

## **Содержание:**

## **Введение**

Эффективность менеджмента - сложная, многогранная категория. Она отражает характерные особенности экономических, социальных и иных явлений. Анализ категории эффективности, факторов ее определяющих позволяет сделать вывод, что адекватными содержанию и формам проявления эффективности являются группы показателей экономической эффективности, которые могут выступать в качестве измерителя, критерия эффективности организации. Анализ категории эффективности, факторов ее определяющих позволяет сделать вывод, что адекватными содержанию и формам проявления эффективности являются группы показателей экономической эффективности, которые могут выступать в качестве измерителя, критерия эффективности организации. В качестве критерия эффективности производства и управления используются частные показатели использования отдельных видов ресурсов: материальных ресурсов, основных производственных фондов, капитальных вложений, производительности труда, характеризующей экономическую деятельность персонала, и обобщающие показатели, характеризующие конечные результаты. Улучшение показателей эффективности деятельности организации возможно в результате разработки и реализации путей роста экономической эффективности управления.

Актуальность темы курсовой работы заключается в том, что в новом тысячелетии наша страна должна научиться жить в условиях рыночной экономики, важнейшим условием этого является высококвалифицированные управленцы. Умение выделить и проанализировать элементы организации, внутренние и внешние факторы влияющие на ее деятельность.

Целью данной работы является изучение основных факторов эффективности менеджмента организации для более эффективного принятия управленческих решений, необходимых для успешной деятельности компании. является залогом успеха фирмы.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие и, факторы и критерии оценки эффективности менеджмента организации;

- проанализировать внутреннюю среду организации (на примере ООО «Семейный»);
- проанализировать внешнюю среду организации ООО «Семейный»

Объект исследования: торговое предприятие ООО «Семейный»

Предмет исследования: степень влияния факторов внешней и внутренней среды на эффективность деятельности предприятия.

Структурно курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы.

В первой главе дается понятие основных факторов эффективности менеджмента организации.

Во второй главе анализируется внутренняя среда организации (на примере ООО «Семейный»);

В третьей главе проводится анализ внешней среды ООО «Семейный»

Теоретическими источниками работы являются труды известных российских ученых, таких как: Бланк И.А., Бочаров В.В., Басовский Л.Е., и др. Использовались материалы периодической печати, в частности журналы: «Экономический анализ: теория и практика», «Менеджмент: в России и зарубежом», «Финансовый менеджмент» и т.д.

Базой анализа являются данные бухгалтерского, управленческого учета и отчетности ООО «Семейный» за 2013-2015 гг.

## **1. Понятие и критерии эффективности менеджмента организации**

### **1.1. Понятие и факторы оценки эффективности менеджмента**

Осуществление и совершенствование управления организацией вызывают необходимость определения результативности данной деятельности. В связи с этим закономерно встает вопрос, что такое эффективность менеджмента или управления, каковы виды и принципы эффективности.

Какую бы деятельность ни осуществлял человек, он всегда стремится выполнять рационально и эффективно. Рационализм предполагает поиск наиболее удобных и производительных методов выполнения работы, эффективность - наилучший результат, сопоставимый с затратами усилий или ресурсов на достижение этого

результата.

В данном случае закономерен вопрос, насколько ваша организация экономична (цена которую пришлось заплатить за полученный результат) или выгодна, одним словом во сколько раз результат больше затрат?

Однако часто главным бывает не то, во сколько раз результат больше затрат, а является ли он более ценным. Так как на сегодняшний день в условиях рыночной экономики во главу угла встают вопросы конкурентоспособности, то вы как руководитель должны заботиться о производительности, возрастания роли управления и общественной значимости. В связи с этим, вам нужно научиться оценивать уровень управления, возможности организации и перед вами всегда будет стоять задача выбора наиболее выгодного варианта управления.

Соотношение результатов и затрат это и есть содержание эффективности как управленческой категории.

Под эффективностью менеджмента понимается, сложная многогранная категория, которая отражает характерные особенности экономических, социальных, организационных и иных явлений [19,с.102].

Эффективность управления, как социально-экономическая категория, - это результативность данной деятельности, степень рационального использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Функциональная роль эффективности управления заключается в отражении уровня и динамики его развития, качественную и количественную стороны этого процесса.

Эффективность можно различать как потенциальную и реальную. Потенциальная эффективность оценивается предварительно, реальная определяется практическими результатами.

Эффективность управления бывает тактической и стратегической. Тактическая эффективность отражает получение эффекта в ближайшем времени, стратегическая в будущем.

В достижении высокой эффективности менеджмента большую роль играют характеристики системы, механизма и процесса (технологии) менеджмента. Однако, эффективность менеджмента всегда изменчива и определяется не только внутренними факторами, но и внешними - состоянием экономики, конкуренцией, социально политической обстановки и др. При этом внешняя и внутренняя

эффективность менеджмента должны быть сбалансированы.

Современная наука выделяет три группы основных принципов, определяющих эффективность менеджмента.

Принципы приоритетов в менеджменте. Главными из них являются:

- приоритеты человеческого фактора - мотивированная деятельность, профессионализм;
- принципы критических факторов - учет фактора времени, развитие информационных технологий, корпоративность, как форма эффективного сотрудничества и партнерства;
- основные принципы ориентирования - управленческая деятельность включает в себя разработку цели, миссии и стратегии менеджмента, обеспечение качества, создание условий творчества (система «думай сам») и др.

Для обеспечения эффективности менеджмента необходимо учитывать все влияния на ее же факторы. Но это можно сделать только тогда, когда эти факторы систематизированы и выделены основные и определяющие.

Фактор - момент, существенное обстоятельство в каком-то процессе, явлении. Эффективность управления формируется под воздействием ряда факторов, которые можно классифицировать по следующим признакам:

- 1) по продолжительности влияния;
- 2) по характеру влияния;
- 3) по степени формализации;
- 4) в зависимости от масштаба влияния;
- 5) по содержанию;
- 6) по форме влияния;

Рассмотрим более подробно основные факторы, оказывающие влияние на эффективность менеджмента.

По продолжительности влияния выделяют факторы, влияние которых сказывается на протяжении длительного времени (технический уровень производства, стиль

управления и др.) и которые действуют непродолжительное время (прогулы, простои, нарушения трудовой дисциплины и т.п.).

По характеру влияния различают факторы интенсивные и экстенсивные. Первые обеспечивают повышение эффективности менеджмента за счет мобилизации внутренних ресурсов, совершенствование организации труда управленческих работников и улучшение его условий, подготовка кадров управления. Вторые предусматривают привлечение дополнительных ресурсов - увеличение численности управленческого персонала, расширение технического оснащения труда управленцев на качественно неизменной основе и т.д.

