Содержание

Введение

1. Сущность и содержание эффективности управления предприятием

2. Анализ состояния системы управления ООО «РУСПАСИФИК-СНАБ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика компании

2.2 Оценка экономической эффективности управления ООО «Руспасифик-Снаб»

2.3 Анализ трудовых ресурсов компании

2.4 Предложения по совершенствованию эффективности управления ООО «Руспасифик-Снаб»

Заключение

Список использованных источников

Введение

Актуальность темы данной курсовой работы определяется фундаментальными преобразованиями во всех сферах общественной жизни России и необходимостью коренного переосмысления роли управленческих структур всех уровней в современном обществе.

Анализировать проблему повышения производительности и эффективности управления, давать ей адекватную оценку - задача сложная. Этим занимаются многие ученые, используя различную терминологию и методологию, что затрудняет взаимодействие между разными научными областями и созданию единого подхода.

Анализ и оценка эффективности управления базируется на меж предметных связях и знании таких предметов, как: теория управления, система государственного и муниципального управления, стратегическое управление, управление персоналом, основы нормотворческой деятельности, региональная экономика и управление, формирование эффективной структуры организации и т.д.

Степень научной разработанности проблемы крайне мала. Рассматриваемые в данной курсовой работе аспекты в области эффективности управления, особенностей оценки эффективности управления и видов такой оценки нашли свое отражение в работах отечественных и зарубежных специалистов. Следует отметить работы Р. Акофа, Ф. Эмери, А. Д. Урсула, А. И. Дронова, Ф. Уортена, Дж. Сандерса, О.В.Симагиной.

Объектом исследования данной курсовой работы является эффективность управления.

Предметом исследования данной курсовой работы является оценка эффективности управления.

Цель исследования проанализировать процедуру оценки эффективности управления.

Для достижения данной цели были решены следующие задачи:

1.Изучить понятие «эффективность управления».

2.Выявить значение оценки эффективности управления в современных условиях.

3.Рассмотреть основные подходы к оценке эффективности управления.

4.Выявить основные критерии оценки эффективности управления.

5.Проанализировать эффективность управления на предприятии

6. Разработать меры по повышению эффективности компании

1 Теоретические основы управления предприятием

## 1.1 Сущность и содержание эффективности управления предприятием

В любой сфере человеческой деятельности, будь это материальное или духовное производство, ключевым фактором, оправдывающим или отрицающим конкретные формы и методы этой деятельности, является ее эффективность. Термин «эффективность» произошел от латинского effectivus - достигающий определенного эффекта, нужного результата, действенные меры.

Известно, что эффективность деятельности организации во многом определяется уровнем управленческой работы, т.е. эффективностью деятельности аппарата управления, начиная от участка и цеха и заканчивая отраслью и экономикой в целом.

Понятие *эффективность* относительно менеджмента организации также предусматривает соответствующее соотношение затрат и результатов. Повысить эффективность управления - это с меньшими расходами получить большие и лучшие результаты. В ходе оценки эффективности управления нужно ответить на вопрос: что является результатом управления и какими являются затраты, связанные с его достижением?

*Эффективность управления* определяется не только оптимальностью функционирования объекта управления, но и качеством работы в управленческой системе. Очевидно, что управление является эффективным именно поэтому и в той мере, в которой оно оказывает содействие осуществлению миссии организации.

*На эффективность управления* влияет ряд факторов, которые могут быть систематизированы по различным признакам.

По *содержанию*различают такие факторы:

Ø организационные - рациональная структура аппарата управления, четкое функциональное разделение труда, правильный подбор и расстановка кадров, рациональный документооборот, трудовая дисциплина;

Ø экономические - включают систему материального поощрения и материальной ответственности;

Ø технические - характеризуются технической оснащенностью труда управленцев, степенью использования техники, технической культурой;

Ø физиологические - это, главным образом, санитарно-гигиенические условия труда;

Ø социально-психологические - охватывают межличностные отношения, авторитет руководителей, систему моральных мотиваций.

По *форме влияния* различают факторы:

- *прямого влияния,*которые оказывают непосредственное воздействие на эффективность управленческой работы. К их числу относят: организацию личного труда менеджеров, их квалификацию, правильность подбора и расстановки кадров в аппарате управления;

- *косвенного влияния*, которые осуществляют опосредованное воздействие на работу организации; т.е. это психологический климат в коллективе, стиль управления, динамика формальных и неформальных групп и т.п.

*По продолжительности влияния* выделяют факторы *кратковременного действия* и факторы *продолжительного влияния*, например, краткосрочное влияние могут иметь нарушения трудовой дисциплины. Вместе с тем большая часть факторов имеет продолжительное влияние, например, стиль управления, психологический климат в коллективе и т.п.

*По степени формализации* факторы, влияющие на эффективность управления, могут быть разделены на такие, которые могут быть выражены *количественно,* и на *неизмеримые*. Количественно измерить можно, например, уровень технического оснащения управленческого труда, интенсивность информационных потоков и пр. В то же время такие факторы, как удовлетворенность трудовой деятельностью, психологический климат и ряд других, не подвергаются количественному измерению и не могут быть формализованы.

Для оценки эффективности управления важное значение имеет определение соответствия системы управления и её организационной структуры объекту управления. Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, соответствии численности состава работников объёму и сложности работ, полноте обеспечения требуемой информацией, обеспеченности процессов управления технологическими средствами с учётом их номенклатуры.

Важными требованиями, являются, способность адекватного отражения динамичности управляемых процессов, сбалансированность и непротиворечивость показателей. При оценке эффективности отдельных мероприятий по совершенствованию системы управления допускается использование основных требований к их выбору – максимальное соответствие каждого показателя целевой ориентации проводимого мероприятия и полнота отражения достигаемого эффекта.

1.2 Компоненты эффективности управления

Под эффективностью управления предприятием подразумевают эффективность управления деятельностью компании, которая считается результатом способности менеджеров вырабатывать эффективные управленческие решения и достигать достижения установленных целей.

Эффективность управления представляет собой функцию 2-ух переменных: расходов на разработку управленческих решений и содержание аппарата управления, с одной стороны, и результатов управленческой деятельности, отражающихся в изменении значений показателей, которыми оценивается состояние объекта управления, - с другой. Степень экономической эффективности служит важной характеристикой системы управления и качества принимаемых управленческих решений.

Качественное решение должно удовлетворять его разработчиков и обеспечивать возможность эффективной реализации. Эффективность управленческих решений — это:

1) комплекс характеристик, подтверждающих достижение целей компании, получении конкретных результатов в её работы;

2) главной результат работы управляющих по преобразованию концепции управления и процессов, совершающихся в компании.

Различают организационную, экономическую, психологическую, правовую, этическую, технологическую и социальную эффективность управленческих решений. Организационная эффективность управленческих решений - это результат достижения организационных целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени.

Выражением организационной производительности (организационным результатом) управленческого решения может являться:

- для человека - изменение рабочих функций, усовершенствование условий работы соблюдение правил техники безопасности и т.п.

- для компании – оптимизация координационной структуры, перераспределение рабочих функций, снижение численности персонала и д.р

То есть в ходе достижения результата могут быть преобразованы департаменты или созданы новые, внедрена более совершенная система оплаты труда и мотивации, разработаны новые внутренние регламенты. То есть имеет место быть какие-то качественные изменения, которые окажут влияние на деятельность всей компании.

Экономическая эффективность управленческих решений представляет собой соотношение полученного дополнительного дохода за счет реализации конкретного управленческого решения, и затрат на его реализацию.

Следует отметить, что дополнительный доход может быть от роста выручки от реализации, либо посредством снижения затрат и последующей экономии ресурсов компании. Либо это могут быть дополнительные ресурсы от получения кредита.

Социальная результативность управленческих решений рассматривается как результат достижения общественных целей для большего количества работников и компании, за более короткое время, наименьшим количеством работников.

Данная результативность способен проявляться в следующем:

- для сотрудника - возможность принять участие в созидательном труде, возможность общения, самовыражения и самореализации;

- для компании - степень удовлетворения спроса клиентов на товары и услуги, сокращение текучести персонала, поддержание стабильности, развитие корпоративной культуры.

Технологическая эффективность управленческих решений - это результат достижения отраслевого, национального или мирового технического и технологического уровня производства за более короткое время или с меньшими финансовыми затратами.

