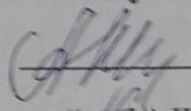


Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт
Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина
«16» июня 2016 г.

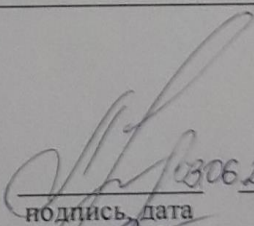
ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

080507.65 "Менеджмент организации"

Анализ и оценка эффективности системы управления
предприятием

на материалах ООО «Дорс»

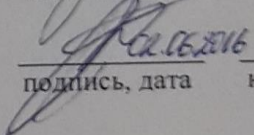
Научный
руководитель


подпись, дата

03.06.2016 канд. экон. наук, доц.
должность, ученая степень

Л.А. Коношенко
инициалы, фамилия

Выпускник

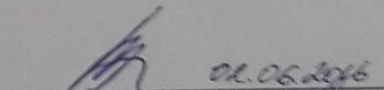

подпись, дата

09-01199з
номер зачетной книжки

МО-10-1
номер группы

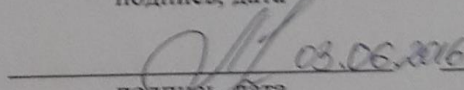
А.С. Варенова
инициалы, фамилия

Консультант по разделам:
Экономическая часть


подпись, дата

Т. И. Берг

Нормоконтролер:


подпись, дата

Л.А. Коношенко
инициалы, фамилия

Красноярск 2016

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Анализ и оценка эффективности системы управления на примере ООО «Дорс»» содержит 83 страниц текстового документа, 10 приложений, 40 использованных источника.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, СВОТ-АНАЛИЗ, КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ, ЭКСПЕРТНЫЕ ОЦЕНКИ, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, МАКРОСРЕДА, ТОВАРООБОРОТ.

Актуальность и важность темы заключается в том, что в свете быстроменяющихся условий внешней и внутренней среды предприятиям необходимо постоянно совершенствовать свою систему управления.

Целью дипломного проекта является анализ и оценка существующей системы управления торговым предприятием и разработка мероприятий по совершенствованию системы управления.

В связи с поставленной целью определены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты управления современным предприятием;
- проанализировать существующую систему управления предприятия;
- предложить и обосновать мероприятия по совершенствованию системы управления на предприятии.

Объектом исследования является торговое предприятие ООО «Дорс».

Предметом исследования являются разработанные мероприятия по совершенствованию системы управления деятельностью ООО «Дорс».

Для предприятия ООО «Дорс» рекомендуется расширить рынок сбыта за расширения товарного ассортимента и открытия нового оптового склада в г. Канске. Для реализации мероприятия по развитию филиальной сети ООО «Дорс» предприятию необходимо арендовать складское и офисное помещение, а также приобрести торговое оборудование.

Чистая стоимость составила 2253 тыс. руб., индекс доходности больше единицы и составляет 2,72. Мероприятие окупится в течение 3 месяцев. Анализ показал, что расширение деятельности предприятия за 3 года приведет к увеличению прибыли от продаж до 2850 тыс. руб., и увеличению рентабельности на 0,32 %. Таким образом, расширение филиальной сети за счет открытия нового офиса-склада ООО «Дорс» является экономически обоснованным и эффективным мероприятием.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИЯМИ	5
1.1 Организация, как объект управления. Особенности системы управления..	5
1.2 Эффективность системы управления торговой организации	11
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	77
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	80

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в связи с наблюдаемыми в мире кризисными явлениями, заставляющими многие предприятия переходить на режим строгой экономии, одним из актуальных и широко обсуждаемых становится вопрос о поиске направлений и путей повышения эффективности работы предприятий.

Экономическая эффективность – необходимое условие функционирования предприятия в рыночных условиях. Любой субъект осуществляет свою деятельность в экономической среде, в которой на него оказывают воздействие множество различных по своей сути факторов. Чтобы уменьшить непредсказуемость получения результатов деятельности, эти факторы изучают и учитывают при принятии управленческих решений влияющих на получение экономического эффекта, а также проводят оценку экономической деятельности предприятия в целом.

Экономическая эффективность – оценочная категория, она связана с соотношением ценности результата и ценности затрат, т.е. комплексно отображает полученные конечные результаты и использование всех имеющихся ресурсов за определенный промежуток времени (например, месяц, квартал, год). Другими словами – это относительная величина, которая определяется, как правило, делением величины эффекта (результата) на величину затрат (при этом, чем выше эффект и ниже затраты, тем выше эффективность).

В рыночной практике каждое предприятие, как самостоятельный экономический субъект, имеет право использовать любую методику оценки определения экономической эффективности, которая гарантируют ему успешное развитие производства. С помощью анализа экономической эффективности определяют все негативные стороны деятельности предприятия и своевременно принимают меры по их уменьшению или полной ликвидации. Проведение расчетов экономической эффективности хозяйственной деятельности в конкурентной среде является жизненной необходимостью, с ее

помощью они выживают, достигают устойчивого роста, перестраиваются, разрабатывают стратегию.

Актуальность и важность темы заключается в том, что в свете быстроменяющихся условий внешней и внутренней среды предприятиям необходимо постоянно совершенствовать свою систему управления.

Целью дипломного проекта является анализ и оценка существующей системы управления торговым предприятием и разработка мероприятий по совершенствованию системы управления.

В связи с поставленной целью определены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты управления современным предприятием;
- проанализировать существующую систему управления предприятия;
- предложить и обосновать мероприятия по совершенствованию системы управления на предприятии.

Объектом исследования является торговое предприятие ООО «Дорс».

Предметом исследования являются разработанные мероприятия по совершенствованию системы управления деятельностью ООО «Дорс».

Теоретической, методологической и информационной базой для написания работы послужили нормативные и законодательные акты РФ, работы российских авторов (Новашина Т.С., Васин С.М., Магданов П.В. и другие), бухгалтерская отчетность предприятия.

Дипломный проект состоит из введения, трех основных глав, заключения, списка литературы и приложений. В первой главе рассмотрены теоретические основы системы управления предприятием. Во второй главе проанализирована эффективность системы управления предприятием. В третьей главе предложены мероприятия по совершенствованию системы управления предприятием.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИЯМИ

1.1 Организация, как объект управления. Особенности системы управления

Термин «предприятие» в русском языке употребляется, как правило, в двух значениях. Первое раскрывает предприятие как производственную единицу - это завод, фабрика, мастерская. В данном смысле традиционной в экономической литературе является точка зрения, согласно которой предприятие - это место соединения различных факторов производства: природных ресурсов, труда и капитала (материальных и нематериальных ресурсов) [26].

Во втором значении под предприятием понимается задуманное, предпринятое кем-либо дело. В этом смысле рассматриваемое понятие содержит предпринимательскую способность, поскольку соединение материальных и нематериальных ресурсов дополняется еще и определенным видом предпринимательской деятельности, которая направлена на получение дохода и извлечение прибыли.

В российском законодательстве в соответствии со ст. ст. 132, 559 Гражданского кодекса РФ (далее - ГК РФ), ст. 110 Федерального закона от 26 октября 2002 г. N 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (далее - Закон о несостоятельности (банкротстве)) предприятие рассматривается не как статичный, а как функционирующий объект (имущественный комплекс), способный в силу наличия разнообразных экономических ресурсов участвовать в предпринимательской деятельности. В данном значении термину «предприятие» синонимичны понятия «бизнес», «дело» [1].

