

## Методологические подходы к оценке системы управления современным предприятием

М.Ю. Диканов<sup>1</sup>, И.С. Кувалдина<sup>2</sup>

Получена: 30 сентября, 2020 Обновлена: 5 ноября, 2020 Принята: 10 ноября, 2020

### Түйін

Мақалада «менеджмент» және «менеджмент жүйесі» ұғымдарының терминологиясы, қазіргі заманғы кәсіпорындар қызметінің әр түрлі авторлар позициясынан маңызды аспектілері ретінде қарастырылады, сонымен қатар қазіргі заманғы кәсіпорынды басқару жүйелерінің тиімділігін бағалаудың әдіснамалық тәсілдеріне шолу жасалады. Басқару жүйесінің тиімділігі екі көзқарас тұрғысынан қарастырылады: экономикалық және әлеуметтік тиімділік. Екі тәсіл де көрсеткіштер жүйесі түрінде ұсынылған, олардың көмегімен қазіргі заманғы кәсіпорынды басқару жүйесін санмен анықтауға болады. Мақалада сандық детерминанттарда гипотетикалық кәсіпорын мысалын қолданып басқару жүйесі тиімділігінің көрсеткіштерін есептеу ұсынылған. Есептелген көрсеткіштер негізінде басқару жүйесінің тиімділігін дәлірек бағалау үшін Лоренц-Мейзелдің теңестірілген индикаторлық модельдері қолданылды. Сонымен қатар, кәсіпорында жұмыс істейтін басқару жүйесін толығымен сипаттау үшін менеджер жұмысының екі компонентін қамтитын «басқару торы» ұғымы қолданылды: өндірістік мәселелерді шешуге, екіншісі - адамдарға назар аудару. Кәсіпорынды басқару жүйесінің экономикалық тиімділігін арттыру үшін келесі шаралар ұсынылды: 1) әкімшілік-басқарушылық персоналдың еңбегін реттеуді жетілдіру; 2) әкімшілік-басқарушылық құрамның жұмыс уақытын пайдалануды жақсарту арқылы өндіріс пен еңбекті ұйымдастыруды жетілдіру; 3) басқару персоналын ұстау шығындарын азайту. Ұсынылып отырған іс-шаралардың экономикалық тиімділігі ұсынылған шаралардың тиімділігін дәлелдейтін озық заманауи техниканы қолдану арқылы дәлелденді, бұл болжамды кезеңдегі техникалық-экономикалық көрсеткіштер кестесі түрінде көрінеді.

*Түйін сөздер:* менеджмент, менеджмент жүйесі, басқару жүйесінің тиімділігі, басқару модельдері, басқару торы.

### Аннотация

В статье рассмотрена терминология понятия «управление» и «система управления» как важнейших аспектов деятельности современных предприятий с позиции различных авторов, а также обзор методологических подходов для оценки эффективности систем управления современным предприятием. Эффективность системы управления рассматривается с точки зрения двух подходов: экономической и социальной эффективности. Оба подхода представлены в виде системы показателей с помощью которых можно дать количественную оценку системы управления современного предприятия. В работе представлен расчет показателей эффективности системы управления на примере некоторого гипотетического предприятия в количественных детерминантах. Для более точной оценки эффективности системы управления на основе рассчитанных показателей использованы модели сбалансированных показателей Лоренца – Мейсела. Кроме того, в целях более полной характеристики, действующей на предприятии системы управления, использована концепция «управленческой решетки», которая включает в себя две составляющие работы менеджера: первая – внимание к решению производственных задач, вторая – внимание к людям. В целях повышения экономической эффективности системы управления предприятием предложены следующие мероприятия: 1) совершенствование нормирования труда административно-управленческого персонала; 2) совершенствование организации производства и труда за счет улучшения использования рабочего времени административно-управленческого персонала; 3) сокращение расходов на обслуживание аппарата управления. Экономическая целесообразность предложенных мероприятий доказана с использованием передовых современных методов, которые доказывают эффективность представленных мероприятий, что отражено в виде таблицы технико-экономических показателей прогнозируемого периода.

*Ключевые слова:* управление, система управления, эффективность системы управления, модели управления, управленческая решетка.

1 Заведующий кафедрой «Экономика и управление» Института технологий (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донской государственный технический университет», к.э.н., г.Волгодонск, Российская Федерация, e-mail: maximus\_gr@mail.ru, ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-0772-2981>, Scopus ID: 57202495445

2 Доцент кафедры «Экономика и управление» Института технологий (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донской государственный технический университет», к.э.н., доцент, с.н.с., г.Волгодонск, Российская Федерация, e-mail: irina\_kuvaldina@mail.ru

**Abstract**

The article discusses the terminology of the concept of “management” and “management system” as the most important aspects of modern enterprises from the perspective of various authors, as well as a review of methodological approaches to assessing the effectiveness of modern enterprise management systems. The effectiveness of the management system is considered from the point of view of two approaches: economic and social efficiency. Both approaches are presented as a system of indicators that can be used to quantify the management system of a modern enterprise. The paper presents the calculation of performance indicators of the management system on the example of a hypothetical enterprise in quantitative determinants. For a more accurate assessment of the effectiveness of the management system based on the calculated indicators, the Lorenz – Meissel balanced scorecard models are used. In addition, in order to better characterize the management system operating in the enterprise, the concept of “management grid” is used, which includes two components of the Manager’s work: attention to solving production problems, and the second - attention to people. In order to increase the economic efficiency of the enterprise management system, the following measures are proposed: 1. Improvement of labor regulation of administrative and managerial personnel. 2. Improving the organization of production and labor by improving the use of working time of administrative and managerial personnel. 3. Reduce the maintenance costs of the management unit. The economic feasibility of the proposed measures is proved using advanced modern methods that prove the effectiveness of the presented measures, which is reflected in the table of technical and economic indicators of the forecast period.

*Keyword:* management, management system, management system efficiency, management models, management grid.

**Введение**

Вопросы эффективности систем управления и ее оценки в настоящее время имеют особую актуальность, поскольку современная жизнь, ужесточающаяся конкуренция и требования рынка диктуют свои требования и условия для выживания компаний. Управление – неотъемлемая часть человеческой деятельности, основа организации и упорядочения всех экономических процессов и текущей жизни человека и

современного предприятия. Именно благодаря грамотному управлению современным предприятиям удается выстоять в конкурентной борьбе, оптимизировать используемые ресурсы и повысить эффективность экономической деятельности.

Понятие термина «управление» в разное время рассматривалось различными специалистами в области менеджмента. В таблице 1 представлен обзор определений с точки зрения разных авторов.

Таблица 1 – Обзор определений понятия «управление»

Автор	Определение
В.И. Кнорринг [1]	Целенаправленный и непрерывный процесс воздействия на объект управления, направленный на обеспечение его эффективного развития функционирования и работы ... Система управления — механизм, который обеспечивает этот процесс
П. Друкер [2]	Специальный вид деятельности, преобразующий неорганизованную группу людей в эффективную, целеориентированную и продуктивную группу
М.Х. Мескон [3]	Деятельность по планированию, организации, мотивации и контролю, направленная на достижение целей организации
О.С. Наумов и А.И. Виханский [5]	Специфический тип взаимодействия, между несколькими лицами, одно из которых находится в позиции субъекта управления, а второе – объекта управления
Примечание - Авторское обобщение.	

Анализируя таблицу 1 можно отметить, что все понятия описывают процесс управления как вид деятельности, которая имеет взаимодействие с объектом управления. На наш взгляд, наиболее точным определением является определение В. И. Кнорринга, который под управлением понимает «целе-

направленный и непрерывный процесс воздействия на объект управления, направленный на обеспечение его эффективного развития функционирования и работы». Поэтому каждый из управляемых объектов в совокупности и взаимодействии можно рассматривать как систему.

## Методология

В свою очередь, сама система управления – это не что иное, как система элементов, образующих комплекс взаимодействия и модификации информации в процессе применения концепции управления, ориентированной на поддержание соответствия предпринимаемых действий заранее определенным планам предприятия.