 Формулированием данной эффективности может быть:

- для сотрудника - снижение трудозатратности, монотонности, напряженности работы, увеличение его умственного содержания;

- для компании - введение современной высокопроизводительной технической и технологические процессы, увеличение производительности труда, качества продуктов и услуг.

Правовая результативность управленческих решений оценивается степенью достижения правовых целей компании и персонала за наиболее непродолжительное время, меньшим количеством сотрудников или с минимальными экономическими затратами.

Экологическая результативность управленческих решений - это результат достижения экологических целей компании и персонала посредством наилучшей эргономики за более короткое время, наименьшим количеством сотрудников либо с минимальными экономическими затратами.

Как показал проведенных анализ, эффективность управленческих решений может быть рассчитана на различных уровнях управления. для каждого субъекта управления эффективность достигается по разному.

Рассмотрим более подробно критерии эффективности управленческих решений – как количественные, так и качественные.

Эффективность управленческих решений может быть определена тремя основными группами показателей деятельности компании:

1. Показатели экономической эффективности:

 – прибыль;

 – выручка от реализации;

– себестоимость;

– рентабельность;

– ликвидность;

– управленческие затраты.

1. Показатели качества и результативности труда:

– качество продукции или услуги;

– производительность труда;

– соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы;

– фонд оплаты труда;

– средняя заработная плата;

– потери рабочего времени на одного работника;

 – качество труда персонала.

1. Показатели социальной эффективности:

– текучесть персонала;

– уровень трудовой дисциплины;

 – соотношение управленческого персонала, рабочих и служащих; – равномерность загрузки персонала;

– коэффициент трудового участия (КТУ) или вклада (КТВ); – социально-психологический климат в коллективе.

Оценка эффективности управленческих решений на стадии разработки и принятия осуществляется с использованием количественных и качественных показателей, норм и стандартов.

К качественным признакам эффективности разработки управленческих решений могут быть определены:

− оперативность представления плана решения;

− степень научной проработанности и обоснованности решений, многовариантность расчетов, использование технических средств в процессе анализа;

− ориентация на изучение и внедрение современного российского и зарубежного опыта.

Количественная оценка эффективности управленческих решений во многом затруднена из-за особенностей управленческого труда.

Они состоят в следующем:

− труд руководителя или управляющего в большей степени творческий, тяжело поддающийся нормированию и учету;

− осуществление решения связано с явными общественно – психологическими плодами, количественное представление которых затруднено.

− итоги реализации решений появляются опосредованно чрез активность коллектива компании в целом, в котором трудно отметить долю издержек труда управленческого.

В результате отождествляются итоги труда создателей решений и исполнителей, на которых нацелено управленческое воздействие; затрудняет оценку производительности решений временной фактор, потому что их осуществление может быть как оперативной (сиюминутной), например и развернутой во времени; по причине текущих проблем зачастую отсутствует контроль за реализацией решений, в итоге работа оценивается за прошедший этап, уточняется ориентация на будущее с учетом моментов, оказывающих воздействие в прошлом, но в будущем они имеют все шансы не проявиться.

1.3 Методы и показатели оценки эффективности управления на предприятии

В методологии и, соответственно, организации менеджмента можно выделить два подхода: прагматический и научно-аналитический. Они отличаются распознаванием и выделением проблем и методами их разрешения.

Прагматический подход характеризует поведение менеджера, жестко привязанного к ситуации. Главное в его деятельности - использование известных рецептов успеха, учет непосредственных факторов гарантированного и сиюминутного успеха, ощущение опасности неудачи, которое определяется опытом работы и интуицией, четкая организация деятельности (контроль, ответственность, дисциплина).

В этом подходе нет ничего плохого, и он обеспечивает эффективность менеджмента. Однако вероятность промахов и ошибок достаточно высока, нет понимания перспективы развития, видения будущего, возможна подмена важных проблем менее важными и второстепенными. Формула: «Проблемы надо решать, а не наблюдать за их проявлением» хороша, но ее можно заменить формулой: «Проблемы надо решать в определенной последовательности и своевременно. Для этого надо их исследовать».

Научно-аналитический подход к менеджменту и предполагает систематизацию проблем сначала по классам методологии и организации менеджмента, потом по таким факторам эффективности, как концепция и приоритеты управления, исследование проблем, образование и компетенция персонала, мотивация деятельности, стратегия и инновация, информационные технологии.

Менеджмент предназначен для построения определенного поведения объекта управления, которое можно разделить на два аспекта: экономическое поведение, отражающееся в комплексе экономических характеристик, и социально-психологическое, характеризующее социальную сторону согласования и сотрудничества.

В реальной практике не следует противопоставлять эти два подхода. Формула эффективного практического менеджмента предполагает строить его на использовании научных знаний и рекомендаций, рецептов практического успеха, профессионального опыта, практических навыков и умений, а также искусства управления. И все это должно осуществляться на основе анализа, диагностики проблем, проектирования и обоснованного выбора вариантов их решений.

Главную роль в методологии играют средства и методы исследования, которые можно разделить на 3 группы: формально-логические, общенаучные и специфические.

Формально-логические - это методы интеллектуальной деятельности человека, составляющей основу исследований управления.

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

Специфические - это методы, которые рождаются спецификой системы управления и отражают особенность управленческой деятельности.

Современная наука имеет обширный и богатый арсенал методов исследования. Но успех исследования в значительной мере зависит от того каким образом, по каким критериям мы выбираем методы для проведения того или иного конкретного исследования и в какой комбинации мы используем эти методы. Наибольший эффект и качество исследования системы управления предприятием достигается в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

Специфические методы исследования отражают специфику объекта исследования, его предмет и задачи. Одним из критериев выбора методов исследования является степень определенности ситуации или проблемы. При этом определенность проблемы характеризуют: ее истоки, структура, содержание, типологическая принадлежность, сфера действительности, зрелость, возможность относительного отграничения от других проблем (признаки целостности).

Существует минимальная, частичная и максимальная определенность. Каждая из них предполагает свой набор методов исследования.

Методы изучения документов. Важное управление связано с движением информации, которая фиксируется в документах. Эффективность данного исследования зависит от состава документов, их содержания, формы и информационной классификации. В фирмах, где исследованию управления уделяется серьезное внимание, и исследование проводится регулярно, систему информационного обеспечения управления ориентируют не только на решение текущих проблем, но и на исследование управления. Это выражается в разработке соответствующих форм фиксирования информации, регулирование ее объемов, структуры, сохранение по потребностям проведения исследования.

Метод социологических исследований управления. Данный метод позволяет оценить состояние системы управления по факторам деятельности персонала, интересам и ценностям человека, его отношения к существующим проблемам и понимания этих проблем. Социологические исследования бывают разнообразными - наблюдение, интервьюирование, анкетирование. В практике исследования управления социологического исследования, если они подготовлены и проведены достаточно корректно, дают богатую информацию для исследователя.

Метод тестирования. Наиболее популярным в современных условиях и, пожалуй, достаточно эффективным является метод тестирования. Тест - это метод изучения глубинных процессов деятельности человека, посредством его высказываний или оценок факторов функционирования системы управления. Большую роль в исследовании при помощи тестирования играет конструкция текста. Текст включает набор высказываний и оценок по определенной проблеме или ситуации. Оценки могут быть упрощенные или шкалированные. Шкала может иметь цифровые оценки в виде рейтинговых коэффициентов или выбора степени согласия.

Конструкция теста должна предполагать возможность обработки его результатов по определенным статистическим программам.

Каждый тест имеет ключ, позволяющий обработать полученную информацию в соответствии с целями тестирования. При составлении теста необходимо учитывать его основные характеристик: надежность и валидность тестов.

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

Экспертиза бывает индивидуальная и групповая. При групповой экспертизе большое значение имеют подбор группы экспертов и методология итоговой обработки результатов ее работы.

Заключение экспертов представляет собой документ, в котором фиксируется ход исследования и его итоги.

Метод исследования взаимодействия факторов. Любая проблема или ситуация может быть представлена в совокупность факторов ее проявления и существования. Все факторы находятся во взаимодействии, которое и раскрывает суть проблемы и подсказывает ее решение. Но не всегда эти взаимодействия заметны, понятны, структурированы и ранжированы в сознании исследователя. Поэтому и необходимо определить состав и характер взаимодействий. На этом основан метод.

