

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов экономики и управления

(наименование института полностью)

Кафедра «Управление инновациями и маркетинг»

(наименование кафедры)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управлением малым бизнесом

(наименование профиля, специализации)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Управление деятельностью организации малого бизнеса на
основе экономического анализа»

Студент

Д.С. Тараканова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

В.Ю. Моисеева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

И. о. заведующего кафедрой д-р экон. наук, доцент Искосков М.О.

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« » 2018 г.

Тольятти 2018

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент Д.С. Тараканова.

Тема работы: «Управление деятельностью организации малого бизнеса на основе экономического анализа».

Научный руководитель: к.э.н, доцент В.Ю. Моисеева.

Целью данного исследования было разработка рекомендаций по управлению деятельностью организации малого бизнеса на основе экономического анализа.

Объектом исследования является – деятельность организации ООО «УК «Мурино».

Основными методами для исследования был использован сравнительный, метод синтеза, системного анализа, а также метод конкретизации.

Краткие выводы по работе: на сегодняшний день сфера ЖКХ остается самым убыточным сектором экономики. Каждый год на дотации данной отрасли расходуется от 40 до 80% местного бюджета. При таком объеме финансирования модернизация системы ЖКХ займет не один десяток лет. Дотирования с участием бюджетных средств привели к тому, что строительство жилья для городов стало невыгодным, так как каждый введенный в эксплуатацию жилой объект нагружает местный бюджет и требует еще больше дотаций от бюджета, а дотации приводят к бюджетному кризису.

Практическая значимость работы заключается в улучшении управления деятельностью организации малого бизнеса на основе экономического анализа.

Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения и списка используемой литературы. Общий объем работы – 73 страницы машинописного текста.

Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические аспекты повышения эффективности методов управления малым предприятием	6
1.1 Сущность методов управления малым предприятием.....	6
1.2 Методика повышения эффективности методов управления малым предприятием.....	14
2. Анализ эффективности деятельности ООО «УК «Мурино».....	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «УК «Мурино»	29
2.2 Оценка эффективности деятельности предприятия	41
ООО «УК «Мурино».....	41
3. Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности	51
3.1. Мероприятия по повышению эффективности деятельности предприятия	51
3.2. Расчет экономической эффективности разработанных мероприятий.....	59
Заключение	64
Список используемых источников.....	68

Введение

На сегодняшний день, нельзя отрицать тот факт, что малый бизнес играет немаленькую роль в экономике большинства стран. Важность малого бизнеса в экономике страны доказывают функции, которые он выполняет при своем успешном существовании: способствует в искоренении безработицы, при своем функционировании отчисляет значительные поступления в виде налогов в бюджеты регионов, оперативно осваивает новые технологии рынка.

Развитие малого бизнеса в России не имеет значительных различий от других стран, и выполняет те же функции: создает большую конкуренцию, что способствует насыщению рынка различными товарами и потребности рынка в повышении качества и удовлетворении спроса потребителей, обеспечивает население рабочими местами, что снижает безработицу в стране, обеспечивает регионы и государство налоговыми поступлениями.

Понятие малый бизнес подразумевает под собой один из основных механизмов способствующий занятости населения, однако нужно понимать, что основной целью является не количество трудящихся, а квалификация и их профессионализм по их специальности.

Повышение социальной роли малого бизнеса должно быть обеспечено также за счет его распространения в области технологий наукоемкого типа и активного применения в малом бизнесе последних достижений техники и науки. Приумножение и сохранение научно-технического потенциала страны, повышение активности инновационного характера малых фирм, сферы производства является одной из важных задач малого бизнеса.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что экономика рыночного типа является невозможной без среды конкуренции, а в качестве основы ее или точнее субъектов конкурентной среды способны выступать на местных, локальных рынках обычно лишь малые компании. Конкурентный механизм может играть роль защиты потребителя от некачественных услуг и товаров, поскольку после достижения некоторого

уровня удовлетворения потребностей человек имеет возможность выбора товаров (услуг) не только согласно цене, но уровню, качеству обслуживания, сервису, а для выбора требуется, чтобы на рынке были различные фирмы.

В сложившихся макроэкономических условиях, в режиме санкций и ограниченного объема инвестиций со стороны зарубежных компаний, остро встает вопрос о невозможности малого бизнеса реализовать свои три функции в социально- экономическом развитии страны. Поддержка малого бизнеса со стороны государства в настоящее время может стать одним из главных для его развития, что подтверждает актуальность выбранной теме исследования.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ эффективности деятельности малого предприятия на примере ООО «УК Мурино».

Задачи исследования:

- рассмотреть сущность методов управления малым предприятием;
- проанализировать методiku повышения эффективности методов управления малым предприятием;
- провести анализ эффективности деятельности ООО «УК «Мурино»;
- разработать рекомендации по повышению эффективности деятельности предприятия;
- провести анализ экономической эффективности разработанных мероприятий.

Объект исследования – малое предприятие ООО «УК «Мурино».

Предмет исследования – оценка эффективности деятельности малого предприятия.

1 Теоретические аспекты повышения эффективности методов управления малым предприятием

1.1 Сущность методов управления малым предприятием

Бизнес (предпринимательство) – это экономическая деятельность, направленная на систематическое получение, прибыли от производства и/или продажи товаров, оказания услуг. Данная деятельность реализуется за счет средств самого предпринимателя, его активов, вложений и труда, а также с помощью привлеченных инвесторов. Безусловно, гарантий того, что бизнес будет осуществлять эффективную коммерческую деятельность нет, и средства вложенные и затраченные на его функционирование могут не окупиться, также присутствует риск частично или полной потери собственного имущества.

Деятельность малых предприятий в РФ регулируется Федеральным законом от 24 июля 2007 г. №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», вступившим в силу с 1 января 2008 г. [3]

Таким образом, можно сгруппировать критерии определения малого бизнеса в России (см. таблицу 1).

Таблица 1 - Критерии (ограничения) определения малого бизнеса в России

Критерии отнесения предприятия к малому	Содержание
Статус	для юридических лиц - суммарная доля участия РФ, субъектов РФ, муниципальных образований, иностранных юридических лиц, иностранных граждан, общественных и религиозных организаций, благотворительных и иных фондов в уставном капитале указанных юридических лиц не должна превышать 25%, доля участия, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого предпринимательства, не должна превышать 25%;
Численность работников	а) от ста одного до двухсот пятидесяти человек включительно для средних предприятий; б) до ста человек включительно для малых предприятий; среди малых предприятий выделяются микропредприятия - до пятнадцати человек;
Выручка	микропредприятия - 120 млн. рублей; малые предприятия - 800 млн. рублей; средние предприятия - 2 млрд. рублей

По данным исследований Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «Опора России» малый бизнес понимается в шести аспектах (см. таблицу 2).

Таблица 2 - Подходы к пониманию сущности малого бизнеса

Подход	Содержание
Фискальное понимание	Индивидуальное предпринимательство локализуется в виде малого объема и внушительного количества. Невозможность контролировать финансовый поток.
Банковское понимание	Зачастую малый бизнес не имеет в резерве активов под залог которых индивидуальный предприниматель может получить кредит. В большинстве случаев малый бизнес имеет нематериальные активы.
Понимание с точки зрения экономических теорий	Экономический и неэкономический тип действия
Понимание с точки зрения государства	Масштабные предприятия являются угрозой для власти государства, так как благодаря своим размерам могут оказывать на нее влияние. Малый бизнес является самостоятельным аспектом экономики и порождением самозанятого населения, который не требует крупных усилий и поддержки со стороны власти. Малый бизнес формирует качество жизни в стране.
Деятельностное понимание	Бизнесмен является универсальным специалистом, совмещающая в себе несколько профессий. Бизнес всегда полностью прозрачен и понятен его владельцу, что дает возможность снизить показатели затрат.
Этническое понимание	Малый бизнес – это способность организовывать себя и общество вокруг

Из таблицы 2 видно, что понимание малого бизнеса в разных подходах различно.

На сегодняшний день, для экономики присуща сложная комбинация производств, отличающихся друг от друга своим размером, - крупных, стремящихся к монопольной структуре, и небольших, основывающихся под влиянием многих факторов.

Мероприятия государства по поддержке малого бизнеса в России закреплены в Федеральном законе от 24 июля 2007 г. №209-ФЗ «О развитии малого предпринимательства в РФ».

Малый бизнес представляет собой бизнес, который опирается на деятельность предпринимательского характера небольших компаний, малых фирм, которые формально не входят в объединения.

Проведя анализ, можно сделать краткий вывод, что на данный момент в России наблюдается спад в развитии индивидуальных предпринимателей, что так или иначе связано с падением общего числа малых предприятий. Также можно отметить, что с 2009 г. в стране наблюдается падение, прибыли индивидуальных предпринимателей. Вышеперечисленное говорит о низком качестве условий для развития и существования индивидуального предпринимательства в стране.

Это доказывает утверждение о зависимости малого бизнеса и его развития связано с развитием экономики в стране и мире.

Множество различных требований предъявляют к структуре управления как к важному компоненту концепции менеджмента, учтенных в принципах создания системы управления, которые разобраны в очень многих разных работах российских авторов. Ключевые принципы можно сформулировать так.

Прежде всего, организационная структура управления должна отражать задачи и цели организации, и тем самым должна быть в подчинении производству, а также его потребностям [17, с. 48].

Между управленческими органами и отдельными работниками нужно предусмотреть оптимальное разделение труда, которое способно обеспечить творческий характер работы, а также рациональную нагрузку и соответствующую специализацию.

В процессе формирования системы управления нужно ставить ее в связь с определением ответственности и полномочий каждого сотрудника и органа управления, с установлением между ними системы горизонтальных и вертикальных связей.

Также требуется поддержание соответствия между обязанностями и функциями, полномочиями и ответственностью, нарушение которых влечет неэффективное функционирование всей системы управления.