Система управления есть весьма нетривиальный объект, объединяющий в себе управленческие взгляды, идеи, теории, технологии управления, организационные способы выражения, функционирования и развития управленческих отношений.

В процессе функционирования систем управления осуществляется управленческая деятельность предприятия.

Одной из проблем современного менеджмента является попытка оценить эффективность существующей системы управления предприятием.

Результативность системы управления непосредственно зависит от взаимосогласованности ее отдельных элементов, входящих в ее событийный цикл. Непрерывный процесс совершенствования с акцентом

на способность реагировать на изменения внешней среды является важным условием эффективности системы управления.

Системы управления предназначены для обеспечения высокой эффективности, достижения поставленных целей и решения конкретных задач организации. Существуют различные методологические подходы к определению и оценке эффективности с позиции теоретического представления и непосредственно производственного опыта. Наибольшего эффекта и качества при исследовании системы управления организацией можно достичь при комплексном использовании системы методов.

Эффективность системы управления рассматривается с точки зрения двух подходов: экономической и социальной эффективности.

Экономическая эффективность представляет собой максимизацию результата при неизменных затратах или уменьшение его при том же результате.

В целом показатели экономической эффективности можно формализовать как отношение конкретных, измеримых, количественных детерминант, обзор которых представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Детерминанты экономической эффективности системы управления предприятием

Показатели	Формулы	Обозначения
Сводный показатель экономической эффективности	$\mathcal{E}_y = \frac{D}{Z}$	D – доход предприятия; Z – затраты на техническое обслуживание блока управления
Соотношение управленческих работников	$KЧ = \frac{ЧУ}{Ч}$	ЧУ – количество сотрудников отдела; Ч – численность работников организации.
Соотношение управленческих затрат	$KЗ = \frac{ЗУ}{З}$	ЗУ – затраты на хранение-управление; З – общие расходы организации.
Коэффициент управленческих затрат и единиц выпуска продукции	$KЗП = \frac{ЗУ}{К}$	К – количество или объем произведенной продукции (оказанных услуг).
Примечание - Авторское обобщение.		

Обоснование экономической эффективности современного управления предприятием дополняется понятием «социальная эффективность».

Обобщающими детерминантами такой эффективности являются индивидуальные решения, принимаемые членами рабочего коллектива, а также общая численность работников, которые принимают участие в проектировании управленческих решений и др.

Однако следует отметить, что определение обобщающих детерминант социальной эффективности на практике является

относительно сложным делом. Менеджеры часто используют набор формальных подающихся количественной оценке частных показателей.

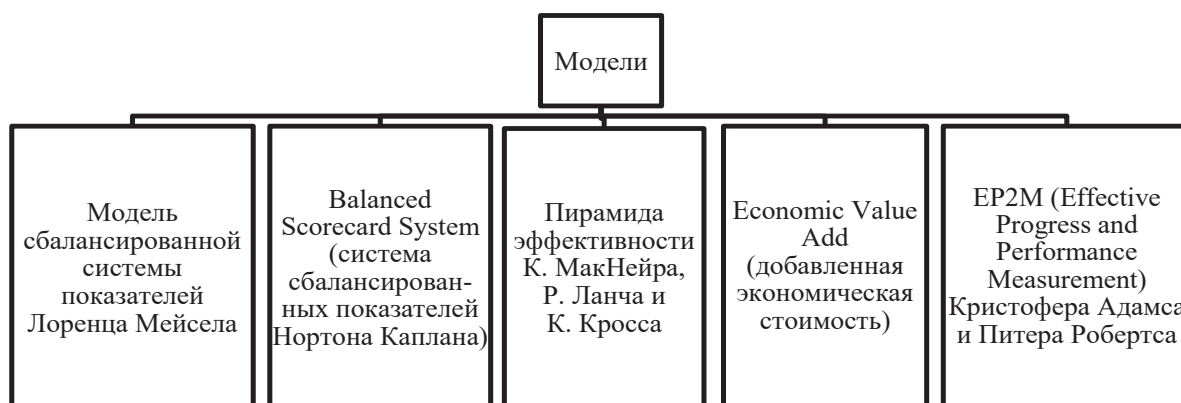
К частным социальным показателям эффективности относятся эффективность труда в системе управления предприятием, коэффициент текучести управленческого персонала, коэффициент управляемости реакцией, коэффициент устойчивости управления персоналом и др.[19]. В таблице 3 представлены показатели социальной эффективности системы управления.

Таблица 3 – Частные детерминанты социальной эффективности системы управления

Показатель	Формула	Обозначение
Эффективность труда в системе управления предприятием	$\mathcal{E}_T = \frac{P_y}{P_{ВП}}$	$P_y$ – денежное выражение расходов на функционирование системы управления; $P_{ВП}$ – суммарные расходы на выпуск продукции в денежном эквиваленте.
Коэффициент текучести кадров аппарата управления	$K_{тек.упр} = \frac{\mathcal{C}_y}{\mathcal{C}}$	$\mathcal{C}_y$ – среднесписочная численность АУП предприятия; $\mathcal{C}$ – среднесписочная численность работников на данном предприятии.
Коэффициент управляемости	$K_{уп} = \frac{1}{Z} \times \sum_1^m \frac{H_\phi}{H_n}$	$Z$ – число звеньев менеджмента организации; $m$ – число руководителей данного звена менеджмента; $H_\phi, H_n$ – фактическое и нормативное число сотрудников, в среднем на одного руководителя каждого уровня управления.
Коэффициент стабильности работников аппарата управления	$K_c = \frac{\mathcal{C}_3}{\mathcal{C}_{cy}}$	$\mathcal{C}_3$ – численность сотрудников АУП, со стажем более 3-х лет; $\mathcal{C}_{cy}$ – среднесписочная численность работников АУП отчетного периода.
Примечание – Авторское обобщение.		

Анализируя представленные показатели, отметим, что социальная эффективность системы управления отвечает на вопрос о том, соответствуют ли предлагаемые возможности организации ожиданиям ее сотрудников. Чем выше показатель этого соответствия, тем лучше люди будут мотивированы и удовлетворены своей работой.

Эффективность системы управления предприятием может быть оценена с помощью различных моделей. На сегодняшний день разработано большое количество моделей для оценки эффективности системы управления (рисунок 1).



Примечание – Авторское обобщение

Рисунок 1 – Обзор методологических подходов к оценке эффективности систем управления современным предприятием

На сегодняшний день наиболее популярной моделью является модель сбалансированной системы показателей Лоренца Мейселя, разработанная в 1992 году. Ее особенность заключается в ориентации на повышение результативности работы предприятия в целом и характеризует зависимость комплексной оценки эффективности не только от роста результативности систем и процессов, но и от уровня профессионального мастерства работников предприятия. Автор выделяет четыре точки зрения, на основе которых должна оцениваться эффективность системы менеджмента. Особое внимание уделяется так называемым ключевым показателям успеха, к которым относятся:

- финансы, рентабельность, прибыльность акций;
- сами клиенты, время и качество их обслуживания, сервис, цена/ стоимость;
- бизнес-процессы, время, качество, производительность, затраты;
- персонал, нововведения, обучение.

### Результаты и обсуждение

Обобщая изложенное, можно отметить, что направленность стратегии и ценностях установок компании на формирование высокого имиджа за счет потенциальных клиентов может быть достигнута исключительно при реализации целей в четырех направлениях: бизнес-процессы, финансы, потребители и персонал.

Следовательно, менеджменту предприятий рекомендуется ориентироваться на набор показателей, которые максимально будут характеризовать эффективность систем управления, основываясь на приоритетах своей кадровой политики.

Рассмотрим расчет показателей эффективности системы управления на примере некоторого гипотетического предприятия ООО «Норма терм» за 2019 – 2020 годы (таблица 4).