Анализ конкурентоспособности. Так как конкурентоспособность менеджмента - это способность системы управления удовлетворять конкретные потребности объекта управления, при наиболее эффективном использовании его возможностей. В этом случае понятие конкурентоспособность менеджмента во многом совпадает с понятием конкурентоспособность предприятия и для их оценки может использоваться одна и та же система показателей. В качестве главного критерия результативности управления в таком случае будет выступать уровень конкурентоспособности управляемого объекта, который, в свою очередь, зависит от уровня конкурентоспособности работы управленческого аппарата. Следовательно, оценка уровня организационно-экономической конкурентоспособности управления производством и реализацией может быть дана на основе сопоставления полученных в процессе производства и реализации конечных результатов с ресурсами, которыми оно располагало.

- построение профиля конкурентоспособности объекта исследования в динамике (на основе экспертных оценок);

- построение многоугольника конкурентоспособности системы управления в динамике.

В практике рыночной конкуренции, где каждый самостоятельный товаропроизводитель стремиться к тому, чтобы по всем показателям деятельности выглядеть лучше своего конкурента, используется подход, основанный на сравнении положения предприятия в динамике. По результатам расчета показателей, характеризующих конкурентоспособность системы управления и проведенного анализа, проводится оценка уровня конкурентоспособности предприятия в динамике.

Оценка проводится при помощи экспертных оценок показателей каждого критерия, характеризующего уровень конкурентоспособности систем управления анализируемого предприятия.

При оценке конкурентоспособности управления, используется следующая шкала оценок (Аi):

1 - система управления в очень плохом положении;

2 - система управления в плохом положении, без надежды на улучшение;

3 - система управления в сложном положении, но улучшения намечаются;

4 - система управления работает устойчиво, имеются перспективы развития;

5 - система управления в отличном положении, динамично развивается.

Каждый из рассматриваемых показателей имеет определенный вес. Исходя из того, что значение коэффициента весомости (gi) изменяется от 0 до 100% для оперативности расчетов значения этого показателя используется в долях.

Все показатели предложенной методики анализа и оценки конкурентоспособности системы управления необходимы в управлении, прежде всего, для эффективного контроля за производственным процессом и сбытом продукции, финансовым состоянием предприятия, а также для обоснования и принятия управленческих решений (особенно текущего характера).

# 2 Анализ состояния системы управления ООО «РУСПАСИФИК-СНАБ»

# 2.1 Организационно-экономическая характеристика компании

ООО «Руспасифик-Снаб», находится по адресу: город Владивосток, ул. Русская, д.41в, кабинет 4.

 Дата регистрации: 27 февраля 2007 2003 г.

 Организационно-правовая форма: Предприятие является юридическим лицом (Общество с ограниченной ответственностью) и действует на основании Свидетельства о государственной регистрации 25 № 002908988 выданным ИФНС по Ленинскому району г. Владивостока 27.02.2007 г.

 Основной государственный регистрационный номер (ОГРН) 1072536002670.

 Устав Общества с ограниченной ответственностью «Руспасифик-Снаб» снабжение» утвержден в соответствии с частью первой Гражданского кодекса и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», Решением №1 Единственного участника (учредителя) от 12.02.2007 года.

 В своей деятельности руководствуется Уставом, законодательством РФ и обязательными для исполнения актами исполнительных органов власти. Общество имеет круглую печать со своим наименованием, бланк. Общество является самостоятельной хозяйственной единицей, действующей на основе полного хозрасчета, самофинансирования и самоокупаемости.

 Учредителями-участниками Общества являются:

1.ООО «Руспасифик-Групп» - 100 %.

Адрес: Приморский край, г.Владивосток, ул. Русская, дом 41в.

ИНН 2536180782

 Целью деятельности общества является извлечение прибыли.

Предметом деятельности ООО «Руспасифик-Снаб» является – оптовая и розничная купля-продажа.

Уставный капитал Общества составляет 10200 (Десять тысяч двести) рублей, который оплачивается денежными средствами.

Непрерывная работа над совершенствованием управления позволяет компании не просто сохранять лидирующие позиции по ассортименту и качеству продукции, но и стабильно развиваться, осваивать новые рынки и технологии.

Компания зарекомендовала себя на рынке как надежного партнера, деятельность которого направлена на максимальное удовлетворение потребностей клиента посредством расширения спектра услуг и улучшения их качества. Компания многого добилась из-за правильного стратегического планирования, постановки реальных целей, отлаженного взаимодействия предприятий между собой.

Организационную структуру предприятия можно охарактеризовать как линейную, в который подчиненный имеет только одного руководителя. Она обеспечивает оперативность, четкость взаимоотношений, повышает ответственность руководителей и снижает расходы на содержание управленческого персонала.

 Финансово-хозяйственная деятельность предприятия осуществляется с февраля 2007 года.

Сильной стороной организационной структуры предприятия можно назвать оперативность в принятии решений и в выполнении указаний. К тому же, линейные руководители освобождены от глубокого анализа возникающих проблем, этими вопросами занимаются функциональные руководители. Однако есть и минусы, такие, как недостаточная раздельность полномочий между линейными и функциональными руководителями, чрезмерная централизация и дублирование управленческих функций. Несмотря на некоторые недостатки, данный вид структуры лучшим образом подходит предприятию, так как требования к работе достаточно однородны, аппарат управления выполняет стабильный и редко изменяющийся.

Еще ⁢в 1937 г. кембридж⁢ский экономи⁢ст Джон Хик⁢с ⁢сделал попытку пред⁢ста⁢вить математиче⁢скую ⁢вер⁢сию по⁢стулато⁢в Кейн⁢са, которые ⁢впо⁢след⁢ст⁢вии ⁢стали о⁢сно⁢вой так назы⁢ваемого по⁢сле⁢военного ⁢синтеза кейн⁢сиан⁢ст⁢ва и неокла⁢с⁢сиче⁢ской экономики. Одним из наиболее из⁢ве⁢стных при⁢верженце⁢в неокейн⁢сиан⁢ст⁢ва был лауреат Нобеле⁢в⁢ской премии Пол ⁢Самуэль⁢сон. По мнению Кейн⁢са, нерегулируемый рынок не может обе⁢спечить оптимального ра⁢спределения ре⁢сур⁢со⁢в и полной занято⁢сти. По мнению неокла⁢с⁢сико⁢в, ⁢спады ⁢в рыночной экономике прои⁢сходят ⁢в о⁢сно⁢вном из–за ⁢воздей⁢ст⁢вия монополий на уро⁢вень конкуренции. Пра⁢витель⁢ст⁢ва, получая ⁢возможно⁢сть ⁢вмеши⁢вать⁢ся ⁢в экономику, могут ни⁢велиро⁢вать недо⁢статки. К примеру, и⁢ску⁢с⁢ст⁢венно у⁢величить ра⁢сходы ⁢во ⁢времена экономиче⁢ского ⁢спада, при⁢водя экономику к полной занято⁢сти. Но при этом нет причин отбра⁢сы⁢вать ключе⁢вую идею неокла⁢с⁢сико⁢в о том, что рынки по⁢сле периодо⁢в⁢спада ⁢сно⁢ва ⁢во⁢с⁢стана⁢вли⁢вают⁢ся и приходят к экономиче⁢скому ра⁢вно⁢ве⁢сию. Е⁢сли бы пра⁢витель⁢ст⁢ва ⁢вмеши⁢вали⁢сь грамотно, «не⁢видимая рука рынка» т⁢ворила бы чуде⁢са ⁢сно⁢ва и ⁢сно⁢ва. Большин⁢ст⁢во ⁢студенто⁢в Кейн⁢са ⁢в Кембридже были проти⁢в⁢синтеза. Они го⁢ворили, что такой подход ⁢воз⁢вращает к жизни идею, не⁢со⁢стоятельно⁢сть которой пытал⁢ся доказать Кейн⁢с: что экономика не требует го⁢судар⁢ст⁢венного ⁢вмешатель⁢ст⁢ва. ⁢Сторонники неокейн⁢сиан⁢ст⁢ва адаптиро⁢вали идею, популярную до 1930х гг., о том, что безработица я⁢вляет⁢ся ⁢след⁢ст⁢вием ⁢вы⁢соких зарплат, а Кейн⁢с пытал⁢ся доказать, что урезание зарплат у⁢сугубляет экономиче⁢ский кризи⁢с, ⁢вме⁢сто того чтобы решить эту проблему.