Таким образом, с одной стороны, предприятие - это экономически обособленный, самостоятельный хозяйствующий субъект, обладающий правами юридического лица, созданный в порядке, установленном законом, для

производства материальных благ и услуг с целью удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

В силу этой обособленности данный субъект (предприятие) самостоятелен:

- в коммерческой деятельности, прежде всего в решениях - что, сколько, как и кому продавать или у кого покупать;

- в производственной деятельности - что, сколько, как и для кого производить;

- в распределении доходов от реализованного продукта - кому и в каких пропорциях распределять [26].

С другой стороны, предприятие - это объект, включающий все виды имущества, предназначенного для осуществления предпринимательской деятельности, в том числе земельные участки, здания, строения, сооружения, оборудование, инвентарь, сырье, продукцию, права требования, а также права на обозначения, индивидуализирующие предприятие, его продукцию, работы и услуги (фирменное наименование, товарные знаки, знаки обслуживания).

В экономической литературе, посвященной проблемам экономики и финансов предприятия, зачастую используются различные понятия, характеризующие первичное хозяйственное звено экономики: организация, предприятие, фирма, компания. В российском законодательстве термин «предприятие» имеет две интерпретации.

Во-первых, предприятием называется юридическое лицо - субъект гражданского права (ст. 48 ГК РФ) [1].

Во-вторых, предприятием как объектом прав признается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности, который сам как единое целое (или его части) может быть предметом гражданско-правовых сделок. Предприятие в целом как имущественный комплекс признается недвижимостью (ст. 132 ГК РФ) [1].

Любое предприятие находится и функционирует в конкретной среде. Каждое действие всех без исключения предприятий возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Всю совокупность отношений, возникающих на предприятии в процессе его функционирования, можно представить как две основные системы:

- отношения, формирующиеся между предприятием и внешней средой.

Предприятие существует в реальной рыночной среде со своими контрагентами, конкурентами, потребителями и функционирует с учетом законов рынка. Его деятельность связана с национальной экономикой в целом, с одной стороны, через рынок факторов производства, а с другой - через рынок сбыта. Поскольку внешняя среда является источником, питающим предприятие ресурсами, необходимыми для поддержания его внутреннего потенциала на должном уровне, постольку предприятие находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, тем самым обеспечивая себе возможность выживания;

- отношения, формирующиеся внутри предприятия (внутренняя среда).

Внутренняя среда предприятия является источником его жизненной силы. Она включает в себе тот потенциал, который дает возможность данному предприятию функционировать, а следовательно, существовать и выживать в течение определенного времени. Но внутренняя среда может быть и источником угроз и даже гибели предприятия в том случае, если она не обеспечивает необходимых условий функционирования.

Отношения внутри предприятия, раскрывающие основное содержание его деятельности, в свою очередь, можно представить как три взаимообусловленные подсистемы (рисунок 1.1) - это производственная, социальная и экономическая [26].

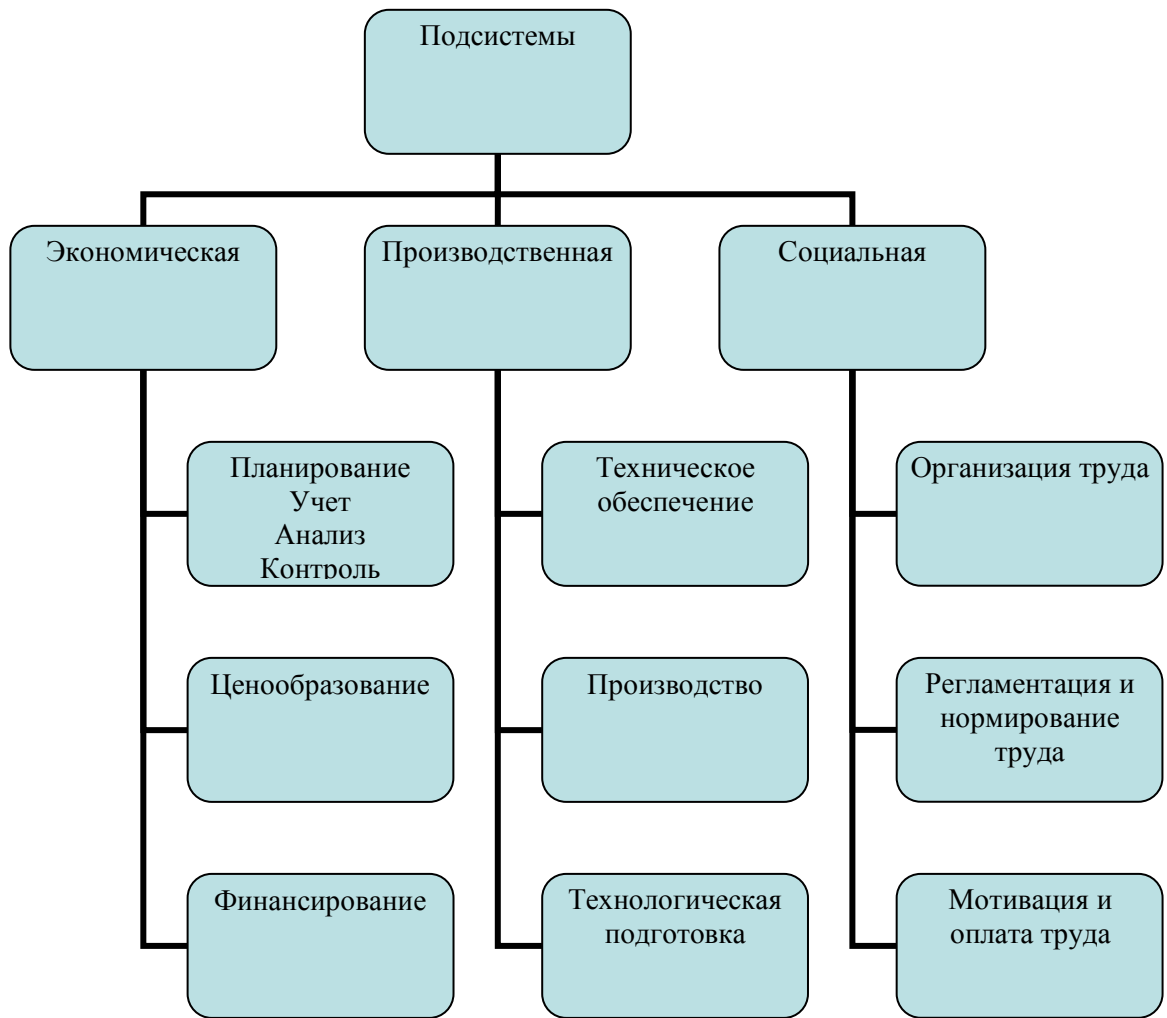


Рисунок 1.1 – Базовые подсистемы внутренней среды предприятия и их основные функции

Производственная подсистема. Ее основные функции - техническое обеспечение, технологическая подготовка и реализация производственной деятельности предприятия. В общем виде производственная деятельность предприятия (производственно-хозяйственная или просто хозяйственная деятельность, как зачастую принято говорить при анализе и оценке деятельности предприятия) может быть представлена как процесс преобразования некоторого набора исходных ресурсов в конечный продукт [26].

Социальная подсистема. Ее основные функции - обеспечение нормального процесса труда (трудовой деятельности работников) и воспроизводства рабочей силы. Эта подсистема включает как организацию и

регламентацию труда на предприятии, его мотивацию, так и обеспечение функционирования различных институтов социальной инфраструктуры, входящих в состав имущественного комплекса предприятия.

Экономическая подсистема. Ее основные функции - оптимизация (выбор наиболее рациональной формы реализации) экономических, в том числе финансовых, отношений, складывающихся по поводу использования предприятием всех видов экономических ресурсов.

При этом главной целью финансовой деятельности предприятия выступает положительный финансовый результат, т.е. прибыль. Она достигается за счет «генерации» дохода, получаемого от реализации потребителям производимой продукции (выполненных работ, оказанных услуг) и минимизации затрат.