По степени формализации выделяют количественно измеримые и количественно неизмеримые факторы.

В зависимости от масштаба влияния факторы можно подразделить на: народно-хозяйственные, отраслевые, на уровне организаций, на уровне подразделений [18, с.79].

По содержанию различают факторы:

- научно-технические (уровень механизации и автоматизации труда),
- организационные (рациональная структура аппарата управления, расстановка кадров, документооборот, трудовая дисциплина),
- экономические (система материального поощрения и материальной ответственности),
- социально-психологические (мотивация труда, межличностные отношения),
- технические,
- физиологические (санитарно-гигиенические условия труда) и др.

По форме влияния различают факторы прямые (квалификация персонала, состояние оборудования) и косвенные (психологический климат, групповая динамика). Первые непосредственно влияют на эффективность управленческого труда, вторые - опосредованно [18, с.80].

Таким образом, каждый из перечисленных факторов может воздействовать на систему управления сам по себе, в отдельности, а также в совокупности с другими. При совместном положительном воздействии они обеспечивают существенный

рост результативности менеджмента (за счет синергического эффекта), при отрицательном - снижают ее. Роль менеджеров состоит в том, чтобы планомерно воздействовать на указанные факторы. Рост эффективности должен стать объектом постоянной управленческой деятельности на всех уровнях организации.

## **1.2. Критерии и показатели эффективности управления**

В оценке управления наибольшую сложность представляет понимание его результата. Можно оценить ресурсы, легко измерить время, трудно оценить результат.

Есть конечный результат в котором управление проявляется лишь опосредовано, и можно назвать непосредственный результат, который присущ любому виду деятельности человека.

Непосредственный результат управления может характеризовать комплекс критериев и показателей эффективности.

В менеджменте различают основные понятия: результативность, эффект и эффективность. Понятия «результативность» и «эффект» в основном характеризуют абсолютное значение результата, к которому стремится организация. Эти понятия взаимосвязаны с понятием «цель», т.е. с конечным желаемым состоянием. Эти понятия могут быть количественно и качественно определены.

Многие говорят даже о «джунглях» критериев эффективности, причем множество углов зрения порождает глубокие разногласия между теоретиками. Так, Джон Кэмпбелл установил тридцать критериев и по меньшей мере столько же измеряемых факторов. Мы теперь находимся очень далеко от традиционного, внешне столь простого критерия максимизации производительности и минимизации затрат [18, с. 128-134].

Рассмотрим различные способы решения проблемы подходов к эффективности менеджмента организации. Р. Майлс предложил выделить пять крупных подходов к проблеме эффективности:

- традиционную микроэкономику;
- экономическую теорию научного управления ресурсами, представленную Тэйлором и Майоном;

- школу человеческих отношений, импульс которой был дан в трудах Мейо и его учеников;
- социально-техническую школу;
- школу организационного развития, которая испытала подъем начиная с 1970-х годов (ее представителем является Майлс).

Но перечисление школ хотя и помогает осознать сложность проблемы, в большей степени освещает разнородность критериев и, в конечном счете, - глубинную философию, нежели экономическую логику, способную подвести организацию к выбору именно этого критерия, а не другого.

Более плодотворный способ решения проблемы критериев эффективности - упорядочение их с помощью фундаментальных характеристик организаций. Здесь достигается двойной выигрыш. Прежде всего такой подход позволяет связать критерии с составными частями организации и, следовательно, ввести рациональную группировку критериев, касающихся исследованных ранее тем. Далее он поможет объяснить принцип иерархизации критериев, поскольку иерархизация в точности соответствует внутренней структуре организации (например, характеристикам доминирующей коалиции). Так, Ричард Бартон и Бьерг Обель (R. Burton, B. Obel) эмпирически детально проанализировали три показательных случая (группы «Нью-Йорк Тайме», «Маннесманн» и SAS) и расположили критерии эффективности фактически вокруг четырех полюсов:

- механизмов внутренней координации;
- процедур стимулирования;
- системы информации;
- структуры принятия решений.

В данном случае можно прийти к весьма значительному числу возможных формальных комбинаций, которое, однако, можно уменьшить, учитывая специфические характеристики каждой организации и повторяемость многих рассмотренных комбинаций.

Таким образом, с учетом природы организации, ее размеров некоторые комбинации исключаются сами собой. Организация малых размеров, например, действуя на рынке с острой конкуренцией, практически не в состоянии учитывать внутреннюю

информацию в большей степени, чем внешнюю. Кроме того, сделанный набор не свободен от влияния порядка, которого он касается: так, эффективность организационной формы матричного типа сильно зависит от качества внутренней информации и может быть повышена лишь в том случае, если организация способна исходить прежде всего из внутренней информации (о самой себе), подчинив ей внешнюю информацию (о ценах) .

Каковы бы не были принятые критерии, число возможных комбинаций сокращается, так как сами поиски эффективности порождают издержки. Это структурные издержки, то есть стоимость выбора той или иной организационной структуры. К структурным издержкам добавляются динамические, или поисковые издержки, то есть стоимость нахождения наиболее адаптированной организационной структуры с учетом избранных критериев и обеспечения перехода к этой структуре. С другой стороны [6, с.23], параметром эффективности называют наиболее важные параметры функционирования системы, которые позволяют оценить качество решения проблемы и достижение поставленных перед системой целей. Для экономической организации в качестве параметров эффекта могут рассматриваться параметры: стоимость и (или) время создания; доход, прибыль (убытки) за фиксированный период и т. д. Параметры эффекта представляют систему ее создателю и среде. Поэтому при выборе состава параметров эффекта учитывают как то, ради чего создается система, так и цели исследования.

В качестве критериев эффективности в производстве часто используются обобщенные показатели:

1. объем производства (абсолютный показатель);
2. прибыль (абсолютный показатель);
- 3) рентабельность (показатель чистой эффективности, относительный показатель);
- 4) время.

К критериям эффективности социального управления часто относят:

1. уровень производительности труда, соотносимый с мировыми показателями;
2. уровень благосостояния жизни людей в расчете на душу населения и в сравнении с другими государствами.

К частным показателям, используемым в управлении, относятся:

- показатели использования различных ресурсов: труда, основных фондов, инвестиций;

- показатели, характеризующие труд в сфере управления: снижение трудоемкости обработки управленческой информации; сокращение сроков обработки информации; сокращение потери рабочего времени управленческого персонала за счет улучшения организации труда; сокращение управленческого персонала; уровень механизации, автоматизации и компьютеризации трудоемких операций в сфере управления.