Коэффициент экономической эффективности управления предприятием (обобщающий показатель):

$$\mathcal{E}_{y2019} = \frac{37610}{3228} = 11,7,$$

$$\mathcal{E}_{y2020} = \frac{36182}{5932} = 6,1.$$

Коэффициент численности управленческих работников:

$$КЧ_{2019} = \frac{7}{45} = 0,155,$$

$$КЧ_{2020} = \frac{7}{43} = 0,163.$$

Коэффициент затрат на управление:

$$КЗ_{2019} = \frac{3228}{25513} = 0,13,$$

$$КЗ_{2020} = \frac{5932}{32577} = 0,18.$$

Коэффициент затрат на управление на единицу выпускаемой продукции:

$$КЗП_{2019} = \frac{3228}{37610} = 0,09,$$

$$КЗП_{2020} = \frac{5932}{36182} = 0,16.$$

Таблица 4 - Показатели экономической эффективности системы управления предприятием

Показатели	2019 г.	2020 г.	Отклонение	
			+,-	%
Сводный показатель экономической эффективности	11,7	6,1	-5,6	-47,9
Соотношение управленческих работников	0,155	0,163	+0,008	+5,2
Соотношение управленческих затрат	0,13	0,18	+0,05	+38,5
Коэффициент управленческих затрат и единиц выпуска продукции	0,09	0,16	+0,07	+77,8
Примечание – Авторская разработка.				

Из таблицы 4 видно, что в 2020 году коэффициент экономической эффективности системы управления снизился на 47,9 % и составил 6,1 за счет снижения выручки

от реализации работ, услуг предприятия. Коэффициент численности управленческих работников увеличился на 5,2%, так как численность предприятия изменилась,

а управленческий персонал остался без изменений. Коэффициент затрат на управление увеличился на 38,5%, а также вырос коэффициент затрат на управление на единицу выпускаемой продукции на 77,8% и составил 0,16. Это позволяет говорить о том, что систему управления ООО «Норма терм» необходимо совершенствовать и искать пути повышения эффективности.

Социальная эффективность системы управления ООО «Норма терм» формируется и реализуется на системной основе в соответствии с утвержденными нормативными документами. Для достижения текущих и долгосрочных целей развития предприятия рассчитываются показатели социальной эффективности, разрабатываются и реализуются программы по работе с персоналом.

Рассчитанные показатели социальной эффективности системы управления ООО «Норма терм» за 2019–2020 год представлены в таблице 5.

Экономичность труда в системе управления предприятием:

$$\mathcal{E}_{\tau 2019} = \frac{3228}{25513} = 0,13,$$

$$\mathcal{E}_{\tau 2020} = \frac{5932}{32577} = 0,18.$$

Коэффициент текучести работников аппарата управления:

$$K_{\text{тек.упр.2019}} = \frac{7}{45} = 0,15,$$

$$K_{\text{тек.упр.2020}} = \frac{7}{43} = 0,16.$$

Коэффициент управляемости:

$$K_{\text{уп2019}} = \frac{1}{7} \sum \frac{4}{5} = 0,11,$$

$$K_{\text{уп2020}} = \frac{1}{7} \sum \frac{4}{5} = 0,11.$$

Коэффициент стабильности работников аппарата управления:

$$K_{\text{с2019}} = \frac{7}{45} = 0,155,$$

$$K_{\text{с2020}} = \frac{7}{43} = 0,163.$$

Таблица 5 – Показатели социальной эффективности системы управления ООО «Норма терм» за 2019–2020 гг.

Показатели	2019 г.	2020г.	Отклонение	
			+,-	%
Эффективность труда в системе управления предприятием	0,13	0,18	+0,05	+38,5
Коэффициент текучести кадров аппарата управления	0,15	0,16	+0,1	+66,7
Коэффициент управляемости	0,11	0,11	0	0
Коэффициент стабильности работников аппарата управления	0,155	0,163	+0,008	+5,2
Примечание – Авторская разработка.				

Из таблицы 5 можно сделать вывод о том, что показатели социальной эффективности в 2020 году возросли. Это говорит о хорошем климате на предприятии именно с точки зрения социальной стороны, но экономичность труда в системе управления снизилась за счет увеличения себестоимости.

Таким образом, данные показатели помогают оценить эффективность системы управления предприятия и принять решения по ее совершенствованию. Наиболее распространенным методом для более точной оценки эффективности системы управления на основе рассчитанных показателей является применение модели сбалансированных показателей Лоренца – Мейсела.

Концепция сбалансированной системы показателей (ССП) представляет новый перспективный подход к контролю системы управления. ССП – это инструмент управления предприятием, основанный на оценке его эффективности на основе набора показателей, выбранных таким образом, чтобы учитывать все аспекты реализации стратегии, позволяющие оценить эффективность предприятия в целом.

Для того чтобы понять сущность сбалансированной системы показателей в ООО «Норма терм», воспользуемся шкалой Лайкерта (таблица 6).

Шкала Лайкерта заключается в том, что эксперт должен оценить каждое суждение по шкале, состоящей из 1-5 баллов. Если эксперт оценивает суждение как положительное, высшее одобрение выражается максимальным баллом. Если же он оценивает суждение как отрицательное, высшее неодобрение выражается минимальным баллом. В анкете используются составляющие. Каждая составляющая содержит в себе ключевой вопрос, с которым она ассоциируется.

Таблица 6 - Сбалансированная система показателей ООО «Норма терм», представленная с помощью шкалы Лайкерта

Показатели	Полностью согласен	Согласен	Не составил мнения	Не согласен	Полностью не согласен
Финансы: -увеличение прибыльности; -снижение себестоимости	5 5	4 4	3 3	2 2	1 1
Бизнес- процессы: -повышение эффективности использования ресурсов; -повышение эффективности системы управления; -замена старого оборудования на новое	5 5 5	4 4 4	3 3 3	2 2 2	1 1 1
Клиенты: -привлечение и удерживание клиентов; -увеличение количества оказываемых услуг	5 5	4 4	3 3	2 2	1 1
Персонал: -развитие профессиональных навыков персонала; -введение жесткого контроля за организацией персонала	5 5	4 4	3 3	2 2	1 1
Примечание – Авторская разработка.					

Экспертами для оценки эффективности системы управления ООО «Норма терм» с помощью системы сбалансированных показателей будут выступать четыре клиента, которые уже воспользовались услугами предприятия.

Для получения суммарной меры предубежденности нужно сложить все оценки и найти их среднее арифметическое, то есть разделить полученную сумму на число пунктов:

$$\text{Итог 1} = \frac{5 + 5 + 2 + 5 + 3 + 4 + 5 + 4 + 1}{9} = \frac{34}{9} = 3,8.$$

$$\text{Итог 2} = \frac{(5 + 5 + 2 + 4 + 2 + 4 + 5 + 4 + 2)}{9} = \frac{33}{9} = 3,7.$$

$$\text{Итог 3} = \frac{(4 + 5 + 2 + 4 + 3 + 3 + 5 + 4 + 1)}{9} = \frac{31}{9} = 3,4.$$

$$\text{Итог 4} = \frac{(5 + 5 + 3 + 5 + 3 + 4 + 5 + 4 + 1)}{9} = \frac{35}{9} = 3,9.$$

Данные итоги округляются до 4 баллов. При использовании шкалы Лайкерта предполагается, что чем выше оценка, полученная респондентами, тем большим количеством измеряемого признака он обладает. Предложенные суждения будут являться эффективными стратегиями для ООО «Норма терм», по мнению независимых экспертов.

Следовательно, эффективность системы управления ООО «Норма терм» максимально приближена к наивысшей оценке 5 баллов, т.к. рассчитав среднюю арифметическую и

округлив ее, мы получили 4 балла. Это говорит о том, что сбалансированная система показателей ООО «Норма терм», представленная с помощью шкалы Лайкерта, поможет усилить стратегию предприятия, коммуникацию персонала, увеличить прибыль, снизить себестоимость.

Еще одним способом анализа эффективности системы управления является анализ, построенный на использовании так называемой «управленческой решетки». Эта концепция появилась в начале 1980-х годов, и была разработана американскими психологами Робертом Блейком и Джейн Моутон.

Управленческая решетка включает в себя две составляющие работы менеджера: внимание к решению производственных задач и внимание к людям. Термин «производство» означает не только производство материальных благ, но и осуществление продаж, расчетов, обслуживания клиентов и т.д.