Почему прибыль так важна для предприятия? Во-первых, прибыль является финансовым источником удовлетворения социальных запросов работников предприятия (наряду с заработной платой). Во-вторых, прибыль является финансовым источником удовлетворения экономических и социальных запросов собственников предприятия. В-третьих, и это, пожалуй, самое важное для функционирования и развития предприятия, прибыль является внутренним финансовым источником развития предприятия.

Содержание и структура экономической подсистемы определяют существо и содержание производственной и других подсистем, поскольку все они так или иначе находятся в непосредственной зависимости от состояния экономики предприятия [26].

Таким образом, предприятие - это сложная система производственных отношений, опосредующих:

- экономическую деятельность предприятия (финансирование, ценообразование, планирование, учет, анализ хозяйственной деятельности и т.п.);
- коммерческую деятельность предприятия на рынке (организацию и стимулирование сбыта произведенной продукции, услуг);

- производственную деятельность (техническое обеспечение и технологическую подготовку производства, изготовление продукции, выполнение работ и оказание услуг);

- материально-техническое обеспечение производства (поставку сырья, материалов, комплектующих изделий, обеспечение всеми видами энергии, техникой, оборудованием, тарой и т.д.);

- маркетинговую деятельность (комплексное изучение рынка, разработку номенклатуры и ассортимента товаров и услуг, адекватных спросу на рынке);

- инновационную деятельность (научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, внедрение технологических, организационных, управленческих и других новшеств в производство);

- социальную деятельность (организацию, мотивацию и оплату труда, поддержание на надлежащем уровне условий труда и жизни коллектива, создание социальной инфраструктуры предприятия, включающей собственные жилые дома, столовые, лечебно-оздоровительные и детские дошкольные учреждения и т.д.) [26].

Совокупность производственных отношений, возникающих между предприятием и внешней средой, а также внутри предприятия в процессе взаимодействия (функционирования) экономической, производственной и социальной подсистем, составляет экономику предприятия.

Основа экономики предприятия - экономические ресурсы, вовлеченные в производственные отношения.

Основными принципами экономики предприятия являются:

- принцип эффективности, в соответствии с которым заданный результат должен быть достигнут при наименьших затратах или, наоборот, при заданных затратах должен быть достигнут наибольший результат;

- принцип равновесия, согласно которому предприятие должно быть обеспечено необходимыми ресурсами для своевременного выполнения своих обязательств;

- принцип безубыточности, в соответствии с которым результаты всегда должны превышать затраты предприятия.

Следование любому из этих принципов предполагает вполне конкретные действия со стороны предприятия. Так, общими источниками экономии материальных ресурсов являются: снижение удельного расхода материалов; уменьшение веса изделий; снижение потерь и отходов материальных ресурсов; использование отходов и побочных продуктов; утилизация отходов; замена натурального сырья и материалов искусственными и др. Основными направлениями улучшения использования основных фондов и производственных мощностей являются: сокращение простоев оборудования и повышение коэффициента его сменности; замена и модернизация изношенного и устаревшего оборудования; внедрение новейшей технологии и интенсификация производственных процессов; быстрое освоение вновь вводимых мощностей; мотивация эффективного использования основных фондов и производственных мощностей; развитие акционерной формы хозяйствования и приватизация предприятий и др. Основными способами повышения эффективности использования оборотных средств могут быть: оптимизация запасов ресурсов и незавершенного производства; сокращение длительности производственного цикла; улучшение организации материально-технического обеспечения; ускорение реализации готовой продукции и др. [26].

Таким образом, экономика предприятия представляет собой систему производственных отношений экономически обособленного, самостоятельного хозяйствующего субъекта по формированию, распределению и использованию экономических ресурсов (имущества, трудовых ресурсов), возникающих по поводу производства и продажи товаров и услуг с целью удовлетворения общественных потребностей и извлечения в результате этого прибыли.

1.2 Эффективность системы управления торговой организации

Система управления организацией не является таким же материальным объектом, как основные производственные фонды, денежные средства,

финансовые вложения. Если подвергнуть компанию инвентаризации, то система управления будет отсутствовать в перечне обнаруженных в ее ходе объектов [21].

Система управления организацией подобна разуму человека, который нельзя выявить в его теле путем приложения диагностических средств. И все же система управления существует в действительности. Ее можно обнаружить, анализируя результаты деятельности индивидов, образующих организацию. Эти результаты можно поделить на три составляющие:

а) состояние и тенденции изменения функциональных характеристик организации, или выходных параметров (выручка, активы, прибыль и пр.);

б) состояние и тенденции изменения структурных характеристик организаций (операционная модель, система управления и пр.);

в) результаты деятельности по развитию организации (философия управления, выполнение стратегических целей, развитие персонала и пр.).

Качество системы управления отражается на поведении организации как системы, на результатах ее деятельности, на росте показателей эффективности. Если фирма находится в состоянии кризиса, то даже в условиях неблагоприятной экономической конъюнктуры его причины следует искать в организации управления. Важно понимать, что именно системное построение и организация управления в компании дают результаты, а не только лишь ресурсы, легкодоступные и сравнительно недорогие. А эффективность системы управления в малой степени зависит от материальных факторов. Конечно, только крупная фирма может привлечь опытных руководителей и квалифицированных специалистов.

Но важно понимать и то, что даже превосходный управленческий персонал, дорогостоящие информационные системы, прекрасные системы телекоммуникаций не способны дать хороший результат, если не настроена вся система управления, все ее компоненты, все управленческие бизнес-процессы.

Понимание системы управления организацией строится на определении управления организации как процесса установления, регулирования и развития

самоорганизованного поведения отдельных индивидов и их групп, образующих организацию как единое целое. Пред назначение системы управления – оценка состояния организации, выработка и реализация управляющего воздействия. В широком понимании система управления необходима для выполнения функций управления во всех подразделениях, бизнес-процессах и проектах [21].

Функции системы управления состоят в следующем.

1. Формирование условий для самоорганизации индивидов:

- разработка и внедрение управленческой, финансовой, правовой и организационно-функциональной структур;
- распределение функций управления между индивидами;
- регламентация основных и вспомогательных бизнес-процессов;
- установление порядка и форм полномочий и ответственности отдельных индивидов и их групп, в том числе высшего руководства;
- определение критериев и порядка оценки деятельности отдельных индивидов и их групп;
- определение порядка оплаты труда, форм материального и нематериального стимулирования;
- установление системы ценностей, норм поведения, внутрифирменных стандартов, традиций, обычаев.

2. Определение ключевой идеи деятельности:

- формулирование сущности, предназначения организации для внутренних и внешних участников;
- определение целевых групп клиентов, подхода к работе с ними;
- формирование портфеля стратегических групп товаров;
- установление ключевых направлений развития организации в целом и ее важнейших подразделений;
- определение фирменного стиля, включая изображение торговой марки, корпоративную символику.

3. Целеполагание для всей организации, ее подразделений, а также для каждого бизнес-процесса или проекта:

- формулирование миссии и видения будущего;
- установление генеральной цели, стратегических целей и задач;
- формирование системы долгосрочных и краткосрочных целей и задач для подразделений, бизнес_ процессов, проектов или отдельных индивидов;
- определение критериев оценки достижения целей и задач.

4. Создание системы планирования исполнения целей и задач:

- стратегическое планирование;
- оперативное планирование;
- планирование и управление проектами;
- инвестиционное проектирование;
- оперативно-календарное планирование;
- производственное планирование [21].