Эти показатели являются количественными и могут измеряться. Но имеются и чисто качественные показатели, например повышение квалификации управленческого персонала, качество работы, улучшение условий труда, обоснованность управленческих решений, культура управления.

Критерии и показатели в разных областях могут дифференцироваться по сферам жизни: экономической, социальной, политической, духовной, культурной.

Подходы к эффективному управлению основаны на принципе обобщения (определение общих, присущих всей системе характеристик), что помогает при решении сложных задач управления.

Существует две группы обобщений, касающиеся эффективного управления:

а) связанные с результатами и ресурсами управления;

б) связанные с затраченными усилиями.

При эффективном развитии организации в позитивном направлении следует учитывать следующие обстоятельства:

- результаты в управлении обычно достигаются путем использования благоприятных возможностей;

- для получения результатов ресурсы должны быть сконцентрированы на использовании благоприятных возможностей;

- одной компетентности может быть недостаточно, необходимо захватывать новые лидирующие положения;

- любое лидерство может быть скоротечно;

- все существующее подвержено устареванию;
- ресурсы ограничены, и часто кажется, что они неправильно распределяются;
- концентрация ресурсов - это ключ к реальным экономическим результатам.

Питерс и Уотермен, определяя эффективное управление, вводят наиболее общие критериальные подходы к эффективности в менеджменте, такие как:

- ориентация на действие и на достижение успеха;
  - всегда находиться лицом к потребителю;
  - самостоятельность и предприимчивость;
  - производительность труда;
- связь производства с жизнью и ориентация на ценности;
- верность своему делу и организации;
  - простота формы и минимальный штат управления;
  - централизация и децентрализация одновременно [14, с.208].

Критерии эффективности управленческих органов и должностных лиц включают (табл. 8):

- степень соответствия направлений, содержания и результатов управленческой деятельности к тем ее параметрам, которые обозначены в стандарте, правовом статусе органа и государственной должности;
- законность решений органов управления и должностных лиц;
- реальность управленческих воздействий, переводящих управленческую систему из одного состояния в другое - более высокое и эффективное;
- характер и объем взаимосвязей управленческих структур с непосредственными работниками;
- содержание любых управленческих документов в связи с их соотношением к запросам и потребностям людей;

Таблица 1.2.1.

## Критерии эффективности управления компании по Синку

Критерий	Признаки
Действенность	Реализация целей, задач и операций: а) вовремя; б) с нужными свойствами; в) в достаточном количестве
Экономичность	Выражается отношением количества ресурсов, которые следовало потребить, к фактически использованным ресурсам
Качество	Соответствие спецификациям, под которыми понимается своевременность, комплексность качественных признаков и анализируется удовлетворенность покупателя
Производительность	Описывается коэффициентом, представляющим собой отношение числителя как измерителя действительности к знаменателю - измерителю экономичности
Качество трудовой жизни	Понимается реакция людей на условия труда и жизни в организационных системах, которые включают удовлетворенность людей условиями труда, чувство безопасности, уверенность
Нововведения	Это творческий процесс приспособления продукта к условиям, структуре организации, к изменениям во внешней и внутренней среде, процесс поддержания интереса к новой продукции с позиции потребителя
Прибыльность	Это мера/совокупность мер, характеризующих взаимосвязь между финансовыми ресурсами и характером их использования. Простейшая форма прибыльности: реализация минус издержки

- меру обеспечения в решениях управленческих структур элементов престижа, организационной культуры и фирменного стиля организации;
- правдивость и целесообразность управленческой информации;
- нормы морали и этики, свойственные организации [21, с.135].

Эдвард Деминг предложил путь трансформации статичности американского стиля управления в динамичность. Им была оценена эффективность управления организацией и описана суть управления качеством на основе использования статистических материалов (табл. 1.2.2.).

Таблица 1.2.2.

Основные факторы повышения эффективности деятельности организации по Демингу

№	Наименование	Основные признаки
1	2 Выработка постоянной цели, направленной на улучшение качества продукции и обслуживания	3 Радикально новое определение роли компании, для которой характерна не тотальная погоня за прибылью, а сохранение бизнеса и обеспечение работы по введению новшеств, научному поиску, постоянное совершенствование и поддержка высокого уровня качества
2	Принятие новой философии	Борьба с проявлением терпимости к плохому качеству работы и плохому обслуживанию

<p>Переход от принципа массового контроля на выходе к 3 совершенствованию всей цепи процесса производства продукции</p>	<p>Устранение ранее распространенных методов контроля продукции после ее схода с линии сборки (на основных стадиях линии сборки), при котором выявляются дефектная продукция; переход к принципу, на основании которого качество должно стать не результатом контроля, а результатом совершенствования рабочего процесса</p>
---	--

Таким образом, при оценке эффективности управления необходимо комплексное применение всей системы обобщающих и частных показателей. Эффективность управленческой деятельности применительно к субъекту управления может характеризоваться количественными (экономический эффект) и качественными показателями (социальная эффективность).

## **2. Анализ внутренней среды организации (на примере ООО «Семейный»)**

### **2.1. Оценка финансового состояния организации ООО «Семейный»**

ООО «Семейный» - крупнейшая динамично развивающаяся сеть универсамов и супермаркетов Закамского региона, занимается розничной торговлей с 2005 года. На сегодняшний день сеть насчитывает двадцать две торговые точки. Цель деятельности - насыщение рынка высококачественными товарами.

Миссия компании: сделать посетителя магазина - довольным покупателем, довольного покупателя - постоянным покупателем, постоянного покупателя - сторонником торговой сети «Народный». Постоянно прикладывать максимум усилий, для того чтобы посетители радовались приемлемым ценам, широкому ассортименту товаров, качественному обслуживанию.

Форматы, в котором работает «Народный» - супермаркеты и универсамы, предлагают своим покупателям доступные цены, стабильный сбалансированный ассортимент и удобство совершения покупок. «Народный» - магазин для всей семьи, где каждый найдет товар по своему вкусу.

Сеть насчитывает более 300 партнеров по поставкам товаров для сети - крупнейшие национальные и транснациональные компании.

Диагностика финансовой деятельности осуществляется на основе обобщения и анализа обширной информации, которая характеризует внутренние процессы хозяйствования в их стоимостном выражении.

Проведем анализ финансовых коэффициентов ООО «ТКПик Народный».

Анализ показателей ликвидности и платежеспособности ООО «ТКПик Народный» за 2013-2015 гг. представлен в таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1.