Компоненты располагаются на соответствующих осях, и в зависимости от степени внимания (незначительное - значимое) строится сетка, отражающая различные комбинации:

- мало внимания к решению производственных задач, и люди приводят к «плохому управлению» (стиль 1.1);

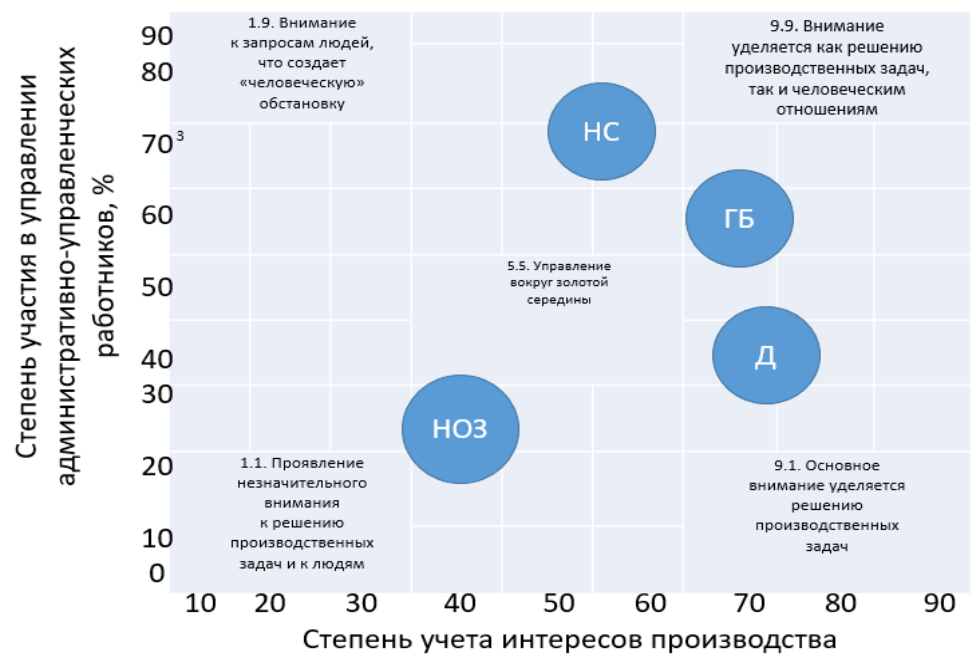
- менеджеры колеблются между стилями 1.9 («управление отношениями») и 9.1 («управление на основе задач»). Чтобы увеличить отдачу, менеджеры «затягивают гайки», и когда отношения между людьми начинают ухудшаться, их стиль возвращается в положение 1.9;

- в середине сетки (стиль 5.5) находится «золотое сечение», или баланс между «палкой» и «пряником»;

- пункт 9.9 характеризуется соотношением внимания к людям и решения производственных задач.

Стиль лидера характеризуется достижением результатов через отношения или человеческий фактор.

Составим управленческую решетку для руководителей ООО «Норма терм» с позиции экспертных оценок подчиненными деятельности административно-управленческого персонала предприятия (рисунок 2).



Условные обозначения: Д – директор, ГБ – главный бухгалтер, НС – начальник склада, НОЗ – начальник отдела закупок.

Примечание – Авторская разработка.

Рисунок 2 – Управленческая решетка Роберта Блейка и Джейн Моутон ООО «Норма терм»



Проведя анализ рисунка 2 и исходной матрицы экспертных оценок, можно отметить, что руководителями ООО «Норма терм» управленческие функции выполняются в среднем на 70-80%, что лежит в плоскости, когда руководители колеблются между стилями 1.9 («управление отношениями») и 9.1 («управление на основе выполнения производственных задач»). Для увеличения отдачи руководители «закручивают гайки», и, когда отношения между людьми начинают ухудшаться, их стиль возвращается в положение 1.9. Анализ позволяет сделать вывод, что предприятию необходимы корректирующие меры в повышении эффективности функций управления. Это может быть выражено в частности, в создании системы материального стимулирования руководителей, направленного как на повышение их развития, так и вовлечение в производство с позиции более глубокой заинтересованности в результатах управления и выполняемой ими работы.

По результатам комплексного экономического анализа хозяйственной деятельности ООО «Норма терм» были выявлены недостатки в системе управления, а именно коэффициент экономической эффективности системы управления предприятием снизился за счет увеличения затрат на управление и себестоимости работ, услуг. Социальная эффективность системы управления предприятием стабильна, но коэффициент управляемости с каждым годом остается неизменным; этот фактор является неудовлетворительным для предприятия.

Для того чтобы увеличить экономическую эффективность системы управления ООО «Норма терм», внедрим следующие мероприятия:

1. Совершенствование нормирования труда административно-управленческого персонала.

2. Совершенствование организации производства и труда за счет улучшения использования рабочего времени административно-управленческого персонала.

3. Сокращение расходов на обслуживание аппарата управления.

Повышение трудовых норм является важнейшим элементом управления на предприятии. С помощью трудовых норм каждое предприятие определяет трудоемкость продукции для различных видов работ, на основе которой устанавливается потребность в труде по профессии и квалификации.

Рационализация труда – это процесс определения необходимых затрат и результатов труда, оптимального числа работников

различных категорий и групп, их удельных соотношений в общей численности работников предприятия, необходимых соотношений между численностью работников и численностью работников. единицы оборудования/машины, установки, устройства и т. д.

Научная организация нормирования труда имеет экономическую и социальную направленность и соответственно дает экономический и социальный эффект. Экономический эффект достигается непосредственно за счет улучшения организации трудовых процессов, что приводит к экономии рабочего времени, лучшему использованию оборудования, экономии сырья, энергии и других источников. Социальный эффект отражается в повышении удовлетворенности работой. Но социальный эффект также отражается в увеличении производительности труда и, следовательно, в снижении издержек производства и в конце концов отражается в экономическом эффекте [18].

Наиболее прямыми показателями экономического эффекта от мер по улучшению трудовых норм станут следующие показатели:

- снижение трудоемкости продукции;
- относительная экономия (выпуск)

численности персонала;

- увеличение объема производства;
- повышение производительности труда.

Основным общим показателем экономической эффективности мероприятий по улучшению организации труда, определяющих целесообразность их реализации, является рост производительности труда.

Процент увеличения производительности труда ( $\Pi$ ) определяется следующими показателями:

- выход на одного работника;
- сохранение численности работников;
- снижение трудоемкости продукции.

При совершенствовании нормирования труда работников используем почасовую тарифную ставку, нормы времени, выработки и численности.

Стандартное время – время на изготовление единицы товара или выполнение определенного объема работ одним или группой работников соответствующих навыков в определенных организационных и технических условиях.

Рассчитываем экономическую эффективность в результате пересмотра стандартов времени (экспериментальные и статистические нормы заменены научно обоснованными нормами).

Экспериментальные и статистические трудовые нормы – это стандарты, которые

устанавливаются на основе данных отчетности о фактической стоимости рабочего времени для выполнения определенных работ.

Научно обоснованные нормы труда – это нормы, установленные для определенных организационно-технических условий труда,

рационального, экономически обоснованного технологического процесса и научной организации труда. В таблице 7 представлены данные для расчёта нормирования труда ООО «Норма терм».

Таблица 7 - Данные для расчёта нормирования труда ООО «Норма терм»

Показатели	Единица измерения	Значение показателя
1 Норма времени:		
- до пересмотра	час	1,96
- после пересмотра	час	1,72
2 Часовая тарифная ставка	коп.	160,0
3 Фонд рабочего времени одного рабочего до внедрения мероприятия	час	83566,2
4 Процент выполнения норм выработки	%	100,5
5 Объем реализации работ, услуг	тыс.руб.	36182
6 Себестоимость годового объема реализации работ, услуг		32577
7 Удельный вес переменных расходов в структуре себестоимости работ, услуг		0,72
8 Годовой объем работ до пересмотра норм	единиц	5400
Примечание – Авторская разработка.		

Данный проект реализуется на ООО «Норма терм», поэтому для оценки эффективности проекта использован приростный метод. Согласно этому методу в качестве результатов и затрат рассматривается прирост соответствующих показателей. Результатом осуществления мероприятий является прирост объема реализации.