5. Организация исполнения планов и проектов:

- установление порядка поиска и анализа управленческих проблем;
- разработка и реализация механизма подготовки, принятия и исполнения управленческих решений;
- организация внутреннего документооборота;
- формирование и выдача планово-контрольных заданий;
- координация деятельности индивидов и их групп в рамках подразделений, бизнес-процессов или проектов;
- внедрение автоматизированных систем управления производством или технологическими процессами;
- управление внутренними и внешними коммуникациями.

6. Установление обратной связи:

- оценка исполнения долгосрочных и краткосрочных целей и задач, планов и проектов;
- контроль над сроками и качеством исполнения планово-контрольных заданий, производственный учет;
- управленческий учет и управленческая отчетность;

- организация и осуществление внутреннего контроля, внутреннего аудита, владельческого контроля;
- внедрение корпоративных информационных систем;
- оценка качества систем, процессов, товаров.

Бизнес-модель, состав и характер управленческих бизнес-процессов возникают как результат деятельности собственников и высшего руководства. В процессе функционирования организации бизнес-модель и управленческие бизнес-процессы постепенно трансформируются благодаря осознанной, самоорганизованной и целенаправленной деятельности индивидов, которые реализуют функции управления. Поэтому можно утверждать, что система управления – это совокупность правил и процедур, которые установлены индивидами, образующими организацию. Эти правила и процедуры обеспечивают выполнение указанных выше функций системы управления организацией [21].

Необходимость совершенствования управления организацией вызывает потребность определения эффективности данной деятельности, и применения при этом специфических измерителей. В связи с этим целесообразно применять понятие эффективности менеджмента [7].

Понятие «менеджмент» используется в качестве инструмента достижения предприятием коммерческих целей, термин «управление» может быть применим к любому человеческому обществу и процессу в нем. Поэтому, в данной статье мы будем рассматривать понятие эффективности менеджмента как способа увеличения выгод предприятия.

Актуальность и значимость использования данного термина обусловлена многими факторами:

- рост удельного веса и значимости управленческого труда в совокупном результате производственной деятельности;
- рост численности административно-управленческих работников;
- возможность крупных потерь из-за низкого качества и недостаточной оперативности управления.

Понятие эффективности менеджмента является сложным и многогранным, поэтому до сих пор мнения многих исследователей относительно его сущности и природы различаются. Для начала конкретизируем основные различия между природой понятий «результат» и «результативность», «эффект» и «эффективность» [7].

Интересна точка зрения на этот счет Ямпольской Д. и Зонис М., согласно которой эффект представляет собой результат осуществления мероприятий, направленных на совершенствование производства, бизнеса и организации в целом. Эффект управления, по их мнению, складывается из трех составляющих:

- экономический эффект – вид эффекта, имеющий непосредственную стоимостную форму, то есть измеряющийся в денежных или натуральных измерителях;

- социально-экономический эффект – имеет комплексную природу сочетания экономической выгоды и социальной стабильности, например, улучшение условий работы, снижение уровня профессиональных заболеваний (при определенных условиях может быть переведен в обычный экономический эффект);

- социальный эффект – вид эффекта, который принципиально не может быть пересчитан в экономический, например, предотвращение социального конфликта.

Эффективность, по мнению этих исследователей, – результат, выраженный стоимостными показателями - является экономическим эффектом, характеризующимся приростом дохода, увеличением прибыли. Эффективность представляет собой соотношение эффекта или достигнутого результата и затрат на их получение.

В совокупности данная точка зрения имеет ряд недостатков:

1. Неточное толкование понятий «эффект» и «эффективность». Более верным представляется считать, что эффект – это абсолютный показатель, характеризующийся разницей между полученным результатом и затратами,

эффективность же – относительное понятие, характеризующее отношение результата к затратам. В свою очередь, результат и эффект являются неравнозначными понятиями (если выручка – результат, то прибыль – эффект), но это абсолютные показатели. Результативность и эффективность, соответственно, являются относительными показателями.

2. Авторы подразделяют эффект на социальный, экономический и социально-экономический. При этом экономический эффект они называют эффективностью. Менеджмент предприятия осуществляет управление не только финансовыми ресурсами, поэтому нецелесообразно принимать финансовые результаты деятельности за исчерпывающие показатели эффективности управления [7].

Сущность и взаимосвязь понятий «эффективность», «результативность» и «качество» менеджмента рассмотрена многими исследователями. Анализ существующих теорий показан в приложении 1.

Как видно из таблицы, мнения исследователей условно можно подразделить на следующие основные группы:

1. Первая группа (Семенов А.К, Набоков В.И.), считающая, что понятия результативности и эффективности менеджмента являются независимыми, определяемыми как отношение результата деятельности предприятия к его целям (результативность) и ресурсам (эффективность).

2. Вторая группа (Поршнева А.Г, Ланкина В.Е, Кнышова Е.И.), полагающая, что эффективность менеджмента есть степень его результативности, то есть достижения намеченных целей, в соответствии с потраченными ресурсами.

3. Третья группа ученых (Д. Ямпольская, М. Зонис, С. Глазкова), определяющая результативность управления как максимальный выпуск продукции, а эффективность как соотношение максимального выпуска с минимальными издержками

4. Четвертая группа (Бондаренко И.В), считающая, что результативность есть одно из измерений эффективности наряду с экономическим измерением.

Причем результативность – степень достижения намеченных целей, эффективность – соотношение результата и затрат [7].

Анализ мнений исследователей относительно понятий «эффективность», «результативность», «качество» позволил определить, что результативность управления есть отношение результата к целям, эффективность – отношение результата к затратам. Результативность и эффективность менеджмента – критерии качества менеджмента, что во многом совпадает с мнением первой группы авторов. Взаимосвязь понятий представлена на рисунке 1.2.

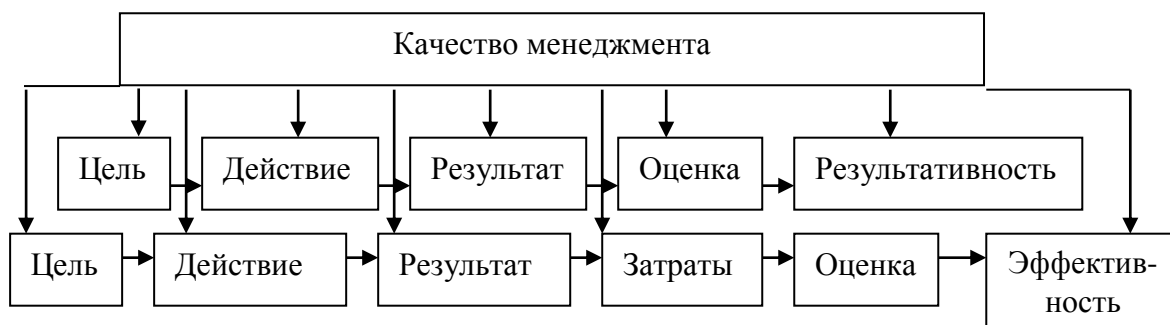


Рисунок 1.2 – Взаимосвязь понятий «качество», «результативность», «эффективность»

Интересно мнение Зеленцова А.Б., что эффективность менеджмента является результатом взаимодействия эффективностей системы и процесса управления предприятием.

Эффективность системы управления предприятием – как частный случай эффективности производства характеризуется действенностью системы управления, ее автономностью, степенью организованности и самоуправления, гибкостью, адаптивностью, сплоченностью коллектива организации и т.п.

В свою очередь эффективность процесса управления предприятием, как частный случай эффективности системы управления характеризует результативность самого процесса воздействия субъекта на управляемый объект.

Теория эффективности как наука в настоящее время находится на стадии становления. Растущая популярность понятия привела его к весьма широкой

трактовке и в качественном, и в количественном плане и использованию не только в экономике, но и во многих других науках практически повсеместно. Вместе с тем увеличилась неоднозначность понимания эффективности и множественность показателей.