Анализ показателей ликвидности и платежеспособности

ООО «ТКПик Народный», 2013-2015 гг., доли единиц

Показатели	Оптимальное значение показателя	2013-2015 гг.			Изменение за период (+, -)	
		2013 г.	2014 г.	2015 г.	2013-2012 гг.	2015-2014 гг.
		Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,5	0,08	0,09	0,02
Коэффициент быстрой ликвидности	0,8	1,41	1,38	1,25	-0,03	-0,13
Коэффициент текущей ликвидности	2	4,00	3,11	3,76	-0,89	0,65

Как видно по данным таблицы 2.1.1, коэффициент абсолютной ликвидности в конце 2013 года периода равнялся 0,08 доли ед., а к концу 2015 года он снижается до 0,02 доли ед. Значение коэффициента ниже рекомендуемого уровня. Можно сделать вывод о том, что имеющихся денежных средств недостаточно для покрытия текущих обязательств предприятия. Данный факт обусловлен крайне

низкой величиной наиболее мобильных активов.

Коэффициент текущей ликвидности к концу 2015 года уменьшается по сравнению с 2013 годом с 4,00 доли ед. до 3,11 доли ед. Это говорит о том, что хоть коэффициент уменьшается, предприятию достаточно оборотных средств, чтобы погасить долги по краткосрочным обязательствам.

Специфика финансово-хозяйственной деятельности исследуемого предприятия такова, что имущество ООО «ТКПиК Народный» в основном представлено иммобилизованными активами с длительным сроком окупаемости. Именно поэтому в краткосрочном периоде наблюдается недостаток наличных денежных средств и наиболее ликвидных активов.

Динамика коэффициентов ликвидности в течение анализируемого периода отражена на рисунке 1.

На рисунке 1 видно, что самое высокое значение принадлежит коэффициенту текущей ликвидности. Данный показатель отражает, насколько краткосрочные обязательства могут быть покрыты за счет текущих активов.

Причем данный коэффициент оценивает платежные возможности предприятия не только при условии своевременных расчетов с дебиторами и благоприятной реализации готовой продукции, но и при условии продажи материальных запасов и прочих оборотных средств.

В течение 2013-2015 гг. коэффициент существенно не изменился и колебался около значения 4,00 – 3,76 доли ед.

Судя по общепринятым критериям ликвидности и платежеспособности, анализируемому предприятию явно не хватает текущих активов на покрытия краткосрочных обязательств.

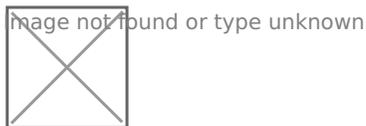


Рис. 1. Динамика показателей ликвидности ООО «Семейный», 2013-2015 гг., доли ед.

Следующим шагом анализа будет анализ показателей деловой активности ООО «Семейный».

Относительные показатели деловой активности характеризует уровень эффективности использования ресурсов (материальных, трудовых и финансовых).

Анализ показателей деловой активности ООО «Семейный» за 2013-2015 гг. представлен в таблице 2.

Величина и динамика показателей деловой активности, отраженные в таблице 2.1.2, еще раз подчеркивают специфику основной финансово – хозяйственной деятельности исследуемого предприятия.

Таблица 2.1.2.

Анализ показателей деловой активности ООО «ТКПик Народный» за 2013-2015 гг.

Показатель				Изменение	
	2013 г.	2014 г	2015 г	2014- 2013 гг.	2015- 2014 гг.
1	2	3	4	5	6
1. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, оборот	1,95	2,02	1,83	0,07	-0,19
2. Коэффициент оборачиваемости запасов, оборот	3,01	3,42	2,29	0,41	-1,13
3. Средний срок оборачиваемости запасов, дни	121	107	159	-14	52
4. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, оборот	4,97	4,42	3,52	-0,55	-0,9

5. Средний срок оборачиваемости дебиторской задолженности, дни	73	83	104	10	21
6. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, оборот	8,46	7,40	5,13	-1,06	-2,27
7. Средний срок оборачиваемости кредиторской задолженности, дни	43	49	71	6	22
8. Длительность операционного цикла, дни	194	190	263	-4	73
9. Длительность финансового цикла, дни	187	181	199	-6	18

Если рассмотреть скорость оборачиваемости запасов и оборотных активов в целом, то они крайне малы, так в течение 2013 года материальные запасы совершают 3,01 оборота, в 2014 году – 3,42 оборота, а в 2015 году – 2,29 оборота. т.е. на протяжении всего анализируемого периода скорость оборачиваемости материальных запасов не составляет даже одного оборота.

Если рассматривать скорость оборачиваемости кредиторской и дебиторской задолженности, то можно заметить, что оборачиваемость первой превышает вторую. Причиной тому могут быть недостатки в управлении составом и структурой дебиторской задолженности. Выше было выявлено, что предприятие не может покрыть текущие обязательства за счет собственных активов. Принимая во внимание низкую скорость оборачиваемости кредиторской задолженности в 2015 году можно говорить о нецелесообразном заимствовании средств краткосрочного характера, следовательно, этот момент требует принятия оперативных управленческих решений.

Динамику длительности операционного и финансового циклов ООО «ТКПик Народный» за 2013-2015 гг. можно проследить на рисунке 3.

Как видно из рисунка 2, наблюдается положительная тенденция к снижению длительности операционного и финансового циклов предприятия в 2014 году. Но в 2015 г. ситуация меняется, следовательно, увеличивается время от поступления

сырья и материалов от поставщиков до поступления денежных средств от покупателей и заказчиков.

image not found or type unknown



Рис. 2. Динамика операционного и финансового циклов

ООО «Семейный» за 2013-2015 гг., дни

Завершающим этапом анализа финансовых коэффициентов является оценка показателей рентабельности (см. табл. 2.1.3.)

Таблица 2.1.3.

Анализ показателей рентабельности

ООО «Семейный», 2013-2015 гг.

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год	Изменение	
				2014-2013 гг.	2015-2014 гг.
1	2	3	4	5	6
1. Рентабельность имущества предприятия, %	2,11	0,64	0,64	-1,47	0
2. Рентабельность продаж, %	0,06	0,02	0,03	-0,04	0,01
3. Рентабельность производства, %	0,10	0,03	0,04	-0,07	0,01

По данным таблицы 2.1.3 можно сделать выводы о низкой рентабельности имущества предприятия, что в большей степени обусловлено длительным периодом окупаемости, так в 2013 году рентабельность имущества составила 2,11 %, т.е. на вложенный капитал приходится 2 копейки прибыли, та же картина наблюдается в 2014 году (0,64 %) , а в 2015 году на каждый рубль средств,

вложенных в имущество ООО «Семейный» приходилось 0,6 копейки прибыли (см. рис. 3.)

