальная помощь, жилье) и духовными (повышение в должности, продвижение по службе, ответственность и компетентность, награждение грамотами).

Контроль – это управленческая деятельность, основной задачей которой является количественная и качественная оценка и отчетность о результатах деятельности предприятия. Есть два основных направления:

- контроль за выполнением целей и мероприятий, предусмотренных планом;
- мероприятия по корректировке отклонений от плановых мероприятий и показателей.

Основным инструментом в осуществлении этой деятельности является буквальный контроль, проверка, учет и анализ всех сторон деятельности. Функция контроля в общем процессе управления имеет характер обратной связи. Это связано с тем, что анализ и показатели контроля могут вносить изменения в ранее принятые решения, планы, а также нормы и стандарты.

Каждая из вышеперечисленных функций представляет собой индивидуально важные процессы, которые осуществляются предприятием для достижения эффективных результатов.

В сложившейся ситуации важна стоимость человеческих ресурсов, тогда как руководители предприятий в традиционный период учитывают только материальные ресурсы и собственные финансовые возможности. Без людей не работает ни одна организация. Сегодня управление предприятием – это, прежде всего, синоним управления персоналом. Действия человека отражаются во всех сферах, от определения того или иного действия до его результата. Помимо управления материальными и природными ресурсами, важную роль в управлении любой организацией играет управление человеческими ресурсами. Человеческие ресурсы отличаются от всех ресурсов, используемых организацией, по своим характеристикам и требуют особого метода управления. Можно отметить следующие особенности человеческих ресурсов:

Во-первых, в отличие от машин и сырья, люди разумны, и их реакция на внешние воздействия (управление) основана на эмоциях и чувствах, а не на механике. Это показывает, что отношения между организацией и ее работниками носят двусторонний характер.

Во-вторых, поскольку люди разумны, они постоянно развиваются. В современной ситуации научно-технический прогресс изменяет и устаревает существующие технологии, а также профессиональные знания. А приспособляемость людей к изменениям, постоянное развитие – важный и долговременный источник повышения эффективности организации.

В-третьих, трудовая жизнь человека в обществе в целом длится 30-50 лет. Соответственно, отношения между организациями и отдельными лицами носят долгосрочный характер.

В-четвертых, вместо материальных ресурсов люди часто приходят в организацию с определенной целью и пользуются возможностями организации для ее реализации. Это важно для достижения организацией своих целей.

Поэтому значение управления человеческими ресурсами в управлении предприятием очень велико. Такие мероприятия, как совершенствование, развитие, мотивация знаний работников, т. е. кадровая политика, должны осуществляться в соответствии с концепцией развития предприятия и в тесной



связи.<sup>5</sup>

Внедрение научно-технического прогресса, часто определяемое качеством рабочей силы, приводит к глубоким изменениям в человеческом труде. На такие изменения оказывает влияние и процесс реформирования экономики РФ. Старые рабочие места будут ликвидированы, а новые рабочие места будут созданы, что приведет к структурным изменениям на рынке труда. То есть ощущается нехватка квалифицированных специалистов, способных удовлетворить требования по использованию новых технологий. Эта ситуация приводит к изменению отношения к человеческим ресурсам на организационном уровне с особым упором на стимулы. Вопросы управления персоналом рассматриваются высшим руководством организации, начальниками отделов, отделов или отделов кадров, т.е. на всех уровнях управления.<sup>6</sup>

Стратегические аспекты играют важную роль в выполнении функций управления персоналом. К стратегическим факторам успеха и достижений относятся:

- подход к рынку, ориентируясь на объем услуг и потребительский спрос;
- высокий уровень обслуживания с использованием технических средств;
- высокое качество продукции;
- использование научно-технического прогресса и новейших технологий;
- всегда быть готовым к изменениям и быстро адаптироваться;
- чувство экономической ответственности;
- поддержание экономического баланса;
- наличие квалифицированных специалистов;
- гибкость и гибкость организационной структуры.

Концепция управления персоналом образует систему теоретико-методологических подходов и определяет сущность, задачи, методы управления персоналом, а также способы технической организации механизма

---

<sup>5</sup> Коротков Э.М. Исследование систем управления. М.: ДеКА, 2020. 183 с.

<sup>6</sup> Деминг У.Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами = Out of the Crisis. М.: Альпина Паблишер, 2021. 400 с.

его реализации в конкретных ситуациях. Сюда входит разработка методологической базы и технологии управления персоналом и формирование его системы.

Методологическая основа управления персоналом предполагает сущность персонала организации как объекта управления, процесс формирования поведения личности в соответствии с целями и задачами организации, принципы и методы управления персоналом.

Организация технологии управления персоналом подбора, найма, бизнес-оценки, профессиональной ориентации, обучения, управления карьерой работника, управления карьерой и профессиональным развитием, мотивации и труда, управления конфликтами и стрессами, социального развития организации, увольнения сотрудников имеет содержание.

Система управления персоналом предусматривает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, горизонтальную и вертикальную связь между специалистами и руководителями, принятие решений и осуществление управления.

Развитие предприятий РФ в условиях рыночной экономики идет рука об руку с концепцией формирования и развития системы управления персоналом. Система управления персоналом предприятия – это система, в которой выполняются функции управления персоналом. Вне зависимости от отрасли, в которой работает тот или иной хозяйствующий субъект и имеет какую-либо специфику, его система управления персоналом состоит из трех взаимосвязанных блоков:

- стратегия управления, т. е. совокупность способов, используемых для реализации основных задач, связанных с кадровым направлением, отражающая текущее состояние и перспективы развития предприятия;

Оперативные или контрольные подразделения представляют собой автономный элемент всей системы управления, направленный на реализацию одного вида управленческих задач локального характера. Объектом этого является конкретный процесс;

- ресурсная единица. Это подразделение обеспечивает деятельность всех оперативных подразделений основными возможностями, в том числе следующими:

- информационная поддержка;
- предоставление оборудования;
- предоставление комплекса правовых методов;
- финансовая безопасность;
- организационное сопровождение.

Принципы управления персоналом – это правила, основные условия и нормы, которым следуют специалисты и руководители в процессе управления персоналом. Принципы управления персоналом сами по себе объективны, так как описывают требования объективных экономических законов. Хотя принципов управления много, во всех случаях управление персоналом основывается на следующих важных принципах, традиционно сложившихся на отечественных предприятиях: демократизированная центральная система управления, наука, планирование, единообразие, комплектование, кооперация и коллегиальность, централизация и наоборот, наличие целевое управление и линейная, функциональная система управления, контроль за выполнением принятых решений и др.<sup>7</sup>

Невозможно рассмотреть систему управления персоналом без обсуждения методов управления.

Административный метод направлен на мотивацию следующих действий: наличие определенной дисциплины в работе, чувство ответственности, желание человека работать в той или иной организации, культура трудовой деятельности. Этот метод воздействия характеризуется прямым действием. Это связано с тем, что любой административный акт и постановление требует обязательного его выполнения.

---

<sup>7</sup> Гайфуллин Б., Обухов И. Современные системы управления предприятием // Компьютер Пресс. 2021. № 9. С. 23–27.

Экономические и социально-психологические методы оказывают косвенное воздействие. Эффект от этих методов нельзя рассчитать автоматически и трудно определить их влияние на конечный результат.

Социально-психологический метод. Особенность этого метода заключается в том, что в процессе управления персоналом в определенной степени используются неформальные факторы, учитывающие интересы отдельных лиц, групп, коллективов.

Управление любым предприятием осуществляется в соответствии с уставом, а его производственно-хозяйственная деятельность, права и обязанности регулируются законом о предпринимательской деятельности.

Предприятие управляется на основе определенной организационной структуры, а его структура и подразделения определяются предприятием по своему усмотрению. Перед разработкой организационной структуры необходимо уметь удобно разделить службы управления на подразделения. Для этого необходимо сделать следующее:

- вопросы и задачи одного характера не должны отражаться в разных отделах;
- все управленческие услуги должны быть исключительной ответственностью управленческих единиц;

Проблема должна быть адресована тому отделу, в котором она эффективно решена.

Структура управления может изменяться в соответствии с ее содержанием и масштабами, а также с течением времени и развитием предприятия. Между отдельными подразделениями существуют регулярные контакты. Первая – это вертикальная связь между руководителем и его подчиненными, а вторая – горизонтальная связь между равноправными подразделениями.

Существует определенная система, основанная на структуре управления. Существуют три основные системы управления предприятием:

- линейный - означает, что нижестоящие подразделения по всем вопросам непосредственно подчиняются вышестоящим подразделениям. Эта система очень проста и эффективна только в том случае, если рассматриваемый вопрос небольшой;

- функциональные - эта система описывает подчинение следующих подразделений функциональным подразделениям, решающим определенные управленческие задачи. В этом случае инструкции даются опытным, специализированным способом. Подчиненные подразделения часто путают порядок следования инструкциям. Поэтому эта система редко используется в чистом виде;

Наиболее распространенная сегодня смешанная система сочетает в себе упомянутые выше линейную и функциональную системы. В этом случае решение, подготовленное функциональными подразделениями, передается руководителю на рассмотрение и утверждение. В свою очередь дает утвержденное решение подчиненным подразделениям;

Собственник предприятия может осуществлять свои права, связанные с управлением, непосредственно или через уполномоченный им орган. В соответствии с уставом предприятия таким органом является совет или правление предприятия.

### **1.3 Основные подходы к оценке эффективности управления**

Совершенствование системы управления производством является важной задачей для любого предприятия, независимо от формы собственности, результата деятельности и полученной организационной структуры. Успешное решение этой задачи позволит предприятиям, во-первых, повысить эффективность системы управления, во-вторых, снизить издержки и улучшить экономические показатели производственной деятельности.

На сегодняшний день в области совершенствования системы управления намечаются следующие тенденции: усиление адресной характеристики управленческой деятельности; путем создания гибких структур управления и совершенствования функционирования аппарата управления, в том числе

сокращения дублирующих звеньев управления; возрастающая роль команд в управлении производством и их нацеленность на достижение высоких результатов; улучшение социальных условий трудовой деятельности. На основе этих тенденций также определены направления совершенствования управленческих структур предприятий, исходя из качественных показателей. К этим показателям относятся:

**Оптимальность**- это рациональное налаживание взаимодействий между структурными подразделениями с минимальными звеньями управления. Поэтому снижение многозвенности является одним из основных требований к совершенствованию системы управления.

**Оперативность (эффективность)** - взаимодействие всех функциональных подразделений, производственных подразделений при необходимости обеспечить своевременное и качественное выполнение управленческих решений.

**Надежность** - обеспечивает своевременное получение информации и своевременное доведение управленческих решений до исполнителей и мест исполнения. Надежность и скорость являются важными факторами эффективности текущей и будущей системы управления.

**Экономия**- Это в основном для достижения сокращения аппарата управления и его затрат, т. е. повышения эффективности производства при достижении максимальной эффективности в системе управления.

Следует отметить, что универсального подхода к совершенствованию коллектива предприятия и управления производством не существует.

Эта задача возникает и решается исходя из определенных условий, ситуаций и возможностей. Однако существует неизменное правило, согласно которому каждое изменение, усовершенствование и изменение формы должны быть заранее продуманы и научно обоснованы. Например, одним из важнейших направлений совершенствования управления предприятиями сегодня является создание и внедрение автоматизированных систем управления (АСУ) и использование компьютерных технологий для предотвращения потерь рабочего

времени, сокращения простоев оборудования, рационального использования труда и материальные ресурсы.

Из практики известно, что отраслевая структура управления предприятием отличается высокой эффективностью и играет важную роль в снижении централизации управления и повышении роли малых и средних предприятий в развитии общественного производства.

Одним из важных направлений совершенствования системы управления является координация деятельности функциональных служб и отделов предприятия за счет ликвидации дублирующих подразделений, оптимизации обслуживающих подразделений, первичного учета и упрощения учетных и других управленческих процедур.

Здесь важно использовать новые методы управления, различные инструменты расчета и анализа с высокой производительностью производства, позволяющие автоматизировать и механизировать многие функции оперативного управления производством.

Технические средства в совершенствовании системы управления, механизация управленческих процессов, в том числе на основе АБТ, управленческие исследования и проекты не приводят автоматически или автоматически к желаемым результатам. Здесь многое будет зависеть от деятельности людей, особенно менеджеров. Поэтому развитие социальных факторов, усиление роли производственного коллектива в управлении производством особенно важно в условиях, когда предприятиям предоставляются широкие возможности для выбора рациональных форм хозяйствования.

Помимо современного оборудования и новых методов, важное значение в управлении предприятиями имеет формирование необходимой *социально-психологической среды* в производственных коллективах. Практика показывает, что социально-психологическая среда может нивелировать или усиливать результаты и практичность управления.

Психологическая среда — редкое и необратимое состояние. Как не бывает двух одинаковых команд, так и не может быть совместимой психологической среды: каждый человек в команде обогащает команду и в то же время обогащает себя, придавая ей редкость и необратимость. Через психологическую среду формируется необходимый производственный дух и успешно осуществляются целевые функции управления.<sup>8</sup>

Совершенствование организационной структуры управления играет важную роль в преодолении кризиса. Параметрами, определяющими организационную структуру управления, являются:<sup>9</sup>

- количество иерархических уровней системы управления предприятием,
- численность руководящего состава по функциям управления,
- численность линейного руководящего состава,
- количество структурных единиц на каждом уровне,
- уровень централизации функций управления.

В зависимости от кризисной ситуации перестройку организационной структуры предприятия следует проводить по трем направлениям:

1. перейти к организационной структуре, которая обеспечит расширение производства в будущем,
2. перейти к организационной структуре, обслуживающей оперативную деятельность,
3. перейти к организационной структуре, обеспечивающей эффективное управление и контроль.

Для того чтобы сформировать организационную структуру, объединяющую все три направления, необходимо следовать девяти предложенным правилам.

1. Организационная структура управления должна быть максимально простой. Чем проще и понятнее организационная структура, тем быстрее

---

<sup>8</sup> Ширяев В.И., Баев И.А., Ширяев Е.В. Управление предприятием: моделирование, анализ, управление. М.: Либроком, 2019. 272 с.

<sup>9</sup> Теория управления: учебник / Под ред. Ю.В. Василева, Л.И. Ушвицкого. – 2-е изд. доп. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 608 с.



руководство к ней привыкает и активно участвует в спасении компании от кризиса.

2. Схема организационной структуры управления должна быть более четкой и понятной. Персонал, проводящий реабилитацию, должен быть ознакомлен с этой схемой. Схему организационной структуры необходимо повесить на видном месте, чтобы каждый сотрудник следил за ней.

3. Каждому работнику должны быть даны письменные трудовые инструкции, которые следует регулярно менять в течение реабилитационного периода.