Экономиче⁢ский ро⁢ст я⁢вляет⁢ся проце⁢с⁢сом непо⁢стоянным. Долго⁢срочная тенденция к его по⁢вышению не ⁢в⁢сегда я⁢вляет⁢ся тако⁢вой ⁢в кратко⁢срочном периоде, потому что экономиче⁢ский ро⁢ст по⁢стоянно преры⁢вает⁢ся тем, что экономи⁢сты назы⁢вают «экономиче⁢скими циклами». ⁢Суще⁢ст⁢вуют бумы ⁢в экономике, ⁢во ⁢время которых по⁢вышает⁢ся экономиче⁢ский ро⁢ст при ⁢вы⁢соком уро⁢вне занято⁢сти; но е⁢сть еще и ⁢спады, когда дело⁢вая акти⁢вно⁢сть ⁢сокращает⁢ся, ⁢возникает нех⁢ватка рабочих ме⁢ст и потому ра⁢стет безработица. Кла⁢с⁢сиче⁢ская теория ут⁢верждает, что цены – ⁢в том чи⁢сле зарплаты – бы⁢стро откликают⁢ся на изменения ⁢в⁢спро⁢се и предложении и что рынки, таким образом, бы⁢стро при⁢спо⁢сабли⁢вают⁢ся к экономиче⁢ским потря⁢сениям. По кла⁢с⁢сиче⁢ской теории экономиче⁢ский цикл не должен при⁢водить к ма⁢с⁢со⁢вой безработице. Но Джон Мейнард Кейн⁢с, огляды⁢вая⁢сь на ⁢Великую депре⁢с⁢сию, опро⁢верг этот тези⁢с. Ключе⁢вым фактором ро⁢ста ⁢в экономиче⁢ском цикле я⁢вляет⁢ся ⁢со⁢вокупный ⁢спро⁢с (⁢ве⁢сь платеже⁢спо⁢собный ⁢спро⁢с ⁢в экономике). При ⁢спадах ⁢со⁢вокупный ⁢спро⁢с имеет тенденцию к ⁢снижению, что делает эту фазу цикла неблагоприятной, при⁢водя к длительным периодам безработицы. Упра⁢вляя ⁢со⁢вокупным ⁢спро⁢сом, пра⁢витель⁢ст⁢ва могут ⁢влиять на экономиче⁢ские циклы, уменьшая не⁢стабильно⁢сть раз⁢вития экономики. Теория, ориентиро⁢ванная на ⁢спро⁢с, концентрирует ⁢с⁢вое ⁢внимание на ⁢важном а⁢спекте того, как работает экономика. Но это еще не конец и⁢стории. Как функционирует экономика, определяет не только ⁢со⁢вокупный ⁢спро⁢с – ⁢в долго⁢срочной пер⁢спекти⁢ве ключе⁢выми факторами я⁢вляют⁢ся ин⁢ве⁢стиции и инно⁢вации. Однажды предположи⁢в, что пра⁢витель⁢ст⁢ва могли бы ⁢воздей⁢ст⁢во⁢вать на ⁢со⁢вокупный ⁢спро⁢с ⁢в каче⁢ст⁢ве ⁢спо⁢соба упра⁢вления экономикой, кейн⁢сиан⁢ст⁢во не уточняет, как это делать – ⁢с помощью монетарной политики или фи⁢скальной.

Любой то⁢вар – предмет, произ⁢веденный для продажи, – обладает потребитель⁢ской ценно⁢стью и мено⁢вой ⁢стоимо⁢стью. Например, ⁢стул имеет потребитель⁢скую ценно⁢сть (⁢сидя на нем, можно читать эту книгу) и мено⁢вую ⁢стоимо⁢сть. Такое понимание Марк⁢с и⁢спользо⁢вал для доказатель⁢ст⁢ва того, что труд тоже я⁢вляет⁢ся то⁢варом и ⁢со⁢ста⁢вной ча⁢стью раз⁢вития капитализма. Потребитель⁢ская ценно⁢сть рабочей ⁢силы заключает⁢ся ⁢в ее ⁢спо⁢собно⁢сти произ⁢водить то⁢вар; за ⁢с⁢вой труд работник получает мено⁢вую ⁢стоимо⁢сть, или заработную плату, которая ⁢соот⁢вет⁢ст⁢вует (или не ⁢соот⁢вет⁢ст⁢вует) его о⁢сно⁢вным затратам. Когда потребитель⁢ская ценно⁢сть работника ра⁢с⁢сматри⁢вает⁢ся ⁢в⁢сочетании ⁢с оборудо⁢ванием, принадлежащим нанимателю, ценно⁢сть произ⁢веденных то⁢варо⁢в⁢выше, чем мено⁢вая ⁢стоимо⁢сть работника; таким образом, образует⁢ся избыточный доход, который наниматель берет ⁢себе ⁢в каче⁢ст⁢ве прибыли – это, как ут⁢верждает Марк⁢с, я⁢вляет⁢ся «эк⁢сплуатацией». Избыточный доход поз⁢воляет капитализму раз⁢ви⁢вать⁢ся. Однако такого рода раз⁢витие ⁢создает антагонизмы ⁢внутри ⁢си⁢стемы, ⁢спо⁢собные при⁢ве⁢сти к ре⁢волюции. Падение Берлин⁢ской ⁢стены ⁢в 1989 г. и ра⁢спад ⁢С⁢С⁢СР многими ⁢во⁢спринимают⁢ся как полная ди⁢скредитация марк⁢сизма. Каким образом марк⁢сизм может ⁢вне⁢сти полезный ⁢вклад ⁢в наше понимание ⁢со⁢временной капитали⁢стиче⁢ской экономики? Е⁢сли ненадолго забыть о на⁢следии диктатор⁢ского режима ⁢Со⁢вет⁢ского ⁢Союза, мы у⁢видим, что марк⁢си⁢ст⁢ская критика капитализма может ⁢стать отпра⁢вной точкой для о⁢сознания нера⁢вен⁢ст⁢ва, ⁢суще⁢ст⁢вующего ⁢в обще⁢ст⁢ве.

2.2 Оценка экономической эффективности управления ООО «Руспасифик-Снаб»

Проанализируем финансово-хозяйственную деятельность компании, а также более детально рассмотрим структуру ее дебиторской и кредиторской задолженности.

Результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия представлены в таблице 2.2.1

Таблица 2.2.1 **–** Отчет о прибылях и убытках предприятия за 2014-2016 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2014 год | 2015 год | 2016 год | 2015 vs 2014, % | 2016 vs 2015, % | 2016 vs 2014, % |
| 1 | 3 | 4 | 5 |   |   |   |
| Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг ( за минусом налога на добавленную стоимость ,акцизов и аналогичных платежей ) | 886 360 | 922 650 | 900 333 | 4,094 | -2,419 | 1,576 |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг | -735 015 | -719 299 | -691 613 | -2,138 | -3,849 | -5,905 |

Продолжение Таблицы 3

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Валовая прибыль | 151 345 | 203 351 | 208 720 | 34,363 | 2,640 | 37,910 |
| Коммерческие расходы | -13 860 | -10 850 | -9 349 | -21,717 | -13,834 | -32,547 |
| Прибыль от продаж | 137 485 | 192 501 | 199 371 | 40,016 | 3,569 | 45,013 |
| Проценты к получению | 18 681 | 7 004 | 14 717 | -62,507 | 110,123 | -21,219 |
| Проценты к уплате | -69 084 | -32 406 | -51 043 | -53,092 | 57,511 | -26,115 |
| Прочие доходы | 113 458 | 187 578 | 163 045 | 65,328 | -13,079 | 43,705 |
| Прочие расходы | -25 336 | -30 029 | -38 000 | 18,523 | 26,544 | 49,984 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 88 122 | 157 549 | 125 045 | 78,785 | -20,631 | 41,900 |
| Отложенные налоговые активы | 221 | 49 | 209 | -77,828 | 326,531 | -5,430 |
| Отложенные налоговые обязательства | -1 147 | -1 184 | -639 | 3,226 | -46,030 | -44,289 |
| Текущий налог на прибыль | -28 700 | -41 682 | 124 615 | 45,233 | -398,966 | -534,199 |
| Дополнительные показатели (штрафы) | -8 837 | -9 117 | -5 138 | 3,168 | -43,644 | -41,858 |
| Прибыль (убыток) после налогообложения | 49 659 | 105 615 | 119 477 | 112,680 | 13,125 | 140,595 |

По результатам анализа финансово-хозяйственной деятельности компании можно сделать следующие выводы.