ОСУ должна являться адекватной в отношении социально-культурной среды организации, существенно влияющей на решения по уровню детализации и централизации, распределения ответственности и полномочий, меры масштабов и самостоятельности контроля менеджеров и руководителей.

Это требование значит, что копирование систем управления, с успехом функционирующих в отличных от данных организаций социально-культурных условиях, отнюдь не говорит об их успешности и не гарантирует необходимые результаты.

Соответственно, осуществление вышеуказанных принципов, отражает необходимость учета в процессе формирования системы управления множества различных факторов, воздействующих на ОСУ [5, с. 36].

Подходы к их созданию для различных организаций отличаются, вместе с тем учету подлежат: вид собственности (коммерческая или некоммерческая организация), размеры (крупная, средняя или малая организация), этап цикла жизни, степень разделения и специализации труда, кооперирование их и автоматизация, а также иные факторы.

Выступает императивом создание формальной системы управления, в которой четко определяются связи, роли, уровни и полномочия.

Многие специалисты в процессе решения задачи по совершенствованию структур управления забывают о том, что систему управления нужно связывать с фазами цикла жизни организации.

Если организация только зарождается, то зачастую управление осуществляет лично предприниматель.

Тогда, когда организация находится на этапе роста – то имеется функциональное разделение труда управленцев.

Если организация на этапе зрелости – осуществляется тенденция децентрализации.

Тогда, когда организация на этапе спада – осуществляется разработка необходимых мер, связанных с совершенствованием управленческой структуры по потребностям и тенденциям в производстве [5, с. 39].

Если организация прекращает свое существование – управленческая структура или рушится (в случае ликвидации организации), или происходит ее реорганизация (поскольку имеет место или присоединение, или подчинение другой организации, адаптирующей управленческую структуру к той фазе цикла жизни, в которой она сама находится).

К примеру, если организация входит в состав объединения (ассоциация, концерн и иные), происходит перераспределение управленческих функций (некоторые из них централизуются), и соответственно – полное изменение управленческой структуры организации.

Проведем рассмотрение процесса создания и обоснования организационных структур организации. Организационная структура является в нашем понимании совокупностью компонентов организации, куда входят должности и структурные подразделения, а равно и связи между ними.

Связи структурных подразделений предприятия и должностей делятся на [1, с. 21]:

- вертикальные (административно-функциональные) для протекания административных процессов по принятию решений на предприятии;
- горизонтальные (технологические) для протекания процессов исполнения работ.

Выделение данных видов процессов и связей возможно только на низовом уровне декомпозиции (приближенном к исполнению конкретной операции) деятельности по проекту, а вот на высшем и среднем уровнях деятельности, связанной с реализацией проекта задача решают только с применением «диагональных» связей и процессов.

Для того, чтобы построить действенную организационную структуру и систему управления компанией, применяют матрицу проекций, представляющую матричную модель, которая задает систему отношений классификаторов в любом их сочетании. Для того, чтобы формировать зоны ответственности за функционал компании, используют матрицу организационных проекций.

Эта матрица (матрица организационных проекций) обладает видом таблицы, где в строках располагается список исполнительных звеньев (подразделений, организации менеджеров), а в столбцах - перечень функций, которые выполняет организация. Для каждой данной функции устанавливают исполнительное звено, отвечающее за эту функцию.

Синтез матрицы окажет по каждой функции помощь в нахождении исполняющих ее подразделений либо сотрудника [37, с. 56]. После оформления таблицы возможно проведение по ней анализа, в результате которого - получение проблемных мест, как в выполнении функций, так и в загруженности сотрудников, и после этого осуществить рациональное распределение между исполнителями всех задач.

Различные авторы и писатели используют разные по своей сути описания о количестве и содержании стадий организационного проектирования, однако большинство алгоритмов формирования проектов состоят из следующих главных стадий: формирование целей, ценностей и стратегии организации, вида организационной структуры, формирование структурных подразделений, их обязанностей, а также взаимодействия между ними, создание основных бизнес-процессов. Рассмотрим основные алгоритмы процесса организационного проектирования в таблице 3.

Таблица 3 - Алгоритмы процесса организационного проектирования

Авторы алгоритмов	Описание стадий алгоритма организационного проектирования
Б.З. Мильнер [21]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование структурной схемы аппарата управления 2. Создание основных структурных подразделений, а также взаимосвязанность между ними 3. Регламентация оргструктуры
И.И. Мазур, В.Д. Шапиро [19]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Черновой проект 2. Рабочий проект:
А.В. Баринов [3]	<ul style="list-style-type: none"> - Формирование общей структурной схемы - Создание основных структурных подразделений, а также взаимосвязанность между ними - Регламентация оргструктуры
Я.М. Гританс [6]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование обобщенной концепции управления предприятием с подробным описанием основных целей организации 2. Формирование полноценной бизнес-модели с учетом всех включаемых бизнес-процессов

	3. Формирование обобщенной организационно-экономической модели 4. Формирование будущей организационно-управленческой структуры 5. Создание финансово-экономического обеспечения 6. Соблюдение юридического обеспечения 7. Обеспечение кадровое 8. Надлежащее организационно-техническое обеспечение
А. Кудинов [17]	1. Формирование основных целей, задач, а также стратегии предприятия 2. Формулировка основных задач, компетенций, а также юридической ответственности бизнес-единиц, которые так или иначе участвуют в создании готового продукта 3. Подбор механизма согласования деятельности бизнес-единиц 4. Формулировка и проектирование всех бизнес-процессов 5. Создание организационной структуры для каждой бизнес-единицы, которая включена в бизнес-систему.

Рассмотрев таблицу 3, мы можем рассмотреть картину в целом, не углубляясь в детали и привести более обобщенный вид последовательности процесса проектировании организационной структуры, описанного Б.З. Мильнером, а также измененного и улучшенного в трудах В.Д. Шапиро, И.И. Мазура и В.А. Баринаова. Данными авторами было предложение следующее объединение в две стадии:

- первая стадия – создание чернового проекта, в котором проводится рассмотрение всех возможных вариантов развития событий и создания бизнес-системы;

- вторая стадия – создание практического проекта, в котором описывается тщательная проработка всех составляющих бизнес-процессов.

Вышеописанные стадии детализированы довольно подробно в трудах Я.М. Гританса и А.А. Кудинова.

Тогда как многие специалисты (Я.М. Гританс, А.В. Баринов, И.И. Мазур, А.А. Кудинов, Б.З. Мильнер и прочие) занимались разработкой универсальной основы алгоритма процесса организационного проектирования, остальные ученые предлагали отличающиеся от данных предложений рекомендации, связанные с процедурой формализации этого процесса.

В предлагаемом алгоритме И.Б. Гурковым хорошо описано не только рассмотренные шаги проектирования в таблице 1, а также берутся во внимание «внешние» переменные.

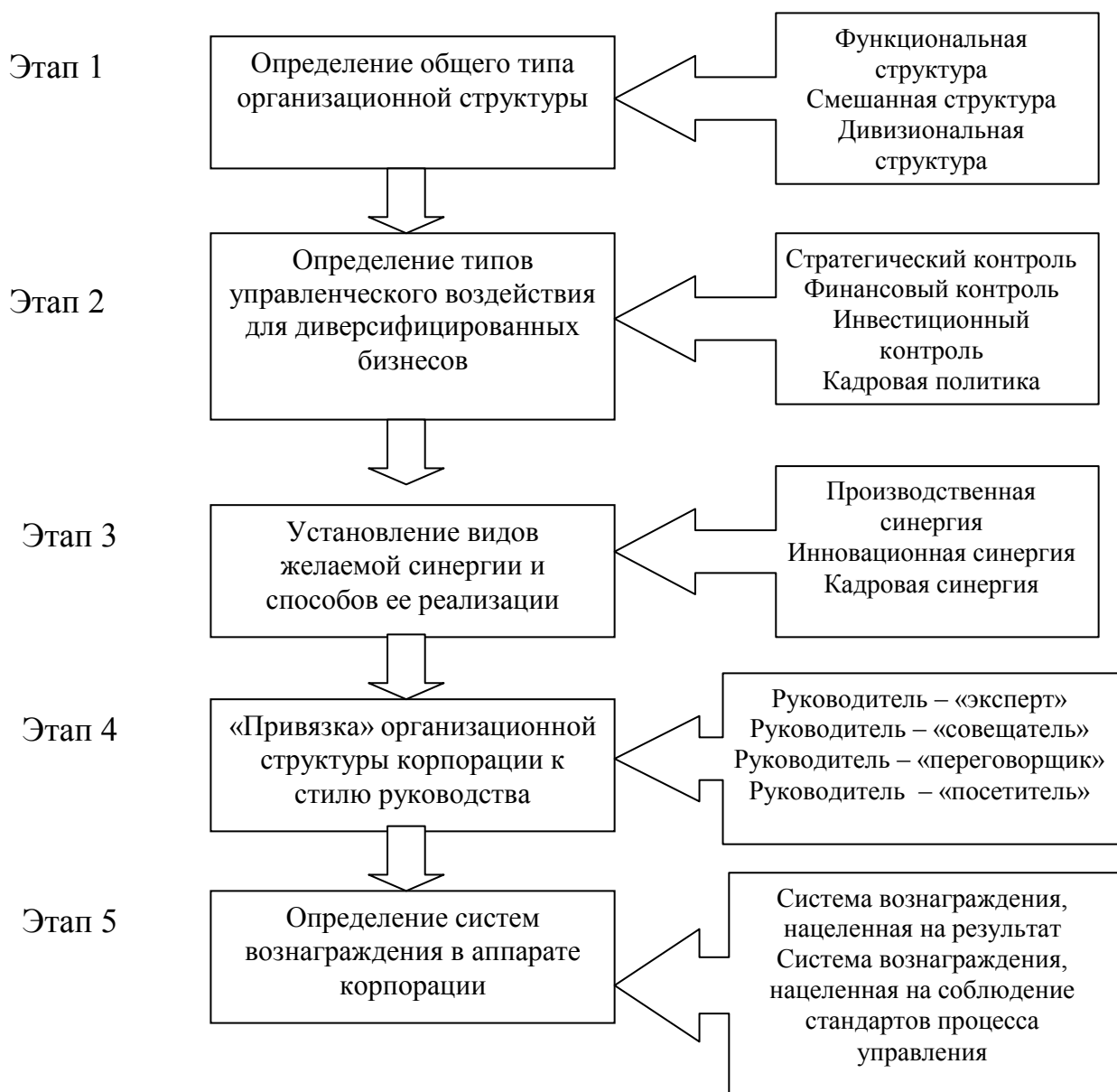


Рисунок 2 - Этапы алгоритма организационного проектирования, предложенного И.Б. Гурковым [7]

Приняв за основу выводы синергетики и эволюционной идеи управления, Н.С. Алексеевым предлагается иной алгоритм организационного проектирования компании, реализующей стратегию диверсификации, состоящей из следующих этапов:

1. Создание набора определенных сфер хозяйственной деятельности, благодаря которым повышается вероятность достижения поставленных целей, исходящих из профиля возможностей предприятия и прогнозирования внешней среды. Можно сказать, что благодаря избранному набору хозяйственных направлений деятельности осуществляют стратеги и достигают эффекта синергии.