4. Система связи должна быть эффективной, чтобы информация передавалась точно и обеспечивалась обратная связь.

5. Должна быть четко определена линия подчинения, полномочий и ответственности. Линия передачи полномочий должна быть ясна для всех, и следует приложить усилия, чтобы свести к минимуму количество уровней управления. В последний момент вся ответственность всегда должна оставаться на высшем руководстве компании. С другой стороны, каждый менеджер или сотрудник более низкого уровня должен быть подотчетен своему начальнику.

6. Согласование обязанностей должно осуществляться высшим руководством, это называется «скалярный процесс».

7. Границы управления для каждой фирмы должны быть реалистичными. Руководитель определенного уровня управления может непосредственно руководить 5-7 работниками (например, должно быть 5-7 заместителей директора и т. д.) В настоящее время это правило обычно не соблюдается. Однако это не так, чем меньше диапазон регулирования, тем эффективнее управление.

8. Функции линейных руководителей и функциональных подразделений должны быть четко разделены и согласованы, функциональные службы всегда должны играть роль помощников линейных руководителей.

9. Во избежание банкротства организационная структура должна быть гибкой и способной быстро реагировать на изменения внутренней и внешней среды.

Организационная структура управления должна служить эффективному использованию организационного потенциала предприятия. Организационный потенциал включает управление, техническую поддержку и информационные ресурсы. Между этими ресурсами должен быть установлен баланс, чтобы предприятие могло максимизировать прибыль. Для этого необходимо проанализировать состояние организационного потенциала. Для этого необходимо оценивать ресурсы по пятибалльной системе.

В результате оценки потенциальных ресурсов управления руководство готовит следующие исходные решения по изменению организационной структуры предприятия:<sup>10</sup>

- определить примерный состав управленческих и производственных единиц, подлежащих сохранению, ликвидации или присоединению к подразделениям;

- укрепление новыми кадрами, замена и переподготовка руководителей и специалистов;

- определение работ по обеспечению работы управления новыми вычислительными и организационно-техническими средствами;

- определение объема управленческой информации на предприятии, поточной технологии и контроль за выполнением управленческих решений;

- Определение примерного уровня финансовых, трудовых и материальных ресурсов, необходимых для решения существующих задач.

В период реабилитации лицо, проводящее реабилитацию, должно пригласить профессиональных консультантов для разработки программы по совершенствованию системы управления предприятием.

Консультанты могут помочь решить следующие вопросы:

- совершенствование для успешного решения будущих задач ,

---

<sup>10</sup> Основы теории управления: учеб. пособие / Под ред. В.Н. Парахиной – М.: Финансы и статистика, 2018. – 560 с.

-изучение общего состояния предприятия,  
-выявление проблем эффективного развития предприятия, -поиск решения проблем.<sup>11</sup>

Совершенствование системы управления предприятием основано на системном подходе. Это означает, что даже небольшое изменение должно учитывать его влияние на другие связи и элементы, подсистемы. Все аспекты, влияющие на текущее и будущее развитие предприятия, должны быть проанализированы и оценены. Хотя это и приносит определенную пользу, к применению любого ноу-хау следует относиться с осторожностью, принимая только обоснованные и целесообразные новшества. Руководитель предприятия должен обеспечить и спланировать реализацию проекта совершенствования системы менеджмента. В этом случае влияние индивидуального и группового сопротивления изменениям в системе управления должно быть снижено, а эти изменения должны быть реализованы лицом, ответственным за адаптационную работу предприятия. Он должен информировать членов команды о вносимых изменениях. Необходимо стараться принимать меры по совершенствованию системы управления таким образом, чтобы период эффективности (результатов), получаемых от них при применении изменений, был как можно короче. Деятельность, связанную с совершенствованием организационной структуры управления предприятием, следует рассматривать как непрерывный процесс. Следует регулярно изучать соответствие организационной структуры текущей ситуации и постоянно ее реструктурировать. Традиционно совершенствование системы управления и ее организационной структуры начинается с изучения существующей системы управления на первом этапе. Для этого проводится анализ документов, связанных с системой управления, или опрос управленческого персонала. Оба случая отражают точку зрения правления. Следует иметь в виду, что каждая система управления, отдел или кружок будут обосновывать эффективность своей работы, исходя из

---

<sup>11</sup> Теория управления: учебник / Под ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – изд. 2-е. – М.: изд. РАГС, 2018. – 558 с

инстинкта самосохранения. Поэтому, в дополнение к изучению существующей системы управления, концепция развития системы управления, (второй этап) должны быть подготовлены. В ходе разработки этой концепции будет решаться вопрос о том, какая функция и единица управления будет упразднена или создана. Анализ существующей системы управления.<sup>12</sup>

-оценка существующей системы управления, выявление передовых методов и «слабых мест» в процессе управления,

-определение приоритетов развития организационной структуры и первоначальных объектов совершенствования,

-позволяет получить исходную информацию, необходимую для разработки комплексной программы долгосрочной концепции и развития системы менеджмента.

Анализ должен быть направлен на оценку эффективности существующей системы, выявление лучших практик и ресурсов, а также изучение возможных направлений развития системы менеджмента.

На третьем этапе совершенствования организационной структуры управления определяются цели и функции реорганизуемой организационной структуры. Если определенная цель ориентирована на результат, может быть изменена, имеет смысл и охватывает другие важные части деятельности для других целей, то ее следует считать эффективной.

Поскольку определение целей и задач организационной структуры является основой системы управления, необходимо учитывать предложения руководства.<sup>13</sup>

Четвертым этапом проектирования организационной структуры управления является оценка важности функций по конечным результатам. Разумеется, иерархический принцип создания организационной структуры определяет соответствующие подцели и функции для каждого уровня управления. Это означает, что функции высшего руководства важнее, чем

---

<sup>12</sup> Теория управления: учебник / Под ред. Ю.В. Василева, Л.И. Ушвицкого. – 2-е изд. доп. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 608 с.

<sup>13</sup> Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Социальная психология малой группы: учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2021. – 318 с

функции нижнего руководства. Но иногда важно сравнить функции всех уровней власти. Таким образом выявляются и устраняются дублирующие функции.

На пятом этапе подготавливаются варианты организационной структуры управления, для каждого варианта разрабатываются разделы и уровни организационной структуры, численность управленческого персонала, трудоемкость, затраты и характеристики функций управления. Аналогичные системы управления могут быть выбраны в качестве опций.

На шестом этапе из предложенных вариантов выбирается оптимальный вариант организационной структуры управления.

При выборе эффективного варианта организационной структуры управления проводится оценка каждого варианта, изучение его плюсов и минусов.

Экономическим критерием эффективной организационной структуры должно стать увеличение прибыли на основе повышения качества производственно-хозяйственной деятельности.

Следует отметить, что реализации данного критерия служат положительные изменения в системе управления, т.е. снижение управленческих затрат, определение состава производственных подразделений, сокращение дублирования работ, сосредоточение стратегических усилий на стратегических целях.<sup>14</sup>

На седьмом этапе разрабатывается программа реализации проекта организационной структуры, включающая перевод текущего состояния системы управления в проектное состояние и освоение программы. Наконец, на последнем, восьмом этапе уточняется и корректируется проект организационной структуры.

Опыт западных стран показывает, что для внесения изменений в организационную структуру управления в кризисной ситуации необходимо провести следующую работу:

---

<sup>14</sup> Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Социальная психология малой группы: учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2021. – 318 с

1. Определение цели,
2. Стратегическая диагностика организационного потенциала предприятия,
3. Разработка концепции изменений для реализации поставленной цели,
4. Определение любого типа организационной структуры,
5. Выбор дизайна метод совершенствования организационной структуры.
6. Организация привлечения консультантов к работе по совершенствованию организационной структуры,
7. Назначение специалистов, ответственных за совершенствование,
8. Уточнение заранее определенных целей, стратегии и тактики с помощью консультантов,
9. Предоставление материальных, трудовых и финансовых ресурсов для разработки проекта,
10. Контроль результатов каждого этапа разработки и реализации проекта,
11. Обеспечение реализации проекта в сжатые сроки,
12. Организация информационно-пропагандистской работы в коллективе по содействию инновациям,
13. Изучение психологической обстановки в верхах и среднего звена предприятия,
14. Подбор персонала в новых условиях, определение ценностей и норм.
15. Определение качеств работников, отличных от их функциональных способностей,
16. Обеспечение подбора недостающих кадров, обучение и переподготовка работников,
17. Стимулирование успешной стратегической деятельности,
18. Организация гибкой системы управления и контроля,
19. Определение эффективного использования ожидаемого дохода.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Ищенко М.М., Крылов М.Г. Теоретические основы формирования механизма оценки эффективности системы управления организацией // Аудит и финансовый анализ. – 2021. – № 4

## 2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ООО «ВАРВАРОВСКИЙ КОММУНАЛЬЩИК»

### 2.1 Краткая характеристика ООО «Варваровский коммунальщик»

ООО "Варваровский "Коммунальщик" зарегистрирована 2 февраля 2005 г. регистратором Межрайонная инспекция ФНС России № 1 по Амурской области. Руководитель организации: генеральный директор Кучер Юрий Михайлович. Юридический адрес ООО "Варваровский "Коммунальщик" - 676637, Амурская область, Октябрьский р-н, с Варваровка, Молодежная ул., д.11, кв.3.

Основным видом деятельности является [«Деятельность автомобильного грузового транспорта»](#), зарегистрировано 5 дополнительных видов деятельности. Организации ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ

ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ВАРВАРОВСКИЙ "КОММУНАЛЬЩИК"  
присвоены ИНН 2821004009, ОГРН 1052800350437, ОКПО 70700397.

До 17.09.2020 основным видом деятельности организации значился "Производство, передача и распределение пара и горячей воды; кондиционирование воздуха" (код по ОКВЭД2 35.3).

Полное наименование организации: ООО "ВАРВАРОВСКИЙ "КОММУНАЛЬЩИК"

ИНН: 2821004009

ОГРН: 1052800350437

Место нахождения: 676637, обл. Амурская, р-н Октябрьский, с. Варваровка, ул. Молодежная, 11, 3

Вид деятельности: Деятельность автомобильного грузового транспорта (код по ОКВЭД 49.41)

Статус организации: коммерческая, действующая

Организационно-правовая форма: Общества с ограниченной ответственностью (код 12300 по ОКОПФ)

ООО "Варваровский "Коммунальщик" является юридическим лицом. В соответствии с действующим законодательством имеет право располагать счетом в банке, печатью, штампом, товарным знаком и средствами коммуникации. Предприятием получены все необходимые разрешения санитарно-эпидемиологической службы, экологической экспертизы, городского комитета архитектуры и строительства.

Уставный капитал ООО "ВАРВАРОВСКИЙ "КОММУНАЛЬЩИК" составляет 10 тыс. руб. Это минимальный уставный капитал для организаций, созданных в форме ООО.

В 2021 году организация получила выручку в сумме 111 млн руб., что на 53,4 млн руб., или на 32,5%, меньше, чем годом ранее.

По состоянию на 31 декабря 2021 года совокупные активы организации составляли 73,7 млн руб. Это на 8,1 млн руб. (на 10%) меньше, чем годом ранее.



Чистые активы ООО "ВАРВАРОВСКИЙ "КОММУНАЛЬЩИК" по состоянию на 31.12.2021 составили 51,1 млн руб.

Результатом работы ООО "ВАРВАРОВСКИЙ "КОММУНАЛЬЩИК" за 2021 год стала прибыль в размере 6,6 млн руб. Это на 72,7% меньше, чем в 2020 г.

По состоянию на 31.12.2020 организация применяет упрощенную систему налогообложения (УСН).

Организация числится в реестре малых предприятий. В соответствии с законодательством РФ в категорию малых попадают организации с годовой выручкой до 800 млн. руб. и численностью сотрудников до 100 человек.

## **2.2 Анализ внутренней среды ООО «Варваровский коммунальщик»**

Внутренняя среда организации является частью общей среды внутри организации. Он показывает прямое влияние организации и нескольких элементов, каждый из которых включает набор основных процессов и элементов организации, которые определяют ее потенциал и возможности.

Организационная структура управления ООО «Варваровский коммунальщик» представлена на рисунке 2. Организационная структура Общества представлена на рисунке 1.

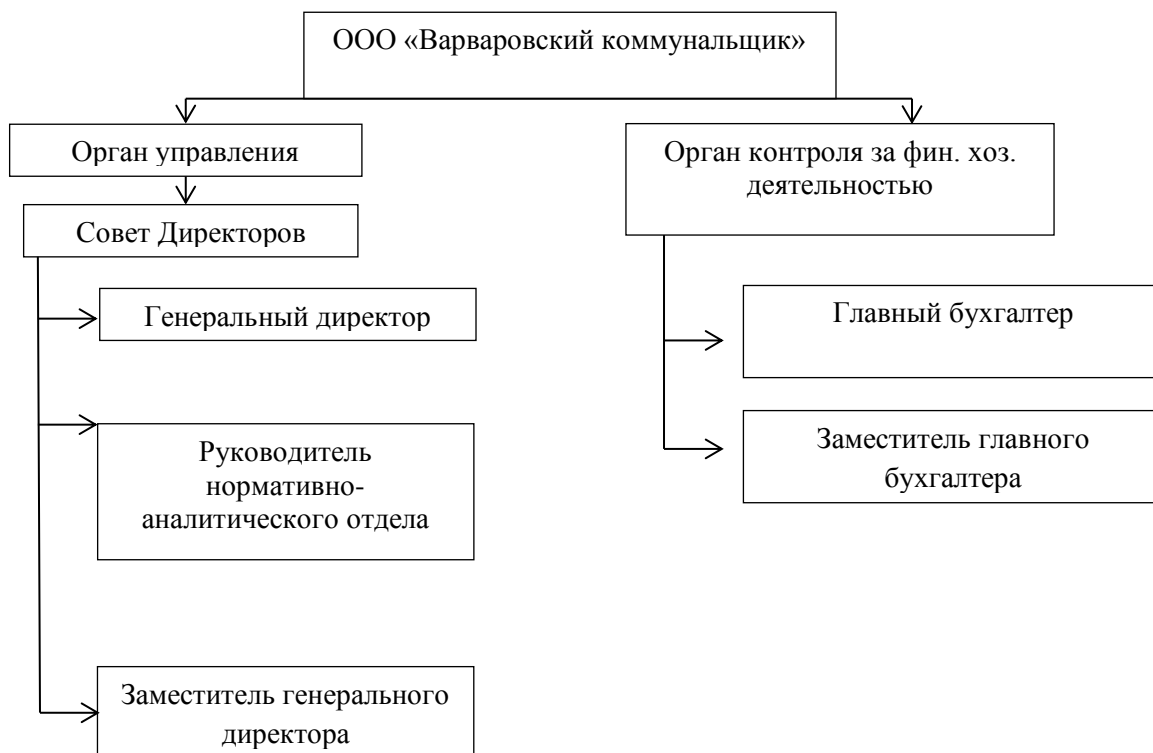


Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Варваровский коммунальщик»

Высшим органом управления является Общее собрание акционеров, которое состоит из акционеров или уполномоченных ими лиц. Представители акционеров могут быть постоянными либо уполномоченными на определенный срок.