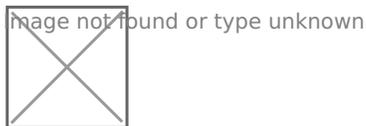


Рис. 3. Динамика показателей рентабельности ООО «Семейный» за 2013-2015 гг., %

Но вместе с тем в исследуемом предприятии наблюдаются также не высокие показатели рентабельности продаж и рентабельности производства. Более того, на протяжении трех лет оба показателя имеют тенденции к увеличению. Значит можно с уверенностью сказать, что услуги организации востребованы.

Таким образом, подводя итоги проведенному анализу финансового состояния ООО «Семейный» можно сказать, что предприятие испытывает ряд трудностей в обеспечении краткосрочной платежеспособности, имеет низкие показатели финансовой устойчивости и высокую зависимость от внешних источников финансирования. Оборотные активы имеют длительные периоды оборачиваемости, что сказывается на величине операционного и финансового циклов предприятия и величине вовлечение оборотных активов.

## 2.2. Оценка кадрового потенциала предприятия

Среднесписочная численность персонала общества составляет 102 человека при штатной численности 105 чел. В связи с высокими требованиями к персоналу, на предприятии сохраняется высокая текучесть. Структурный состав численности работников ежегодно варьируется из-за высокой текучести.

Анализ структуры численного состава работников представлен в таблице 2.2.1.

Таблица 2.2.1.

Анализ структуры численного состава работников

	2013	2014	2015
Показатели	чел. %	чел. %	чел. %

Распределение работающих по категориям:	101		97		102	
служащие	53	52,5	50	51,5	55	53,9
рабочие	48	47,5	47	48,5	47	46,1
Итого среднесписочная численность работников	101	100,0	97	100,0	102	100,0

Распределение работающих по возрасту:

до 20 лет	1	1,0	0	0,0	0	0,0
от 20 до 30 лет	92	91,1	90	92,8	95	93,1
от 30 до 40 лет	4	4,0	4	4,1	3	2,9
от 40 до 50 лет	2	2,0	1	1,0	2	2,0
старше 50 лет	2	2,0	2	2,1	2	2,0

Распределение работающих по полу:

мужчины	37	36,6	39	40,2	43	42,2
женщины	64	63,4	58	59,8	59	57,8

Распределение работающих по образованию

незаконченное среднее	22	21,8	17	17,5	18	17,6
-----------------------	----	------	----	------	----	------

средне-специальное	49	48,5	51	52,6	48	47,1
высшее	30	29,7	29	29,9	36	35,3

Как видно из табл. 2.2.1, в распределении персонала по категориям, наибольшая доля принадлежит служащим (51,5%-53,9%). Подобное соотношение между категориями обуславливается спецификой работы компании. Основной персонал квалифицируется как менеджеры торгового зала, отвечающие за продвижение товара.

Наибольшую долю по возрасту занимают сотрудники в возрасте от 20 до 30 лет, что так же объясняется спецификой работы компании. В то же время это объясняет высокую текучесть персонала – молодые люди часто воспринимают работу в торговле как некое временное явление и рассчитывают на определенный карьерный рост, обеспечить который фирма не в состоянии.

При трудоустройстве работников большее предпочтение отдается представителям женского пола, так как одним из требований является стаж в сфере торговли, а так же знакомство с предметом продаж.

При этом доля работников с высшим образованием составляет от 29 до 35%, в то время как работники со средне-специальным образованием занимают долю до 52% от общей численности.

В таблице 2.2.2. представлена динамика приема на работу, должностного роста, увольнения

Таблица 2.2.2.

Анализ движения рабочей силы

Наименование показателя	2013	2014	2015	Откло-нение
				2015/ 2013

1. Численность промышленно-производственного персонала на начало года, чел.	104	98	97	-7
2. Принято на работу, чел	35	37	28	-7
3. Выбыло, чел.	41	38	21	-20
в том числе:				0
3.1 по собственному желанию	33	28	15	-18
3.2 уволено за нарушение трудовой дисциплины	4	5	2	-2
4. Численность персонала на конец года, чел. (п.1+п.2-п.3)	98	97	104	6
5. Среднесписочная численность персонала, чел.	101	97	102	1
6. Количество работников, проработавших весь год, чел.	52	55	61	9
7. Коэффициент оборота по приему работников (п.2/п.5)	0,35	0,38	0,27	-0,07
8. Коэффициент оборота по выбытию работников (п.3/п.5)	0,41	0,39	0,21	-0,20
9. Коэффициент текучести кадров ((п.3.1+п3.2)/п.5)	0,37	0,34	0,17	-0,20
10. Коэффициент постоянства кадров (п.6/п.5)	0,51	0,57	0,60	0,08

Из табл. 2.2.2. видно, что коэффициент текучести составляет 0,37 в 2013 г. Этот показатель очень высок и свидетельствует о том, что персонал не считает работу в ООО «Семейный» привлекательной.

Тем не менее, к 2015 г. руководству общества удалось принять ряд мер, способствовавших стабилизации движения кадров и текучесть снизилась до 0,17. Пропорционально снизился оборот по приему и выбытию, что увеличило коэффициент постоянства кадров.

Для определения эффективности использования трудовых ресурсов следует рассмотреть динамику основных показателей эффективности труда, что сделано в табл. 2.2.3.

Таблица 2.2.3.

#### Анализ эффективности использования трудовых ресурсов

Наименование показателя	2013	2014	Темп прироста, % к предыдущему году	2015	Темп прироста, % к предыдущему году
1. Выручка от оказания услуг, тыс.руб.	287456	422 118	46,85	459 873	8,94
2. Годовой фонд оплаты труда персонала, тыс.руб.	11379	16 782	47,48	18 354	9,37
3. Среднесписочная численность персонала, чел.	101	97	-3,96	102	5,15
4. Среднемесячная зарплата одного работника, тыс.руб.	9388,61	14 417,53	53,56	14 995,10	4,01

5. Производительность труда (годовая выработка), тыс.руб./чел.	2846,10 <sup>4</sup> 351,73	52,90	4 508,56	3,60
6. Трудоемкость, чел./тыс.руб.	0,0004	0,0002	-34,60	0,0002 -3,48
7. Зарплатоемкость	0,0396	0,0398	0,43	0,0399 0,39

Как видно из табл. 2.2.3, общие показатели эффективности труда имеют тенденцию к росту, причем, следует отметить, что рост заработной платы сопровождается ростом как общей выручки, так и производительности труда. Негативным фактором является то, что средний уровень заработной платы повышается опережающими темпами по сравнению с ростом производительности труда. Однако, рассматривая эту динамику в увязке с текучестью кадров, необходимо констатировать, что упреждающее повышение заработной платы не только увеличило выручку, но и снизило текучесть кадров, что в целом стабилизировало работу общества.