2. Уточнение общей стратегии организации, охватывающей весь набор сфер хозяйственной деятельности, по уровням организационной стратегии во всех бизнес-направлениях и хозяйственных функциях, что дает возможность формирования более гибкой структуры, которая будет способна быстро реагировать на изменения внешней среды.

3. Соединение структурных подразделений на базе слияния выведенных на 2 стадии стратегических ориентиров, в тот момент, когда присутствует обеспечение применения позитивного эффекта масштабов, которые были заложены на первом этапе формирования. [8, с. 34].

Как считает Н.С. Алексеева, последовательность данных этапов полностью соответствует принципам эволюции систем, однако их практическое применение считается достаточно сложным, к тому же сопровождается определенными ограничениями:

- отсутствует возможность полного отказа от формализованного подхода к организационному структурированию;

- необходимо учитывать такой фактор как время, так как для эволюционных модификаций структуры, самоорганизации требуется большой резерв времени, у большинства компаний такого резерва попросту нет.

1.2 Методика повышения эффективности методов управления малым предприятием

Проведем рассмотрение существующих принципов формирования организационных структур для организаций:

1. Принцип соответствия отношений. Состоит в соответствии построенной оргструктуры системе отношений функциональных участников исполнения одного проекта (задачи).

2. Принцип соответствия содержанию. Состоит в соответствии оргструктуры содержанию деятельности организации.

3. Принцип соответствия требованию. Состоит в соответствии оргструктуры требованиям внешних факторов, оказывающих влияние на работу организации.

В процессе проектирования ОСУ важен учет следующих принципов [41, с. 105]:

- насколько структура может изменяться;
- насколько структура находится в соответствии с содержанием деятельности организации;
- насколько она является оперативной в передаче управляющего воздействия;
- оптимизация звеньев управления в структуре;
- каковой является согласованность работы всех структурных подразделений организации;
- насколько равномерной является нагрузка на все уровни управления;
- насколько сбалансированными являются полномочия и права.

Отметим факторы, определяющие особенности оргструктуры [15, с. 45].

1. Масштабы организации и насколько разнообразными являются осуществляемые функции.

В крупных организациях, реализующих много различных видов деятельности, работает довольно большое число различных подразделений, есть многочисленные и разнообразные связи между данными подразделениями, и, следовательно, структура управления масштабнее и сложнее.

2. Норма управляемости, то есть наиболее возможное число подчиненных с целью более эффективного руководства ими.

В среднем, норма - это 7-10 подчиненных на высших звеньях организации, и 4-5 на низовых уровнях. Тогда, когда работы довольно просты, эта норма может быть и в 20 подчиненных.

Показатель нормы управляемости находится в зависимости от определенных обстоятельств [13, с. 32]:

- характера деятельности. Чем более важными и разнообразными являются решаемые организацией задачи, чем большего числа они требуют сложных методов разрешения и чем более серьезными являются их последствия для организации, тем меньше норма управляемости, и, следовательно, наоборот;

- уровня знаний руководителя, способностей и квалификации работников, их заинтересованности в работе. Чем выше данные показатели, тем больше норма управляемости;

- сложности и новизны проблем, количества неожиданных и неопределенных ситуаций, необходимости принимать оперативные решения. При более высоких показателях данных величин используют меньшую норму управляемости;

- территориальной разьединенности исполнителей, оторванности их от руководства. При масштабности территории, нужно устанавливать низкую норму управляемости;

- физических и психологических возможностей участников управленческого процесса (памяти, объема внимания, быстроты реакции и прочего). Чем больше данные показатели, тем также выше норма управляемости;

- стабильности структуры управления, наличия регламентов, конкретности формулировки задач, совершенства методик принятия решений, уровня технической оснащенности, а также обеспеченности вспомогательным персоналом, надежности коммуникаций. Чем больше эти величины, тем больше норма управляемости;

– состояния морально-психологического климата в организации, а также организационной культуры. Чем лучше эти показатели, тем больше норма управляемости;

– уровня делегирования полномочий, наделенные исполнителям. Чем больше полномочия, тем выше норма управляемости.

Норма управляемости должна являться оптимальной, так как руководители в случае высокой нормы управляемости не будут готовыми вникать в специфику работы многих сотрудников, соответственно останутся неразрешенными многие вопросы.

3. Технологические факторы.

Структура управления более проста, если в организации многие процессы производства являются автоматизированными, и не требуют присутствия сотрудника, а там, где есть обязательная работа сотрудников и ручные операции - данная структура - сложная.

4. Экономические факторы. Не во всех случаях предприятие ввиду экономических причин способно содержать необходимую организационную структуру.

5. Социальная структура, а также межличностные отношения.

Формирование необходимого структурного подразделения будет недейственным тогда, когда в организации отсутствуют работники с требуемой квалификацией и образованием, даже с условием высокой потребности в этой должности.

6. Для эффективных организационных структур характерны свойства: динамичности и гибкости, адаптируемости к новым внутренним и внешним условиям.

7. Характер деятельности предприятия. Структуры торгово-посреднического предприятия, научной и производственной направленности отличаются.

8. Естественные факторы.

В число данных факторов входят географические, природно-климатические (территориальное размещение организаций, экстремальность условий их работы).

Вместе с тем нужно отметить, что синтез организационной структуры является сложной, междисциплинарной, слабо формализуемой и структурируемой деятельностью.

В пределах данной деятельности нужно выделить ряд принципов, применение которых должно обеспечивать проектирование действенной организационной структуры компании.

Принцип соответствия отношений дает возможность рассмотрения ОСУ организаций исходя из выделения проекта в структуре организации, подразделения или их совокупности, работающих над определенной (проблемой) задачей [24, с. 101]:

- «управление по проектам»;
- «выделенная» оргструктура;
- «всеобщее управление проектами»;
- «двойственная» оргструктура.

Как отмечалось ранее, содержание проекта выдвигает определенные запросы на создание оптимальной оргструктуры проекта с точки зрения внутренней организационной конструкции проекта, т.е. с позиции разделения труда, что и закладывают в организационную структуру.

Проведем рассмотрение ключевых принципов для классификации ОСУ в зависимости от типа содержания функциональных задач:

1. Вертикальное (либо же функционально-административное) разделение труда – предполагается разделять труд в зависимости от участия в различных вертикальных управленческих процессах, а также и функциях управления.

2. Горизонтальное (либо проектно-целевое) разделение труда - предполагается структура деятельности сотрудников компании в зависимости от его заинтересованности в технологических, горизонтальных процессах исполнения работ.

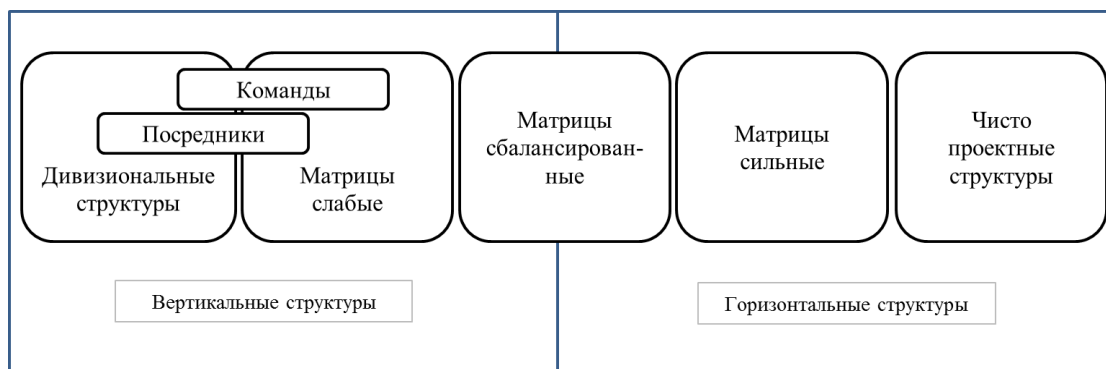


Рисунок 3 - Классификация организационных структур, исходя из принципа соответствия содержанию

Укажем классификацию ОСУ компаний:

- функциональные;
- проектно-целевые;
- матричные;
- дивизиональные;
- смешанные (гибридные).

На рисунке 3 указан пример функциональной оргструктуры, используемой, как правило, для организаций, имеющих иерархическую структуру управления.

Проектно-целевая структура, пример создания которой указан на рисунке 3, обладает смыслом для построения, когда вся работа предприятия сосредоточена на исполнении определенного проекта и достижения определенной цели.

В этом случае построения все иные структурные образования или отсутствуют, или обладают вспомогательным значением - обслуживающие и штабные элементы (подразделения).