Генеральный директор ООО «Варваровский коммунальщик», в соответствии с действующим законодательством, производит прием и увольнение работников в пределах штатного расписания, на основе контрактной системы, принимает меры поощрения, налагает дисциплинарные взыскания на работников предприятия, в пределах своей компетенции издает приказы, утверждает инструкции, дает указания обязательные для всех работников ООО «Варваровский коммунальщик».

Заместитель генерального директора ООО «Варваровский коммунальщик», в пределах своей компетенции без доверенности действует от имени Общества, представляет его в органах государственной власти и государственного управления, учреждениях, предприятиях, организациях,

может совершать хозяйственные операции и заключать договора.

Финансово-хозяйственную деятельность ООО «Варваровский коммунальщик» контролирует ревизионная комиссия, избираемая годовым общим собранием акционеров в количестве не менее 3 человек.

Финансово-хозяйственная деятельность ООО «Варваровский коммунальщик» проверяется (ревизуется) по итогам деятельности за год, а также во всякое время по инициативе ревизионной комиссии, решению общего собрания акционеров, совета директоров или по требованию акционеров, обладающих в совокупности более чем 10 процентами голосующих акций эмитента.

Главный бухгалтер осуществляет и выполняет работу по ведению бухгалтерского учета имущества, обязательств и хозяйственных операций (учет основных средств, товарно-материальных ценностей, затрат на производство, реализации продукции, результатов хозяйственно-финансовой деятельности; расчеты с поставщиками и заказчиками, за предоставленные услуги и т.п.) ООО «Варваровский коммунальщик».

Проведем анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами, уровня производительности труда и фонда оплаты труда. Для анализа обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами необходимо в первую очередь рассмотреть использование трудовых ресурсов.

Таблица 1 - Использование человеческих ресурсов предприятия

Индикатор	Значение показателя			Отклонение (+, -)	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Среднегодовая численность сотрудников (АВ)	35	34	33	-1	-1
Количество рабочих дней (Д)	247	259	238	12	-21
Количество рабочих часов (Ч)	1890,3	2046,7	1754,9	156,4	-291,8
Продолжение таблицы 1					
Средняя продолжительность рабочего дня (Р), ч	7,7	7,89	7,67	0,19	-0,22

Общее количество отработанных дней, человеко-часы	67743,2	69587,8	59666,6	1844,6	-9921,2
Средняя производительность труда, тыс.руб.:	798,3	875,59	912,65	77,29	37,06
на одного работника на одного работника	980,2	1026,55	1070,0	46,35	43,45
Среднедневная производительность труда на одного работника (1 строка: 4 строки) тыс.руб.	4,54	4,3	4,3	-0,24	0

Как видно из таблицы выше, несмотря на увеличение производства, численность работников снизилась. Производительность труда увеличилась на 37,06 тыс.руб. на одного работника, производительность труда на одного работника увеличилась на 43,45 тыс.руб., среднедневная производительность труда на одного работника упала только в 2020 году на 0,24 тыс.руб, в 2021 она осталась неизменной. Соответственно, за счет сокращения общего количества рабочих дней на 9921,2 человеко-часов продолжительность рабочего года сократилась на 21 день, а продолжительность рабочего дня на 0,22 часа.

Для анализа состава и движения трудовых ресурсов и определения их влияния на динамику показателей предприятия проведем анализ качественных и количественных характеристик работников ООО «Варваровский коммунальщик»

Проведем анализ состава и структуры среднесписочной численности ООО «Варваровский коммунальщик» за 2021/19 гг. на основе таблицы 2.

Таблица 2 - Состав и структура среднесписочной численности ООО «Варваровский коммунальщик»

Показатель	2019г.		2020г.		2021г.		Отклонение отчётного 2021г.			
							от 2019г.		от 2020г.	
	Абс.,	Отн.,	Абс.,	Отн.,	Абс.,	Отн.,	Абс.,	Отн.,	Абс.,	Отн.,

	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Среднесписочная численность персонала, чел всего	35	100	34	100	33	100	-1	97	-1	97
из них:										
руководители	2	5,71	2	5,88	2	6,06	0	100,00	0	100,00
специалисты	8	22,86	8	23,53	7	21,21	0	100,00	-1	87,50
рабочие	20	57,14	19	55,88	19	57,58	-1	95,00	0	100,00
менеджер	5	14,29	5	14,71	5	15,15	0	100,00	0	100,00

Как видно из таблицы выше, видим снижение работников данного предприятия с 35 чел. до 33 чел. Одна из главных причин данного снижения – это снижение обсаживания населения села. За 3 года происходит снижение состава общего ООО «Варваровский коммунальщик» на 1 человека каждый год. В 2020 году снижение произошло на 1 рабочего, а в 2021 году на й специалиста.

Далее необходимо произвести анализ движения персонала, так как текучесть кадров в таблице 3.

Таблица 3 - Анализ движения работников ООО «Варваровский коммунальщик»

Движение кадров	2019	2020	2021	Изменение	
				2020 к 2019	2021 к 2020
Среднесписочная численность, чел всего	35	34	33	-1	-1
Количество принятых работников за год, чел.	13	15	16	2	1
Количество выбывших работников за год, чел.	13	14	16	1	2
В том числе увольнение за нарушение трудовой дисциплины, правил торговли, по собственному желанию из-за недовольности работой	11	12	11	1	-1
Общее число принятых и уволенных работников, чел.	16	19	22	3	3

Продолжение таблицы 3

Коэффициент по приёму работников (стр2/стр1 x 100),%	37	44	48	7	4
Коэффициент по увольнению работников (стр3/стр1 x 100),%	37	41	48	4	7
Коэффициент текучести кадров (стр4/стр1 x 100),%	31	35	33	4	-2
Коэффициент общего оборота рабочей силы (стр5/стр1 x 100),%	46	56	67	10	11

Тем самым, выявили, что в «Варваровский коммунальщик» имеется активное движение рабочей силы. Происходит рост показателя коэффициента по приёму работников, что является для рассматриваемого предприятия является негативной динамикой.

Кроме этого происходит рост коэффициента по увольнению работников с 37 % в 2019 г. до 48 % в 2021 году, что говорит о не стабильности рабочего персонала на предприятии.

В условиях рыночных отношений очень важен анализ финансового состояния предприятия. Это обусловлено самостоятельностью предприятий, а также их полной ответственностью перед своими собственниками, работниками, хозяйственными товариществами и другими контрагентами за результаты своей производственно-хозяйственной деятельности.

Финансовое состояние предприятия отражает финансовую устойчивость предприятия на определенный период времени и обеспеченность финансовыми ресурсами для своевременного погашения его долговых обязательств путем его непрерывной работы.

Поэтому нами была проведена оценка эффективности работы данного предприятия ООО «Варваровский коммунальщик».

Таблица 4 - Структура имущества и источники его формирования

Показатель	Значение показателя					Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.4- гр.2)	± % ((гр.4- гр.2) : гр.2)
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	на начало анализируемого периода (31.12.2019)	на конец анализируемого периода (31.12.2021)		
1	2	3	4	5	6	7	8
Актив							

1. Внеоборотные активы	27 536	50 590	48 985	70	66,5	+21 449	+77,9
в том числе: основные средства	27 536	50 590	48 985	70	66,5	+21 449	+77,9
нематериальные активы	–	–	–	–	–	–	–
2. Оборотные, всего	11 784	31 258	24 715	30	33,5	+12 931	+109,7
в том числе: запасы	3 017	3 128	1 341	7,7	1,8	-1 676	-55,6
дебиторская задолженность	8 616	28 093	23 357	21,9	31,7	+14 741	+171,1
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	151	37	17	0,4	<0,1	-134	-88,7
Пассив							
1. Собственный капитал	20 363	44 550	51 148	51,8	69,4	+30 785	+151,2
2. Долгосрочные обязательства, всего	–	–	–	–	–	–	–
в том числе: заемные средства	–	–	–	–	–	–	–
3. Краткосрочные обязательства*, всего	18 957	37 298	22 552	48,2	30,6	+3 595	+19
в том числе: заемные средства	–	–	–	–	–	–	–
Валюта баланса	39 320	81 848	73 700	100	100	+34 380	+87,4

Данные первой части таблицы показывают, что по состоянию на 31 декабря 2021 года доля оборотных средств в активах организации составляет 1/3, а основных средств – 2/3. За анализируемый период (с 31.12.2019 по 31.12.2021) активы организации значительно увеличились (87,4%). Следует отметить, что с учетом значительного увеличения активов капитал увеличился еще больше - на 151,2%. Положительным показателем является наибольший прирост капитала по сравнению с изменением совокупных активов.

На следующей схеме наглядно показано соотношение основных групп активов в организации:

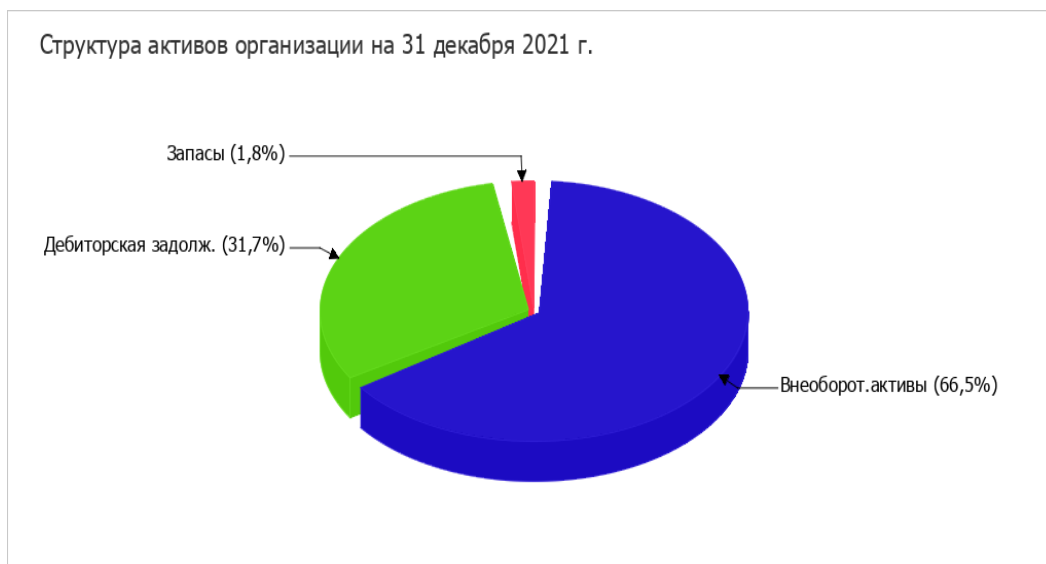


Рисунок 2 – Структура активов ООО «Варваровский коммунальщик»

Рост величины активов организации связан с ростом следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех положительно изменившихся статей):

- основные средства – 21 449 тыс. руб. (59,3 %)
- дебиторская задолженность – 14 741 тыс. руб. (40,7 %)

Одновременно, в пассиве баланса прирост наблюдается по строкам:

- нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) – 30 785 тыс. руб. (89,5 %)
- кредиторская задолженность – 3 595 тыс. руб. (10,5 %)

Среди статей баланса, изменившихся отрицательно, можно выделить «резервы» в активах (-1 676 тыс. руб.).

С 20 363,0 тыс. руб. прирост капитала организации за анализируемый период до 51 148,0 тыс. руб.

Информация об основных поставщиках ООО «Варваровский коммунальщик» представлена в таблице 5.



Таблица 5 - Основные поставщики ООО «Варваровский коммунальщик»»

Поставщики	Местонахождение	Поставляемый товар
ООО «Карьеры»	США, представительство в Москве	Техника
ООО «Энерго»	Япония, представительство в Москве	Запчасти
ООО «Автозапчасти»	Владивосток	Запчасти
ЗАО «ARTEL»	Узбекистан	Техника
ООО «Еврохит»	Германия	Техника
ООО «Завод автозапчастей»	Москва	Запчасти

Главные поставщики либо в других городах России, либо в зарубежных странах. Так как у ООО «Варваровский коммунальщик» специфическая сфера деятельности, необходима специальная техника по подаче услуг ЖКХ для населения села.

Потребители имеют большое, но пассивное влияние на работу предприятия ООО «Варваровский коммунальщик»».

Для анализа внутренней среды предприятия необходимо провести анализ слабых и сильных стратегических позиций предприятия с помощью SNW-анализа (Таблица 6).

По его результатам можно сказать следующее: как и предполагалось, компания имеет слабую организационную структуру, слабый персонал, однако на рынке уже давно и имеет свои рычаги для сохранения позиций. Тенденции к росту пока не наблюдается. Очень много слабых сторон в компании.

Таблица 6 - SNW-анализ внутренней среды предприятия

Наименование стратегической позиции	Количественная оценка	Комментарии
Стратегия организации	50	Стратегию можно оценить как борьба за сохранение позиций и попытки нападения. Позиции согласно статистики падают.
2 Бизнес-стратегии	60	Продукт высоко востребован, имеет среднее качество.
Организационная структура	35	Слабая оргструктура, поскольку на одного менеджера приходится очень много задач и ответственности, что ведет к недостаточному качеству их выполнения.

Продолжение таблицы 6

Финансы, как общее финансовое положение	40	Финансовое положение средние с тенденцией ухудшения, компании хватает денег на производство, есть некоторый запас, однако для больших изменений и наем необходимых специалистов средств недостаточно. Низкий уровень бухгалтерского учета и использования финансовых механизмов контроля финансов
Продукт как конкурентоспособность	55	Продукт довольно средней конкурентоспособности, т.е. в целом пользуется спросом. Но уступает некоторым компаниям в этом.
Структура затрат	50	Основные затраты приходятся на оплату з/п, закупку техники, ГСМ, ремонт автопарка.
Дистрибуция как система реализации продукции	60	В основном можно назвать подобный бизнес с элементами дистрибуции, т.е. золото и серебро покупают ювелирные компании для дальнейшей перепродажи.
Информационная технология	42	Информационная технология слабая, недостаточно рекламы и способов коммунцирования.
Инновации как способ к реализации на рынке продуктов	60	Присутствуют, основывается на не типовых системах реализации
Уровень производства в целом	55	Средний, производство полу-автоматизированное, требует частичного обновления.
Уровень маркетинга	30	Низкий. Только сарафанное радио и прямые встречи.
Уровень менеджмента	40	Очень слабый, так как слабая оргструктура, неэффективное выполнение обязанностей, в связи с высокой загруженностью
Качество торговой марки	70	Присутствует торговая марка
Качество персонала	50	Среднее, некоторые не имеют должной квалификации, обучаются на производстве.
Репутация на рынке	65	Зарекомендовавшая себя компания, как довольно хороший поставщик золота и серебра
Репутация как работодателя	50	Средняя текучесть кадров, средняя зарплата.
Инновации как исследования и разработки	60	Проводятся внутренние эксперименты по улучшению продукции – выделяется бюджет на подобную работу.