В ООО «Семейный» кадровая политика рассчитана на людей активных и энергичных. В организации введены различные поощрительные бонусы для отличившихся работников. Например, продавцы по окончании месяца за большой объем продаж и отличное обслуживание получают прибавку к зарплате в размере 25% от оклада.

Через некоторое время после начала работы в организации продавец может стать менеджером, если он показал себя как предприимчивый и энергичный работник, и не имел нареканий со стороны старших менеджеров и покупателей.

**Таким образом, для улучшения использования кадрового потенциала ООО «Семейный» необходимы следующие мероприятия:**

- увеличение производительности труда;

- увеличение мотивации работников;
- улучшение качества работы;
- оптимизация численности.

Для этого необходимо использовать различные способы мотивации:

- экономические прямые – системы оплаты труда, выплаты за отсутствие прогулов;
- экономические непрямые – льготное питание;
- неденежные – гибкие рабочие графики, продвижение по службе.

### **3. Анализ внешней среды организации ООО «Семейный»**

#### **3.1. Анализ потребителей ООО «Семейный»**

Влияние внешней среды на деятельность предприятия зависит от результатов анализа и его последствий: после анализа предприятия необходимо решение для того чтобы начать анализ внешней среды, необходимо определить его тип проанализировав внешнюю среду магазина ООО «Семейный», т.е. ее основные характеристики. Мы пришли к выводу, что у предприятия стабильная изменяющаяся среда, поэтому в основном был проведен анализ факторов составляющих микроокружение предприятия. Необходимые социально – культурные факторы, относящиеся к макроокружению, были учтены при анализе потребителей, правовые факторы не были проанализированы, т.к. в ближайший период времени большие изменения не происходили. Экономические факторы макроокружения учитывались при проведении анализа конкурентной среды.

Принципиально важным для учредителей ООО «Семейный» в его практической деятельности является знание и обеспечение выполнения прав потребителей. В первую очередь это предоставление потребителям права выбора возможностей удовлетворения их нужд.

Главным фактором среды, как ООО «Семейный», так и всех остальных предприятий являются потребители. Влияние потребителей может выражаться в различных формах:

- установлении определенного уровня цен;

- наличие особых требований к качеству, дизайну, техническим характеристикам продукта;
- формам оплаты и т.д.

Потребители очень важны для магазина, ведь именно они определяют ее успех, а именно достижение главной цели любого коммерческого предприятия - прибыли. На сегодняшний день одна из самых главных целей предприятия - создать своего потребителя. Существует довольно разветвленная система критериев, позволяющих проводить анализ рынка потребителей товаров личного пользования (рис.4).

Профиль покупателя составлен по следующим характеристикам:

- географическое местоположение;
- демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности и т.п.);
- социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т.п.);
- отношение покупателя к продукту (почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт и т.п.).

Экономических факторов

СЕГМЕНТАЦИЯ

ТОВАРОВ

ЛИЧНОГО

ПОЛЬЗОВАНИЯ

С УЧЕТОМ

Социальных факторов

Политических факторов

Географических факторов

Психологических факторов

Потребительских мотивов

Рис.4 Система критериев для проведения анализа рынка потребителей

Анализ покупателей магазина ООО «Семейный» ставит в первую очередь задачу составления профиля тех людей, которые покупают товары первой необходимости, т. е. продукты. Изучение потребностей покупателей, на какой объем продаж может рассчитывать организация, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приобретаться и многое другое.

После анализа демографических характеристик населения можно сделать следующие выводы:

- большее количество покупателей приходится на возраст от 25 до 40 лет и от 40 до 60 лет
- исходя из социального статуса покупателей, то большое количество приходится в основном на людей со средним достатком;
- преобладает более молодое поколение, что объясняет увеличение числа занимающихся спортом и туризмом;

Для определения психологических характеристик и отношения покупателей к определенным продуктам было проведено социологическое исследование. Итоги социологического исследования отражены в табл. 3.1.1.

Таблица 3.1.1.

Анализ показателей, определяющих поведение покупателей

Показатель	Кол-во респонд.	Процент от общего числа
------------	-----------------	-------------------------

Приоритетные характеристики стандартных продуктов	62	56
- цена	31	28
-качество	17	16
- срок хранения		
Приоритетные характеристики дифференцированных продуктов	51	46
- польза для здоровья	47	43
- вкусовые качества	12	11
- упаковка		
Каким продуктам отдают предпочтение респонденты	45	41
- широко разрекламированным	55	50
- тем, которые давно покупают	10	9
- тем, которые есть в ближайшем магазине		
Отношение к широкому ассортименту однотипных товаров	25	23
- положительно	31	28
- отрицательно	54	49
- важно чтобы было все необходимое		

Кол-во продуктов, приобретаемых за один поход в магазин:	32	29
- на один день	78	71
- на три дня и более		

Проанализировав результаты анкетирования можно сделать следующие выводы о структуре потребительских предпочтений:

1. Большинство респондентов отдают предпочтение при покупке товаров низкой цене, так как уровень среднемесячного дохода населения очень низкий;
2. При покупке продуктов не первой необходимости покупатели уделяют больше внимания той пользе, которую продукция несет для здоровья;
3. Нейтральное отношение к появлению новых видов продуктов определяется существующим недоверием к большинству производителей;
4. Потребитель видит необходимость делать покупки впрок, так как боится повышения цен.

### **3.2. Анализ поставщиков и конкурентов ООО «Семейный»**

Необходимость оценки поставщиков возникает тогда, когда организация желает убедиться, что данный поставщик отвечает всем требованиям. Мною проведен анализ поставщиков, который направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным товарам, энергетическими и информационными ресурсами, от которых зависит эффективность работы организации.

Поставщики ООО «Семейный» обладают большой конкурентной силой и вполне могут поставить организацию в очень высокую зависимость от себя.

При изучении поставщиков ООО «Семейный» в первую очередь обращает внимание на следующие характеристики их деятельности:

1. стоимость поставляемого товара;
2. гарантия качества поставляемого товара;
3. временной график поставки товаров;
4. пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товара.

Поставщиками ООО «Семейный» являются ООО «ТД «Балтийский», ОАО «ВиммБильДанн Продукты Питания», ООО «Данон Индустрия», ЗАО «Йошкар-Олинский мясокомбинат», ОАО «Татспиртпром», ООО «Хмельнофф», ЗАО «Комбинат молочных продуктов «Эдельвейс», ЗАО «Мултон и др.