Проектные структуры обычно обладают четко обозначенной чертой размежевания функций с «материнским» предприятием и взаимодействуют на высшем уровне с ней, либо же работают автономно от структур участников проекта.

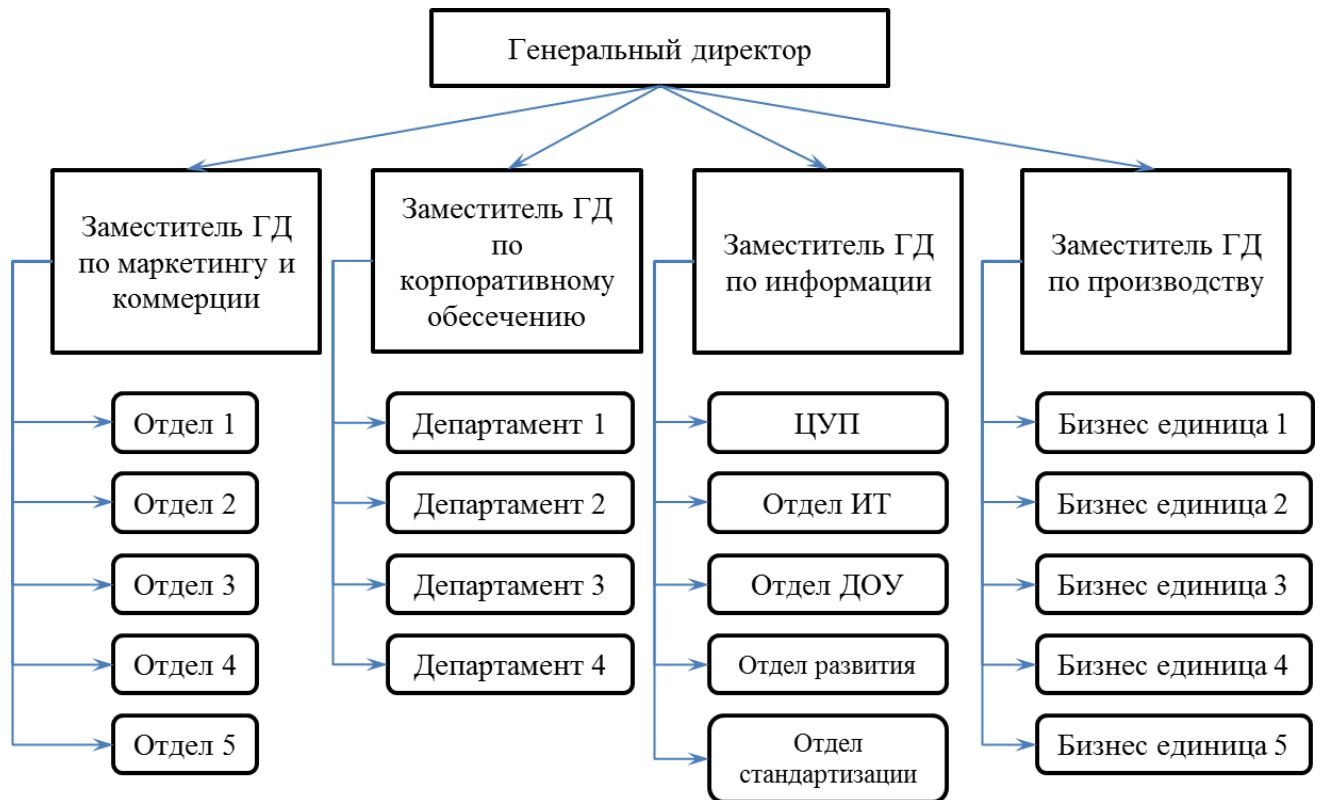


Рисунок 4 - Пример функциональной организационной структуры

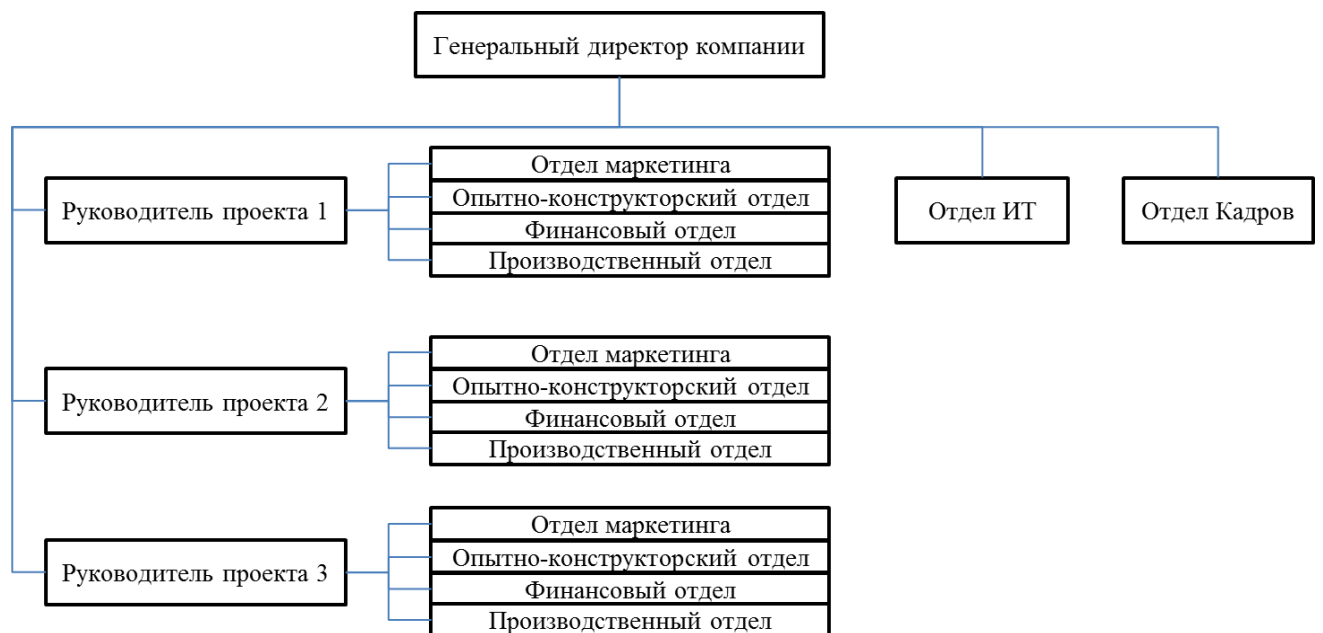


Рисунок 5 - Пример проектно-целевой организационной структуры

Невзирая на полезность, посредники и команды дают возможность сглаживания недостатков функциональных структур, но они обладают ограниченной применимостью.

С целью полновесной горизонтальной интеграции на вертикальную функциональную структуру накладывают проектно-целевую структуру,

формируя, соответственно, матричную организационную структуру, которая рассмотрена на рисунок 6 [39, с. 83].

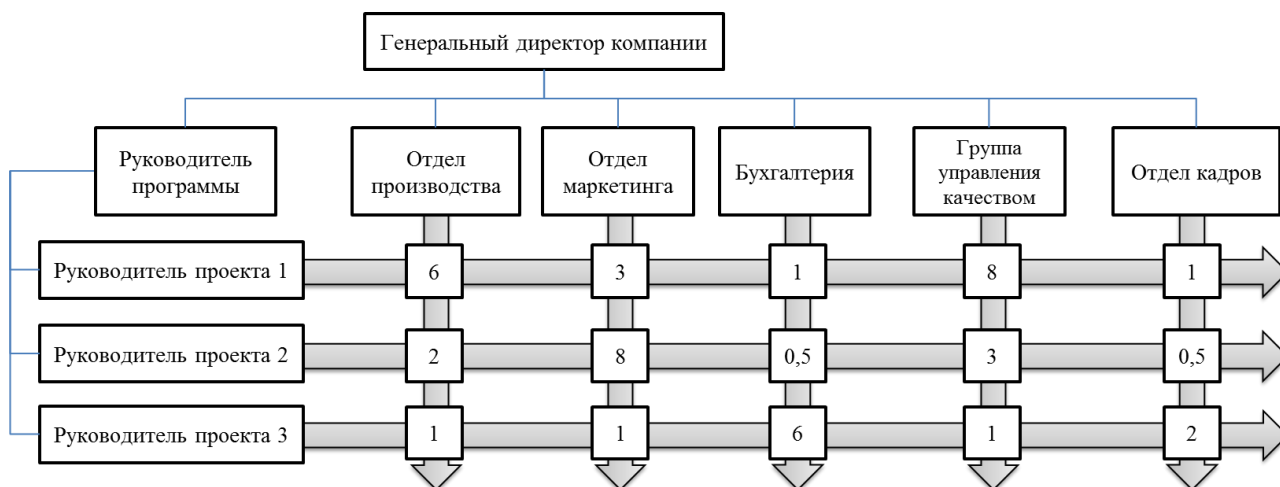


Рисунок 6 - Пример построения матричной организационной структуры

Проведем рассмотрение дивизиональной структуры управления проектами, пример построения которой указан на рисунке 5.

Дивизиональные структуры обычно ориентированы на типы потребителей, также ориентироваться могут на регион развития либо разные рыночные секторы.

Проведем рассмотрение ряда смешанных организационных структур на примере видов проектно-функциональных структур.