Большинство позиций анализа обозначены нейтральной оценкой (от 35 до 70 баллов) в ООО «Варваровский коммунальщик», что предполагает необходимость и возможность внутреннего роста.

Основной задачей ООО «Варваровский коммунальщик» является обеспечение потребителей качественными услугами.

Об основных ценностях общества с ограниченной ответственностью «Варваровский коммунальщик»:

Люди. Самая большая ценность - это человек. Забота о жизни и здоровье сотрудников, обеспечение их безопасности на рабочем месте является приоритетной задачей.

Эффективность. Приоритеты включают высокое качество, консенсус и улучшение всех процессов.

Суббота. Компания стремится обеспечить стабильность и эффективность производства для достижения ключевых показателей эффективности и обеспечения выполнения обязательств во всех социально-экономических условиях. Стабильная ситуация на рынке труда предприятия создает уверенность в завтрашнем дне сотрудников, предпринимателей, партнеров, государства и общества.

В компании работает более 200 человек примерно по 50 специальностям. Четверть сотрудников имеют высшее образование. Отборочная политика Общества с ограниченной ответственностью «Варваровский коммунальщик» основана на принципах равноправного и прозрачного подбора местного персонала. Общество с ограниченной ответственностью «Варваровский коммунальщик» дает возможность каждому сотруднику учиться, продвигаться по карьерной лестнице и реализовывать творческие проекты.

Общество с ограниченной ответственностью «Варваровский коммунальщик» регулярно организует повышение квалификации, переподготовку и повышение квалификации работников для обеспечения необходимого уровня квалификации.

Эти ценности и миссия компании составляют основу жизни и стратегии развития компании на 2022-2023 годы.

### **2.3 Анализ внешней среды ООО «Варваровский коммунальщик»**

Стратегия организации представляет собой набор долгосрочных взаимосвязанных мер или подходов к усилению присутствия и силы организации по сравнению с конкурентами. Стратегия организации по самой своей природе представляет собой набор правил принятия решений, которые организация использует в своей деятельности.

Стратегический план - это план, разработанный на уровне компании или подразделения (стратегических бизнес-единиц (СБВ)) для определения миссии компании, ее долгосрочных направлений роста, создания основы для развития продуктовой линейки компании и распределения ресурсов между подразделениями компании.

Стратегический анализ ("Портфельный анализ") - один из ключевых элементов стратегического планирования. Стратегический анализ выступает как инструмент стратегического управления, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает его деятельность, чтобы инвестировать в более прибыльные и перспективные направления. Основным методом портфельного анализа является построение двумерных матриц. С помощью этих матриц выполняются сравнения производств, агрегатов, процессов, изделий по соответствующим критериям.

Содержание стратегического управления:

Анализ внешней среды фирмы.

Анализ внутренней ситуации фирмы.

Формирование целей и задач фирмы.

PEST-анализ (политический, экономический, социальный и технологический) — это метод управления, с помощью которого организация может оценить основные внешние факторы, влияющие на ее деятельность, чтобы быть конкурентоспособной на рынке. Как следует из аббревиатуры, эти четыре направления являются центральными в этой модели.

Популярным изменением в формате анализа PEST, особенно в Великобритании, является подход к стратегическому планированию PESTLE,

1967 г. «Сканировании деловой среды» Агилар представил экономические, технические, политические и социальные факторы как факторы, оказывающие серьезное влияние на деловую среду. Позже буквы были переставлены, чтобы получилась удобная и странная аббревиатура, которая используется и сегодня.

PEST-анализ имеет политические, экономические, социальные и технологические последствия.

Этот тип анализа используется для выявления внешних факторов, которые могут повлиять на прибыльность компании.

Как правило, это более эффективно в крупных организациях, которые более подвержены влиянию макрособытий.

PEST-анализ обычно используется в сочетании с SWOT-анализом, который определяет сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

Начнем анализ внешней среды с PEST-анализа.

Таблица 7 - PEST - анализ ООО «Варваровский коммунальщик»»

Политика	Экономика
Политические ценности	1. Налоги и пошлины (повышение НДС например)
Кредиты со стороны государства для юр.лиц на открытие бизнеса	2. Обменный курс (рост курса доллара)
Государственное регулирование конкуренции в отрасли продаж импортных товаров для работы предприятия	3. Инфляция происходящая в стране каждый год
	4. Безработица населения
Социум	Технология
Уровень квалификации персонала.	Внедрение новейших технологий в предоставление коммунальных услуг

Продолжение таблицы 7

Отношение к работе	Влияние сети Интернет, которую используют конкуренты
--------------------	--

Кадровая логистика и контроль	Приобретение нового оборудования для предоставления услуг
Ценности и направления	Улучшение доставки
Снижения уровня жизни населения при пандемии	Повышение продаж
Стремление населения к деловой активности и самостоятельности	
Снижение трудоспособного населения	

Комплексная оценка ключевых сфер влияния, влияющих на сектор, в котором находится организация, и на саму организацию может помочь в более эффективном стратегическом планировании. Это планирование может быть принято, чтобы максимизировать способность организации извлечь выгоду из текущих условий, а также обеспечить заблаговременное предупреждение и лучшую подготовку к предстоящим изменениям, что позволит организации превзойти конкурентов.

Политический аспект анализа PEST фокусируется на изменениях в государственной политике и / или законодательстве, экономике, конкретном секторе и областях, которые влияют на эту организацию. Области политики, которые могут оказать особое влияние на организацию, включают налоговое и трудовое законодательство. Общий политический климат страны или региона, а также международные отношения также могут оказывать большое влияние на организацию.

Экономическая часть анализа фокусируется на ключевых факторах процентных ставок и валютных курсов, экономического роста, спроса и предложения, инфляции и стагнации.

Социальные факторы, которые могут быть включены в анализ PEST, включают демографию и возрастное распределение, культурные установки, рабочие места и тенденции образа жизни.

Технологическая составляющая учитывает особую роль и развитие технологий внутри сети и организации, а также широкое применение, тенденции и изменения в технологиях. Государственные расходы на технологические исследования также могут представлять интерес в этой области.

Таким образом, таблица показывает, что основными угрозами для внешней среды ООО «Варваровский коммунальщик» являются экономические и политические факторы.

Изменения в налогообложении, влияние инфляционных рисков, рост безработицы оказывают существенное влияние на общее экономическое положение предприятия. Точно так же, например, девальвация валютного курса или введение высоких таможенных пошлин влияют на общую экономическую эффективность предприятия.

При выборе своей стратегии на рынке компания учитывает состояние окружающей среды и ресурсов.

Состояние окружающей среды можно рассматривать следующим образом.

Инвесторы и рыночные аналитики часто ищут разные подходы к анализу рынка, чтобы лучше отразить позиции и сильные стороны компаний в определенных областях. Он не только исследует финансовые показатели, такие как отношение цены к балансовой стоимости (P/B), но и один из инструментов фундаментального анализа — пять моделей мощности Майкла Портера.

Пять сил конкуренции определяют прибыльность отрасли, так как влияют на цены, издержки и размер капитальных вложений.

Угроза появления новых конкурентов снижает общий потенциал рентабельности отрасли, так как они приносят в отрасль новые производственные мощности и пытаются завоевать долю рынка, снижая тем самым прибыльность позиции.

Острая конкуренция в отрасли снижает уровень рентабельности, так как для поддержания конкурентоспособности необходимо нести дополнительные

затраты (реклама, организация продаж, исследования и разработки) или прибыль «утекает» к потребителю за счет снижения цен.

Доступность заменителей ограничивает цены: высокие цены могут побуждать потребителей обращаться к более дешевым заменителям, что может привести к снижению производства в данном секторе.

Значение каждой из пяти сил конкуренции определяется *структурой* отрасли, т. е. ее основными экономическими и техническими характеристиками. С помощью своих стратегий фирмы могут смещать все пять сил в одну или другую сторону.

Таблица 8 –Анализ 5 сил конкуренции

Силы конкуренции	Характеристика угрозы	Оценка влияния
Конкуренция внутри отрасли	ООО «Варваровский коммунальщик» конкурентоспособен. Конкуренция на рынке не развита, в силу специфических услуг коммунальных	3 балла
Сила поставщиков	ООО «Варваровский коммунальщик» проявляет стремление к заключению договоров с зарубежными поставщиками техники. Незначительное число поставщиков у предприятия, так как продукция закупаемая компанией нужна для населения, поэтому руководство сотрудничает только с зарубежными фирмами.	4 балла
Сила потребителей	Объем продаж равномерно распределен между всеми потребителями населения. Качество продукции ООО «Варваровский коммунальщик» удовлетворяет покупателей на 100 %	2 балла
Сила новых участников	Появление новых участников рынка маловероятно, в силу предлагаемого товара. Возможно создание новых организаций, но такой бизнес требует огромных финансовых вложений.	2 балла
Сила товаров заменителей	Услуги предприятия частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов Для данного вида деятельности (золотодобычи) этот вопрос можно назвать считается не актуальным	2 балл



По результатам анализа влияния конкуренции на силу Портера 5 следует отметить, что все факторы влияния оказывают умеренное влияние, т.е. их следует учитывать при анализе рыночных тенденций, но не учитывать рынок, достаточно мобильна, чтобы развиваться и знакомить новых игроков.

Таким образом, конкурентная сила в отрасли не сильна.

Одним из факторов, повышающих конкурентоспособность отрасли, является относительно низкая стоимость услуг ЖКХ. Угроза конкуренции на рынке не является важным вопросом для ООО «Варваровский коммунальщик», которая в первую очередь занимается разработкой новых и уникальных услуг для увеличения и укрепления своих позиций на рынке.

Риск того, что новый участник рынка может представлять серьезную угрозу для доли рынка ООО «Варваровский коммунальщик», относительно невелик. В первую очередь это связано с двумя факторами: очень высокими затратами на создание компании в отрасли и дополнительными высокими затратами на узнаваемость бренда.

Товары-заменители в соответствии с моделью пяти сил Портера — это услуги, которые не конкурируют напрямую с услугами компании, а заменяют их. Эта рыночная власть для ООО «Варваровский коммунальщик» относительно невелика, поскольку большинство продуктов-заменителей имеют ограниченные возможности по сравнению с продуктами ООО «Варваровский коммунальщик».

Анализ PEST может помочь организации распознать и использовать возможности, предоставляемые условиями, доступными в бизнес-среде. Кроме того, наилучший метод управления этими проблемами может использоваться для выявления существующих или потенциальных проблем, что позволяет осуществлять эффективное планирование.

PEST-анализ также можно использовать для оценки внутренней структуры организации, чтобы определить ее сильные и слабые стороны во внутренней политике, экономических перспективах, социальном климате и технологической базе. Результаты этого анализа могут способствовать

изменениям или улучшениям в областях, определенных как некачественные.

PEST-анализ можно использовать в сочетании с другими формами бизнес-стратегического анализа, такими как модель SWOT (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы), для достижения более широкого результата. Сравнение этих завершенных анализов может стать надежной основой для принятия решения.

В результате Swot-анализа сильных и слабых стороной нашей организации, выявим влияние факторов на работу ООО «Варваровский коммунальщик»».

Таблица 9 – Swot-анализ ООО «Варваровский коммунальщик»»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>– наличие собственной сырьевой базы</li> <li>– внедрение современного оборудования и технологий, позволяющих развивать новые отрасли, увеличивать прибыльность,</li> <li>– 17 лет опыта на рынке</li> <li>– доверие банков по кредиту</li> <li>– наличие высокопрофессиональной команды</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– текучесть кадров</li> <li>– отсутствие сайта</li> <li>– Снижение чистой прибыли и рентабельности продаж</li> <li>– Неэффективная система предоставления информации клиентам (по телефону)</li> <li>– -отсутствие индивидуального планирования карьеры сотрудников</li> <li>– -отсутствие системы планирования преемственности и развития руководителей внутри ООО «Варваровский коммунальщик»</li> <li>– -отсутствие системы статусных вознаграждений</li> <li>– -слабая мотивация персонала к развитию</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Расширение доли рынка</li> <li>– Политическая поддержка стратегии развития ЖКХ</li> <li>– Увеличение продаваемых услуг,</li> <li>– эффективное использование информационных технологий,</li> <li>– увеличение доли технологических инноваций.</li> <li>– Освоение новых рынков (открытие нового предприятия)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рост цен на внутренние энергоносители,</li> <li>– внедрение иностранного оборудования (вытеснение отечественного оборудования),</li> <li>– политические риски</li> <li>– правовое регулирование</li> <li>– появление сильных конкурентов</li> </ul> <p>нехватка профессиональных кадров в отрасли</p>

Главные угрозы ООО «Варваровский коммунальщик»» - снижение

производительности труда за счет износа оборудования. Основные слабые стороны – средний уровень цен и отсутствие системы скидок для постоянных крупных клиентов.

#### **2.4 Оценка системы управления ООО «Варваровский коммунальщик»**

В таблице представлено закрепление функций управления за сотрудниками, т.е. соответствие фактически выполняемых функций и функций, необходимых для эффективного управления ООО «Варваровский коммунальщик»».

Таблица 10 - Характеристика функций управления ООО «Варваровский коммунальщик»»

Функция управления	Характеристика и выполнение функции	Исполнитель
Планирование	Осуществляется оперативное планирование, текущее и перспективное планирование	Директор Коммерческий директор Гл. бухгалтер
Организация	Организация оказания услуг высокого качества.	Коммерческий директор
	Обеспечение ритмичной работы. Охрана труда и техника безопасности.	Коммерческий директор
Координация	Координирует взаимодействия подчиненных ему подразделений.	Коммерческий директор
Стимулирование	Организация мероприятий материального и нематериального характера, который направлен на формирование мотивов сотрудников на достижение целей	Гл. бухгалтер Администратор
Учет и контроль	Бухгалтерский учет, финансовая деятельность, взаимоотношения с бюджетом.	Гл. бухгалтер
Маркетинговая деятельность	Осуществление взаимосвязей с внешними структурами, рекламными агентствами	Директор
Снабженческая деятельность	Обеспечение материалами и оборудованием	Коммерческий директор
	Учет и хранение материальных ценностей	Гл. бухгалтер

На основании таблицы 10 можно отметить, что данное распределение функций в анализируемом предприятии ООО «Варваровский коммунальщик» полностью обеспечивает эффективность работы.