1. Снижение трудоемкости по отношению к нормативной трудоемкости:

$$T = \frac{1,96 - 1,72}{1,96} \times 100 = 12,2\%.$$

2. Снижение трудоемкости по отношению к фактически достигнутой трудоемкости:

$$T = \frac{(1,96 \div 1,005) - 1,72}{1,96 \div 1,005} \times 100 = 11,8\%.$$

3. Прирост производительности труда в результате снижения трудоемкости:

$$\Pi = \frac{100 \cdot T}{100 - T},$$

где T – снижение трудоемкости продукции в результате внедрения мероприятия.

$$\Pi = \frac{100 \times 11,8}{100 - 11,8} = 13,4\%.$$

4. Процент прироста объема реализации продукции (р) при неизменной численности рабочих равен проценту роста производительности труда (П):

$$p = \Pi = 13,4\%.$$

5. В стоимостном выражении прирост объема реализации работ, услуг составит 4848,4 тыс. руб.:

$$\Delta V_p = 36182 \times \frac{13,4}{100} = 4848,4 \text{ тыс. руб.}$$

6. Относительная экономия численности

$$\mathcal{E}_r = \sum \frac{(t_1 - t_2) \times B_2}{\Phi_d \times K_{н.б.}}$$

где  $\Phi_d$  – фонд рабочего времени одного рабочего до внедрения мероприятия, ч;

$K_{н.б.}$  – коэффициент выполнения норм выработки в базисном году;

$t_1, t_2$  – трудоемкость единицы работ до и после внедрения мероприятия, норма – час;

$B_2$  – годовой объем услуг (работ) после внедрения мероприятия в натуральном выражении:

$$\mathcal{E}_ч = \frac{(1,96 - 1,72) \times 61236}{83566,2 \times 1,005} = 0,3 \text{ чел.}$$

7. Экономия заработной платы:

$$\text{Эзп} = (1,96 \cdot 160,0 - 1,72 \cdot 160,0) \cdot 61236 = 2351,5 \text{ тыс. руб.}$$

8. Прирост себестоимости продукции:

$$\Delta C = \Delta V_p \times 3_{(1p \text{ баз})}^{\text{пер}} - \text{Э}_{\text{зп}}$$

$$\Delta C = 4848,4 \cdot 0,64 - 2351,5 = 751,5 \text{ тыс. руб.}$$

$$z_{1p \text{ баз}}^{\text{пер}} = \frac{32577 \times 0,72}{36182} = 0,64 \text{ руб.}$$

9. Прирост прибыли от реализации работ, услуг:

$$\Delta \Pi_p = \Delta V_p - \Delta C,$$

$$\Delta \Pi_p = 4848,4 - 751,5 = 4096,9 \text{ тыс. руб.}$$

10. Прирост по налогу на прибыль составит 614,5 тыс. руб. (ставка налога на прибыль 15 %, так как предприятие использует УСН):

$$\Delta \Pi_{\text{нр}} = 4096,9 \cdot 0,15 = 614,5 \text{ тыс. руб.}$$

11. Прирост чистой прибыли составит 3484,4 тыс. руб.

$$\Delta \Pi_{\text{ч}} = 4096,9 - 614,5 = 3484,4 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитанные основные технико-экономические показатели в ООО «Норма терм» приведены в таблице 8.

Таблица 8 – Расчет основных технико-экономических показателей по мероприятию

Показатели	Проект, тыс. руб.
Выручка от реализации работ, услуг (доходы)	4848,4
Себестоимость (расходы)	751,5
Валовая прибыль	4096,9
Налог на прибыль	614,5
Чистая прибыль	3484,4
Примечание - Авторская разработка.	

Из расчетов можно сделать вывод об эффективности мероприятия, так как полученный результат положительный.

Эффективная работа персонала предполагает, прежде всего, рациональное использование рабочего времени.

Рабочее время является частью календарного времени, когда работник в соответствии с трудовым законодательством должен работать на работодателя, производящего продукцию или выполняющего определенный вид работы.

Рабочее время является не только основным производственным ресурсом и важнейшим организационным фактором, но и критерием экономической эффективности производства. Таким образом, меньшее время, затрачиваемое на единицу продукции, подразумевает большую производительность и эффективность работы организации.

На эффективность рабочего времени влияют многочисленные факторы [17]:

- планирование времени;
- организация труда и техника в личном труде;
- режим работы;
- самочувствие и работоспособность людей.

Существенный резерв улучшения использования рабочего времени административно-управленческого персонала ООО «Норма терм» – выявление скрытых потерь. К ним относятся затраты времени на разного рода случайные работы: совещания с руководителем, непредвиденные получения заданий, записи в формы данных из журнала учета, несовершенство системы делегирования полномочий, проверка различного рода нормативных документов и т.д. Это приводит подчас к невыполнению ряда запланированных работ, услуг и отрицательно сказывается на общих результатах работы предприятия.

После внедрения данного мероприятия произойдет повышение производительности труда, стимулирование более качественного использования ресурсов, имеющихся на предприятии.

Определим экономическую эффективность мероприятия по улучшению использования рабочего времени.

В таблице 9 представлены данные ООО «Норма терм» для расчета экономической эффективности мероприятия по улучшению использования рабочего времени.

Таблица 9 – Показатели ООО «Норма терм» для расчета экономической эффективности мероприятия по улучшению использования рабочего времени административно-управленческого персонала

Показатели	Единица измерения	Количество
1. Потери рабочего времени у каждого основного рабочего в смену:		
- до внедрения мероприятия	мин.	25
- после внедрения мероприятия	мин.	10
2. Количество управленческого персонала	чел.	7
3. Режим работы	смена	1
4. Объем реализации услуг до внедрения мероприятия	тыс. руб.	36182
5. Себестоимость годового объема услуг	тыс. руб.	32577
6. Удельный вес переменных расходов в структуре себестоимости работ, услуг		0,72
Примечание – Авторская разработка.		

Данный проект реализуется на действующем предприятии, поэтому для оценки эффективности проекта использован приростный метод [7,8]. Согласно этому методу в качестве результатов и затрат рассматривается прирост соответствующих показателей. Результатом осуществления мероприятий является прирост объема реализации услуг.

1. Потери рабочего времени:

- до внедрения мероприятия:

$$B_1 = \frac{25}{480} \times 100 = 5,2\%,$$

- после внедрения мероприятия:

$$B_1 = \frac{10}{480} \times 100 = 2,1\%.$$

2. Уменьшение потерь рабочего времени у одного рабочего в смену:

$$\Delta_{вр} = \frac{15 \times 100}{480} = 3,1\%.$$

3. Относительная экономия численности:

$$\Delta_{ч} = \frac{B_1 - B_2}{100 - B_2} \times Ч_{упр},$$

$$\Delta_{ч} = \frac{5,2 - 2,1}{100 - 2,1} \times 7 = 3,2 \text{ чел.}$$

4. Прирост производительности труда:

$$\Pi = \frac{3,2 \times 100}{7 - 3,2} = 3,2\%.$$

5. Процент прироста объема реализации услуг (Р) при неизменной численности рабочих равен проценту прироста производительности труда (Π):

$$P = \Pi = 3,2 \%$$

6. В стоимостном выражении прирост объема реализации работ, услуг составит 1157,8 тыс. руб.:

$$\Delta V_p = V_p^o \times \frac{P}{100},$$

где  $V_p^o$  – объем реализации услуг до внедрения мероприятий, тыс. руб.

$$\Delta V_p = 36182 \times \frac{3,2}{100} = 1157,8 \text{ тыс. руб.}$$

7. Прирост себестоимости услуг определяется по формуле:

$$\Delta C = \Delta V_p \times Z_{1р\text{отч}}^{\text{пер}},$$

где  $Z_{1р\text{отч}}^{\text{пер}}$  - переменные издержки на 1 рубль реализации услуг, руб.;

$$Z_{1р}^{\text{перем}} = \frac{C \times I^{\text{пер}}}{V_p^{\text{баз}}},$$

где С – себестоимость в базовом периоде, тыс.руб.;

$I^{\text{пер}}$  – удельный вес переменных затрат в структуре себестоимости.

$$Z_{1р}^{\text{перем}} = \frac{32577 \times 0,72}{36182} = 0,65.$$

$$\Delta C = 1157,8 \times 0,65 = 752,6 \text{ тыс.руб.}$$

8. Прирост прибыли от реализации работ, услуг:

$$\Delta\Pi_p = \Delta V_p - \Delta C_p,$$

$$\Delta\Pi_p = 1157,8 - 752,6 = 405,2 \text{ тыс. руб.}$$

9. Прирост по налогу на прибыль составит 60,8 тыс. руб. (ставка налога на прибыль 15%, так как предприятие использует УСН):

$$\Delta N_{np} = 405,2 \cdot 0,15 = 60,8 \text{ тыс. руб.}$$

10. Прирост чистой прибыли:

$$\Delta\Pi_{ч} = 405,8 - 60,8 = 344,4 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитанные основные технико-экономические показатели в ООО «Норма терм» приведены в таблице 10.