В 2014 году выручка от продаж выросла на 4, 094% или 36 290 тыс. руб. и составила 922 650 тыс. руб. При этом себестоимость снижается на 2% из-за того, что компания переходит к закупке запчастей у прямых поставщиков, что выгоднее и ниже, чем работа с посредниками. Также в 2015 году по сравнению с 2010 году в компании наблюдается снижение коммерческих расходов на 21%, что положительно влияет на величину прибыли компании в 2015 году, ее рост составил 112,680%,что произошло за счет увеличения клиентской базы через сарафанное радио и сохранение прежних клиентов.

В 2016 году мы видим снижение выручки от продаж на 2,4% во многом из-за того, что рынок перенасыщен и у компании много конкурентов. При этом положительным моментом является то, что компании удалось снизить себестоимость на 3% и коммерческие затраты на 13% за счет сокращения премий высшему менеджменту, переходу на стимулирующую з-п для отдела продаж. При этом наблюдается рост прочих затрат за счет роста аренды помещения, электроэнергии, отопления и т.д. Данные факторы приводят к тому, что рост прибыли в 2016 году наблюдается, но он замедлен и составляет всего 13% в 2016 году.

Проведем анализ структуры имущества организации за 2015-2016 годы.

# Таблица 2.2.2 – Оценка стоимости структуры имущества в 2015-2016г

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2015 год | 2016 год | Изменение |
| т.р. | % |
| *Всего активы предприятия* | 5 181 152,00 | 5 364 264,00 | 183 112,00 | 3,53 |
| 1. Внеоборотные активы | 593 358,00 | 213 744,00 | -379 614,00 | -63,98 |
| в % к стоимости имущества | 11,45 | 3,98 | -7,47 | -65,21 |
| 1.1. Нематериальные активы | 87,00 | 157,00 | 70,00 | 80,46 |
| в % к внеоборотным активам | 0,0147 | 0,0735 |   |   |
| 1.2. Основные средства | 129 124,00 | 138 650,00 | 9 526,00 | 7,38 |
| в % к внеоборотным активам | 64,59 | 88,61 | 24,02 | 37,19 |
| 1.3. Незавершенное строительство |   |   | 0,00 |   |
| в % к внеоборотным активам |   |   | 0,00 |   |
| 1.4. Долгосрочные финансовые вложения | 464 147,00 | 74 937,00 | -389 210,00 | -83,85 |
| в % к внеоборотным активам | 28,67 | 6,17 | -22,50 | -78,48 |
| 1.5. Отложенные налоговые активы | 0,00 | 0,00 | 0,00 |   |
| в % к внеоборотным активам | 0,00 | 0,00 | 0,00 |   |
| 2. Оборотные активы | 4 587 794,00 | 5 150 520,00 | 562 726,00 | 12,27 |
| в % к стоимости имущества | 88,55 | 96,02 |   |   |
| 2.1. Запасы и затраты | 1 067 318,00 | 1 100 000,00 | 32 682,00 | 3,06 |
|  в % к оборотным активам | 26,11 | 22,37 | -3,74 | -14,32 |

Продолжение Таблицы 2.2.2

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.2. Дебиторская задолженность предприятия | 3 279 830,00 | 3 673 096,00 | 393 266,00 | 11,99 |
|  в % к оборотным активам | 54,4% | 64,6 |   | -0,25 |
| 2.3. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения | 515 773 | 545 891,00 | 35 497,00 | 1,1% |
|  в % к оборотным активам | 8,5% | 9,6% |  | 1,1 |
| 2.4. НДС по приобретенным ценностям | 83 708,00 | 103 254,00 | 19 546,00 | 23,35 |
| в % к оборотным активам | 1,82 | 2,00 | 0,18 | 9,87 |
| 2.5. Прочие оборотные активы |  152 274,00 | 0,00 |  -153274 |  - 100% |
|  в % к оборотным активам | 2,5% | 0,00 |  |   |

Рисунок 1. **–** Структура внеоборотных активов предприятия за 2015-2016 годы

Исходя из данных бухгалтерской отчетности, можно сказать, что основные средства в 2016 году выросли на 7% по сравнению с 2015 годом или на 9 526,00 тыс руб за счет расширения бизнеса и закупки нового оборудования и расширения существующего офиса. Рост был не таким значительным из-за списания устарелых фондов.

 Доля внеоборотных активов составляет около 30% 20% в общей сумме активов. При этом наблюдается снижение внеоборотных активов на конец 2016 года из-за сокращения финансовых вложений компании почти в 4 раза из-за их продажи.

Доля оборотных активов составляет основную часть активов предприятия, в абсолютном выражении наблюдается рост оборотных активов на протяжении всего анализируемого периода.

Рисунок 2. **–** Структура оборотных активов предприятия за 2015-2016 годы.

В результате анализа мы видим, что дебиторская задолженность составляет более 50% от оборотных активов компании, и постоянно растет. В 2016 году дебиторская задолженность выросла на 12%, то есть на 393 266,00 и составила 3 673 096,00 00 руб. Рост дебиторской задолженности должен быть соизмерим с ростом кредиторской задолженности.

Из произведенных расчетов видно, что размер дебиторской задолженности значительно превышает размер кредиторской задолженности. Дебиторская задолженность выросла в целом на 12%, тогда как кредиторская задолженность наоборот снизилась на 17%.

Такой рост дебиторской задолженности может говорить об ухудшении расчетов со стороны контрагентов, росте просроченной дебиторской задолженности, что негативно оказывает влияние на показатели деятельности предприятия (ликвидности и платежеспособности).

В результате анализа мы видим, что значительную долю в валюте баланса составляют запасы – более 20%. При этом в 2016 году запасы выросли на 3% или на 32 682,00 и составили 1100 000 рублей. Также велика доля денежных средств в активе баланса – порядка 9%, что связано с наличием у компании заемных средств. В 2016 году денежные средства особенно не изменяются, потому что какие-то кредиты погашаются, другие берутся и денежных средств хватает. Также можно заметить, что велика доля прочих оборотных активов, которые представлены краткосрочными ценными бумагами. Эти активы в 2016 году были проданы и ушли из структуры баланса.

 Из приведенных выше наблюдений можно сделать вывод, что на предприятии повысилась роль оборотных средств, от количества и структуры которых благополучие предприятия зависит теперь в большей степени.

Таблица 2.2.3 **–** Анализ источников финансирования имущества в 2015-2016 г

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2015 год | 2016 год | Изменение |
| т.р. | % |
| *1. Собственные средства предприятия*  | 959908 | 1019471 | 59563 | 6,21 |
| *в % к валюте баланса* | 16,90 | 18,98 | х | х |
| 1.1. Собственные оборотные средства | 1047029 | 1885450 | 838421 | 80,08 |
| в % к собственным средствам | 109,08 | 184,94 | х | х |
| *2. Заемные средства предприятия* | 4721244 | 4351511 | -369733 | -7,83 |
| *в % к валюте баланса* | 83,10 | 81,02 | х | х |
| 2.1. Долгосрочные заемные средства | 1680479 | 2079723 | 399244 | 23,76 |
| в % к заемным средствам | 35,59 | 47,79 | х | х |
| 2.2. Краткосрочные заемные средства | 3040765 | 2271788 | -768977 | -25,29 |
| в % к заемным средствам | 64,41 | 52,21 | х | х |
| 2.2.1.Краткосрочные кредиты банков и займы | 2707865 | 1954324 | -753541 | -27,83 |

Продолжение Таблицы 2.2.3

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| в % к краткосрочным заемным средствам | 89,05 | 86,03 | х | х |
| 2.2.2. Кредиторская задолженность | 217670 | 177461 | -40209 | -18,47 |
| в % к краткосрочным заемным средствам | 7,16 | 7,81 | х | х |
| 1 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2.2.3. Задолженность по налогам и сборам | 50674 | 72538 | 21864 | 43,15 |
| в % к краткосрочным заемным средствам | 1,67 | 3,19 | х | х |
| 2.2.4. Задолженность перед государственными внебюджетными фондами | 6643 | 7359 | 716 | 10,78 |
| в % к краткосрочным заемным средствам | 0,22 | 0,32 | х | х |
| 2.2.5. Задолженность перед персоналом | 29691 | 30156 | 465 | 1,57 |
| в % к краткосрочным заемным средствам | 0,98 | 1,33 | х | х |
| 2.2.6. Задолженность перед Участниками по выплате доходов | 1112 | 10365 | 9253 | 832,10 |
| в % к краткосрочным заемным средствам | 0,04 | 0,46 | х | х |
| 2.2.7. Прочие краткосрочные пассивы | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| в % к краткосрочным заемным средствам | 0,00 | 0,00 | х | х |

Рассматривая состав и структуру пассивов предприятия за анализируемый период можно заметить, что собственный капитал занимает наименьшую долю в общей структуре пассивов предприятия, наибольший размер – краткосрочные обязательства (краткосрочные кредиты и кредиторская задолженность).