Параметры, характеризующие управленческую деятельность ООО «Варваровский коммунальщик», представлены в таблице 11.

Таблица 11 - Информация о состоянии системы управления в ООО «Варваровский коммунальщик»»

Наименование параметра	Рекомендуемый вариант	Существующий вариант
Наличие в должностных инструкциях обязанности по выполнению функций управления	+	-
Наличие квалифицированных кадров	+	-
Использование всего комплекса методов управления	+	±
Ресурсное обеспечение управленческой деятельности	+	±
Процесс прогнозирования - установление объекта прогнозирования; - выбор метода прогнозирования; - разработка прогноза; - оценка прогноза	+	
Управление прогнозированием (наличие обратной связи, т.е. сведений о результатах прогнозов и реальных показателях)	+	
Культура организации	+	±
Информационное обеспечение	+	±

± наличие элементов параметра, + наличие параметра, - отсутствие

Для любого предприятия, в том числе и столовой ООО «Варваровский коммунальщик», главная экономическая цель которого - получение прибыли, понятно, что достичь эту цель можно, лишь балансируя свои возможности и действия с требованиями рынка.

Зная прогнозы развития экономики, спроса и предложения, новых технологий, состояния конъюнктуры и др., коммерческому предприятию легче определиться со своей стратегией развития и разработать политику действий в области маркетинга, инвестиций, инноваций и кадров.

Важным фактором в системе управления предприятием является удовлетворенность его сотрудников. В то время как удовлетворенность клиентов повышает их готовность платить и покупать товары и услуги у поставщиков, удовлетворенность сотрудников повышает их мотивацию работать и получать прибыль от своего бизнеса. Оценка удовлетворенности сотрудников дает важную информацию о том, чем сотрудники удовлетворены или недовольны, и в каких областях система мотивации сотрудников нуждается в улучшении.

Все факторы, влияющие на удовлетворенность сотрудников, делятся на две группы: поддерживающие и мотивирующие. Согласно этому подходу, факторы поддержки (или удержания) создают условия (но не достаточные) для высокой удовлетворенности сотрудников. Кроме того, при выполнении всех необходимых условий поощрение может значительно повысить удовлетворенность тех же сотрудников. Все факторы, используемые в предлагаемой методологии, перечислены в таблице ниже.

Таблица 12 - Факторы, влияющие на удовлетворенность работников

Поддерживающие факторы	Мотивирующие факторы
Постоянная часть зарплаты (должностной оклад, надбавки) Льготы, социальный пакет Психологический климат, межличностные отношения Стиль управления руководителей Физические условия труда, оснащенность рабочего места Стабильность и надежность рабочего места Режим труда и отдыха (рабочий график, выходные, отпуск) Самостоятельность и независимость в работе, полномочия Корпоративные мероприятия, праздники, традиции, совместный отдых, спорт Полное и своевременное информирование (о ситуации на предприятии, планах руководства, перспективах развития) Участие в обсуждении и принятии управленческих решений Престижность предприятия, его известность, имидж и репутация Корпоративная культура, общепринятые ценности, правила и нормы поведения в организации Политика руководства, методы и приемы управления, общая организация труда на предприятии.	Возможность профессионального и личностного роста Содержание самой работы, ее разнообразие, интересность, возможность самовыражения Переменная часть зарплаты, зависящая от результатов труда; возможность не получать, а зарабатывать Признание со стороны руководителей и коллег (моральные поощрения, ценные подарки, призы, почетные звания и др.) Личная ответственность за результаты работы Работа в команде, возможность общения и взаимодействия с людьми Занимаемая должность, ваш статус в организации Возможность продвижения по службе, карьерный рост Атмосфера здоровой состязательности в коллективе

С учетом вышеперечисленных факторов была разработана анкета.

В разработанной анкете сотрудникам предлагалось вначале оценить степень важности для них каждого из указанных факторов в баллах от 0

(«совсем неважно») до 10 («критически важно»).

Далее удовлетворенность работника по каждому фактору в отдельности оценивается по следующей шкале.

Таблица 13 - Шкала удовлетворенности работников

Совершенно не удовлетворен		Не удовлетворен		Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен		Удовлетворен		Совершенно удовлетворен	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Итак в результате анкетирования были получены следующие результаты

Таблица 14 - Факторные оценки удовлетворенности

Характеристики работы	Категории персонала		
	Руководители	Специалисты	Рабочие
Возможность профессионального и личного роста	7,0	6,4	5,2
Содержание самой работы, ее разнообразие, интересность, возможность самовыражения	7,0	6,7	5,8
Переменная часть зарплаты, зависящая от результатов труда; возможность не получать, а зарабатывать	6,1	6,0	5,6
Признание со стороны руководителей и коллег (почетные звания, ценные подарки, призы и др.)	6,4	6,3	5,6
Личная ответственность за результаты работы	7,3	7,2	7,2
Работа в команде, возможность общения и взаимодействия с людьми	7,4	7,5	7,4
Занимаемая должность, ваш статус в организации			
Возможность продвижения по службе, карьерный рост	6,6	6,2	5,4
Атмосфера здоровой состязательности в коллективе	5,6	6,7	6,2
Постоянная часть зарплаты (должностной оклад, надбавки)	5,6	6,2	5,6
Льготы, социальный пакет	6,8	8,2	5,8
Психологический климат, межличностные отношения	7,2	7,4	6,7
Стиль управления руководителей	6,6	7,5	5,6
Физические условия труда, оснащенность рабочего места	6,6	7,3	5,1
Стабильность и надежность рабочего места	7,2	7,7	6,3
Режим труда и отдыха (рабочий график, выходные, отпуск)	8,2	8,0	7,2
Самостоятельность и независимость в работе, полномочия	7,3	7,0	6,0
Корпоративные мероприятия, праздники, традиции, совместный отдых, спорт	7,3	7,8	4,5
Полное и своевременное информирование (о ситуации на предприятии, планах руководства)	6,2	6,1	5,5
Участие в обсуждении и принятии управленческих решений	6,6	6,1	5,2
Престижность предприятия, его известность, имидж и репутация	7,7	7,8	6,6
Корпоративная культура, общепринятые ценности, правила и нормы поведения в организации	6,8	7,1	5,5
Политика руководства, методы и приемы управления, общая организация труда	6,4	7,1	5,7

Наиболее сложная ситуация наблюдается у сотрудников с 20 из 23

факторов удовлетворенности. Так, видим, что самые низкие оценки профессионального и личного роста, а также карьерного роста и продвижения по службе у специалистов и рабочих, так как на предприятии нет системы повышения кадров, нет аттестации для карьерного роста.

По результатам обсуждения сложившейся ситуации с руководством предприятия были выявлены основные факторы, влияющие на удержание и трудоустройство работников:

1. Возможность профессионального и личностного роста.
2. Переменная часть зарплаты, зависящая от результатов труда; возможность не получать, а зарабатывать.

- признание со стороны руководителей и коллег (моральные поощрения, ценные подарки, призы, почетные звания и др.).

- атмосфера здоровой состязательности в коллективе.

- физические условия труда, оснащенность рабочего места.

- корпоративные мероприятия, праздники, традиции, совместный отдых, спорт.

- полное и своевременное информирование (о ситуации на предприятии, планах руководства, перспективах развития).

- участие в обсуждении и принятии управленческих решений.

С учетом этих факторов необходимо разработать комплексную программу материального и нематериального стимулирования работников.

Как видно из таблицы, недостатки таких важных факторов, как «узнаваемость», «информация» и «участие», характерны не только для сотрудников, но и для специалистов и руководителей. Выявлено, что самые низкие уровни удовлетворенности фактором «корпоративные мероприятия» характерны для сотрудников.

Для оценки эффективности действующей системы управления рассчитываем следующие показатели на 2019-2021 годы:

- чистая прибыль;

- рентабельность.

Для расчета этих показателей мы используем бухгалтерский баланс предприятия, т. е. расчет прибылей и убытков. Составим сводную таблицу.

Ниже в таблице приведены основные финансовые результаты деятельности ООО «Варваровский коммунальщик» за весь анализируемый период.

Таблица 14 - Краткий анализ финансовых результатов

Наименование показателя	Значение показателя, тыс.руб.			Отклонение (-/+)		Темп роста, %	
	2019	2020	2021	2020\2019	2021\2020	2020\2019	2021\2020
Выручка	79328	164213	110839	84885	-53374	207,01	67,50
Себестоимость продаж	81433	138615	104051	57182	-34564	170,22	75,06
Валовая прибыль (убыток)	-2105	25598	6788	27703	-18810	-1216,06	26,52
Прибыль (убыток) от продаж	-2105	25598	6788	27703	-18810	-1216,06	26,52
Прочие доходы	276	229	1270	-47	1041	82,97	554,59
Прочие расходы	274	184	308	-90	124	67,15	167,39
Прибыль (убыток) до налогообложения	-2103	25643	7750	27746	-17893	-1219,35	30,22
Налог на прибыль	-	1456	1152	-	-304	-	79,12
Прочее	-975	-	-	-	-	-	-
Чистая прибыль (убыток)	-3078	24187	6 598	27265,00	-17589,00	-785,80	27,28

Из таблицы видно, что выручка компании от продаж в 2020 г. увеличилась на 84,9 млн. руб. Избыточные остатки на конец года следует учитывать при планировании. В 2021 году наоборот снизилась на 53,3 млн.руб.

Себестоимость продукции является важным показателем деятельности коммунальных предприятий. Его уровень зависит от финансовых результатов предприятия, темпов расширения услуг, финансового состояния хозяйствующих субъектов.



Анализ себестоимости продукции, работ и услуг является очень важным вопросом. Благодаря ему можно выявить тенденции этих показателей, уровень изменения выполнения плана, определить влияние факторов на его рост и на этой основе оценить эффективность работы предприятия по использованию возможностей и создать резервы снижения себестоимости продукции. Так, видим, что в ООО «Варваровский коммунальщик» себестоимость выросла в 2020 г. на 57,2 млн.руб., а в 2021 году упала на 34 млн.руб. В целом данная динамика является положительной для предприятия.

Представим на графике влияние выручки и расходов на формирование чистой прибыли

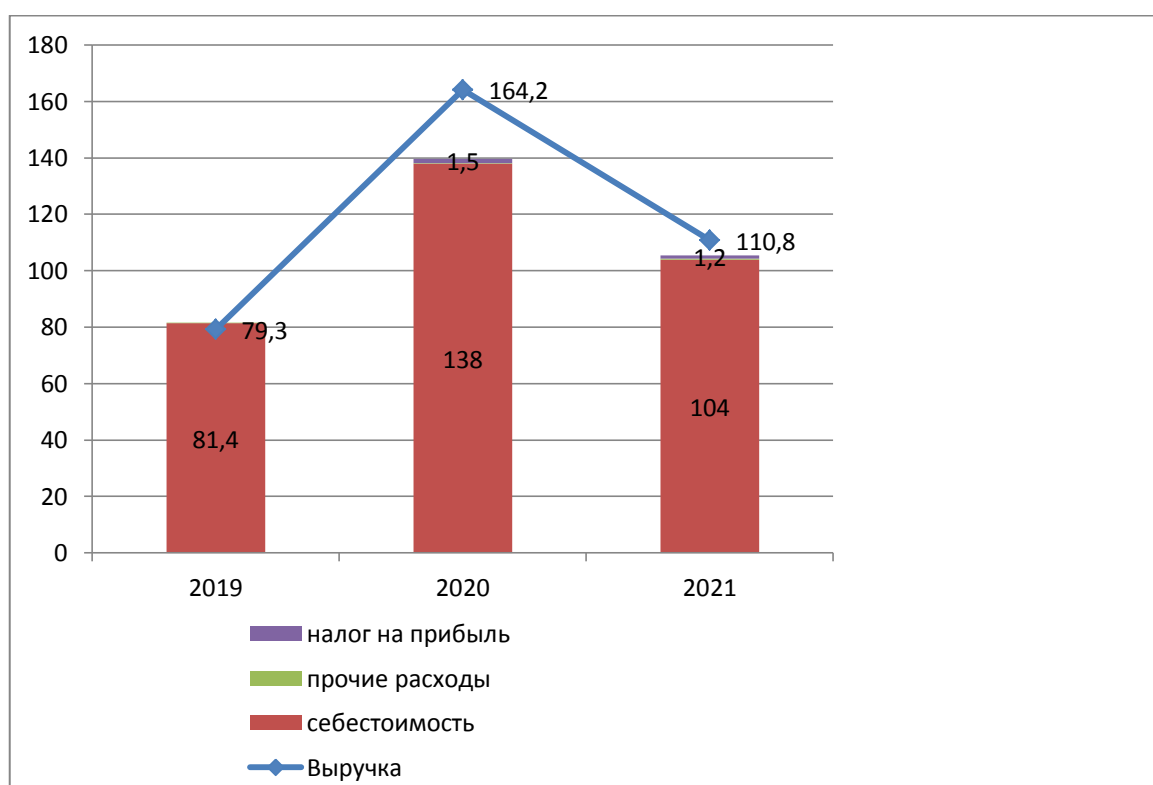


Рисунок 3 – Схема влияние выручки и расходов на формирование чистой прибыли

Вторым показателем абсолютного дохода является валовая прибыль. Это финансовый отчет с точки зрения распределения услуг по основному виду деятельности и себестоимости услуг.

На валовой доход влияют следующие факторы:

- цены на реализуемые услуги в сфере ЖКХ;

- доход от распространяемых услуг;
- стоимость реализуемых услуг за 1 рубль

Так видим, что прибыль от продаж за последний год равнялась 7750 тыс. руб. Финансовый результат от продаж, т.е. чистая прибыль имеет тенденцию снижения до 6,5 млн.руб. с 24,1 млн.руб., то есть практически в 4 раза, что говорит о снижении системы управления развитием ООО «Варваровский коммунальщик».

К поставщикам относятся предприятия, материалы, запчасти, производители техники, поставщики всех видов энергии и ресурсов, включая финансовые и трудовые ресурсы (местное разделение труда).

Как видно из таблицы 7 чистая прибыль предприятия в 2009 году была равна 1496 тыс.руб., а в 2010 г. - 1562 тыс. руб. Данный показатель вырос за рассматриваемый период на 66 тыс. руб. или на 4,4 %, это говорит о положительной динамике и о росте экономической эффективности деятельности организации.

Далее рассчитаем рентабельность продаж в 2019-2021 г.

Таблица 15 – Оценка рентабельность продаж ООО «Варваровский коммунальщик» в 2019-2021 г.