С понятием эффективности управления тесно взаимосвязаны понятия эффективности организации и эффективного менеджмента.

Шорохов Ю. рассматривает понятие эффективности организации как их способность к постоянно высоким достижениям в удовлетворении потребностей всех групп людей, так или иначе связанных с её деятельностью, в изменчивой и динамичной среде.

Термин представляется соответствующим современному состоянию экономики и может быть рассмотрен в качестве наиболее общего определения и эффективности управления организацией. Но без наличия уточняющих положений данного термина, он может быть трактован по-разному и его практическая значимость будет мала [7].

Таким образом, анализ существующих точек зрения относительно содержания понятия «эффективности управления» позволил сформулировать следующие основные положения:

1. Природа понятия «эффективность» является относительной. В качестве сравниваемых показателей могут выступать соотношение полученного результата с затраченными на его достижение ресурсами, в то время как результативность – соотношение результата с целями, идеалами или потребностями. Результативность и эффективность – критерии качества менеджмента.

2. Ключевая задача эффективного менеджмента – формирование, внедрение и использование комплексной системы управления результатами с учётом прогнозируемых и текущих изменений во внутренней среде, а также воздействий со стороны внешних изменений.

3. Эффективность управления предприятием всегда связана с воздействием управляющей подсистемы на управляемую, причем, в качестве

управляемых подсистем могут выступать производственная, финансовая, трудовая, маркетинговая и другие. Общая эффективность не может быть рассмотрена как сумма частных эффективностей из-за наличия погрешности в учете синергетического эффекта.

4. Разделение эффективности менеджмента на социальную, социально-экономическую и экономическую подразумевает не только количественную форму её выражения, но и качественную, нередко игнорируемую многими учеными, вследствие её субъективности, но без неё рассмотрение понятия эффективности управления представляется неполным.

5. Понятие эффективности управления предприятием всегда имеет внутренний и внешний аспекты, учитывающие изменения во внутренней среде и наличие внешних воздействий. Поэтому целесообразно принимать во внимание стратегическую и тактическую форму эффективности, различающиеся по определяемым временным границам и учётом внешних воздействий, которая для определения тактической эффективности управления необязательна [7].

Эффективность деятельности любых предприятий в значительной степени зависит от исследования систем управления, создаваемых и рационально построенных при использовании нужного объема инвестиций. Исследование систем управления позволяет выявить наиболее прибыльный и эффективный вариант вложения финансовых средств в систему управления [33].

Исследование системы управления предприятия, в общем, тоже является исследованием и значит, ему соответствует определение, данное Зайцевым А.К., исследование как вид деятельности человека, состоящий из распознавания проблем, ситуаций, а также определения их происхождения, выявление свойств, содержания, закономерностей развития и поведения, установление места в системе накопленных знаний, нахождении путей, средств и возможностей использования новых представлений, знаний о проблеме в практике решения проблемы.

Исследование систем управления – это вид деятельности, направленный на развитие и совершенствование управления в соответствии с постоянно изменяющимися внешними и внутренними условиями.

Коротков Э.М. говорит о том, что «исследовать нужно не только процессы объекта управления, но и процессы функционирования и развития самого управления».

Авдошина З.А. говорит о том, что при проведении исследований на предприятиях ставятся определенные цели, для достижения которых необходим анализ и выявление существующих проблем, а также рекомендации для их разрешения. Эффективность проведения исследования системы управления предприятием будет обеспечена за счет системного видения владения научно-категориальном аппаратом исследования, то есть «оценка состояния, диагностика, профилактика негативных тенденций, поиск «узких мест» в системе управления, определение новых направлений деятельности».

В. А. Долятовский, В. Н. Долятовская представили схему предметной области исследования системы управления в настоящее время (рисунок 1.3) [33].

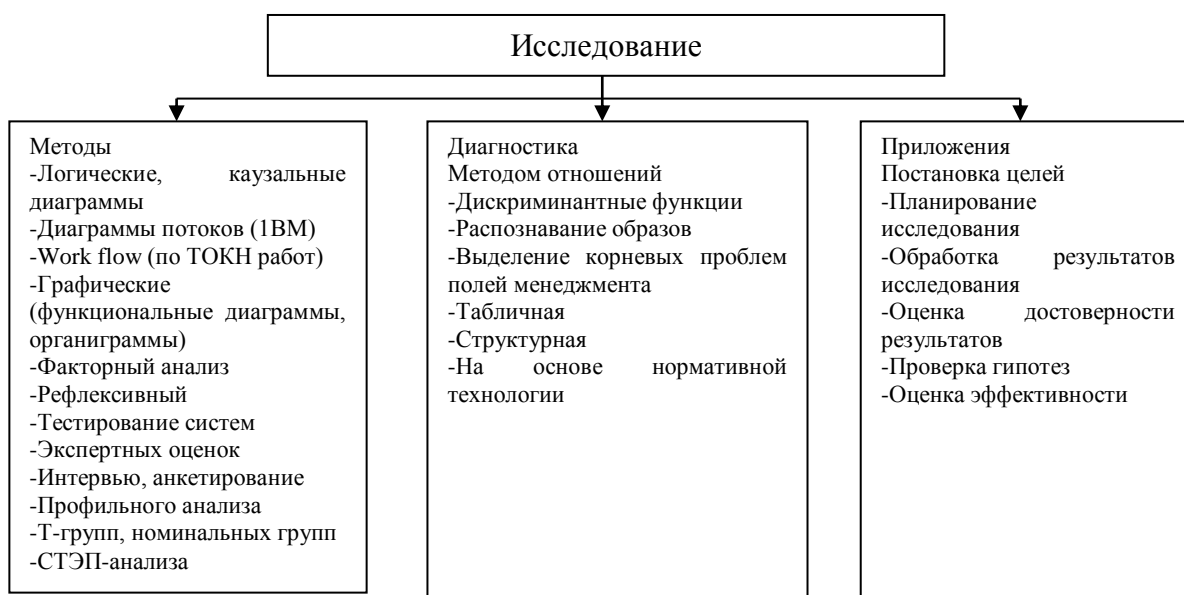


Рисунок 1.3 – Структура исследования систем управления

Схема показывает развитый арсенал методов исследования систем управления, используя данные методы можно добиться построения модели системы управления, провести оценку и диагностику состояния системы управления, расчет характеристик системы управления, постановку диагноза,

выявление и устранение организационных проблем, что будет составлять методологию исследований систем управления [33].

Шутилов Ф.В. отмечает такой немаловажный факт, как то, что исследование систем управления имеет главной целью разработку именно долгосрочных нацеленных на перспективу мероприятий по совершенствованию организации, структуры, методов моделей управления, что должно быть осуществлено на основе системного подхода, а полученные результаты станут основой для перестройки существующей системы управления.

Необходимо учитывать то, о чем говорит А.Б. Бушуев, а именно «каждый элемент системы преобразует поступающее на него внешнее воздействие (связь от другого элемента) в выходное воздействие, которое поступает на следующий элемент системы».

Процесс исследования систем управления предприятием имеет последовательные этапы:

1. Выделение объекта исследования (фирма, подсистема, подразделение).
2. Определение цели исследования, то есть, какой результат нас интересует.
3. Выделение управляющих и характеристических переменных.
4. Определение функций, подлежащих анализу.
5. Определение критериев оценки результатов исследования.
6. Определение критериев оценки предлагаемых решений по улучшению управления».

Авдошина З.А. определяет метод исследования как такой способ получения нового знания, непосредственный инструментальный, с помощью которого проводится необходимое исследование [33].