Долгосрочные кредиты за рассматриваемый период выросли на 23% или на 399244 руб, а собственный капитал всего на 6% или на 59563 рублей.

При этом в 2015 году была велика доля краткосрочных кредитов – 64% от всех заемных средств или 2707865 тыс рублей. В 2016 году краткосрочные кредиты сократились на 23% их доля в заемном капитале также упала, но увеличилась доля долгосрочного заемного капитала на 399244 тыс рублей или 23,76%. То есть можно сказать, что в 2015 году дебиторская задолженность финансировалась в основном за счет краткосрочных кредитов.

Рисунок 3. **–** Структура заемного капитала в 2015-2016 годах

 То есть имело место агрессивная политика финансирования, подразумевающая покрытие оборотных активов за счет краткосрочных активов. В 2015 году компания перешла к более консервативной схеме финансирования, когда за счет собственного и долгосрочного заемного капитала финансируется большая доля постоянной части оборотных активов. При этом краткосрочные займы сведены к минимуму, чтобы минимизировать риски просрочки по ним. Такая политика позволяет осуществлять операционную деятельность с минимальной потребностью в собственном капитале. Это снижает риски неплатежеспособности, усиливая финансовую стабильность компании.

Исходя из полученных данных можно сделать выводы о том, что у предприятия отсутствуют собственные оборотные средства (величина отрицательная), т.к. собственный капитал меньше внеоборотных активов. За счет значительного объема долгосрочных кредитов и займов и краткосрочных обязательств у предприятия имеются собственные и долгосрочные источники финансирования запасов, а также основные источники формирования запасов

 Таким образом, у предприятия недостаток собственных оборотных средств и излишек собственных и долгосрочных источников финансирования запасов и общей величины основных источников покрытия запасов.

Проанализируем финансовую устойчивость предприятия.

# Таблица 2.2.4 –Показатели финансовой устойчивости

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Расчетные модели | На начало 2015 г | На конец 2016 г |
| 1. Коэффициент автономии (финансовой независимости) | Собственные средства/Валюта баланса | 0,17 | 0,19 |
| 2. Отношение заемных средств к собственным | (Долгосрочные обязательства+Краткосрочные обязательства)/Собственные средства | 4,92 | 4,27 |
| 3.Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами | (Собственные средства-Внеоборотные активы+Долгосрочные обязательства)/Оборотные активы | 0,26 | 0,45 |
| 4. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными оборотными средствами | (Собственные средства-Внеоборотные активы+Долгосрочные обязательства)/Запасы | 0,98 | 2,03 |
| 5. Коэффициент маневренности | (Собственные средства-Внеоборотные активы)/Собственные средства | -0,66 | -0,19 |
| 6. Коэффициент инвестирования | (Собственные средства+долгосрочные обязательства)/Внеоборотные активы | 1,66 | 2,55 |
| 7. Чистые активы | Внеоборотные активы+Оборотные активы-(Долгосрочные обязательства+Краткосрочные обязательства-Доходы будущих периодов) | 959908 | 1019471 |
| 8. Уставной капитал | Уставной капитал | 361 | 361 |

Исходя из полученных данных можно сделать вывод, у компании нормальная финансовая устойчивость, характеризующаяся рациональным использованием заемных средств и высокой доходности текущей деятельности.

# Таблица 2.2.5 – Показатели ликвидности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Расчетные модели | На начало 2014 г | На начало 2015 г | На конец 2016 г |
| 1. Коэффициент абсолютной ликвидности | (Денежные средства +Краткосрочные финансовые вложения)/(Краткосрочные обязательства-Доходы будущих периодов и Резервы предстоящих расходов) | 0,11 | 0,02 | 0,12 |
| 2. Коэффициент ликвидности (промежуточный) | (Дебиторская задолженность, платежи в течении 12 мес.+Денежные средства +Краткосрочные финансовые вложения)/(Краткосрочные обязательства-Доходы будущих периодов и Резервы предстоящих расходов) | 0,94 | 0,97 | 1,15 |
| 3. Коэффициент текущей ликвидности  | Оборотные активы/Краткосрочные обязательства-Доходы будущих периодов и Резервы предстоящих расходов | 1,49 | 1,34 | 1,83 |

**Согласно проведенному исследованию можно сделать вывод, что у предприятия достаточно нормальная ликвидность активов – преобладают в основном оборотные активы.**

# 2.3 Анализ трудовых ресурсов компании

Проанализируем основные характеристики персонала в АО «Руспасифик-Снаб» за 2014-2016 годы.

 настоящее время в ООО работает достаточно много персонала - 248 Рассмотрим более подробно динамику и состав персонала в ООО.

Характеристика численного состава персонала приведено в таблице 2.3.1

Таблица 2.3.1 - Численный состав и персонала по 2014-2016гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | Изменение |
| чел. | % | чел. | % | чел. | % | +/- | % от 2013 г. |
| Среднесписочная численность | 246 | 100 | 246 | 100 | 248 | 100 | +2 | 100, 8 |
| Женщины  | 146 | 59, 4 | 146 | 59, 4 | 148 | 59, 6 | +2 | 101, 3 |
| Мужчины  | 100 | 40, 6 | 100 | 40, 6 | 100 | 40, 3 | 0 | 100 |

Гендерный анализ сотрудников представлен в процентном соотношении на рисунке ниже. половому принадлежности за 2016 год, %



Исходя из приведенных данных можно сделать вывод, что в ООО компании работает больше женщин, чем мужчин. Это связано с тем, что много административного персонала, типо бухгалтеров или менеджеров. Технический персонал, отвечающий за безопасность и отвечающий за техническое снабжение компании – это в основном мужчины

Состав персонала по возрасту рассмотрен в таблице 2.3.2.

Таблица 2.3.2 - Возрастной состав персонала в 2014-2016гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Возраст | 2014 год | 2015 год  | 2016 год | Изменение 2013 - 2014 г. |
| чел. | % | чел. | % | чел. | % | +/- | % |
| 18-24 лет | 47 | 19,1 | 47 | 19,1 | 47 | 19,2 | 4 | 133 7 |
| 25-35 лет | 126 | 51,2 | 126 | 51,3 | 128 | 51,4 | 1 | 104, 4 |
| 36-44 лет | 43 | 17,6 | 43 | 17,6 | 43 | 17,3 | 6 | 121, 8 |
| 45 -55 лет | 30 | 12,5 | 30 | 12,5 | 30 | 12,4 | 0 | 100, 0 |
| Итого | 246 | 100, 0 | 246 | 100 | 248 | 100 | 2 | 116, 4 |

Анализ показывает, что в составе персонала преобладают работники в возрасте 18-24 и 25-35 лет. Это связано с тем, что как правило менеджеры и маркетологи – это молодые люди, либо студенты последних курсов, их общая доля составляет порядка 19%. Административный персонал – как правило люди в наиболее активном возрасте от 25 до 35 лет, они работают в качестве администраторов, бухгалтеров, специалистов и на других должностях. Их доля в общей численности самая многочисленная – от 51%. В качестве технического персонала по обслуживанию коммуникаций и его инфраструктуры работают люди с опытом в возрасте 36-44 года, что составляет 17,6% от общего количества. Ну и меньше всего в ООО занято людей в возрасте от 45 до 55 лет, их доля составляет всего 12%.

Таблица 2.3.3 - персонала образованию в 2014-2016гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  образования | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. |
| чел. | % | чел. | % | чел. | % |
| Среднеепрофессиональное | 78 | 31,7 | 79 | 31,8 | 74 | 29, 4 |
| Высшее | 84 | 34, 3 | 88 | 35 8 | 93 | 37,5 |
| Среднее | 50 | 20 | 55 | 21,8 | 56 | 22,1 |
| Неоконченное высшее | 24 | 10% | 24 | 10% | 25 | 10% |
| Всего | 246 | 100, 0 | 246 | 100, 0 | 248 | 100, 0 |

К видно из 2.3.3, как правило, работники в основном имеют высшее или неоконченное высшее образование, потому что работают в качестве менеджеров по продажам или менеджерами по логистике и т.д. При этом, уровень образования растет и больше становится работников с высшим образованием. Также есть работники со средним специальным и средним – как правило это работники складов. Доля работников со средним образованием постепенно снижается, что связано с тем, что в компании предоставляется возможность получить среднеспециальное образование для наиболее перспективных работников.