Финансовый показатель	Значение показателя			Изменение	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021\2020
ЕВИТ	0	25 643	7 750	25643	-17893
Рентабельность продаж, % (прибыли от продаж в каждом рубле выручки)	-2,7	15,6	6,1	18,3	-9,5
Рентабельность собственного капитала, % (ROE)	-	109	14	-	-95
Рентабельность активов, % (ROA)	-15,7	39,9	8,5	55,6	-31,4

Итак, из расчета видим, что рентабельность продаж в 2021 году снизилась на 9,5 %, это говорит о том, что на каждый рубль выручки сегодня предприятие получает на 0,095 руб. прибыли меньше чем в 2020 году.

Рентабельность собственного капитала аналогично снижается на 95 %,

что говорит о неэффективной системе управления ООО «Варваровский коммунальщик».

Это убеждает нас в необходимости мероприятий по повышению экономической эффективности системы управления предприятием.

### 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ООО «ВАРВАРОВСКИЙ КОММУНАЛЬЩИК»

#### 3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления ООО «Варваровский коммунальщик»

При анализе системы управления ООО «Варваровский коммунальщик» были выявлены очевидные недостатки.

Рассмотрим подсистемы управления ООО «Варваровский коммунальщик»

Таблица – Проблемы подсистемы управления ООО «Варваровский коммунальщик»

Наименование	Проблемы	Решения
Финансовое обеспечение	Снижение чистой прибыли и рентабельности продаж	Разработка мероприятий по повышению чистой прибыли за счет увеличения выручки
Информационное обеспечение	Отсутствие на предприятии информации по предоставляемым услугам в общественном доступе	Разработка способов предоставления информации для клиентов об услугах, тарифах и прочих услугах для населения с целью привлечения новых клиентов
Кадровое обеспечение	Повышенный уровень текучести кадров	Разработать программу для снижения текучести кадров

Таким образом, видим, что на предприятии находятся под угрозой информационное и кадровое обеспечение.

Для улучшения работы ООО «Варваровский коммунальщик» необходимо стимулировать персонал организации.

По результатам проведенного исследования системы управления персоналом на предприятии ООО «Варваровский коммунальщик» был выявлен ряд существенных недостатков, для устранения которых предлагается разработать соответствующие мероприятия.

Существенным недостатком в системе планирования трудовой карьеры персонала предприятия ООО «Варваровский коммунальщик» является отсутствие индивидуального планирования карьеры сотрудников.

Необходимо разработать индивидуальные программы обучения и организовать рост профессиональных кадров и других подразделений с учетом перспективных требований рабочего места, качества работников и параметрических характеристик их приоритетов. трудовые потенциалы. Развитие навыков, установок, творчества, творческого поведения работников, процесс создания творческой среды на предприятии требует особого внимания и труда. Сотрудник, имеющий личный профессиональный план в компании, обычно принимает такой план как сильную мотивацию, тесно связанную с судьбой организации, и старается максимально оправдать затраченные на него надежды и ресурсы.

Следует отметить, что особое внимание следует уделить разработке индивидуальных схем повышения квалификации перспективных работников.

Ключевым сотрудникам предлагаются следующие программы личного развития.

Цель программы – развитие профессиональных качеств и лидерских качеств успешных сотрудников с высоким потенциалом.

Наставник рекомендуется для специалистов компании, которые могут помочь развивать компанию, но им не хватает опыта.

Основным инструментом данной программы является разработка индивидуальных планов развития ключевых сотрудников, которые помогут Обществу с ограниченной ответственностью «Варваровский коммунальщик» в полной мере понять и реализовать свой потенциал для достижения бизнес-целей.

В реализации программы индивидуального развития участвуют сотрудники представленные на рисунке 2.13.



Рисунок - Участники программы индивидуального развития.

Роль наставника заключается в следующем:

- помочь участникам программы определиться с целями их развития, выделить те знания, умения, навыки и личные качества, которые целесообразно развивать в первую очередь;
- оказать содействие в составлении индивидуального плана развития, по которому они будут двигаться на протяжении следующего года;
- помочь преодолеть барьеры, которые будут возникать в ходе реализации плана развития в течение года;
- помочь в оценке реализации этого плана.

Ключевой сотрудник — сотрудник компании с высоким потенциалом роста и/или высокими профессиональными показателями.

С помощью коуча ключевой сотрудник разрабатывает индивидуальный план развития своих профессиональных качеств (компетенций) или лидерских качеств, которые помогут ему добиться высоких результатов на текущей работе. подходит для карьерного роста. в будущем.

Менеджер по персоналу является ключевым сотрудником.

Менеджер работает в качестве руководителя и эксперта по вопросам, связанным с решением конкретных бизнес-задач для своих подчиненных, развитием профессиональных знаний и навыков, необходимых для достижения успеха в той или иной сфере.

Специалист по развитию персонала – сотрудник отдела кадров ООО «Варваровский коммунальщик», на которого возложена ответственность за реализацию программы личностного развития ключевых сотрудников.

В отделе кадров работают специалисты и ассистенты для эффективного использования различных методов и технологий повышения квалификации. Он также наблюдает за личным развитием ключевых сотрудников в рамках программы.

В ООО «Варваровский» для определения роли наставника руководителя в процессе личностного развития могут использоваться различные методики.

Наставник — это специалист компании, который помогает ключевым сотрудникам определить четкие приоритеты и цели развития и разрабатывает комплексный план их достижения в течение года. Кроме того, коуч помогает сотруднику в реализации плана развития.

В роли коуча может выступать непосредственный руководитель работника или специалист по кадрам.

Если в качестве коуча выбран непосредственный руководитель сотрудника, специалист по персоналу окажет квалифицированную помощь сотрудникам на всех этапах разработки и реализации плана коучинга и личностного развития. Он также участвует в процессе согласования и утверждения индивидуальных планов развития и оценки результатов развития.

Когда в качестве наставника выбирается специалист по персоналу, менеджер оказывает экспертную помощь и направляет сотрудника на рабочем месте, делясь своими знаниями и практическим опытом в качестве приоритета для развития персонала. Менеджер также участвует в согласовании и утверждении планов развития персонала и оценке обязательных результатов развития.

В течение года участник программы проходит 5 основных этапов формирования выбранных профессиональных или лидерских качеств (Приложение А). На каждом этапе коуч оказывает экспертную и методическую помощь в развитии сотрудника. В начале каждого этапа тренер встречается со

своим отделом по определенному сценарию. Описание этапов и роли тренера в них приведены в Приложении Б.

При разработке планов индивидуального развития следует придерживаться следующих 12 принципов:

1. Четкое понимание особенностей, сильных и слабых сторон, потребности в развитии работника.

Важно помочь сотрудникам четко и ответственно понимать вопросы разработки:

- Анализировать свои сильные и слабые стороны;
- удовлетворение потребностей в развитии;
- определение приоритетов и целей развития.

2. Согласование интересов работников с интересами Общества.

Если ООО «Варваровский коммунальщик» преследует только интересы своих сотрудников, оно вскоре обанкротится, а если преследует только интересы своего бизнеса, есть риск потерять сотрудников. Поэтому важно научиться согласовывать интересы компании и ее сотрудников. Создает взаимовыгодные партнерские отношения и партнерства для достижения общих целей.

3. Установленные направления и цели развития.

Две тысячи лет назад римский философ Сенека сказал: «Никакой ветер не годится для персидского корабля». Отсутствие цели или непонимание ее ведет к потере времени и сил работника. Наоборот, работнику ясно, что цель ясна, что позволяет ему сосредоточиться на достижении желаемого результата. Это также зависит от того, как вы этого добиваетесь и ставите правильные цели.

4. Оптимально подобранные и доступные средства разработки.

Важно, чтобы цель была ясной, лаконичной и конкретной. К сожалению, этого недостаточно. Вам нужны инструменты и инструменты, чтобы сделать это. Однако, с одной стороны, важно выбрать нужные и полезные инструменты для достижения цели, а с другой стороны, процесс ее достижения не будет для



работника очень легким. Или если мы даем динамит в руки человека, то почему мы учим ловить рыбу?

5. Открыто запланированное время для достижения целей развития и реализации усилий по развитию.

Одним из самых важных и ценных ресурсов является время. Успешность ее разработки во многом зависит от того, насколько хорошо сотрудник ею управляет, насколько хорошо она спланирована и реализована. При этом следует учитывать, что сотрудник, помимо целенаправленного развития, выполняет еще и повседневные задачи. Это также требует времени. Поэтому для достижения целей развития необходимо уделить очень серьезное и особое внимание вопросу планирования времени. Это так же опасно, как безработица.

6. Реалистичный план личного развития.

Хорошо разработанный план развития должен иметь последовательную, непротиворечивую программу для достижения конкретных целей развития. Это должно отражать цели, которые сотрудник хочет достичь в установленные сроки. Открытый план развития позволяет сотрудникам понять, как и с помощью чего они могут достичь поставленных целей и добиться успеха.

7. Возможность развития опыта.

Залогом успешного развития является способность работника развивать новые навыки и применять новые знания на практике, участвовать в различных мероприятиях по развитию, иметь возможность делиться опытом.

8. Своевременный подход и поддержка развития персонала.

Чтобы создавать и приобретать новые знания и навыки, сотрудникам необходимо обеспечить поддержку и конструктивную обратную связь со стороны коллег и руководства. Когда человек взрослеет, его нельзя оставлять наедине с новыми вопросами, сомнениями и новыми идеями. В то же время слишком много внимания и заботы не позволяет работнику набираться опыта и учиться на ошибках. Одним из преимуществ успешной компании является умение правильно организовать систему поддержки развития сотрудников.

9. Регулярный мониторинг эффективности реализации индивидуальных планов развития.

Среднесрочная оценка результатов развития персонала позволяет, во-первых, своевременно выявлять и устранять систематические ошибки, а во-вторых, дает возможность работнику и плану развития ООО «Варваровский коммунальщик» изменить план развития на основе достигнутых результатов. Результаты и изменить условия. Бизнес — это не то же самое, что жизнь, но планы не будут реализованы, если вы своевременно не измените свои планы, учитывая изменения. Тем не менее, цели, которые вы ставите, не должны быть упущены из виду. Поэтому к проблеме контроля за работой нужно подходить ответственно.

10. Объективная оценка результатов разработки.

Мы выражаем свое личное мнение, основанное на собственном опыте, субъективно оценивая результаты работы сотрудников. Это может быть очень полезно, особенно когда результат положительный и наше мнение очень важно для сотрудника. Хороший способ повысить мотивацию. Негативная самооценка, напротив, оказывает негативное влияние – она воспринимается как негативное личностное отношение к работнику.

Для работника очень важна объективная оценка результатов улучшений. В этом случае результаты сравниваются с заранее определенными показателями на основе четких и измеримых критериев. Раб перестает быть зависимым от мнения и ценностей других и может в полной мере добиваться своих целей. Особенно важно установить четкие критерии достижения результатов на этапе разработки индивидуального плана развития.

11. Устойчивость процесса расширения

Успешный сотрудник постоянно совершенствуется, ему нужны новые знания и навыки, новые цели. Компания совершает серьезную ошибку, ограничивая процесс определенным периодом времени. После реализации плана развития, его достижения, развития своего потенциала и раскрытия части своего потенциала сотрудник должен спланировать следующие шаги.

Сотрудник чувствует дальнейшее развитие и искренне предан ООО «Варваровский коммунальщик».

12. Ответственность за рабочий процесс и результаты совершенствования несут работник и компания.

Задача работника – приложить все усилия для планирования своего развития и достижения поставленных целей.

Задача компании – обеспечить развитие персонала всеми необходимыми инструментами и условиями.

Комплексный план индивидуального развития отражает обязанности обеих сторон.

Правильное применение этих 12 принципов является основой для создания сильной и эффективной системы обучения ключевых сотрудников ООО «Варваровский коммунальщик».

Помимо системы наставничества, программа профессионального планирования для сотрудников ООО «Варваровский коммунальщик» предлагает систему планирования и обучения преемников руководителей.

#### Индивидуальный план развития специалиста

Чтобы эффективно управлять своей деловой карьерой, необходимо уметь давать оценку сложившейся ситуации, возвращать свои возможности и перспективы продвижения по службе.

Для этого нужно составить личный жизненный план карьеры.

Содержание личного жизненного плана карьеры специалиста состоит из трех основных разделах:

- 1 Оценка жизненной ситуации.
- 2 Постановка личных конечных целей карьеры.
- 3 Частные цели и план деятельности.

Оцените свою жизненную ситуацию на данном этапе Вашей деятельности и составьте свой личный план карьеры по прилагаемому списку вопросов.

Оценка жизненной ситуации.

## Работа

1.1 Имею ли я четкое представление о своей работе и ее целях?

1.2 Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей?

1.3 Каковы цели моего развития и продвижения в работе?

Карьера, опыт, самореализация, финансы.

1.4 Какую работу я хочу выполнять через 10 лет?

## 2. Экономическое состояние

1.1 Какого мое экономическое положение?

1.2 Есть ли у меня личный бюджет каков он, и придерживаюсь ли я его рамок?

1.3 Какие меры я могу принять в случае необходимости для улучшения своего экономического положения?

## 3. Физическое состояние

1.1. В какой я сейчас форме?

1.2 На чем основана моя оценка? (собственное представление, тесты и т.д.)

## 4. Социальный статус (человеческие отношения)

1.1 Искренне ли интересуюсь мнением и точкой зрения других? Как я их учитываю?

1.2 Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы?

1.3 Интересует ли других мое мнение?

1.4 Навязываю ли я другим свои мысли и мнения?

1.5 Стремлюсь ли я развивать людей, с которыми общаюсь?

Как это проявляется на практике?

## 5. Психологическое состояние

1.1 Какое мое психологическое состояние?

1.2 На чем основана моя оценка? (собственное представление, тесты, результат медицинского обследования).

1.3 Какие стрессоры беспокоят меня в настоящий момент?

2 Не следует ли мне в настоящее время поменять работу?

6. Семейная жизнь

1.1 Имеются ли у меня условия для создания семьи?

1.2 Как лучше проводить досуг в кругу семьи?

1.3 Куда поехать на отдых?

Постановка личных конечных целей карьеры.

1. целями моей карьеры являются:

1) Благосостояние

2) Карьерный рост.

3) Признание

2. Какие факторы способствуют достижению моей карьеры?

Образование(формальное , неформальное), самоуверенность, «схватывать все на лету», общение.

Какие препятствуют? Отсутствие опыта! не признание молодого специалиста.

3. Каковы наиболее критические пункты в достижении моей карьеры?

Что я могу сделать в этом плане?

- молод

- не опытен

4. Готов ли я задействовать эти факторы или мне нужно изменить свои цели?

- Готов

- Не готов

После заполнения первых двух параграфов плана составляются частные планы карьеры (табл. 1).