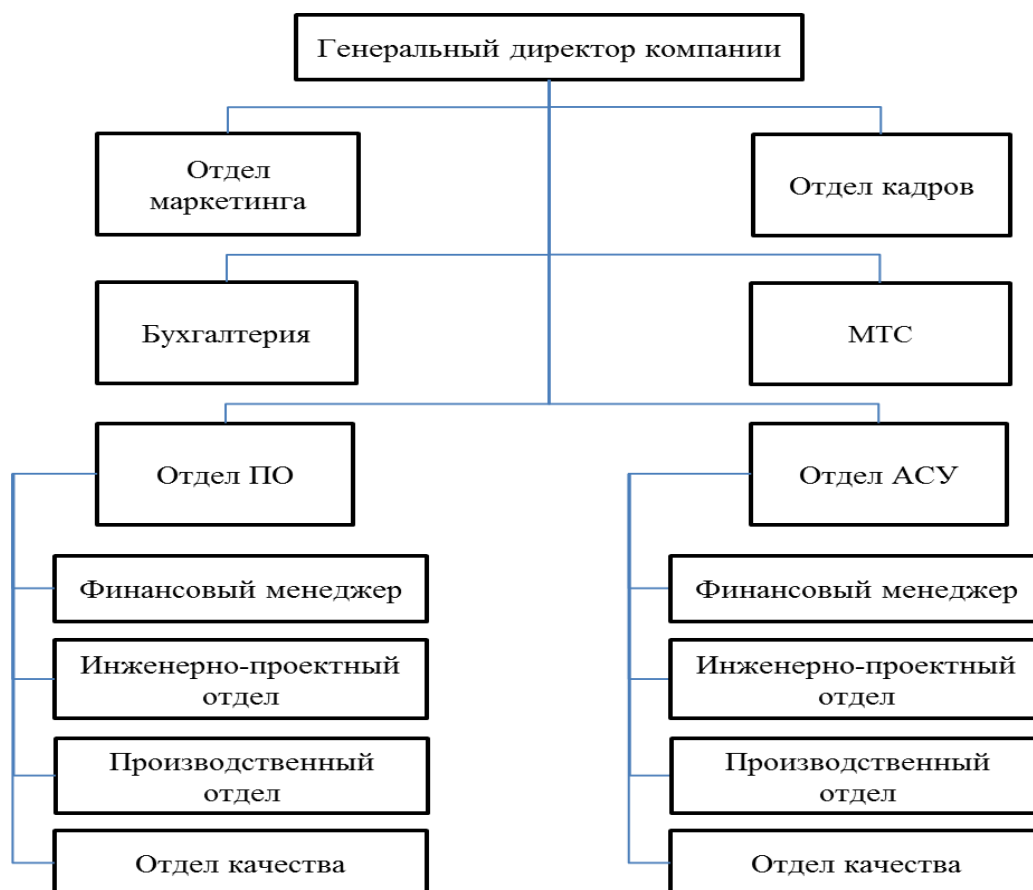


Рисунок 7 - Пример построения дивизиональной организационной структуры

На рисунке 8 указана проектно-функциональная ОСУ.



Рисунок 8 - Смешанная проектно-функциональная структура управления предприятием

Отличительная черта применения данной ОСУ компанией состоит в смешивании проектной и функциональной схемы. Подобную схему можно эффективно использовать при необходимости выделить проект из организационной структуры учреждения, к примеру, в форме отдельной виртуальной организации.

Уровень гибкости и адаптивности организационной системы должен быть в соответствии с уровнем динамичности внешнего окружения деятельности организации.

Каждую структуру можно выполнить в различных по потенциалу адаптации вариантах. Многое находится в зависимости от уровня регламентированности деятельности работающих (числа и детали проработки имеющихся процедур/правил исполнения работ (детали характеристики бизнес-процессов) и организационного поведения). Это свойство обозначаем через понятие «уровня структуризации».

В содержательном понятии различные организационные структуры стремятся к различным уровням структуризации, это позволяет разместить их в единой системе «механистические - органические» (рисунок 9).



Рисунок 9 - Механистические и органические структуры

В соответствии с данными рисунка 9 с одной стороны данного представления располагаются сбалансированные матрицы, с иной - дивизиональные и проектные структуры.

На рисунке 10 укажем пример построения оргструктур в гипотетическом двумерном пространстве «направление интеграции - уровень структуризации».



Рисунок10 - Построение организационных структур

После изучения возможных видов организационных структур, проведем рассмотрение методических подходов к их построению.

Возможности компании обуславливают характеристики ее структурных подразделений, а также организацию их взаимодействия. На рисунке 11 приведем указание обобщенной схемы организационного бизнес-моделирования компании.

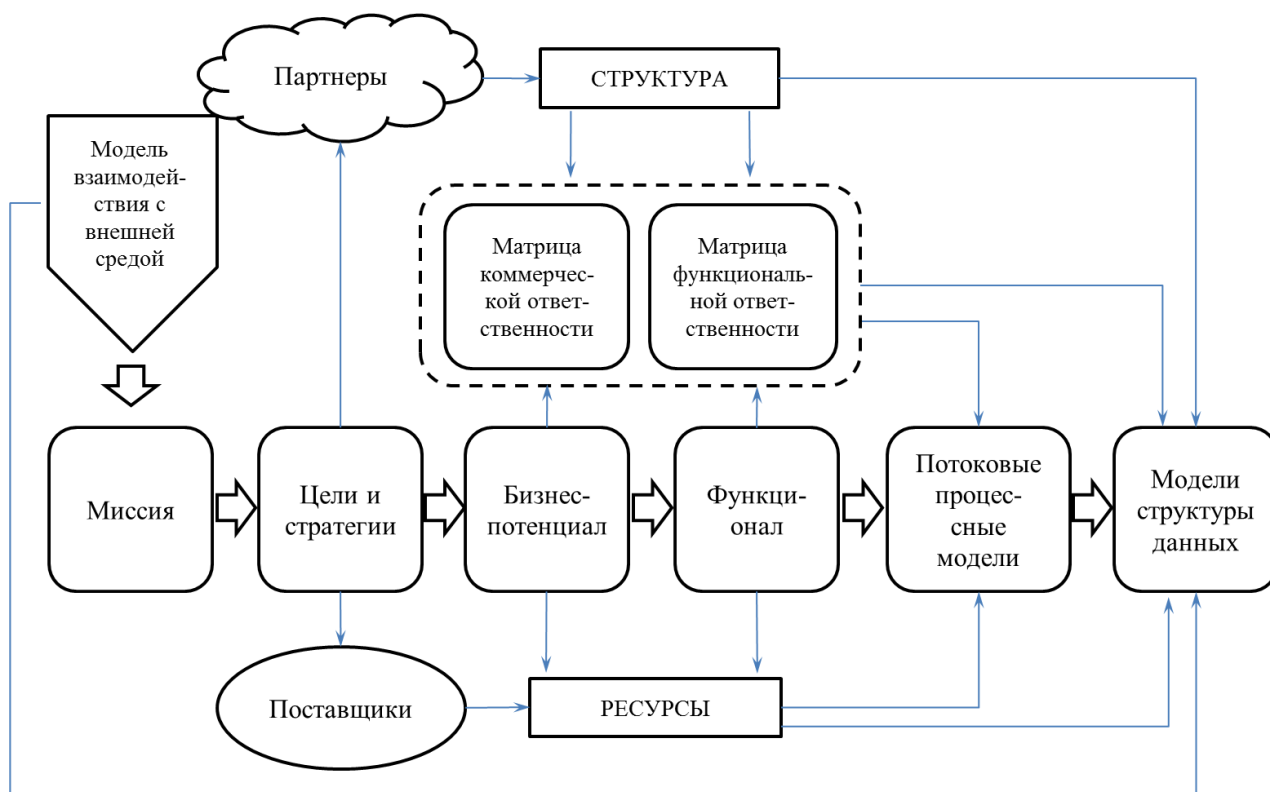


Рисунок 11 - Обобщенная схема организационного бизнес-моделирования

Из указанного рисунка 11 мы видим, что построение бизнес-модели компании начинается с очерчивания модели взаимодействий ее с внешней средой по закону единства, а также борьбы противоположностей, т.е. с определения миссии компании [34, с. 40].

Практика ведения предпринимательства дала возможность синтеза последовательности подходов к процессу исполнения организационного анализа, тем не менее, наиболее популярен инжиниринговый подход. При данном подходе организационный анализ компании проводится по конкретной схеме с помощью бизнес-модели, в которой компания рассматривается в виде открытой, социально-экономической системы, которая принадлежит иерархической совокупности внешних открытых надсистем, а также внутренних подсистем.

Экономическое состояние организации является экономической категорией, отражающей состояние капитала в ходе его кругооборота и способностью субъекта хозяйствования саморазвиваться на определенный момент времени.

В ходе таких видов деятельности, как снабженческая, производственная, сбытовая и финансовая, протекает постоянный процесс кругооборота капитала.

Экономическое состояние может являться стабильным, нестабильным (предкризисным) и кризисным. Способность предприятия к своевременному осуществлению платежей, финансированию своей деятельности на расширенном основании, переноса непредвиденных потрясений и поддержке своей платежеспособности в неблагоприятных обстоятельствах говорит о его стабильном финансовом состоянии, и напротив [26].

Основные задачи анализа экономического состояния организации сводятся к следующему [20,23]:

- своевременное выявление и устранение недостатков в финансовой деятельности организации;
- поиск резервов улучшения экономического состояния организации и его платежеспособности;
- прогнозирование возможных финансовых результатов, экономической рентабельности исходя из реальных условий хозяйственной деятельности и наличия собственных и заемных ресурсов, разработка моделей экономического состояния при разнообразных вариантах использования ресурсов;
- разработка конкретных мероприятий, направленных на более эффективное использование финансовых ресурсов и укрепление экономического состояния организации.

На данный момент, существует 6 основных видов экономического анализа:

- временной анализ считается сравнением каждого показателя с прошлым периодом;
- структурный анализ представляет собой определение удельного веса определенных статей в отчетном показателе;

– анализ относительных показателей (коэффициентов) является расчетом соотношений между некоторыми позициями отчетности, определением взаимных связей показателей;

– трендовый анализ подразумевает под собой сравнение каждой позиции с прошлым периодом и определением тренда, то есть основной тенденции развития показателя, не беря во внимание влияние случайных или одноразовых влияний. С помощью данного анализа производится прогнозный анализ перспектив.