Таблица 2.3.4 Количество работников принятых и уволенных в этом же году в АО «Руспасифик-Снаб» за 2014-2016 годы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Год | Принято | Уволено |
| 2014 |  | 60 |
| 2015 | 140 | 70 |
| 2016 | 150 | 90 |

Анализ данных табл. 11 показал, что количеств уволенных растет, при этом и количество принятых также увеличивается.

Рассмотрим основные причины увольнения работников в «Руспасифик-Снаб» (табл.2.3.5).

Таблица 2.3.5 Причины увольнения работников «Руспасифик-Снаб»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Причина увольнения  | **2014 г.** | **2015г.** | **2016 г.** |
| % | % | % |
| Ограничения карьерного роста для административного персонала | 46 | 50 | 50 |
| Ограниченные возможности для получения средне специального образования | 20 | 22 | 22 |
|  Проблемы во взаимоотношениях в коллективе | 5 | 4 | 5 |
| Уход на пенсию | 8 | 8 | 9 |
|  Низкая материальная мотивация | 20 | 14,1 | 13,3 |
| Итого | 100 | 100 | 100 |

Административный персонал и руководители в основном увольнялись по причине выхода на пенсию, специалисты в основном в возрасте до 25 лет, имеющие высшее образование, отработавшие в данной организации 2-3 года после окончания вуза, причиной своего увольнения указали отсутствие перспективы для профессионального и должностного роста, для рабочих и служащих ключевой проблемой является ограниченная возможность в получении профессионального образования. Также для всех категорий работников проблема в низкой материальной мотивации. То есть в компании есть система премирования, тем не менее она носит больше формальный характер и не связана с достижениями сотрудников. Особенно это актуально для продавцов и маркетологов, а также менеджеров по продажам.

Рассмотрим динамику текучести кадров. С помощью коэффициента текучести.

Коэффициент текучести кадров – отношение числа уволенных работников предприятия, выбывших за данный период по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы, за нарушение техники безопасности, самовольный уход и т.п. причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью) к среднесписочной численности за тот же период.

К тек 2014 = 60/600= 0, 083

К тек 2015 = 70/660 = 0,10

К тек 2016 = 80/720 = 0,11

Естественная текучесть (3-5% в год). Как видно, текучесть персонала на рассматриваемом предприятии выше данного показателя, и видна тенденция к ее увеличению, причем за счет уволенных по собственному желанию.

Одним из условий конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Руспасифик-Снаб» является эффективность системы управления. В результате, следующим направлением исследования будет оценка эффективности системы управления по двум методикам: Чаплиной А.Н. и Евенко Л.И.

Согласно методике Чаплиной А.Н. эффективность системы управления оценивается экспертами по пяти группам показателей (табл. 2.3.6).

Таблица 2.3.6 Расчет показателей эффективности системы управления

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Система направлений оценки эффективности | Основные критерии оценки эффективности | Оценка |
| А | Б | 1 |
| Достижение цели | 1. Степень достижения цели | 0,7 |
| 2. Расширение доли рынка | 0,7 |
| 3.Сохранение организации как целостности | 0,7 |
| 4. Получение прибыли | 0,7 |
| Качество функционирования | 1. Соотношение централизации и децентрализации. | 0,5 |
| 2. Рост гибкости организационной формы. | 0,6 |
| 3. Соподчиненность дерева целей и уровней иерархии. | 0,4 |
| 4. Эффективность текущей обработанной информации, включая ее комплексность. | 0,4 |
| 5. Скорость и точность выделения информации по специальным запросам. | 0,4 |
| 6. Надежность и безопасность информации. | 0,6 |
| 7. Своевременность информации. | 0,5 |
| 8. Наличие необходимой информации. | 0,5 |
| 9. Экономичность от масштаба сбора, обработки, передачи информации | 0,6 |
| Экономичность | 1. Удельный вес издержек управления в общих издержках. | 0,6 |
| 2. Затраты на подготовку управленцев. | 0,5 |
|  | 3. Затраты на управленческое консультирование | 0,5 |
|  | 4. Эффективность управленческих решений. | 0,5 |
|  | 5. Точность управленческих решений | 0,5 |
| 6. Надежность решений. | 0,4 |
| 7. Быстрота подготовки управленческих решений. | 0,5 |
| 8. Гибкость и последовательность принятия решений | 0,4 |
| Изменение в качестве рабочей силы | 1. Гибкость в системе продвижения по службе. | 0,5 |
| 2. Полномочия работников и их ответственность. | 0,8 |
| 3. Степень удовлетворения от выполняемой работы | 0,4 |
| Внешние и внутренние социально-экономические условия | 1 .Наличие обоснованных целей. | 0,8 |
| 2.Способность СТЭП-факторного анализа. | 0,7 |
| 3.Степень интеграционной поддержки | 0,7 |
| Итого |  | 15 |

Таким образом, суммарная оценка эффективности системы управления составила 15 баллов из 27 возможных, то есть в целом систему управления ООО «Руспасифик-Снаб» можно расценивпать как среднюю. То есть выявлены сильные и слабые стороны в управлении. Компания давно на рынке, поэтому обакдает стабильной позицией и сильным руководством. Тем не менее у компаии линейная структура управления и не все решения принимаются сразу. Исходя из тема компании следет:

* обеспечить наличие необходимой информации, а также ее скорости и точности выделения по специальным запросам;
* оптимизировать затраты на управление;
* повысить эффективность управленческих решений, а также их гибкость и последовательность;
* обеспечить больше возможностей для персонала в продвижении по служебной лестнице, повысить степень удовлетворении от работы.

То есть в ходе проведенного анализа было выявлено, что у компании эффективность управления находится на достаточно среднем уровне, и основные проблемы связаны с управлением персоналом, также со спецификой организационной структуры.

При этом, если первое – то есть недостатки мотивации персонала, недостаточный уровень квалификации управленческого персонала и медленный карьерный рост можно улучшить через внедрение различных мер, то недостатки организационной структуры компании можно оптимизировать только частично.

# 2.4 Предложения по совершенствованию эффективности управления ООО «Руспасифик-Снаб».

Руководству компании совместно с менеджером по управлению персоналом рекомендуется разработать и внедрить систему стимулирования персонала в 6-месячный срок.

Основной задачей системы оплаты труда для компании должна стать дифференциация заработной платы, которая, будет мотивировать, но при этом будет экономически оправданной и положительно влиять на производительность труда.

Предполагается, что система материальной мотивации должны быть напрямую связана с результативностью труда, а также с профессиональной квалификацией работника.

В структуру вознаграждения работников компании , компенсирующего их трудовой вклад, предлагается включить следующие компоненты:

- базовая оплата по тарифным ставкам и окладам, которая устанавливается на основе тарифных договоров с учетом тяжести, содержания, ответственности, условий труда, рыночной конъюнктуры и других факторов;

- надбавки и премии за результативность труда от 10 до 30% от оклада, в зависимости от результатов работы;

-социальные выплаты, включающие ряд добровольных услуг предприятия;

- доплаты и компенсации за условия и тяжесть труда в размере 10% от оклада.

- доплаты за совмещение профессий

- доплаты за недостающего работника

- доплаты за работу в праздник

- доплаты за стаж работы, предлагается ввести следующие выплаты:

* Стаж более 3-х лет – надбавка 5%
* Стаж 3-5 лет – надбавка 10%
* Стаж 5-8 лет – надбавка 15%
* Стаж более 8 лет - надбавка 20%

При этом в компании целесообразно использовать две базовые формы заработной платы – сдельную и повременную. В первом случае размер денежного вознаграждения будет определяться пропорционально объему выполненной работы (для ремонтных бригад). Во втором - уровень оплаты связывается с продолжительностью затраченного на работу времени. На основе этих форм конструируются различные варианты и комбинации оплаты труда.

Кроме того, можно использовать такую форму оплаты как оплата труда «за квалификацию». Эта форма характеризуется тем, что уровень оплаты определяется знаниями и умениями работников, широтой и разнообразием их профессиональных навыков. В ее основе – почасовая оплата труда, которая может быть увеличена в соответствии с прохождением сотрудником аттестации.