Частные цели и планы деятельности способствующие достижению моей карьеры

Таблица 1- Частные цели и планы

Для достижения поставленных целей нужно решить задачи	Мероприятия	Время
В области экономического состояния	Доходы с работы Повысить квалификацию	1-2 года
В области здоровья и физвоспитание	Обследование у врача Регулярный спорт	2-6 мес.
В области социального состояния, дружеских отношений и увлечений	Завести друзей Укреплять отношения	1 год
В области моральной мотивации и психологического состояния	Карьерный рост Меньше уделять времени мелочам	
В семейной жизни	Брак	3 года

Руководители высшего звена ООО «Варваровский коммунальщик» должны активно участвовать в процессе планирования наследования. Если полномочия по организации планирования преемственности могут быть делегированы менеджерам среднего звена и кадровым ресурсам, то критерии отбора будущих лидеров должны быть выше, чем высший уровень организации.

Подготовку «достойного преемника» следует доверить высшему руководству и, прежде всего, генеральному директору. Это также означает изменение непредвиденных обстоятельств, при котором менеджер временно не может выполнять свои обязанности или неожиданно покидает компанию. Важно, чтобы руководитель всегда имел полную информацию о своих проектах и деятельности, желательно об одном или нескольких подчиненных.

Планирование наследования является важным фактором в управлении рисками компании, повышении морального духа и производительности

сотрудников, а также в планировании будущего развития. Этот процесс должен охватывать всю организацию сверху донизу, обеспечивать постоянный поиск внутреннего лидерства и возвращать следующее поколение лидеров.

### **3.2 План реализации мероприятий по совершенствованию системы управления ООО «Варваровский коммунальщик» и оценка эффективности предложенных мероприятий.**

Следует отметить, что внедрение системы наставничества потребует увеличения текущих затрат на оплату труда наставников. Общая сумма затрат составит 500 000 руб. в год.

Особенность продажи ООО «Варваровский коммунальщик» в том, что продажа коммунальных услуг практически осуществляется по телефону, так как потребители могут быть размещены по всему городу.

Отсутствие личного общения может негативно сказаться на объеме контрактов на поставку.

В целях повышения эффективности деятельности ООО «Варваровский коммунальщик» предлагаются следующие мероприятия:

- 1) создание эффективного электронного сайта;
- 2) повышение квалификации работников по ведению телефонных переговоров.

Специфика деятельности ООО «Варваровский коммунальщик» заключается в том, что продажу коммунальных услуг предприятие производит клиентам, находящимся на всей территории России. Клиенты находят предприятие, используя два способа:

- 1) обращаясь к деловым справочникам;
- 2) по сети Интернет.

Первый вариант не совсем эффективен, поскольку не у всех потенциальных пользователей есть коммерческие каталоги. Новыми их могут считать только крупные компании, поскольку информация в каталогах быстро устаревает. Поэтому большинство клиентов обращаются к онлайн-сервисам для

приобретения продукции, которую предлагает ООО «Варваровский коммунальщик».

У компании есть собственный сайт, но его наполнение не соответствует запросам потенциальных клиентов.

Существующий электронный сайт содержит:

- 1) наименование фирмы;
- 2) перечень предлагаемой услуги в общем виде;
- 3) немного истории о фирме;
- 4) контактные телефоны.

Предлагается разработать и внедрить следующие содержание электронного сайта. Практически его необходимо создать снова. Для эффективности системы управления необходимо в этом сайте создать раздел для каждого линейного или не линейного сотрудника, где он будет заходит на свой акаунт и просматривать новости компании, план работы на день, квартал, год. Так же сотрудник может просматривать день выдачи заработной платы, бонусы за определенные задания, общаться с другими сотрудниками или с начальством. Он сможет просматривать позиции компании на рынке, график своей работы, время ближайшего отдыха и т.д. Тем самым компания “убьет сразу двух зайцев”. Наладит контакты с поставщиками, акционерами, потребителями и улучшит работу системы управления.

Для того, чтобы сайт был эффективным и смог привлечь новых клиентов и удержать старых, он должен содержать:

- 1) наименование предприятия;
- 2) перечень партнеров предприятия, которые уже неоднократно приобретали коммунальные услуги предприятия;
- 3) динамику объемов продаж услуг;
- 4) обязательно новости в сфере производства и реализации товаров, так как некоторые потенциальные заказчики ранее не интересовались новинками;
- 5) подробное описание новых и старых видов продукции;
- 6) анализ достоинств, упоминание о недостатках;



- 7) мнение эксперта;
- 8) разбег цен;
- 9) описание системы возможных скидок.
- 10) историю создания и деятельности фирмы;
- 11) обратная связь;
- 12) контактные телефоны.
- 13) Акаунт для сотрудников

Таблица 19 - Диаграмма Ганта по созданию и внедрению эффективного электронного сайта

Мероприятия	Период									Ответственный
	март			апрель			май			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	1 квартал	2 квартал	3 квартал	1 квартал	2 квартал	3 квартал	
Консультация со специалистами по оформлению сайта										директор
Заказ проекта электронного сайта										директор
Разработка макета										директор
Выбор проекта из числа предложенных										директор
Внедрение проекта										директор
Анализ результатов внедрения										директор

Ранее сообщалось, что торговые возможности ООО «Варваровский коммунальщик» продаются по телефону.

Менеджеры должны иметь профессиональную подготовку по телефону и электронной коммерции. Общение с клиентом по телефону имеет свои особенности по сравнению с личным общением.

Сотрудникам предлагается обучение эффективному телефонному общению для повышения квалификации. Менеджеров по закупкам и менеджеров по продажам необходимо обучать. В настоящее время их всего 10. Чтобы выяснить это, вам необходимо обратиться в компанию,

предоставляющую услуги по повышению эффективности персонала. Тренинг должен быть направлен на развитие умения разговаривать по телефону с целью заключения выгодных контрактов с компанией.

Таблица 11 - Диаграмма Ганта по повышению эффективности ведения переговоров по телефону

Мероприятия	Период									Ответственный
	январь			февраль			март			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	1 квартал	2 квартал	3 квартал	1 квартал	2 квартал	3 квартал	
Обозначение проблемы, консультация со специалистами										ген. директор
Выбор фирмы Заключение договора на обучение										ген. директор
Проведение обучения										ген. директор
Проверка полученных знаний										ген. директор
Анализ результатов										ген. директор

При внедрении проектных мероприятий потребуются дополнительные расходы (таблица 12), которые будут состоять из средств, потраченных на создание электронного сайта, ежемесячного обновление сайта, а также на обучение навыкам ведения телефонных переговоров.

Помимо предложенных мероприятий с целью улучшения планирования трудовой карьеры персонала на предприятии ООО «Варваровский коммунальщик» предлагается ввести систему статусного вознаграждения, которая включает:

- вознаграждение за выслугу лет
- почетное звание за вклад в развитие предприятия
- премия за особые достижения.

Для реализации данных мероприятий предлагается выделить сумму в размере 1% от фонда оплаты труда персонала ООО «Варваровский коммунальщик». Годовая сумма затрат составит 920 000 руб.

Сводные данные о проекте мероприятий по улучшению планирования трудовой карьеры работников ООО «Варваровский коммунальщик» представлены в табл. 2.2.

Таблица - Мероприятия улучшения планирования карьеры персонала

Наименование мероприятия	Решаемая проблема	Затраты, руб.
Внедрение системы индивидуального планирования карьеры сотрудников, в том числе перспективных	отсутствие индивидуального планирования карьеры сотрудников	0
Внедрение системы планирования преемственности и развития руководителей внутри предприятия	отсутствие системы планирования преемственности и развития руководителей внутри ООО «Варваровский коммунальщик»	500000
Внедрение системы статусных вознаграждения	отсутствие системы статусных вознаграждений слабая мотивация персонала к развитию	920000
Итого капитальные затраты		0
Итого текущие затраты		1420000

Годовые текущие затраты увеличатся на 1 420 000 руб., следует отметить, что при планировании текущих затрат на мероприятия в пункте «Внедрение системы индивидуального планирования карьеры сотрудников, в том числе перспективных» учтены затраты на осуществление наставничества, которое используется не только в данном мероприятии, но и в системе адаптации персонала.

При этом компаниям необходимо чувствовать себя максимально конкурентоспособными, думать о конкурентоспособности и получать безоговорочное преимущество на рынке. И ООО «Варваровский коммунальщик» не исключение. Экономический успех (а нередко и выживание) субъекта рыночной экономики зависит прежде всего от закона конкуренции, знания его проявлений и форм, конкурентоспособности. Конкурентное исследование является одним из важнейших компонентов исследования рынка и дает основу для выбора верного пути повышения технического уровня и качества, составляющих основу управления конкуренцией, разработки рыночной стратегии и тактики. на заводе. При

разработке стратегии компании важно оценить состояние рынка, проанализировать влияние сил и факторов внешней среды, определить его дальнейшее развитие.

Таблица 12 - Расчет расходов при внедрении проектных мероприятий

Статья расхода	Количество	Цена за единицу, руб.	Итоговая сумма, руб.
Создание и разработка сайта	1	45000	45000
Обновление сайта: один раз в два месяца	6	5000	30000
Расходы на обучение навыкам ведения телефонных переговоров	5	10000	50000
Всего	-	-	125000

Таким образом, при внедрении проектных мероприятий ООО «Варваровский коммунальщик» произведет инвестиции в размере 125000 руб.

Внедрение проектных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Варваровский коммунальщик» позволяет ожидать увеличение товарооборота предприятия.

Ожидается, что в результате внедрения проектного мероприятия ООО «Варваровский коммунальщик» получит дополнительную выручку на 5%.

Таблица 14 - Краткий прогноз финансовых результатов ООО «Варваровский коммунальщик»

Наименование показателя	Значение показателя, тыс.руб		Изменение	Темп роста,%
	2021	Прогноз		
Выручка	110839	116380,95	5541,95	105,00
Себестоимость продаж	104051	105596	1545	101,48
Валовая прибыль (убыток)	6788	10785	3997	158,88

Прибыль (убыток) от продаж	6788	10785	3997	158,88
Прочие доходы	1270	1270	0	100,00
Прочие расходы	308	308	0	100,00
Прибыль (убыток) до налогообложения	7750	11747	3997	151,57
Налог на прибыль	1152	2349	1197	203,91
Чистая прибыль (убыток)	6 598	9398	2800,00	142,44

Тем самым разработанные мероприятия повысят выручку на 5,5 млн.руб., при это вырастет чистая прибыль предприятия на 2,8 млн.руб.

Далее рассчитаем прогноз рентабельность продаж ООО «Варваровский коммунальщик»

Таблица 15 – Прогноз рентабельность продаж ООО «Варваровский коммунальщик» в 2019-2021 г.

Финансовый показатель	Значение показателя	
	2021	Прогноз
ЕВИТ	7 750	8 785
Рентабельность продаж, % (прибыли от продаж в каждом рубле выручки)	6,1	9,3
Рентабельность собственного капитала, % (ROE)	14	14
Рентабельность активов, % (ROA)	8,5	8,5

Итак, из расчета видим, что рентабельность продаж вырастет на 3,2 %, это говорит о том, что на каждый рубль выручки сегодня предприятие дополучит на 0,032 руб. и составит 0,093 руб., что выше 2021 года.

Рентабельность собственного капитала аналогично снижается на 95 %, что говорит о неэффективной системе управления ООО «Варваровский коммунальщик»

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель работы – анализ и диагностика особенностей системы управления организацией ООО «Варваровский коммунальщик»

Система управления предприятия включает следующие подсистемы : финансового , кадрового и информационного обеспечения

Данные подсистемы находятся под угрозой , в подсистеме финансового обеспечения существует проблема снижения чистой прибыли и рентабельности продаж. В подсистеме информационного обеспечения такие проблемы как , неэффективная система предоставления информации клиентам по телефону и отсутствие сайта . В подсистеме кадрового обеспечения существуют следующие проблемы : отсутствие системы планирования преемственности и развития руководителей внутри организации , отсутствие системы статусных вознаграждений , слабая мотивация персонала к развитию.

Для совершенствования системы управления предлагаются мероприятия по улучшению кадрового и информационного обеспечения системы управления . Во - первых необходимо создание сайта Специфика продаж ООО «Варваровский коммунальщик» заключается в том, что продажа коммунальных услуг в настоящее время осуществляется по телефону, это не удовлетворяет клиентов и негативно сказывается на объеме заключенных договоров.

Для того, чтобы сайт был эффективным и смог привлечь новых клиентов и удержать старых, он должен содержать: наименование предприятия; перечень партнеров предприятия, которые уже неоднократно приобретали коммунальные услуги предприятия; динамику объемов продаж услуг; обязательно новости в сфере производства и реализации товаров, так как некоторые потенциальные заказчики ранее не интересовались новинками; подробное описание новых и старых видов продукции; анализ достоинств, упоминание о недостатках; мнение эксперта; разбег цен; описание системы возможных скидок. историю создания и деятельности фирмы; обратная связь; контактные телефоны, акаунт для сотрудников

Затраты для данного мероприятия запланированы в размере 125 тыс рублей . Внедрение этих мероприятий позволяет ожидать увеличение товарооборота предприятия.

Ожидается , что в результате внедрения данных мероприятий ООО «Варваровский коммунальщик» получит дополнительную выручку.

Совершенствование кадрового обеспечения включает в себя внедрение системы индивидуального планирования карьеры сотрудников, в том числе перспективных, внедрение системы планирования преемственности и развития руководителей внутри предприятия , внедрение системы статусных вознаграждения.

Затраты запланированы в размере 142 тыс рублей , рентабельность продаж вырастет.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Акофф Р. Л. Искусство решения проблем. Перевод с английского: Е. Г. Коваленко, под редакцией кандидата технических наук Е. К. Масловского. — М., 2018. — 389 с.

2 Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М: Экономика, 2018. — 772 с.

3 Ассэль, Г. Маркетинг: принципы и стратегии / Г. Ассэль. - М.: ИНФРА, 2019. — 804 с.

4 Акмаева, Р.И. Стратегический менеджмент / Р.И. Акмаев. — Астрахань: Издательский дом «Астраханский университет», 2018. - 773 с.

5 Бандурин, А.В. Стратегический менеджмент организации / А.В. Бандурин, Б.А. Чуб. - М: ИНФРА, 2019. - 272 с.

6 Басовский, А.Е. Маркетинг: курс лекций / А.Е. Басовский. - М.: ИНФРА, 2018. - 218 с.

7 Бачурин, А. Повышение роли экономических методов управления / А. Бачурин // Экономист. - 2019. - № 4. - С. 28-31.