Таблица 10 – Расчет основных технико-экономических показателей по мероприятию

Показатели	Проект, тыс. руб.
1. Выручка от реализации работ, услуг (доходы)	1157,8
2. Себестоимость (расходы)	752,6
3. Валовая прибыль	405,2
4. Налог на прибыль	60,8
5. Чистая прибыль	344,4
Примечание - Авторская разработка.	

Из расчетов можно сделать вывод об эффективности внедрения мероприятия, так как полученный результат положительный.

Себестоимость работ, услуг ООО «Норма терм» на предприятии в течение анализируемого периода возросла на 27,7 %. На основании проведенных в работе расчетов можно сказать, что в первую очередь это произошло за счет увеличения затрат на оплату труда.

Затраты на оплату труда включают оплату труда основного производственного персонала предприятия, премии рабочим и служащим за производственные результаты, стимулирующие и компенсирующие выплаты, компенсации по оплате труда и т.п.

Сокращение расходов на обслуживание управления, позволит снизить себестоимость работ, услуг. Для этого необходимо повышение квалификации управленческого персонала. Это позволит максимизировать эффективность управления, сократить расходы на обслуживание управления персоналом [10].

ООО «Норма терм» участвует в государственных закупках, всеми вопросами по тендерам занимается исполнительный директор. На него возложена колоссальная ответственность, следовательно, в большей степени он уделяет внимание основным полномочиям, а заработная плата превышает обычную ставку специалиста по госзакупкам. Вариант сокращения расходов на управление персоналом заключается в привлечении специалиста в области госзакупок путем аутсорсинга.

Аутсорсинг – это передача определенных видов или функций производственной деятельности организацией на основе контракта другой компании, работающей в требуемой области. В отличие от услуг и поддержки, которые носят разовый, эпизодический или случайный характер и ограничены началом и концом, аутсорсинг обычно включает профессиональную поддержку для бесперебойной работы отдельных систем и инфраструктуры на основе долгосрочного контракта (не менее 1 года).

Аутсорсинг позволяет повысить эффективность работы предприятия в целом и использовать высвободившиеся организационные, финансовые и человеческие ресурсы для развития новых направлений или концентрации усилий, не требующих повышенного внимания.

Вопросами госзакупок может заниматься сотрудник независимой специализированной организации. Аутсорсинг части работы позволяет избежать отвлечения от ваших ключевых обязанностей и в то же время быть полностью уверенным в том, что вся необходимая информация и документация по закупкам будет собрана и своевременно введена в информационные системы.

Аутсорсинг в сфере закупок предполагает не только составление документов, но и поддержание электронных информационных систем, получение подробных консультаций по всем вопросам этого процесса и, конечно же, оказание юридической поддержки в ФАС в случае возникновения споров и конфликтов. Стоимость приобретенной аутсорсинговой компании работы, услуги рассчитывается следующим образом:

$$C_A = \Pi \times X \quad (3.10),$$

где  $\Pi$  – цена за единицу работы у аутсорсинговой компании, тыс. руб.;

$X$  – срок выполнения работ, услуг аутсорсинговой компанией, месяц.

$$C_A = 15 \times 12 = 180 \text{ тыс.руб.}$$

Себестоимость работ, услуг собственными силами включает в себя постоянные и переменные затраты и определяется следующим образом:

$$C=A \times X,$$

где  $A$  – расходы на оплату труда специалисту по госзакупкам до внедрения мероприятия, тыс. руб.;

$$C=30 \times 12=360 \text{ тыс.руб.}$$

Далее затраты по двум вариантам следует сравнить между собой. При увеличении потребности свыше объема равного объему  $X$ , более выгодным является собственное производство, а при уменьшении для предприятия будет выгоден аутсорсинг.

$$\begin{aligned} C \times X &= A \times X, \\ 180 \text{ тыс.руб.} &= 360 \text{ тыс.руб.}, \\ 180 \text{ тыс.руб.} &< 360 \text{ тыс.руб.} \end{aligned}$$

Затраты на аутсорсинг в 2 раза меньше, чем собственные затраты предприятия на привлечение специалиста по госзакупкам.

Для определения экономического эффекта от принятия решения следует сравнить затраты по двум вариантам между собой. В абсолютном сравнении об эффективности будет свидетельствовать отрицательное значение показателя ( $\Delta$ ):

$$\begin{aligned} \Delta &= (C \times X) - (A \times X), \\ 180 - 360 &= -180 \text{ тыс.руб.} \\ \Delta C &= -180 \text{ тыс.руб.} \end{aligned}$$

Таким образом, полученный результат говорит об эффективности внедрения аутсорсинга. Аутсорсинг является одним из действенных инструментов по управлению персоналом, снимает нагрузку с персонала и увеличивает качество предоставления услуг.

Рассчитаем изменение основных технико-экономических показателей ООО «Норма терм» в прогнозном году в результате внедрения мероприятия по совершенствованию системы управления предприятием.

Рассчитаем прогнозную выручку от реализации работ, услуг:

$$V^{np} = V + \Delta V_1 + \Delta V_2,$$

где  $V$  – выручка от реализации работ, услуг в 2020 году;

$\Delta V_n$  – прирост выручки от внедрения мероприятия;

$$V^{np} = 36182 + 4848,4 + 1157,8 = 42188,2 \text{ тыс.руб.}$$

Рассчитаем плановую себестоимость:

$$C^{np} = C + \Delta C_1 + \Delta C_2 - \Delta C_3,$$

где  $C$  – себестоимость работ, услуг в 2020 году;  $\Delta C_n$  – прирост себестоимости работ, услуг.

$$C^{np} = 32577 + 751,5 + 752,6 - 180 = 33901,1 \text{ тыс.руб.}$$

Рассчитаем затраты на рубль выручки от продаж:

$$\begin{aligned} z_{1руб}^{np} &= \frac{C^{np}}{V^{np}}, \\ z_{1руб}^{np} &= \frac{33901,1}{42188,2} = 0,80 \text{ руб.} \end{aligned}$$

Определим прогнозную прибыль:

$$\begin{aligned} \Pi^{np} &= V^{np} - C^{np}, \\ \Pi^{np} &= 42188,2 - 33901,1 = 8287,1 \text{ тыс.руб.} \end{aligned}$$

Производительность труда рассчитаем по формуле:

$$ПР = \frac{V^{np}}{Ч},$$

на одного работающего:

$$ПР = \frac{42188,2}{43} = 981,1 \text{ руб./чел.}$$

на одного рабочего:

$$ПР = \frac{42188,2}{36} = 1171,9 \text{ руб./чел.}$$

Определим фондоотдачу и фондоемкость:

$$ФО = \frac{V^{np}}{ОС},$$

$$ФЕ = \frac{ОС}{V^{np}},$$

$$ФО = \frac{42188,2}{1680} = 25,1,$$

$$ФЕ = \frac{1680}{42188,2} = 0,04.$$

Рассчитаем рентабельность работ, услуг:

$$R = \frac{\Pi^{np}}{C^{np}} \times 100\%,$$

$$R = \frac{5059,1}{33901,1} \times 100\% = 12,0$$

Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Норма терм» на прогнозный период приведены в таблице 11.