То есть за счет более эффективного распределения доплат, в частности за стаж, введение новой системы мотивации на одного сотрудника увеличит ФОТ в среднем на 41%. При этом предполагается, что доплаты за совмещение профессий будут вводится только после прохождения тренером курсов повышения квалификации, что повысит общий уровень образованности сотрудников и повысит их производительность.

Кроме того, можно использовать такую форму оплаты как оплата труда «за квалификацию». Эта форма характеризуется тем, что уровень оплаты определяется знаниями и умениями работников, широтой и разнообразием их профессиональных навыков. В ее основе – почасовая оплата труда, которая может быть увеличена в соответствии с прохождением сотрудником аттестации.

Для того чтобы эта система работала, руководство предоставляет работникам возможности для прохождения аттестации, а также определяет методы объективной оценки уровня их квалификации.

Для достижения максимальной объективности мы предлагаем следующий алгоритм проведения оценки профессионально-важных качеств сотрудников:

 -функциональный руководитель производит оценку выраженности профессионально-важных качеств каждого тренера-преподавателя;

 -каждому тренеру предлагается оценить выраженность профессионально-важных качеств у двух коллег, с которыми он чаще всего взаимодейст­вует в процессе работы.

Таким образом, оценку профессионально-важных качеств каждого сотрудника осуществляет экспертная группа из 5 человек.

Итоговая оценка уровня выраженности профессионально-важных качеств по каждому сотруднику определяется как среднее значение оценок, получен­ных от каждого оценщика. И по результатам оценивания определяется уровень премии сотрудника.

В состав фонда заработной платы будут включены все начисленные суммы оплаты труда и компенсационные выплаты, а также денежные суммы, начисленные работникам за непроработанное время, в течение которого за ними сохраняется заработная плата в соответствии с порядком, предусмотренным законодательством.

В части развития персонала (обучение, повышение квалификации) предлагаются следующие мероприятия.

 Для оптимизации процесса обучения персонала рекомендуется принять проект Положение об обучении компании .

Также предлагается составить единую базу данных о возможных площадках для обучения персонала.

Постоянно отслеживать ситуацию по необходимости обучения или повышения квалификации сотрудников компании - для этого рекомендуется ведение планов, графиков с учетом замещения сотрудников по подразделениям.

Для развития карьерного потенциала организации предлагается внедрить Положение о карьере, который будет регламентировать порядок продвижения по службе. В положении следует перечислять требования, которые необходимы для продвижения по карьерной лестнице.

Также руководству необходимо найти способы мотивации.

Можно большое количество различных нематериальной мотивации но мы постарались только самые действенных них. Итак, вот они.

 совещания

Конкурсы и соревнования

 со знаменательными датами

Скидки на услуги

Информирование достижениях

Поощрительные командировки

Оценки коллег

 в семейных делах

 установить часы по личным Кроме того такая позволит более доводить задачи своих подчиненных получать от результаты труда.

Есть сотрудники, боятся высказываться Проблема решается ящика для предложений, куда каждый может подать мнение о организации или руководстве. Причем гарантируется.

Одним из мотивации является Доска Почета. приятно многим работникам себя на В данном необходимо ввести критерии, достижение которых занять сотруднику на Доске Почета.

 Приказов позволит приказы об благодарности сотрудникам за определенные Сделать это общедоступным. Здесь приказы о и порицаниях сотрудников, что сдерживать подобное поведение других.

Поздравление коллег с рождения, юбилеем, свадьбой рождением детей Доске Поздравлений будет работнику. Он будет видеть, что не забыли, что любят и

На необходимо ввести присвоения определенных званий, например *«* водитель месяца».

Для необходимого ввести критерии, за достижение будет присваиваться или иное Можно ввести доплату за того или почетного звания. присвоение звания на состязательной основе).

В целях неформального общения сотрудников необходимо совместные выезды природу, пикники с затрат за организации, походы на различные мероприятия.

Это улучшить психологический̆ настрой работника, уменьшить в коллективе, улучшить настроение работников. как следствие, привести к увеличению труда.

# Заключение

Пpoвeдeннoe иccлeдoвaниe пoзвoлилo cфopмулиpoвaть вывoды нaучнo-пpaктичecкoгo хapaктepa, oтpaжaющиe peзультaты peшeния пocтaвлeнных в paбoтe зaдaч, cooтвeтcтвующих цeлям иccлeдoвaния.

Как было выявлено, в структуре персонала по возрастной категории преобладают более молодые специалисты в возрасте от 22 до 28 лет, их доля 47%, это практически 50% всего персонала магазина. На втором месте по показателям идут сотрудники от 28 до 45 лет, их доля 23 %. На третьем месте от 18 до 21 года – 20%, и более старший возраст всего 10% от общей численности состава персонала.

При этом анализ эффективности системы управления выявил ряд недостатков в области управления персоналом – это прежде всего отсутствие кадрового резерва, системы ротации персонала, четкой системы мотивации и повышения квалификации. Данная ситуация приводит к повышенной текучке персонала, в том числе высокопрофессиональных кадров и управляющих.

Для изменения ситуации были предложены меры по совершенствованию системы ротации персонала, начиная от низшего уровня до топ- менеджмента.

Данная система позволит людям развиваться внутри компании, проходить тренинги и аттестации и расти профессионально, четко понимать, где они будут через несколько лет.

Для улучшения нематериальной мотивации следует ввести Доски почета, конкурсы и соревнования между отделами, выборы лучшего работника в организации, коллективные обсуждения вопросов и предложений по улучшению мотивации, внедрение ежегодных премий по результатам труда, разработка более прозрачного положения о мотивации с разработкой критериев результативности. Чтобы каждый сотрудник понимал, за что получают премии.

Данные меры должны снизить текучесть персонала среди руководителей и административных кадров, повысить их мотивацию, снизить затраты на поиски новых сотрудников.

# Список литературы

1. Адаптивность системы управления персоналом. – М.: Спутник+, 2013. – 314 с.
2. Акаев А. О Об интегрированной модернизации кадрового состава / А. Акаев// Вопросы экономики. 2012.-№4.-С. 97-116.
3. Алленбо Э. 5 стратегий великих компаний. – М.: ООО «Изд-во «РОСМЭН-Пресс», 2015. – 253 с.
4. Алехин Э.В. Исследование социально-экономических и социально-политических процессов. – Пенза: Магента, 2012. – 295 с.
5. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика. – М.: Юрайт, 2014. – 299 с.
6. Байтасов Р.Р. Управление персоналом. – М.: Феникс, 2014. – 300 с.
7. Бугаков В.М., Гончаров В.Н. Управление персоналом. – М.: Инфра-М, 2014. – 317 с.
8. П. Друкер Эффективный руководитель.- М: Манн, Иванов и Фербер, 2013.- 240 с
9. Дейнека А.В. Управление персоналом организации. – М.: Дашков и К, 2014. – 318 с.
10. Егоршин А.П. Основы управления персоналом. – М.: Инфра-М, 2013. – 297 с.
11. Ивановская Л.В. Мотивация к профессиональному труду // Психология. Социология. Педагогика. – М., 2013. – № 8. – С. 29–31.
12. Кибанов А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: Монография. – М.: Инфра-М, 2014. – 268 с.
13. Кибанов А.Я. Управление персоналом в России: история и современность. Монография. – М.: Инфра-М, 2013. – 310 с.
14. Колбачев Е. Б. Управление персоналом. – М.: Феникс, 2014. – 315 с.
15. Комаров Е.И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего». Измерительная концепция и измеряющие методики. – М.: РИОР, 2014. – 319 с.
16. Коноваленко В.А. Психология управления персоналом. – М.: Юрайт, 2014. – 310 с.
17. Кузнецова И.В. Мотивационное сопровождение персонала компании // Армия и е. – М., 2013. – № 10. – С. 114–115.
18. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. – М.: Юрайт, 2014. – 366 с.
19. Литвинюк А.А. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2013. – 268 с.
20. Логинова Н. Г. Влияние мотивации на производительность труда // Теория и практика общественного развития. – Краснодар, 2014. – № 1. – С. 145–147.
21. Максимова Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практикум. – М.: Альфа-М, 2013. – 311 с.
22. Маслов В.М. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2013. – 294 с.
23. Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб.: Питер, 1998. – 352 с.
24. Митрофанова Е.А. Эсаулова И.А. Экономика управления персоналом. – М.: НИЦ Инфра-М, 2014. – 255 с.
25. Одегов Ю.Г. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2014. – 311 с.
26. Основы управления персоналом. – М.: Инфра-М, 2014. – 296 с.