8 Белкин, В. Конкурентное преимущество / В. Белкин, Н. Белкина // Маркетинг.- 2018.- № 7. - С. 44-47

9 Бороздина, С. М. Маркетинговая политика предприятия как основа системного подхода к анализу его деятельности / С.М. Бороздина, М.С. Пантелеева // Интернет-журнал «Науковедение». - 2019. - № 2. - С.153.

10 Басовский, Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. — М.: ИНФРА-М, 2018. — С. 133

11 Булава, И.В. Теория и методология разработки стратегии развития предприятия. РИО МАОК, 2018 —С. 98- 109

12 Белов, С.В. Разработка конкурентной стратегии организации в условиях перехода к экономике знаний / С.В. Белов // Молодой ученый. - 2020. - №9. - С. 487 – 491.

13 Васильева, З.А. Иерархия понятий стратеги предприятия / З.А.



Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. - 2018. - № 2. – С.75.

14 Верхоглазенко, В. Система стратегии предприятия / В. Верхоглазенко // Консультант директора. - 2019. - №4. - С. 23-34.

15 Вайншток, Н.Р. Управление конкурентоспособностью специализированных строительных организаций в современных рыночных условиях / Н.Р. Вайншток // Экономика и предпринимательство. - 2018. - № 11. - С. 459-462.

16 Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Х. Виссема. - М.: ФИНПРЕСС, 2018. - 415 с.

17 Вотчаева, А.А. Роль финансовой стратегии в развитии предприятия / А.А. Вотчаева // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2019. - №3. – С.57.

18 Гончарук, В.А. Развитие предприятия / В.А. Гончарук. - М.: Дело, 2018. – 201 с.

19 Гончаров, В.В. Руководство для высшего управленческого персонала / В.В. Гончаров.- М.: МНИИПУ, 2018. – 536 с.

20 Гугелев, А.В., Семченко А.А. Реорганизация и моделирование процессов в современной экономике / А.В. Гугулев, А.А. Семченко // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2018. - № 3. - С. 15-19.

21 Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии / В.А. Горемыкин. - М.: Информационно издательский дом «Филин», 2018.- 562 с.

22 Дорман, В.Н., Даниленко Д.Н. Экономическая модель предприятия — основа стратегического планирования / В.Н. Доман // Журнал «Вестник УГТУ-УПИ». - 2018. - № 1. - С. 31

23 Дойль, П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль. — СПб.: Питер, 2020. – 771 с.

24 Джонсон Д. Процессы управления стратегическими изменениями / Д. Джонсон. - М: МЦДО «ЛИНК», 2018. – 388 с.

- 25 Друкер, П.Ф. Управление, нацеленное на результаты / П.Ф. Друкер. — М.: Норма, 2019. –С.165
- 26 Дурович, А. П. Маркетинговые коммуникации / А. П. Дурович, Н. И. Гришко Минск :Современ. шк., 2020. - 221 с.
- 27 Друкер, П. Эффективное управление / П. Друкер. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2018. – 382 с.
- 28 Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2018. – 293 с.
- 29 Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием / Н.Л. Зайцев. -М.: ИНФРА-М, 2018. – 233 с.
- 30 Завгородняя, А.В. Маркетинговое планирование / А.В. Завгородняя, Д.О. Ямпольская. - СПб: Питер, 2019. – 352 с.
- 31 Зуева, Е.И. Алгоритм формирования финансовой стратегии / Е.И. Зуева, Е.А. Касаткина // Экономика и экономические науки. - 2018. - №12. - С. 58–72.
- 32 Каплан, Р.С. Организация, ориентированная на стратегию / Р.С. Каплан. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2020. – 472 с.
- 33 Кулахметова, З.С. Теоретические аспекты разработки финансовой стратегии предприятия / З.С. Кулахметова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2020. - № 5. - С. 31–35.
- 34 Кононова, С.А. Формирование системы сбалансированных показателей как фактор стратегического развития предприятия / С.А. Кононова // Вестник Кемеровского государственного университета. – 2019. – №4. – С. 262-266.
- 35 Киселев, В.Д. Кейкис «Могут ли амбиции руководителя победить его некомпетентность?» / В.Д. Киселев, О.В. Попова. // Управление корпоративной культурой. - 2018. - №3. - С. 208–222.
- 36 Коваленко, А.И. Отдельные теоретические аспекты конкурентной стратегии фирмы / А.И. Коваленко // Интернет-журнал «Науковедение». – 2018. – № 3. – С.158.

37 Козырев, В.И. Выбор стратегии реструктуризации предприятия в условиях экономического кризиса / В.И. Козырев, Л.В. Фомченкова // Менеджмент в России и за рубежом. - 2020. - №1. - С.118-130.

38 Коновалова, Е.И. Маркетинговая политика предприятия как основа системного подхода к анализу его деятельности / Е.И. Коновалова // Интернет-журнал «Науковедение». - 2018. - № 2. – С.32.

39 Коваленко, А.И. Отдельные теоретические аспекты стратегии фирмы / А.И. Коваленко // Интернет-журнал «Науковедение». – 2018. – № 3. – С.45.

40 Кузнецова, О.А. Формирование финансовой стратегии организации / О.А. Кузнецова, И.А. Ишеева, Ю.В. Дворникова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2019. - № 4. - С. 1–5.

41 Кулахметова, З.С. Теоретические аспекты разработки финансовой стратегии предприятия / З.С. Кулахметова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2020. - № S5. - С. 31–35.

42 Коваленко, А.А. Формирование конкурентной стратегии торговой организации / А.А. Коваленко // Успехи современного естествознания. – 2019. – № 1. – С. 52-52.

43 Мирошниченко, М.А. Интеграция сбалансированной системы показателей и системы менеджмента качества / М.А. Мирошниченко, А.А. Мирошниченко // Научный журнал КубГАУ. – 2018. – №101. – С. 45.

44 Мозговой, А.И. Мотивация персонала на основе системы сбалансированных показателей / А.И. Мозговой // Интернет-журнал НАУКОВЕДЕНИЕ. – 2018. – №5. – С.42.

45 Мякшин, В.Н. Применение методологии сбалансированной оценки инвестиционной привлекательности для совершенствования региональной инвестиционной политики / В.Н. Мякшин // Региональная экономика: теория и практика. – 2020. – №12. – С. 23-33.

46 Новиков, В.С. Государственное регулирование процесса интеграции российского экономического виртуального пространства в формат глобализирующихся международных рынков / В.С. Новиков // Вестник

Академии знаний. – 2019. - № 1. - С. 124-131.

47 Наумова, Е. А. Анализ определений стратегии и ее место в системе функционирования предприятия. Разнообразие взглядов и подходов к стратегии / Е. А. Наумова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. - 2016. - № 8. - С. 111–114.

48 Портер, Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Е. Портер. – М.: Альпина бизнес букс, 2019. – 345 с.

49 Семченко, А. А. Конкурентный потенциал и конкурентные преимущества предприятия / А. А. Семченко // Современная конкуренция. - 2018. - № 4. - С. 30–37.

50 Толстиков, Е. А. Теоретические основы формирования стратегии повышения предприятия / Е.А. Толстиков // Молодой ученый. - 2019. - №24. - С. 304-307.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Этапы развития участника программы

Этапы развития и задачи сотрудника	Роль наставника
<p>Этап 1 и 2. Формирование и согласование целей развития</p> <p>Определить конкретные цели развития на год для повышения эффективности работы на текущей позиции.</p> <p>Определить конкретные цели развития для карьерного роста в долгосрочной перспективе (если карьерное планирование включено в программу развития).</p> <p>Согласовать цели развития с заинтересованными лицами внутри Компании.</p>	<p>Провести развивающую встречу по обсуждению и согласованию целей развития.</p>
<p>Этап 3. Планирование развития</p> <p>Составить план индивидуального развития, направленный на достижение выбранных целей.</p>	<p>Провести развивающую встречу по составлению индивидуального плана развития (ИПР).</p>
<p>Этап 4. Реализация плана развития</p> <p>Отслеживать реализацию плана на регулярной основе, внося необходимые коррективы. Реализовать план.</p>	<p>Регулярно проводить встречи для мониторинга реализации плана развития и оказания помощи в преодолении барьеров, возникающих в ходе развития.</p>
<p>Этап 5. Оценка результатов развития</p> <p>Проанализировать результаты цикла развития, сделать выводы.</p>	<p>Провести встречу по оценке результатов развития.</p>
<p>Выход на новый цикл развития</p> <p>Провести ревизию долгосрочных и краткосрочных целей, оценить свои достижения в развитии и поставить новые конкретные цели развития на следующий период.</p>	

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Перечень компетенций необходимых руководителю

		Руководитель подразделения	Начальник отдела
1.1- Планирование и контроль	Неприменимо к данной ситуации/ организации	0	0
	Организовывает простые процессы, Эффективно организывает простые процессы, планируемые, направляемые и контролируемые руководством, с заданным количеством выделяемый ресурсов	1	1
	Организовывает сложные процессы. Организовывает выполнение комплексных задач в одной области (например, реализация продукта) с четко сформулированным результатом. Самостоятельно осуществляет тактическое планирование, оценку прогресса и пересмотр планов. Распределяет и мобилизует необходимые ресурсы, ориентируясь на снижение затрат и повышение эффективности использования ресурсов	2	2
	Постоянно совершенствует. Самостоятельно ставит краткосрочные и среднесрочные цели, направленные на непрерывной совершенствование комплексных процессов (например, производство-продвижение-реализация продукта). Обеспечивает подчиненных ресурсами и полномочиями для достижения этих целей. Внедряет инструменты для отчетности и осуществляет регулярный контроль за достигнутыми результатами	3	Э
	Разрабатывает стратегию. Самостоятельно осуществляет разработку стратегии для сложноструктурированных процессов и масштабных участков деятельности компании с учетом, меняющегося внешнего окружения. Направляет развитие подотчетных участков деятельности на укрепление конкурентоспособности производимой продукции или услугизавоевывание новых рынков, внедрение инновационных технологий. Осуществляет генеральное руководство, делегирует контроль за выполнением основных операций заместителям	4	4
1.2 Знание индустрии	Неприменимо членной ситуации/организации	0	0
	Демонстрирует базовое поминание рынка. Демонстрирует знание конкурирующей среды, потребителей и поставщиков	1	1
	Имеет широкий взгляд на рынок. Демонстрирует знание индустрии, в которой работает компания, включая поставщиков, потребителей и конкурентов. Следит за изменениями внешних факторов (политических, экономических, законодательных), которые могут повлиять на деятельность организации	2	2
	Владеет глубоким знанием индустрии Понимает влияние и последствия социально-политических и технологических тенденций на рынок в целом и перспективы организации в частности. Руководствуясь глубоким пониманием тенденций развития индустрии при разработке стратегии, принимает качественные решения	3	3
	Признанный эксперт. Распознает глобальные тенденции в данной индустрии быстрее большинства. Пользуется репутацией эксперта у коллег и подчиненных, часто к нему / к ней обращаются за советом для принятия ключевых бизнес- решений	4	4

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

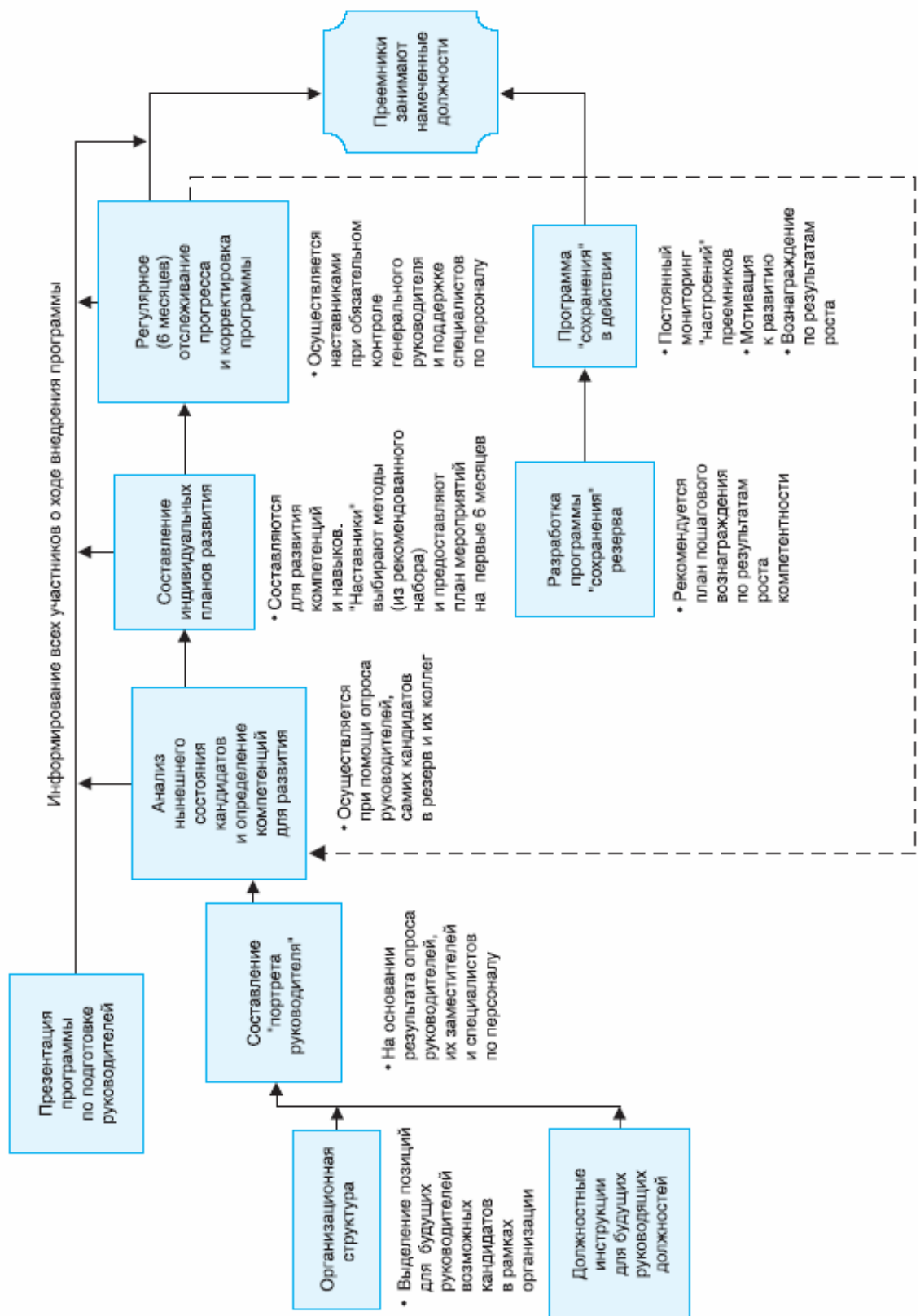


Рисунок 1 - Программа подготовки резерва руководящего состава