Часто на деятельность поставщика влияют обстоятельства, находящиеся вне поля зрения закупщика. Мелкие поставщики более внимательны к требованиям покупателя. Но у крупных поставщиков больше возможностей для решения срочных проблем в чрезвычайных ситуациях.

Если качество продукции поставщика остается стабильно высоким, то организация может снизить затраты на входящий контроль качества продукции этого поставщика. Сокращение числа поставщиков ведет к снижению административных расходов. Да и контролировать качество продукции становится гораздо проще. Для выбора поставщика можно воспользоваться методом взвешивания. Составим список факторов, влияющих на выбор: качество; ассортимент товара; цена и существующие скидки; соблюдение условий поставки; форма расчета. Для определения относительной значимости этих факторов каждому фактору приписывается вес – число из отрезка [0;1]. Сумма всех весов должна равняться единице. Выберем шкалу для измерения каждого фактора от 1 до 10 очков. Данным способом оценим существующих поставщиков ООО «Данон Индустрия», ЗАО «Комбинат молочных продуктов «Эдельвейс», и нового исследуемого ОАО СХП «Юбилейное». Результаты отображены в таблице 3.2.1.

Таблица 3.2.1.

#### Оценка поставщиков

фактор	вес	ООО «Данон Индустрия»	ЗАО «Комбинат молочных продуктов «Эдельвейс»	ОАО СХП «Юбилейное»	1	2	3
		1	2	3			
Качество	0,18	6	6	6	0,8	0,6	0,6
Ассортимент	0,26	5	5	8	1,2	1	1,6

Цена	0,3 6	7	8	1,8 2,1 2,4
Надежность	0,1 9	7	5	0,9 0,7 0,5
Форма расчета	0,3 6	6	7	1,8 1,8 2,1
Сумма	1 -	-	-	6,5 6,2 7,2

Из показателей суммы оценок мы видим, что на рынке поставщиков есть еще один поставщик ОАО СХП «Юбилейное», заслуживающий внимания и проведения развернутого анализа.

Изучение конкурентов, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за покупателя и за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении не только данного предприятия, но и всех остальных. Такое изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы. Кроме того, на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние покупатели ее продукта и поставщики, которые, обладая силой к торгу, могут заметно ослабить позицию организации.

Конкурентами ООО «Семейный» являются:

1. ООО «Агроторг»;
2. ЗАО «Тандер»;
3. ЗАО «Торговый дом «Перекресток».

Результаты анализа представим в таблице 3.2.2.

Таблица 3.2.2.

Анализ результатов исследования конкурентов

Показатель	ООО «Агроторг»	ЗАО «Тандер»	ЗАО «Торговый дом «Перекресток»
Наиболее высокая цена	+	+	+
Дневной объем продаж ( в %)	47,3	5,7	47
Прямые поставки	+	+	+
Через посредников	+		+
Система скидок (наличие скидок)	+	+	
Последнее изменение цен (в %)	23,5	15,5	27
Дополнительный ассортимент	+		

Изучив конкурентов, пришли к выводу, что эффективно адаптироваться к среде и достигать поставленных целей, в большинстве случаев, помогает не борьба с конкурентами, а сотрудничество с ними.

Анализ конкурентов был произведен по поводу реализации продуктов первой необходимости. Остальная полученная информация показывает, какими конкурентными преимуществами обладает ООО «Семейный»:

1. Наличие в ассортименте магазина не только продуктов питания, но и отдела хозяйственных товаров первой необходимости;
2. Качественное обслуживание клиентов;
3. Наличие договоров на прямые поставки от производителей;

4. Разрабатывается план реконструкции магазина (расширение площадей, покупка нового холодильного оборудования).

Таким образом, подробный анализ макро- и микросреды компании ООО «Семейный» позволяет сделать выводы относительно потенциальных угроз и возможностей, которые компания должна учитывать в своей деятельности таблица 3.2.3.

Таблица 3.2.3.

Матрица SWOT-анализа ООО «Семейный»

Сильные стороны (S)

1. Большой опыт в организации персональных продаж
2. Высокий уровень организации управленческого учета
3. Наличие высококвалифицированного персонала
4. Налаженная система поставок материалов и оборудования и проч.

Слабые стороны (W)

1. Недостаточный уровень клиентского сервиса
2. Недостаточный уровень развития каналов товародвижения
3. Средняя позиция в доле рынка
4. Не всегда адекватный рыночной ситуации стиль руководства и структуры компании
5. Отсутствие системы стратегического планирования

Возможности (O)

1. Расширение рынка образовательных и наставнических услуг за счет старшего поколения
2. Изменение общественных стереотипов по отношению к рекламе
3. Увеличение покупательной способности населения
4. Увеличение количества предпринимательских структур

SO-стратегия

1. Расширение номенклатуры сопутствующих товаров
2. Развитие системы персональных продаж для оптовых покупателей товаров и продукции

WO-стратегия

1. Создание и распространение бесплатных рекламно-информационных материалов о деятельности компании
2. Создание единой информационной службы маркетинга в организации
3. Увеличение рыночной доли компании за счет создания новых товаров и завоевания новых сегментов рынка

Угрозы (T)

ST-стратегия

WT-стратегия

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Замедление темпов экономического развития</li> <li>2. Увеличение налогового пресса</li> <li>3. Рост цен на продукты питания, в связи с увеличением таможенных пошлин и барьеров</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание системы учета и снижения затрат</li> <li>2. Поставка продукции с проверенным качеством от ведущих компаний</li> <li>3. Создание системы электронных продаж</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расширение каналов товародвижения</li> <li>2. Создание системы обратной связи с клиентами компании</li> </ol> |
|--|--|---|

Проведенный анализ деятельности ООО «Семейный» определил то, что компания может строить свое управление исходя из разных концепций – финансовой, просчитывая наиболее оптимальные сферы расходов и инвестиций; конкурентной, вытесняя любыми способами конкурента с рынка; товарной, улучшая качественные показатели своей продукции, и др. однако в настоящее время, по многочисленным исследованиям ученых и практических подтверждений работающих предприятий, наибольший эффект в управлении дает маркетинговая концепция, ориентированная на выяснение и удовлетворение запросов потребителей определенного целевого рынка.

Для перспективного развития компании ООО «Семейный» на рынке продовольственных товаров и увеличению роста продаж необходимо разработать и реализовать четыре пути совершенствования управления маркетинговой деятельностью:

1. Создание единой маркетинговой службы;
2. Программа продвижения товара;
3. Применение методики эффективного управления ассортиментом товарной группы как средство увеличения продаж;
4. Применение практических методов разработки и анализа товарной стратегии компании на основе внутренней вторичной информации.