В зависимости от уровня изучаемой проблемы, целей, задач исследования исследование систем управления отражает глобальный (системный, междисциплинарный, исследуются с помощью общенаучных методов) или локальный характер (проблемы небольшого масштаба с выраженной спецификой, исследуются с помощью частнонаучных методов).

В.А. Долятовский, В.Н. Долятовская выделяют существование четырех групп методов исследования систем управления:

1. Практические методы исследования систем управления: логические; графические; социологические; параметрические; факторный анализ; экспертный анализ; имитационное моделирование; рефлексивные методы исследования; тестирование системы управления.

2. Общая методология: системный анализ; гипотезы и концепции; диалектический подход; приемы построения исследовательских процедур.

3. Планирование и организация исследования системы управления: постановка цели и структуризация цели; планирование исследования; анализ чувствительности; организация процесса исследования.

4. Оценка результатов исследования, диагностика состояния системы управления: расчет показателей эффективности системы управления; организация экономической и организационной диагностики.

Авдошина З.А. к общенаучным методам исследования относит: «контроль и диагностику проблем, системный анализ, экспертные методы исследования, моделирование и статистические исследования, морфологический анализ и функционально-декомпозиционное представление в форме агрегата, анализ и синтез понятий». К частно-научным методам: «определение выборки и методы социологических исследований, Дельфи, методы средневзвешенных критериев при оценке поставщиков, метод Монте-Карло, тестирование, параметрический метод, факторный анализ, функционально-стоимостный анализ, финансовый анализ, бюджетирование, калькулирование, хронометраж, фотография рабочего времени, метод Парето, и многие другие методы, применяемые в функциональных подсистемах менеджмента» [33].

Коротков Э.М. указывает на такую особенность исследования, что оно не только функция современного менеджмента, а также стиль функционирования и определенный тип по организации деятельности персонала всей системы управления предприятия, при этом исследование выступает как основная

функция, подход управления, которое может обеспечить качество управленческих решений и как средство возможного совершенствования.

Можно выделить основные принципы, которые должны соблюдать все подсистемы системы управления предприятия при формировании, развитии и функционировании, а также при проведении исследования системы управления предприятия:

- принцип государственной законности системы менеджмента организации;
- принцип правовой регламентации при создании, функционировании и развитии внутри организации;
- принцип единства теории практики управления; принципы унификации элементов;
- принцип специализации, универсализации всех процессов управления;
- принцип целостности субъекта и объекта управления;
- принцип многовариантности управленческого решения;
- принцип устойчивости по отношению к внешней среде;
- принцип мобильности (адаптируемости) процесса;
- принцип автоматизации управления;
- принцип развития системы менеджмента.

В процессе проведения исследования и анализа работы предприятия изучается

- состояние производственно-хозяйственной деятельности предприятия;
- производственная структура предприятия;
- система управления и ее организационная структура;
- особенности взаимодействия предприятия с потребителями, поставщиками и другими участниками рынка и другие важные аспекты деятельности и особенно системы управления предприятия [33].

Таким образом, нередко можно наблюдать, как в организации утверждаются одни правила и процедуры, а действительными являются либо другие, либо те же правила, но в состоянии, имеющем серьезные отличия от

тех, что приняты к действию. Некоторые руководители создают вокруг себя подобие системы управления в виде множества специалистов и нижестоящих менеджеров; проводятся собрания, оперативки, пишутся протоколы. Но проблемы не анализируются, решения не обдумываются, поскольку решающий голос имеет только одно лицо, которое прислушивается лишь к своему мнению. Такой подход неприемлем в процессе управления современными организациями, но, к сожалению, наблюдается в ряде российских компаний.

Полноценное построение системы управления в организации выступает в современных условиях источником долговременного успеха. Поэтому в компании критически важно правильно выстроить реализацию всех функций системы управления на всех уровнях организационной иерархии. И прежде всего нужно верно понимать, что представляет собой система управления.

Исследование системы управления производится с помощью ряда современных методов анализа. К ним, в частности, относятся методы STEP – (или PEST) и SWOT – (реже – SNW) АНАЛИЗА. С их помощью исследователи ищут ответы на стратегические вопросы:

Каково нынешнее положение организации?

В каком положении организация могла бы оказаться в будущем?

Какие препятствия могут возникнуть и что благоприятствует организации на пути к поставленным целям?

Какие возможности необходимо реализовать чтобы достигнуть этих целей?

Как управлять реализацией стратегии?

По результатам STEP – и SWOT – анализа формируются варианты стратегического развития управляемой системы – фирмы, организации, социумы.

Step – (или pest) анализ. «поведение» внешней среды удобно анализировать и соответственно проектировать будущую стратегию организации, если адекватно оценить воздействие на организацию комплекса, состоящего как минимум из четырех типов факторов макросреды:

Социальные (с), технологические (т), экономические (э), политические (п).

Начальные буквы названий этих факторов и составили аббревиатуру данного метода анализа внешнего окружения организации STEP factors analyzing (СТЕП - анализ), или PEST – анализ.

Это разновидность экспертного анализа. Эксперты обычно разделяются на команды по числу основных подсистем организации. Они определяют состав основных значимых факторов макросреды и ранжируют их по значимости, отдельно для каждой группы факторов. Результаты работы подводятся в два этапа: сначала выявляются индивидуальные мнение всех участников, а затем – мнения команд. В дальнейшем определяются статистические характеристики результатов ранжирования (оценка математического ожидания и среднеквадратического отклонения рангов). Кроме количественных характеристик предпочтения, целесообразно бывает также попросить экспертов дать качественные характеристики факторов макросреды, описывающие ее состояние в перспективе (прогнозы на 5 и 10 лет).

Преимущество, которые дает анализ СТЕП – факторов:

Когда руководитель со своими ближайшими сотрудниками работают со СТЕП – факторами, они начинают думать о внешнем окружении, а не только говорит о не.

У людей появляются «видение» внешнего окружения. Воспитывается культура учета факторов внешнего окружения.

Вы свободно передвигаетесь от фактора к фактору, и у вас выстраивается целостная картина внешнего окружения.

Вырабатывается общий язык для анализа внешнего окружения.

Вырабатывается устойчивая привычка размышлять над внешним окружением и не увлекаться внутренними проблемами.

Аббревиатура SWOT складывается из первых букв английских слов strengths – сильные стороны, weaknesses – слабости, opportunities – возможности, Treats – угрозы. Речь здесь идет о внутренней среде

(сопоставление собственных характеристик с характеристиками основных конкурентов, что позволяет оценить собственные силы и слабости) и о внешней среде, предоставляющей организации определенные положительные возможности и несущей в себе отрицательные факторы, угрозы. На практике с начала анализируется именно внешняя среда; поэтому строго говоря, буквы О и Т должны были предшествовать буквам S и W. Расширенную первую часть swot – анализа, в которой характеристики фирмы могут быть оценены не только как силы или слабости, но и нейтрально (N – Neutral), на уровне основных конкурентов, называют SNW – анализом.

В зависимости от специфики деятельности организации те или иные аспекты внешней среды оказывают большее или меньшее влияние на результаты деятельности организации. Для коммерческой организации предполагаемый рост заказов государства как потребителя, прогноз будущей инфляции, цикл жизни продукта, возможное развитие международного рынка и фирм – конкурентов, а также оценка технологических тенденций, изменений в структуре потребителей, отношения общества к бизнесу. Коммерческая организация, осуществляющая экспортно – импортные операции, в большей мере зависит от таможенной политики, чем органы местного самоуправления. В то же время государственная организация больше зависит от политических факторов, чем коммерческая торговая фирма.