Анализ данных таблицы 11 показал, что технико-экономические показатели ООО «Норма терм» на 2019 год улучшились по сравнению с базовым периодом, что можно охарактеризовать положительно.

Так, выручка увеличилась на 16,5% по отношению к базовому периоду, как следствие возросла производительность труда на 16,6%. Себестоимость повысилась на 4,1% за счет увеличения выручки от реализации работ, услуг и снижения переменных затрат на 1 рубль реализации работ, услуг. Валовая прибыль возросла на 129,9%. Чистая прибыль

увеличилась в 16 раз, такой прирост связан с отсутствием управленческих и коммерческих расходов на прогнозный период.

Фонд оплаты труда уменьшился на 1,3%, так как сократились расходы на оплату труда персоналу за счет внедрения аутсорсинга. Рентабельность работ возросла на 1,6%, это говорит о росте эффективности деятельности. Затраты на 1 руб. продаж снизились на 10 коп.

Подводя итоги проведенному исследованию, можно сделать вывод, что для успешного функционирования предприятия необходимо постоянно проводить комплексный анализ деятельности, в том числе и работы по повышению эффективности системы управления.

Таблица 11 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Норма терм» на прогнозный период

Показатели	Ед. изм.	Базовый	Проектный	Отклонение (+-)	Темп прироста (%)
Выручка от реализации работ, услуг	тыс. руб.	36182	42188,2	+6006,2	+16,5
Себестоимость работ, услуг	тыс. руб.	32577	33901,1	+1324,1	+4,1
Валовая прибыль	тыс.руб.	3605	8287,1	+4682,1	+129,9
Прибыль (убыток) от реализации работ, услуг	тыс.руб.	377	5059,1	+4682,1	в 13 раз
Прибыль до налогообложения	тыс. руб.	254	4936,1	+4682,1	в 19 раз
Чистая прибыль	тыс.руб.	254	4195,7	+3941,7	в 16 раз
Численность работающих, в том числе рабочих	чел.	43 36	43 36	- -	- -
Производительность труда: -на одного работника - на одного рабочего	руб./чел. тыс.руб.	841,4 1005,1	981,1 1171,9	+139,7 +166,8	+16,6 +16,6
Основные средства	тыс.руб.	1680	1680	0	-
Фонд оплаты труда	тыс.руб.	13622,4	13442,4	-180	-1,3
Среднегодовая заработная плата	тыс.руб.	316,8	312,6	-4,2	-1,3
Среднемесячная заработная плата	тыс.руб.	26,4	26,1	-0,3	-1,1
Фондоотдача		21,5	25,1	+3,6	+16,7
Фондоемкость		0,05	0,04	-0,01	-20,0
Рентабельность работ, услуг	%	10,4	12,0	+1,6	-
Затраты на 1 рубль реализации работ, услуг	руб.	0,90	0,80	-0,10	-88,9
Примечание – Авторская разработка.					

Анализ технико-экономических показателей деятельности ООО «Норма терм» за 2019 – 2020 годы показал, что выручка от реализации работ, услуг, снизилась на 3,8%, а себестоимость увеличилась на 27,7%.

Наибольший удельный вес в структуре реализованных работ, услуг в 2020 году

приходится на чистку и уборку. Объем реализованных услуг по этой категории увеличился на 1,8% и составил 53,5%.

Анализ структуры основных средств показал, что в ООО «Норма терм» в 2019 году основные средства уменьшились на 517 тыс. руб.

Текущести кадров в ООО «Норма терм» не наблюдается. Основную долю трудовых ресурсов занимают рабочие – 83,7%, доля руководителей высшего и среднего звена 16,3%.

Себестоимость работ, услуг увеличилась на 27,7% и составила 32577 тыс. руб. Затраты на оплату труда увеличились на 0,1% и достигли 13622,4 тыс. руб., соответственно возросли социальные платежи. Это говорит о том, что следует уделить внимание повышению производительности труда на предприятии.

Горизонтальный и вертикальный анализ активов и пассивов показал, что внеоборотные активы снизились на 23,5%, что произошло за счёт снижения основных средств. Уменьшились и оборотные активы на 24%, это говорит о снижении запасов и сырья.

В целом баланс вертикальных активов снизился на 24% и составил 17154 тыс. руб. в отчетном периоде, что свидетельствует о несовершенной политике принятия решений по совершенствованию предприятия.

ООО «Норма терм» показывает нормальную финансовую устойчивость, но платежеспособность имеет слишком высокие коэффициенты, что говорит о проблемах в использовании заемных средств.

В 2020 году коэффициент экономической эффективности системы управления снизился на 47,9 % и составил 6,1 за счет снижения выручки от реализации работ, услуг предприятия. Коэффициент численности управленческих работников увеличился на 5,2%. Коэффициент затрат на управление увеличился на 38,5%, а также вырос коэффициент затрат на управление на единицу выпускаемой продукции на 77,8%. Показатели социальной эффективности возросли, что говорит о хорошем климате на предприятии, но экономичность труда в системе управления снизилась за счет увеличения себестоимости. Исходя из этого систему управления ООО «Норма терм» необходимо совершенствовать и искать пути повышения эффективности.

## Выводы

Для совершенствования системы управления ООО «Норма терм» было решено внедрить следующие мероприятия, которые не только позволят повысить ее эффективность, но и повысят конкурентоспособность предприятия [9] на рынке:

1. Совершенствование нормирования труда административно-управленческого персонала.

2. Улучшение использования рабочего времени административно-управленческого персонала.

3. Сокращение расходов на обслуживание аппарата управления.

После внедрения мероприятий выручка в прогнозном периоде увеличилась на 16,5% по отношению к базовому периоду, себестоимость повысилась на 4,1%. Валовая прибыль увеличилась на 129,9%. Фонд оплаты труда уменьшился на 1,3%, так как сократились расходы на оплату труда персоналу за счет внедрения аутсорсинга. Рентабельность работ возросла на 1,6%, это говорит о росте эффективности деятельности. Затраты на 1 руб. продаж снизились на 1 коп.

Данные изменения указывают на целесообразность внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления.

## Список использованных источников

1. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления: учебник для вузов – М.: Инфра-М, 2001. – 300 с.

2. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: учебник. – М.: Вильямс, 2009. – 400 с.

3. Мескон М.Х., Хедоури М.А. Основы менеджмента: учебник. – М.: Вильямс, 2006. – 269 с.

4. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. – М.: Педагогический поиск, 2000. – 222 с.

5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.

6. Диканов М.Ю. Экономический анализ предприятий сферы розничной торговли. - Ростов-на Дону: ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет», 2017. – 180 с.

7. Гладкова Ю.В., Диканов М.Ю., Иванова Е.В., Таранова Н.С., Кувалдина И.С., Валентейчик Д.В. Методические подходы к оценке эффективности инвестиционных проектов предприятий различных сфер деятельности. - Ростов-на Дону, Донской государственный технический университет., 2017. – 157 с

8. Гладкова Ю.В., Диканов М.Ю. Методологический подход к оценке эффективности комплекса мероприятий по стимулированию продаж на примере предприятий розничной торговли// Современные фундаментальные и прикладные исследования.- 2017. - № 3 (26). - С. 52-61.

9. Диканов М.Ю. Основные особенности и направления развития современного рынка услуг розничной торговли //Инженерный вестник Дона. - 2011. - № 2 (16). - С. 116-125.

10. Скрынникова И.А., Диканов М.Ю. Экспертная и потребительская оценка конкурентной позиции организаций розничной торговли // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехни-



ческого университета. Экономические науки. - 2010. - № 6 (112). - С. 84-88.

11. Anton D. Murzin, Marina G. Leshcheva, Kometa T. Paytaeva, Maxim Y. Dikanov, Yulia V. Gladkova Information Priorities of Strategic Management of City Development Advances in Intelligent Systems and Computing: 5th National scientific and practical conference on Perspectives on the use of New Information and Communication Technology (ICT) in the Modern Economy, 2018; Pyatigorsk; Russian Federation; 1 February 2018. - 2019. - Volume 726

12. Abramov D.V., Anopchenko T.Y., Gubachev V.A., Revunov S.V., Volgina S.V. The factor model of formation of competitiveness// Advances in Intelligent Systems and Computing. - 2019. - T. 726. - Pp. 350-357.