– сравнительный (пространственный) анализ является, с одной стороны, анализом показателей отчетности дочерних компаний, структурных подразделений, с иной — сравнительным анализом с показателями конкурентов, средними отраслевыми показателями и т. д.;

– факторный анализ является анализом воздействия отдельных факторов (причин) на итоговый показатель. При этом факторный анализ может являться и прямым (сам анализ), при котором результирующий показатель делят на составляющие, и обратным (синтез), при котором его некоторые компоненты объединяются в общий показатель.

На сегодняшний день, существует множество различных изданий, которые описывают определенные аспекты анализа экономического состояния различных субъектов. В современной литературе, во многих работах отечественных и зарубежных экономистов описано множество методик по анализу экономического состояния различных предприятий в независимости от их масштабов, сферы деятельности или местонахождения.

Можно отметить автора Д.В. Лысенко [34], которые в своем учебнике максимально кратко описал анализ экономической составляющей предприятия. Для анализа по данной методике можно ограничиться лишь основными показателями экономической деятельности. Методика анализа экономического состояния, описанная в его учебнике основана на уже известной методике А.Д. Шеремета [53] и подразумевает под собой следующие этапы анализа: анализ

платежеспособности и ликвидности, анализ финансовой устойчивости, анализ деловой активности.

Для тщательного и правильного анализа экономического состояния используется комплекс популярных методов, такие как:

- основные абсолютные показатели и относительные, которые непосредственно показывают уровень и динамику развития финансовой составляющей;
- анализ и сопоставление показателей с общепринятыми нормами и сравнение данных характеристик с характеристиками конкурентов;
- индексный метод для проведения факторного анализа;
- цепные подстановки для определения влияния отдельных факторов на совокупный финансовый показатель;

М.В. Курганов рекомендует при анализе экономического состояния организации учитывать, на каком этапе жизненного цикла она находится. «Это вызвано тем, что экономический субъект, развиваясь во времени, начиная с этапа зарождения, претерпевает коренные изменения в структуре активов и пассивов, состоянии конкурентоспособности и деловой активности, эффективности использования ресурсов. Таким образом, показатели и модели анализа зависят от этапа жизненного цикла организации. Следовательно, жизненный цикл организации следует рассматривать как концептуальную диаграмму, допускающую множество решений» [33].

Подводя итог, можно сказать, что анализ экономического состояния предприятия – это невероятно продуктивная и многогранная процедура, которая чрезвычайно полезна при правильном использовании в нужной среде. В зависимости от методов исследования, порядке их применения и сочетании, зависит адекватность и приемлемость результатов исследования.

2 Анализ эффективности деятельности ООО «УК «Мурино»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «УК «Мурино»

Общество с ограниченной ответственностью «Управляющая компания «Мурино» – компания, осуществляющая проектирование, строительство, ввод в эксплуатацию централизованных систем холодного водоснабжения и хозяйственно-бытовой канализации на территории перспективной жилищной застройки «Мурино Юго-Запад». Компания также является организацией водопроводно-канализационного хозяйства, обеспечивая эксплуатацию указанных систем.

ООО «УК «Мурино» является гарантирующей организацией, осуществляющей холодное водоснабжение и водоотведение на территории, определенной в:

- Постановлении Администрации Муниципального образования «Муринское сельское поселение» Всеволожского муниципального района Ленинградской области от 25 января 2013 года № 07 (в редакции Постановления Администрации Муниципального образования «Муринское сельское поселение» Всеволожского муниципального района Ленинградской области от 03 апреля 2014 года № 91);

- Постановлении Администрации Муниципального образования «Бугровское сельское поселение» Всеволожского муниципального района Ленинградской области от 24 ноября 2014 года № 364;

- Постановлении Администрации Муниципального образования «Муринское сельское поселение» Всеволожского муниципального района Ленинградской области от 18 июля 2013 года № 214.

ООО «УК «Мурино» - управляющая компания, предоставляющая современные услуги в области жилищно-коммунального хозяйства как физическим, так и юридическим лицам.

ООО «УК «Мурино» по своей организационно-правовой форме является обществом с ограниченной ответственностью.

Полное юридическое наименование: Общество с ограниченной ответственностью ООО «Управляющая Компания «Мурино».

Вопросы деятельности ООО «УК «Мурино», не регламентированные Уставом, решаются в соответствии с Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и иными нормативными актами, регулирующими деятельность акционерных обществ.

ООО «УК «Мурино» является самостоятельным юридическим лицом, имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, расчетный счет и иные счета в банковских учреждениях, круглую печать и угловой штамп со своим наименованием.

ООО «УК «Мурино» является коммерческой организацией и преследует извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности, имеет гражданские права и несёт обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом.

Основной вид деятельности:

68.32.1 - Управление эксплуатацией жилого фонда за вознаграждение или на договорной основе.

Дополнительные виды деятельности:

41.20 - Строительство жилых и нежилых зданий;

43.21 - Производство электромонтажных работ;

43.39 - Производство прочих отделочных и завершающих работ.

Основной нормативной документацией деятельности организации являются: Конституция РФ, Гражданский кодекс, Жилищный кодекс, Федеральные законы в области жилищно-коммунального хозяйства, Постановления правительства РФ, Приказы Региональной энергетической комиссии, нормативно-правовые акты властей г. Санкт-Петербург.

Миссия ООО «УК «Мурино» – создание и сохранение условий для комфортного проживания горожан в их домах. Именно от работы управляющей компании, предоставляющей услуги связанные с жилищно-коммунальным хозяйством, зависят условия проживания тысяч граждан в городе.

Структура управления – комплекс звеньев управления, которые находятся во взаимосвязи друг с другом, соподчиненности, а также обеспечивают успешное функционирование, а также эффективную коммерческую деятельность на предприятии.

На данном предприятии действует линейно-функциональная схема управления, которая подразумевает под собой смешение двух типов организационных систем. При такой схеме управления все полномочия распределяются от высшего звена к низшему.

Структура управления ООО «УК «Мурино» представлена на рисунке 2.

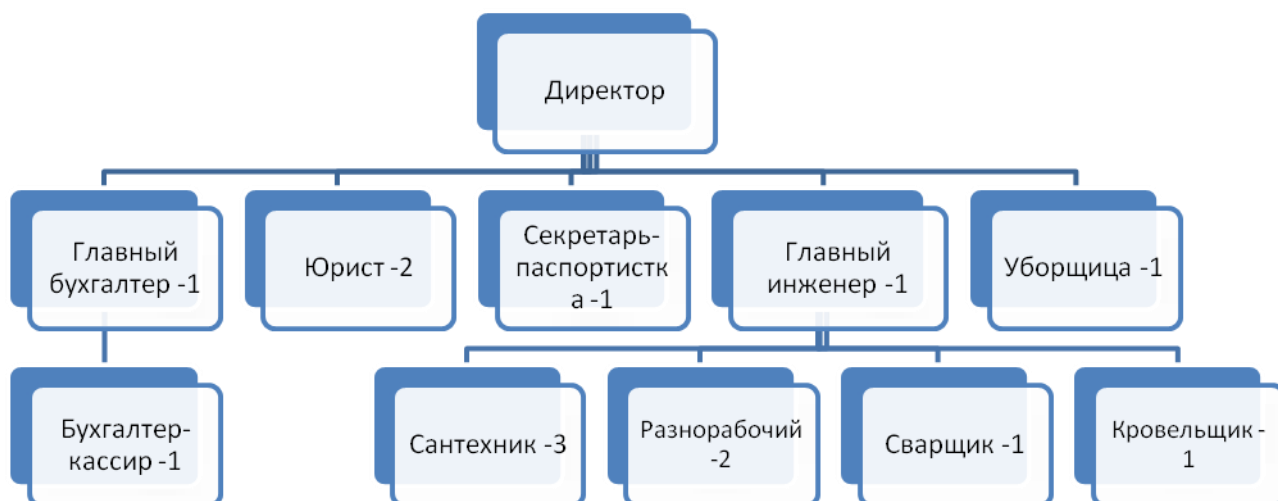


Рисунок 12 - Структура управления ООО УК «Мурино»

Во главе ООО «УК «Мурино» стоит директор, который вправе:

- осуществлять руководство деятельностью предприятия;
- действовать без доверенности от имени предприятия, представляя его во всех организациях;
- заключать договора во всех областях деятельности предприятия;
- утверждать структуру и штатное расписание, затраты на содержание аппарата в пределах сметы, утвержденной в установленном порядке;
- распоряжаться имуществом и средствами предприятия, в пределах установленных законодательством РФ.

В целом структура организации рациональна, позволяет руководству быстро и эффективно оценивать текущую работу подразделений, принимать оперативные решения и планировать стратегические направления деятельности; связи между подразделениями отлажены и способствуют их эффективной работе.

Таблица 4 - Функции основных звеньев системы управления

Наименование подразделения	Функции подразделения
Бухгалтерия	расчет себестоимости услуг, определение размера платежей за эти услуги; работа с должниками и прием заявок граждан по вопросам начисления оплаты; перечисление средств в счет оплаты коммунальных услуг их поставщикам; расчет заработной платы сотрудников компании; привлечение инвестиций и определение средств, необходимых для проведения ремонтных работ; открытие и ведение лицевых счетов жильцов. ведение бухгалтерского учета на предприятии, подготовка к сдаче необходимой документации сдача ее в налоговые органы. анализ финансовой деятельности УК и контроль за ее результатами;
Юридический отдел	разработка, подготовка и юридическое оформление договоров по различным направлениям деятельности, их проверка на соответствие действующему законодательству; ведение претензионной и исковой работы, представительство в судах и официальных органах государственной власти; рассмотрение и подготовка ответов на жалобы жильцов; разработка и проверка на соответствие действующему законодательству внутренней документации УК; оказание консультационной помощи
Паспортный отдел	выдача или замена паспорта; подготовка и оформление документов, связанных с постановкой и снятием граждан с регистрации в определенной квартире (в том числе и первичная постановка на учет новорожденного ребенка); выдача жильцам на основании их заявок справок и других подтверждающих документов (например, выписок из домовой книги).