Анализ внутренних сильных и слабых сторон включает в себя оценку плюсов и минусов самой организации. В частности, в коммерческой организации анализируются и оцениваются: маркетинг, финансы, человеческие ресурсы, культура организации, производства. В государственной организации оцениваются многие аналогичные аспекты ее деятельности: маркетинг (степень нацеленности на удовлетворение потребностей граждан), финансы, интеллектуальный потенциал, культура организации.

Классические экономические угрозы – для современной России названы президентом в послании федеральному собранию. Это сырьевая направленность экономики России (ставящая страну в зависимость от

конъюнктуры мировых сырьевых рынков), замедление роста экономики, сохранение неблагоприятного делового климата, отток капиталов и длительное недоинвестирование экономики, секвестр бюджета (для бюджетозависимых отраслей) и беспорядок в межбюджетных отношениях, в целом деградация ресурсной базы экономики, качественное ухудшение производственно – технического потенциала и другие факторы, способные привести к экономической стагнации. Трудно найти отрасли экономики и даже предприятия, не испытывающие на себе негативное действие этих факторов.

Вывод

Организация – это группа как минимум двух людей, взаимодействующих друг с другом с помощью материальных, экономических, правовых и др. условий ради решения стоящих перед нами проблем и сознательной координации деятельности для достижения общей цели.

Деятельность организации определяется тем, насколько она способствует достижению поставленных людьми целей при уменьшении затрат и различного рода неблагоприятных последствий. Необходимыми условиями такой деятельности считаются: наличие оптимального числа соответствующим образом подготовленных сотрудников; четкость и рациональность распределения между ними конкретных функций в соответствии со стоящими задачами; гибкость; внутреннее равновесие и равновесие с окружающей средой; оптимизация технологий; бесперебойность деятельности.

Для управления предприятием в целом создается сложная система управления, имеющая механизм, структуру, механизм развития системы, элементы, позволяющие осуществить процесс управления, принимать управленческие решения и т.д. Выделяются функции управления: планирования, организации, контроля и мотивации, которые выполняются во всех подсистемах управления организацией.

При исследовании управления деятельностью используются различные методы. Они определяются в каждом конкретном случае, и используются в зависимости от целей и задач организации. Применение системы методов

позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что позволяет избегать просчетов в будущем либо снизить риск из возникновения до минимума.

Тщательное ознакомление с теоретической основой менеджмента дает возможность точно проанализировать деятельность торгового предприятия во второй части работы и разработать проект с предложением соответствующих рекомендаций для эффективности его введения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследуемым предприятием является ООО «Дорс», основным видом деятельности которого является оптовая реализация автозапчастей.

Проведенный анализ основных технико-экономических показателей позволяет сделать следующие выводы. Объем продаж в динамике в 2014 году увеличивается на 28,96 %, в 2015 году снижается на треть и составляет 512474 тыс. руб. Снижение выручки связано с физическим снижением объемов продаж на предприятии на фоне роста цен на товары. Это вызвано снижением платежеспособного спроса, ростом конкуренции.

По причине увеличения объемов деятельности увеличилась численность персонала с 21 до 31 человека, главным образом за счет торгово-оперативного персонала. В 2015 году производительность труда снизилась на 42,21 %. На предприятии ежегодно индексируется заработная плата, причем имеет место превышение темпов роста заработной платы над изменением производительности труда. Это указывает на неэффективное использование средств фонда оплаты труда и трудовых ресурсов.

На предприятии произошло увеличение среднегодовой стоимости основных фондов, за счет приобретения торгового оборудования. Однако использоваться данное оборудование стало менее эффективно, о чем свидетельствует снижение показателя фондоотдачи в 2015 году и увеличение фондоемкости. Так, каждый вложенный рубль в основные средства в 2015 году принес предприятию на 1318,17 руб. выручки меньше, чем в прошлом году.

В связи с тем, что на предприятии увеличились объемы продаж, то на складе увеличилась сумма запасов, и оборотных средств в целом (на 18,29 % в 2015 году). В сравнении с 2014 годом использоваться оборотные средства стали менее эффективно: период их оборота увеличился с 23 дней в 2013 году до 51 дня в 2015 году, а скорость снизилась на 25,77 % и 39,42 %.

Себестоимость продукции предприятия изменилась меньшими темпами, но с такой же динамикой. Отрицательным моментом является увеличение

уровня коммерческих расходов с 1,64 % до 5,11 %. Это произошло в том числе и за счет расширения штата сотрудников, т.к. увеличились расходы на оплату труда, а также увеличились страховые взносы в фонды. Все эти факторы оказали негативное влияние на прибыль от продаж. В 2015 году она составила 1087 тыс. руб., что ниже уровня 2014 года на 77,57 %, но чуть выше уровня 2013 года. Еще более негативную динамику имеет чистая прибыль, которая в 2015 году составила всего 150 тыс. руб., что на 95,16 % ниже, чем в 2014 году. Снижение произошло, в том числе, и за счет наличия значительных штрафов со стороны ИФНС на несвоевременную сдачу отчетности и уплату налогов не в полном размере – 712 тыс. руб.

О снижении эффективности деятельности предприятия свидетельствуют также показатели рентабельности, которые находятся на низком неудовлетворительном уровне и в динамике еще больше снижаются.

Таким образом, предприятие ООО «Дорс» является прибыльным, однако показатели его деятельности находятся на неудовлетворительном уровне и эффективность деятельности снижается.

Проведенный анализ эффективности финансово-хозяйственной деятельности показал, что у предприятия тяжелое финансовое положение, оно зависит от внешних источников финансирования. Его баланс является неликвидным, а предприятие – неплатежеспособным и финансово неустойчивым. Эффективность использования ресурсов (трудовых, основных фондов) также находится на неудовлетворительном уровне. Все это означает, что предприятию необходимо предпринимать срочно меры для стабилизации положения.

Для предприятия ООО «Дорс» рекомендуется расширить рынок сбыта за расширения товарного ассортимента и открытия нового оптового склада в г. Канске. Для реализации мероприятия по развитию филиальной сети ООО «Дорс» предприятию необходимо арендовать складское и офисное помещение, а также приобрести торговое оборудование.

Чистая стоимость составила 2253 тыс. руб., индекс доходности больше единицы и составляет 2,72. Мероприятие окупится в течение 3 месяцев. Анализ показал, что расширение деятельности предприятия за 3 года приведет к увеличению прибыли от продаж до 2850 тыс. руб., и увеличению рентабельности на 0,32 %. Таким образом, расширение филиальной сети за счет открытия нового офиса-склада ООО «Дорс» является экономически обоснованным и эффективным мероприятием.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации : в 4 ч. : по состоянию на 1 февр. 2010 г. – Москва : Кнорус. 2010. – 540 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации : федер. закон от 30.12.2001. № 197-ФЗ. – Москва : ОТиСС. 2002. – 142 с.
3. Аврашков Л. Я. О нормативных значениях коэффициентов при формировании рейтинговой оценки финансово-экономического состояния предприятия : науч. изд. / Л.Я. Аврашков, Г.Ф. Графова, С.А. Шахватова // Аудитор. 2015. – №5. – С. 40 – 51.
4. Аркадьев К.Г. Диверсифицированные методы в исследованиях систем управления / К.Г. Аркадьев // Universum: экономика и юриспруденция. – 2015. – №8. – 1 с.
5. Бочкова Е. Финотчетность под микроскопом / Е. Бочкова // «Консультант». – 2014. – №15. – С. 30 – 32.
6. Бурцев И. В. Оценка эффективности информационно логистической системы управления предприятием / И.В. Бурцев // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2013. – №1-1. – С.183– 190.
7. Васин С.М. Природа и сущность понятия эффективности системы управления предприятием / С.М. Васин // Вектор науки ТГУ. 2012. – №4. – С.229– 233.
8. Васильева Е.А. Аудит трудовых ресурсов как диагностический инструмент в системе управления предприятием / Е.А. Васильева // Вестник ВУиТ. 2011. – №24. – С.70– 75.
9. Герш М.В. Методы управления персоналом / М.В. Герш // Отдел кадров коммерческой организации. 2015. – №12. – С. 60– 64.
10. Герш М.В. Жизненный цикл организации / М.В. Герш // Отдел кадров коммерческой организации. 2016. – №1. С. – 61– 66.