13. Georgiy N. Kutsuri, Sergey A Shanin, Svetlana V. Frumina, Tamar Gardapkhadze, Ekaterina V. Ivanova Russian Practice of Identifying And Assessing Budget Risks Journal of Applied Economic Sciences, Volume XIII - Issue 3 (57). - 2018. - Pp. 711 - 719

14. Rokotyanskaya V.V., Moshchenko O.V., Valuiskov N.V., Ostaev G.Y., Taranova N.

Control and analytical management aspects of debtor and credit deposit of enterprises// Journal of Applied Economic Sciences.- 2018. - T. 13. -№ 2 (56). - Pp. 446-453

15. Georgiy N. Kutsuri, Sergey A Shanin, Svetlana V. Frumina, Tamar Gardapkhadze, Ekaterina V. Ivanova Russian Practice of Identifying And Assessing Budget Risks. Journal of Applied Economic Sciences Volume XIII - Issue 3 (57). - 2018. - Pp. 413-453

16. Moshchenko, O.V., Rokotyanskaya, V.V., Bayzulaev, S.A., Nepeeveva, H.U., Kuvaldina, I.S.Fixed assets: Problems of reliable reflection in the reporting of industrial enterprises //Journal of Advanced Research in Law and Economics - №9(2),- 2018. - Pp. 581-590

17. Кувалдина И.С. Методологические основы изучения и анализа использования рабочего времени // Экономика хозяйствования. - Волгодонск, 2005.- С. 83-85.

18. Кувалдина И.С. Самооценка деятельности организации как фактор повышения эффективности и качества работы.// Проблемы экономики, науки и образования в сервисе. - Волгодонск, 2004. - С. 175-177.

19. Кувалдина И.С. Социально-психологические факторы формирования стабильных трудовых коллективов. //Проблемы экономики, науки и образования в сервисе. Волгодонск 2004.- С. 177-178

20. Кувалдина И.С. Состояние и перспективы развития малых предприятий. //Тенденции развития науки и образования. - 2016. -№18-1.-С.26-28.

21. Кувалдина И.С., Гетьман М.В. Использование зарубежного опыта мотивации труда в практике работы российских предприятий. //Научный потенциал высшей школы - будущему России. - Волгодонск, 2017. - С 155-160.

## References

1. Knorring V.I. (2001). Teoriya, praktika i iskusstvo upravleniya: uchebnik dlya vuzov. V.I. Knorring. – M.: Infra-M., 300 (in Russ.).

2. Druker P.F. (2009). Praktika menedzhmenta: uchebnik – M.: Vilams, 400 (in Russ.).

3. Meskon M.KH. (2006). Osnovy menedzhmenta: uchebnik.M.KH. Meskon, M.A. Khedouri. – M.: Vilams, 269 (in Russ.).

4. Konarzhevskiy YU.A. (2000). Menedzhment i vnutrishkolnoye upravleniye. YU.A. Konarzhevskiy. – M.: Pedagogicheskiy poisk, 222 (in Russ.).

5. Vikhanskiy O.S. (2006). Menedzhment: uchebnik. O.S. Vikhanskiy, A.I. Naumov. – M.: Ekonomist», 670 (in Russ.).

6. Dikanov M.YU. (2017). Ekonomicheskiy analiz predpriyatiy sfery roznichnoy trgovli Rostov-n/D/: FGBOU VO «Donskoy gosudarstvennyy tekhnicheskiy universitet», 180 (in Russ.).

7. Gladkova YU.V., Dikanov M.YU., Ivanova Ye.V., Taranova N.S., Kuvaldina I.S., Valenteychik D.V. (2017). Metodicheskiye podkhody k otsenke effektivnosti investitsionnykh proyektov predpriyatiy razlichnykh sfer deyatel'nosti Rostov-n/D/. Donskoy gosudarstvennyy tekhnicheskiy universitet., 157 (in Russ.).

8. Gladkova YU.V., Dikanov M.YU. (2017). Metodologicheskiy podkhod k otsenke effektivnosti kompleksa meropriyatiy po stimulirovaniyu prodazh na primere predpriyatiy roznichnoy trgovli// Sovremennyye fundamentalnyye i prikladnyye issledovaniya, 3 (26), 52-61. (in Russ.).

9. Dikanov M.YU. (2011) Osnovnyye osobennosti i napravleniya razvitiya sovremennogo rynka uslug roznichnoy trgovli. Inzhenernyy vestnik Dona, 2(16), 116-125. (in Russ.).

10. Skrynnikova I.A., Dikanov M.YU. (2010). Ekspertnaya i potrebitel'skaya otsenka konkurentnoy pozitsii organizatsiy roznichnoy trgovli. Nauchno-tekhnicheskiye vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politekhnicheskogo universiteta. Ekonomicheskiye nauki, 6 (112), 84-88. (in Russ.).

11. Anton D. Murzin, Marina G. Leshcheva, Kometa T. Paytaeva, Maxim Y. Dikanov, Yulia V. Gladkova (2019). Information Priorities of Strategic Management of City Development Advances in Intelligent Systems and Computing: 5th National scientific and practical conference on Perspectives on the use of New Information and Communication Technology (ICT) in the Modern Economy, 2018; Pyatigorsk; Russian Federation; 1 February 2018, 726.

12. Abramov D.V., Anopchenko T.Y., Gubachev V.A., Revunov S.V., Volgina S.V. (2019). The factor model of formation of competitiveness. Advances in Intelligent Systems and Computing, 726, 350-357.

13. Georgiy N. Kutsuri, Sergey A Shanin, Svetlana V. Frumina, Tamar Gardapkhadze, Ekaterina V. Ivanova (2018). Russian Practice of Identifying And Assessing Budget Risks Journal of Applied Economic Sciences, Volume XIII, 3 (57), 711 – 719.

14. Rokotyanskaya V.V., Moshchenko O.V., Valuiskov N.V., Ostaev G.Y., Taranova N. (2018).

Control and analytical management aspects of debtor and credit deposit of enterprises. *Journal of Applied Economic Sciences*, T.13, 2 (56), 446-453.

15. Georgiy N. Kutsuri, Sergey A. Shanin, Svetlana V. Frumina, Tamar Gardapkhadze, Ekaterina V. Ivanova (2018). Russian Practice of Identifying And Assessing Budget Risks. *Journal of Applied Economic Sciences Volume XIII - Issue 3 (57)*, 413-453.

16. Moshchenko O.V., Rokotyanskaya V.V., Bayzulaev S.A., Nepeeva H.U., Kuvaldina I.S. (2018). Fixed assets: Problems of reliable reflection in the reporting of industrial enterprises. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 9(2), 581-590.

17. Kuvaldina I.S. (2005). Metodologicheskiye osnovy izucheniya i analiza ispol'zovaniya rabocheho vremeni. *Ekonomika khozyaystvovaniya*. – Volgodonsk, 83-85. (in Russ.).

18. Kuvaldina I.S. (2004). Samootsenka deyatel'nosti organizatsii kak faktor povysheniya effektivnosti i kachestva raboty. *Problemy ekonomiki, nauki i obrazovaniya v servise*. – Volgodonsk, 175-177. (in Russ.).

19. Kuvaldina I.S. (2004). Sotsial'no-psikhologicheskiye faktory formirovaniya stabil'nykh trudovykh kollektivov. *Problemy ekonomiki, nauki i obrazovaniya v servise*. Volgodonsk, 177-178. (in Russ.).

20. Kuvaldina I.S. (2016). Sostoyaniye i perspektivy razvitiya malykh predpriyatiy. *Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya*, 18-1, 26-28. (in Russ.).

21. Kuvaldina I.S., Get'man M.V. (2017). Ispol'zovaniye zarubezhnogo opyta motivatsii truda v praktike raboty rossiyskikh predpriyatiy. *Nauchnyy potencial vysshey shkoly - budushchemu Rossii*. Volgodonsk, 155-160. (in Russ.).