## **Заключение**

Эффективность управления, как социально-экономическая категория, - это результативность данной деятельности, степень оптимальности использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Эффективность управления формируется под воздействием ряда факторов, которые можно классифицировать по следующим признакам: продолжительность влияния; характер влияния; степень формализации; зависимость от масштаба влияния; содержание; форма влияния.

На основании изученного предприятия ООО «ТКПик Народный» можно сделать следующие выводы: данное предприятие находится в платежеспособном состоянии, об этом подтверждает проведенный анализ финансового состояния.

На основании проделанного анализа ликвидности можно сделать выводы о том, что в целом ликвидность на предприятии удовлетворительная. Значение коэффициентов свидетельствуют о возможности предприятием мгновенного исполнения своих обязательств и значительного повышения риска работы предприятием с точки зрения быстрого возврата долгов.

Проделав анализ финансовой устойчивости предприятия можно сделать вывод, что предприятие финансово устойчиво. Предприятие не зависит от внешних кредиторов и инвесторов. У предприятия достаточно собственных средств для финансирования текущей деятельности.

Проанализировав состояние предприятия, хотелось бы внести рекомендации по улучшению его положения:

1. Для нормализации кругооборота оборотного капитала и восстановления его платежеспособности ограничить неплатежи, не допускать, чтобы деятельность предприятия финансировалась за счет кредиторской задолженности.
2. Необходимость своевременно и в полном объеме получать доходы за оказанные услуги (зачеты взаимных требований, применение в расчетах системы предоплаты).
3. Внедрение современных эффективных технологий.
4. Обучать персонал предприятия новым методам работы в условиях рыночной экономики.

## **Для улучшения использования кадрового потенциала ООО «Семейный» необходимы следующие мероприятия:**

- увеличение производительности труда;
- увеличение мотивации работников;
- улучшение качества работы;
- оптимизация численности.

Для этого необходимо использовать различные способы мотивации:

- экономические прямые – системы оплаты труда, выплаты за отсутствие прогулов;
- экономические непрямые – льготное питание;
- неденежные – гибкие рабочие графики, продвижение по службе.

Для перспективного развития компании ООО «Семейный» на рынке продовольственных товаров и увеличению роста продаж необходимо разработать и реализовать четыре пути совершенствования управления маркетинговой деятельностью:

1. Создание единой маркетинговой службы;
2. Программа продвижения товара;
3. Применение методики эффективного управления ассортиментом товарной группы как средство увеличения продаж;
4. Применение практических методов разработки и анализа товарной стратегии компании на основе внутренней вторичной информации.

### **Список использованной литературы**

#### **I. Нормативно-правовые акты**

1. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 21 ноября 2004. - № 129. - ФЗ (с изм. и доп. от 23 июля 2005) // Собрание законодательства РФ. - 2005. - №31. - Ст. 2143.

2. Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации, утвержденное Приказом Минфина РФ от 29 июля 1998 г. №34н. // Собрание законодательства РФ. - 1998. - №30. - Ст. 3213.

## **II. Специальная литература**

1. Авдулова Т.П. Психологические основы менеджмента: учеб.-метод. пособие. - М.: Либерейя-Бибинформ, 2009. - 150с.
2. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент: учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 2008. - 207с.
3. Архангельский Г.А. Тайм-менеджмент: работаем, не уставая и про себя не забывая // BuhStyle. - 2008. - Август (N 01). - С.49-52.
4. Баранов А. Менеджмент 2.0, или Парадигма устойчивого развития для эпохи растущей конкуренции / А.Баранов, Р.Партин // Business excellence = Деловое совершенство. - 2012. - № 4. - С.22-26.
5. Барков С.А. Воспитание корпоративного патриотизма как задача современного менеджмента / С.А.Барков, Т.А.Люботурова // Вестн. Моск. ун-та. Сер.18. Социология и политология. - 2008. - № 2. - С.119-132.
6. Басовский, Л.Е. Финансовый менеджмент: учебник. - М.: ИНФРА-М., 2007. - 240 с.
7. Барнгольц, С.Б., Мельник, М.В. Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта: учебное пособие.- М.: Финансы и статистика, 2011. - 240 с.
8. Бендиков, М.А., Сахарова, И.В., Хрусталева, Е.Ю. Финансово-экономическая устойчивость предприятия и методы ее регулирования // Экономический анализ: теория и практика, 2008. - № 14 (71). - С. 7-13.
9. Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента: учебник. - В 2-х томах. - Киев: Ника- Центр, 2009. - 654 с.
10. Васильков Ю.В. Система менеджмента рисков как инструмент управления экономикой предприятия / Ю.В.Васильков, Л.С.Гущина // Методы менеджмента качества. - 2012. - № 2. - С.10-15.
11. Ветчанов О.В. Грамотный подбор и расстановка кадров как залог эффективной работы организации // Справочник руководителя учреждения культуры. - 2011. - № 7. - С.36-49.
12. Гусаров Ю.В., Гусаров Л.Ф. Теория менеджмента: Учебник.-М.: ИНФРА-М,2013. - 263с.
13. Генералов Б.В. Структурное развитие организаций - фактор устойчивости и динамизма экономики / Б.В.Генералов, В.В.Федоров // Национальные проекты. - 2010. - № 11. - С.24-32.

14. Зайцева Т.В. Управление развитием человеческих ресурсов организации // Вестник Московского ун-та. Сер.21. Управление (государство и общество). - 2010. - № 1. - С.3-16.
15. Король С. Внешняя окружающая среда организации как фактор роста ее эффективности / Светлана Король, Римави Мазуз Хусейн // Проблемы теории и практики управления - 2007. - № 5. - С.43-50.
16. Коций С. Самооценка деятельности организации - механизм усиления конкурентных преимуществ / С.Коций, М.Стерлинг // Стандарты и качество. - 2008. - № 11. - С.30-33.
17. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 256 с.
18. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. - 576 с.
19. Мотивация - основа упр. человеческими ресурсами (теор. и практ. формир. мотивир. орг. среды и созд. единой сист. мотив. комп.):Моногр./ А.Е.Боковня-М:НИЦ Инфра-М,2013-144с.:
20. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопченко. - М.: ИНФРА-М; Ростов н/Д: Академцентр, 2011. - 240 с.
21. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.В. Романов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 160 с.
22. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.И. Комаров. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2010. - 233 с.
23. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.М. Купцов. - 3-е изд. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2011. - 184 с.