Характерным признаком жилищно-коммунальной сферы является решение многих вопросов на местном уровне по следующим направлениям:

- содержанию и использованию муниципального фонда жилых и нежилых помещений;

- регулированию планировок и застроек территории муниципального образования;
- созданию условий для осуществления строительства жилищных и социально-культурных объектов;
- организации, содержанию и развитию муниципального энерго-, газо-, тепло- и водоснабжения канализации;
- организацию обеспечения граждан и муниципальных учреждений топливом;
- благоустройству и озеленению территорий муниципального образования;
- организации ритуальных услуг и содержанию мест захоронения и иные вопросы.

В связи с тем, что появилась необходимость развития конкуренции в области ЖКХ, появилась и необходимость пересмотра всей структуры управления в области жилищно-коммунального хозяйства. Сформирована система взаимодействия между уровнями управления в системе ЖКХ, которая включает в себя информационные связи на уровне регионов и муниципалитета.

Основными функциями деятельности ООО «УК «Мурино» являются:

- управление жилищным фондом;
- согласование с подрядными организациями показателей качества;
- контроль за выполнением договорных отношений;
- оплата за выполненные работы;
- организация сбора платежей за пользование жилищно-коммунальными услугами;
- организация работы диспетчерской службы по оперативному решению вопросов, связанных с надежным обеспечением населения жилищно-коммунальными услугами;
- осуществление контроля за соблюдением правил и норм технической эксплуатации жилого фонда всеми пользователями жилого и нежилого фонда.

ООО «УК «Мурино» оказывает посреднические услуги в области водоотведения, электроснабжения, теплоснабжения и вывоза ТБО.

Таблица 5 - Структура выручки ООО «УК «Мурино»

Показатель	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
Посреднические услуги в области водоотведения, электроснабжения, теплоснабжения и вывоза ТБО	53000	82	56139	84	67110	85
Ремонтно-строительные работы	5171	8	4344	6,5	5527	7
Благоустройство территории	3878	6	4879	7,3	3948	5
Прочие услуги	2585	4	1470	2,2	2369	3
Итого	64634	100	66832	100	78953	100

Таким образом, основной выручкой является выручка за посреднические услуги, которая составляет 85% в рассматриваемый период 2015-2017 гг. Это является основным видом деятельности ООО «УК «Мурино». Вторыми по виду доходности являются ремонтно-строительные работы, выручка от которых занимает 7-8% в рассматриваемый период. Наблюдается рост выручки по каждому виду деятельности. Основные экономические показатели деятельности ООО УК «Мурино» приведены в таблице 6.

Таблица 6 - Динамика основных экономических показателей деятельности ООО «УК «Мурино»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
				2016 / 2015	2017 / 2016	2016 / 2015	2017 / 2016
Выручка от выполнения работ и услуг, тыс.руб.	722456	843273	896534	120817	53261	116,7	106,3
Среднесписочная численность работающих, чел	255	267	239	12	-28	104,7	89,5

Продолжение таблицы 6

Фонд оплаты труда, тыс.руб.	79070	86412	81451	7341	-4961	109,3	94,3
Среднемесячный уровень оплаты труда, тыс.руб.	25,8	27,0	28,4	1,1	1,4	104,4	105,3
Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс.руб.	732213	761362	833029	29148,5	71667,0	104,0	109,4
Себестоимость продаж, тыс.руб.	654835	765725	828125	110890	62400	116,9	108,1
Фондоотдача, руб./руб.	0,99	1,11	1,08	0,12	-0,03	112,3	97,2
Фондоемкость, руб./руб.	1,01	0,90	0,93	-0,11	0,03	89,1	102,9
Затраты на 1 руб. реализованной продукции	0,91	0,91	0,92	0,00	0	100,2	101,7
Прибыль от продаж	55061	61211	51924	6150	-9287	111,2	84,8
Чистая прибыль, тыс.руб.	41311	30329	42267	-10982	11938	73,4	139,4
Рентабельность продаж, %	7,62	7,26	5,79	-0,36	-1,47	-	-
Рентабельность предприятия, %	8,41	7,99	6,27	-0,41	-1,72	-	-
Рентабельность активов, %	3,10	1,85	2,21	-1,25	0,36	-	-
Рентабельность оборотных активов, %	7,15	3,48	4,18	-3,66	0,69	-	-
Рентабельность капитала, %	3,10	1,85	2,21	-1,25	0,36	-	-

Проведенный анализ основных показателей деятельности ООО «УК «Мурино» показал, что в 2017 году основная деятельность предприятия является прибыльной и рентабельной. Однако за анализируемый период наблюдается снижение рентабельности продаж на 1,47 % по сравнению с 2016 г., что является отрицательным моментом в деятельности предприятия. Данный результат обусловлен высоким уровнем затрат предприятия.

Стоимость основных средств, которыми располагает ООО «УК «Мурино» возросла на 9,4 %. В результате этого уровень фондоотдачи в 2017 году составил 1,08 руб./руб. В результате увеличения стоимости основных средств фондоотдача снизилась на 0,03 руб./руб.

Численность персонала предприятия в 2017 году снизилась на 28 человек (10,5%), за счет чего снизился уровень фонда оплаты труда на 5,7 %

Итогом деятельности предприятия в 2017 г. является чистая прибыль в размере 42267 тыс. руб. За счет чего видно, что уровень рентабельности предприятия в 2017 г. составил 6,27 %, снизившись на 1,72 % по сравнению с уровнем прошлого года.

В целом можно сделать вывод, что экономическое положение ООО «УК «Мурино» в 2017 году ухудшилось по сравнению с 2016 г.

Экономические результаты коммерческой деятельности любого предприятия отражается по показателям суммарной прибыли и уровня рентабельности предприятия. Данные показатели рассмотрим в таблице 7.

Таблица 7 – Факторный анализ ООО «УК «Мурино» за 2015-2017 гг., тыс. рублей

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
				2016 к 2015 г.	2017 к 2016 г.	2016 к 2015 г.	2017 к 2016 г.
Выручка	722456	843273	896534	120817	53261	116,7	106,3
Себестоимость продукции	654835	765725	828125	110890	62400	116,9	108,1
Валовая прибыль (убыток)	67621	77548	68409	9927	-9139	114,7	88,2
Управленческие расходы	12560	16337	16485	3777	148	130,1	100,9
Прибыль (убыток) от продаж	55061	61211	51924	6150	-9287	111,2	84,8
Прочие доходы	29421	12601	20383	-16820	7782	42,8	161,8
Прочие расходы	34408	36210	20575	1802	-	105,2	56,8
Прибыль (убыток) до налогообложения	51861	39294	53242	-12567	13948	75,8	135,5

Продолжение таблицы 7

Текущий налог на прибыль	10372	8965	10648	-1407	1683	86,4	118,8
Чистая прибыль (убыток)	41311	30329	42267	-10982	11938	73,4	139,4
Итого доходы предприятия	751877	855874	916917	103997	61043	113,8	107,1
Итого расходы предприятия	712175	827237	875833	115062	48596	116,2	105,9

Из таблицы 7 видно, что за 2016 г. предприятие увеличило размер зарабатываемой валовой прибыли на 9927 тыс. руб. или на 16,9 % по сравнению с 2015 годом, и снизило данный показатель в 2017 г. на 12%. Также за счет увеличения управленческих расходов организации в 2017 г. произошло сокращение прибыли от продаж на 9287 тыс. руб.

Прибыль до налогообложения, в 2017 г. за счет увеличения прочих доходов возросла на 35,5 %, что привело к увеличению чистой прибыли организации на 39,4 %.

Итогом деятельности ООО «УК «Мурино» в 2017 г. является чистая прибыль в размере 42267 тыс. руб.

В целом можно сделать вывод о повышении прибыльности организации в 2017 г. по сравнению с 2016 г.

Анализ экономических показателей деятельности ООО «УК «Мурино» показал, что в рассматриваемый период деятельность прибыльна и рентабельна, но наблюдается снижение прибыли за счет роста расходов.

Проведем исследование угроз и возможностей со стороны внешней среды организации. Анализ внешней среды ООО «УК «Мурино» представлен в таблице 8.

Таблица 8 - Анализ факторов внешней среды ООО «УК «Мурино»

Фактор	Степень влияния	Влияние на отрасль в целом	Влияние на ООО «УК «Мурино»
Усиление финансового кризиса	Среднее	Увеличение износа жилого фонда, снижение благоприятных условий проживания, обветшание жилого фонда	Снижение денежного потока, рост дебиторской задолженности
Высокая суммарная	Среднее	Дробление крупного бизнеса	Оптимизация расходов

налоговая нагрузка		на более мелкий, «серая» заработная плата	
Рост цен на коммунальные услуги	Высокое	Рост кредиторской задолженности за коммунальные услуги, банкротство Управляющих компаний	Рост дебиторской задолженности, снижение денежного потока
Рост темпов инфляции. Рост цен на энергоносители, сырье, материалы и транспортные расходы	Высокое	Рост тарифов на ЖКХ, снижение благоприятных условий проживания, увеличение ветхого жилого фонда	Снижение маржинального дохода, снижение качества предоставляемых услуг
Снижение покупательной способности и платежеспособного спроса клиентов	Высокое	Увеличение износа жилого фонда	Снижение денежного потока, рост дебиторской задолженности, снижение доходности бизнеса в целом
Изменение законодательства, регулирующее жилищно-коммунальную отрасль	Высокое	Замедленная реакция на быстрые изменения законодательства, как следствие неразбериха в отрасли, увеличение конкуренции	Увеличение штрафных санкций, потеря бизнеса
Ужесточение контроля над деятельностью управляющей компании	Средняя	Общая стандартизация качества предоставления услуг, формирование рынка Управляющих компаний, дробление на узкоспециализированные Компании	Увеличение штрафных санкций, снижение рыночной конкуренции, обострение «конкуренции связей»
Ухудшение демографической ситуации (снижение темпов роста численности населения)	Низкое	Снижение доли отрасли в экономике РФ	В краткосрочной перспективе (5 лет) влияния нет
Снижение реальных доходов населения	Высокое	Замедление роста цен, рост дебиторской задолженности	Замедление роста цен, рост дебиторской задолженности
Снижение численности экономически активного населения, рост числа людей пенсионного возраста	Высокое	Рост дебиторской задолженности населения, увеличение налоговой нагрузки на заработную плату	Снижение выручки, рост дебиторской задолженности, увеличение налоговой нагрузки
Изменение предпочтений потребителей	Среднее	Увеличение конкуренции, смена игроков на рынке	Изменение базового пакета услуг, переориентирование компании

Как видно из таблицы 8 наиболее существенным для ООО «УК «Мурино» являются угрозы:

- рост инфляции и снижение реальных доходов населения;

- снижение численности экономически активного населения, рост числа людей пенсионного возраста;

- изменение правового законодательства, влекущее за собой, например, рост налогов, ужесточение требований к управляющим компаниям и т.д.