11. Гришаев С.П. Эволюция законодательства о юридических лицах [Электронный ресурс] / С.П. Гришаев // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
12. Ермолина Л. В. Реинжиниринг бизнес-процессов на примере промышленного предприятия / Л.В. Ермолина // Основы ЭУП. 2014. – №4. – С.82–87.
13. Ивашкевич В.Б. Проблемы теории управленческого учета и контроллинга / В.Б. Ивашкевич // Международный бухгалтерский учет. 2015. – №7. – С. 2–14.
14. Ильина М. Финансовый контроль и его значение / М. Ильина // Российский бухгалтер. 2015. – №12. – С. 37–48.
15. Каменная Ю.Ю. Управление фирмой «со стороны» / Ю.Ю. Каменная // Главная книга. 2015. – №16. – С. 40–42.
16. Карпова Т. Обучение новичков: разрабатываем эффективную систему / Т. Карпова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2014. – №7. – С. 67–72.
17. Криворучко О.Н. Процессно-ориентированная система управления предприятием / О.Н. Криворучко // Экономика транспортного комплекса. 2011. – №18. – С. 22–34.
18. Кондратьева Е.А. Анализ финансового состояния компании как основа управления бизнесом / Е.А. Кондратьева, М.С. Шальнева // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. 2013. – №8. – С. 19–29.
19. Круглова Н.Ю. Основы бизнеса (предпринимательства): учебник. / Н.Ю. Круглова. Изд. 2-е, перераб. и доп. М.: КНОРУС. 2013. – 440 с.
20. Когденко В.Г. Анализ финансовых активов по данным консолидированной отчетности / В.Г. Когденко, М.С. Крашенинникова // Международный бухгалтерский учет. 2015. – №17. – С. 32–47.
21. Магданов П.В. Система управления организацией: понятие и определение / П.В. Магданов // Вестник ОГУ. 2012. – №8. – С.56–62.

22. Матросова Л.Н. Анализ системы управления конкурентоспособностью предприятия / Л.Н. Матросова, Л.А. Зайцева // Вестник ПГУ. Серия: Экономика. 2014. – №1 С.109–115.
23. Мельникова Л.А. Анализ финансовой устойчивости организации / Л.А. Мельникова, И.С. Денисенко // Современный бухучет. 2014. – №1. – С. 3–7.
24. Михненко П.А. Теория менеджмента: учебник. / П.А. Михненко – Изд. 2-е, перераб. и доп. Москва: Московский финансово-промышленный университет «Синергия». 2014. – 640 с.
25. Настенко Д.А. К вопросу определения понятия «группа компаний» / Д.А. Настенко // Международный бухгалтерский учет. 2013. – №20. – С. 60–66.
26. Новашина Т.С. Экономика и финансы предприятия: учебник / Т.С. Новашина, В.И. Карпунин, В.А. Леднев; под ред. Т.С. Новашиной. Изд 2-е, перераб. и доп. Москва: Московский финансово-промышленный университет «Синергия». 2014. – 352 с.
27. Печаткина Е.Ю. Комплексная система управления предприятием / Е.Ю. Печаткина // Проблемы современной экономики. 2014. – №4. – С.116–119.
28. Рыжков К. Оценка финансового состояния торговой организации / К. Рыжков // Аудит и налогообложение. 2013. – №11. – С. 24–28.
29. Сизенко Д.А. Анализ показателей ликвидности и платежеспособности позволяет спрогнозировать финансовую стратегию компании / Д.А. Сизенко // Российский налоговый курьер. 2013. – №19. – С. 50–56.
30. Сизых Н.В. Особенности и преимущества применения наглядных балансовых моделей для анализа финансового состояния компании / Н. В. Сизых, Д.С. Сизых // Международный бухгалтерский учет. 2015. – №25. – С. 29–46.
31. Сиваков А.С. Оценка потенциала восстановления платежеспособности / А.С. Сиваков, Ю.В. Вологова // Арбитражный управляющий. 2014. – №2. – С. 30–34.

32. Семенихин В.В. Торговля: Правовое регулирование, налоговый и бухгалтерский учет: Энциклопедия. Изд. 3-е / В.В. Семенихин – перераб. и доп. Москва: ГроссМедиа, РОСБУХ. 2013. –1350 с.
33. Скопин О.В. Теоретические основы исследования систем управления предприятием / О.В. Скопин, Н.Л. Назарова // УЭкС, 2014. – №19. – С.12–21.
34. Скудутис М. Доверительное управление / М. Скудутис, А. Мишина // Расчет. 2014. – №6. – С. 26–29.
35. Фучеджи В.И. Антикризисное финансовое управление в обеспечении устойчивости системы управления предприятием / В.И. Фучеджи // Новый университет. Серия «Экономика и право». 2012. – №11. – С.20–23.
36. Хорольцева Е.Б. Исследование систем управления: методологический аспект / Е.Б. Хорольцева, А.В. Федорова // Вестник ПАГС. 2013. – №2. – С.110–117.
37. Чичинкина А. Управление репутацией компании в Интернете / А. Чичинкина // Управление персоналом. 2015. – №6. – С. 52–55.
38. Шалаев А.В. Оптимизация структуры предприятия / А.В. Шалаев // Делопроизводство и кадры. 2015. – №5. – С. 68–80.
39. Швецов Ю.Г. Диагностика финансовой несостоятельности предприятий / Ю.Г. Швецов, Т.В. Сабельфельд // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. 2014. – №7. – С. 25–34.
40. Щербакова Н.А. Ценностно-ориентированный менеджмент в системе управления предприятием / Н.А. Щербакова // Интерэкспо Гео-Сибирь, 2012. – №3. – С.39–43.

32. Семенович В.В. Торговля: Правовое регулирование, налоговый и бухгалтерский учет: Энциклопедия. Изд. 3-е / В.В. Семенович – автор и доп. Москва: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2013. – 1350 с.
33. Скопин О.В. Теоретические основы исследования систем управления предприятием / О.В. Скопин, Н.Л. Назарова // УЗЭС, 2014. – №19. – С.12-21.
34. Скудугис М. Доверительное управление // М. Скудугис, А. Мишкин // Расчет, 2014. – №6. – С. 26-29.
35. Фучелки В.И. Антикризисное финансовое управление и обеспечение устойчивости системы управления предприятием // В.И. Фучелки // Новый университет. Серия «Экономика и право», 2012. – №11. – С.20-25.
36. Хорольцева Е.Б. Исследование систем управления: методологический аспект / Е.Б. Хорольцева, А.В. Федорова // Вестник ПАГС, 2015. – №2. – С.110-117.
37. Чичинкина А. Управление репутацией компании в Интернете // А. Чичинкина // Управление персоналом, 2015. – №6. – С. 52-55.
38. Шалаев А.В. Оптимизация структуры предприятия // А.В. Шалаев // Делопроизводство и кадры, 2015. – №5. – С. 68-80.
39. Швецов Ю.Г. Диагностика финансовой несостоятельности предприятий // Ю.Г. Швецов, Т.В. Сабельфельд // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет, 2014. – №7. – С. 25-34.
40. Щербакова Н.А. Ценностно-ориентированный менеджмент в системе управления предприятием // Н.А. Щербакова // Интерэкспо Газ-Сибирь, 2012. – №3. – С.39-43.