Таблица 9 - Сильные и слабые стороны ООО «УК «Мурино»

Сильные стороны	Слабые стороны
большой комплекс услуг, оперативность их предоставления	применяемые технологии обслуживания
связь с клиентами посредством сайта интернет, «горячего» телефона диспетчерской службы	средняя квалификация персонала

Поставщики. Сотрудничество ведется в основном с муниципальными предприятиями городского хозяйства, которые работают на рынке, а именно:

1. МУП «Водоканал», осуществляющее водоснабжение и водоотведение коммунальных сетей города;

2. МУП «Городские электрические сети», осуществляющее энергоснабжение электрической и тепловой энергией;

3. МУП «Коммунальные тепловые сети», осуществляющее обслуживание отопительных котельных и тепловых сетей жилых, коммунальных и социально-культурных зданий;

4. ООО «Спецэкохозяйство» - осуществляющее вывоз мусора и утилизацию отходов;

5. ООО «Спецодежда» - защитная одежда и костюмы для сотрудников.

Со всеми предприятиями заключены долгосрочные контракты на поставку услуг и оказываемые услуги.

Клиенты. Клиенты ООО «УК «Мурино» - физические и юридические лица, являющиеся собственниками жилых и нежилых помещений, находящихся на обслуживании УК «Мурино».

Основной нормативно правовой документ, регулирующий отношения с клиентами - Постановление Правительства РФ от 06.05.2011 N 354 (ред. от

09.09.2017) «О предоставлении коммунальных услуг собственникам и пользователям помещений в многоквартирных домах и жилых домов» (вместе с «Правилами предоставления коммунальных услуг собственникам и пользователям помещений в многоквартирных домах и жилых домах»).

Конкуренты. Основными конкурентами предприятия следует считать другие управляющие компании. В связи с большим количеством действующих управляющих компаний на рынке города, ограничимся управляющими компаниями, территориально находящимися в зоне обслуживания исследуемой организации:

1. Управляющая компания «УК МСК»;
2. Управляющая компания «Дом-Сервис»;
3. Управляющая компания «Наш дом».

В таблице 10 проанализированы и сопоставлены основные показатели деятельности всех четырех управляющих компаний

Таблица 10 - Оценка конкурентоспособности ООО «УК «Мурино» и его конкурентов

№ п/п	Факторы конкурентоспособности	Весовой коэффициент	Мурино		Конкуренты					
					УК «УК МСК»		УК «Дом-Сервис»		УК «Наш дом»	
			балл	взвеш. оценка	балл	взвеш. оценка	балл	взвеш. оценка	балл	взвеш. оценка
1.	Комплекс предоставляемых услуг	0,15	5	0,75	4	0,6	5	0,75	4	0,6
2.	Применяемые технологии обслуживания клиентов	0,16	4	0,64	4	0,64	5	0,8	5	0,8
3.	Оперативность предоставления услуг	0,12	5	0,6	4	0,48	4	0,48	5	0,6
4.	Стоимость услуг	0,27	4	1,08	4	1,08	4	1,08	4	1,08
5.	Связь с клиентами, наличие сайта в сети интернет, телефонов диспетчеров	0,09	5	0,45	5	0,45	5	0,45	5	0,45
6.	Известность компании на рынке	0,12	5	0,6	3	0,36	4	0,48	4	0,48
7.	Профессиональный уровень сотрудников	0,09	4	0,36	5	0,45	5	0,45	4	0,36
	ИТОГО:	1	31	4,48	29	4,06	33	4,49	31	4,37

Взвешенная оценка определяется умножением весового коэффициента на баллы по каждому из критериев. Исходя из представленных в таблице 5 данных, можно сделать определённые выводы: наибольшую сложность на текущий момент представляет конкуренция с УК «Дом-Сервис», которая имеет наиболее прочное положение и перспективы развития, данное предприятие имеет наибольший оценку – 4,49.

2.2 Оценка эффективности деятельности предприятия ООО «УК «Мурино»

Общая жилая площадь ООО «УК «Мурино» на 01.12.14 г. - 241,8 тыс.кв. м, в т.ч. жилой фонд – 234,6 кв.м., нежилой фонд – 7,2 тыс.кв.м; общая площадь ветхого и аварийного жилья - 2,3 тыс.кв.м или 0,95%.

Количество домов и квартир, которые находятся под обслуживанием данной компании – 162 и 5134. Количество населения, которое обслуживается данной компанией – 27400 чел.

Рассмотрим оснащённость жилищного фонда в таблице 11.

Степень оснащённости жилищного фонда отображена в таблице 11.

Таблица 11 - Уровень оснащённости жилищного фонда видами благоустройства на 2017 г.

№ п/п	Вид удобств	Жилищный фонд, тыс.кв.м.	% к общему кол-ву
1	Водопроводные коммуникации	229	94,7
2	Канализационные коммуникации	226,9	93,8
3	Центральное отопление	230,7	95,4
4	Горячее водоснабжение	228,2	94,4
5	Газ	218,4	90,3
6	Напольные электрические плиты	18,1	7,5
7	Электроснабжение	241,8	100

В общем, степень оснащённости благоустройствами отмечен на хорошем уровне (90-95%), однако горячего централизованного водоснабжения нет во многих домах: часть оборудована газовыми колонками, а часть – бойлерами.

Система фонда построек и жилых помещений различна – в черте города постройки современного типа находятся рядом с жилищными помещениями прошлого века, такие как: арочное жилье, дома, построенные в довоенное и дореволюционное время (21,64%), присутствуют деревянные дома (39,5%). Большая часть всех жилых построек датируется 70-80 годами прошлого века. Учитывая особенности того времени, большинство зданий было построено в пятиэтажном формате.

Каждый год затраты на ремонт и эксплуатацию жилых помещений, построенных более 50 лет назад, увеличивается. Особенно стоит серьезная проблема с постройками, покрытия которых полностью состоят из дерева. Согласно СНиП, долговечность таких домов и срок службы составляет не более 30 лет, дальнейшее проживание в таких домах становится небезопасным, так как в частичных случаях уже начинается обвал потолков. В обязанности муниципалитета входит расселение жильцов и владельцев таких домов в безопасные помещения и установку аварийных помещений на капитальный ремонт в срочном порядке. Но в связи с недостатком средств, данная проблема остается нерешенной.

Оценивая сильные и слабые стороны услуги можно сказать, что она безусловно актуальна в жилищно-коммунальном хозяйстве, как и во всем коммунальном комплексе страны. Остается часть нерешенных коренных проблем, связанных с системой реконструкции, модернизации и развитием отрасли.

Одной из наиболее важных отличительных характеристик в сфере услуг является метод проектирования данных услуг и процесс, используемый для их формирования.

Сфера услуг имеет ряд важных особенностей. В первую очередь, потребитель услуг, как правило, присутствует при осуществлении производственного процесса, что невозможно при промышленном производстве. Кроме этого, в сфере услуг степень индивидуализации больше и направлена на конкретного потребителя. Также, работы в области услуг

являются более сложными, чем в промышленной отрасли. Данные особенности позволяют оценить работы в сфере услуг как более трудоемкие с точки зрения их эффективности. То есть, чем больше уровень взаимодействия с потребителем, тем больше индивидуализированы услуги, и тем выше степень трудоемкости процесса и меньше шансов для обеспечения его экономической эффективности.

ООО «УК «Мурино» обязана предоставить своим потребителям услуги надлежащего качества, которое определяется требованиями нормативов, государственными стандартами, нормами санитарии и условиями договоров. Свойства и порядок предоставления услуг должны соответствовать нормам:

- теплоснабжение – температура внутри помещений в холодные периоды года, при выполнении мероприятий по утеплению жилья

- электроснабжение – характеристики электроэнергии по нормативам;

- канализация – отведение сточных вод.

- холодное водоснабжение – химический состав воды, требования гигиены;

- горячее водоснабжение – требования химическому составу, температурным нормам и стандартам гигиены;

Управление фондом жилья, которое обеспечивает более эффективное использование недвижимости, включает в себя действия по следующим направлениям:

- целевому и рациональному использованию жилищного фонда с целью удовлетворения потребностей собственников жилищного фонда и тех граждан, которые проживают в нем по другим основаниям;

- обеспечению необходимой величины среды проживания с помощью организации работ в части обслуживания, ремонта и реноваций зданий и строений;

- обеспечению содержания объектов недвижимого имущества с помощью определения источников финансирования, обеспечению сбора средств, а также

с помощью планирования и осуществления контроля за использованием финансов.

Формирование эффективной структуры управления при эксплуатации фонда жилья в городе связывается с требованиями оптимального разделения функций между участниками в данном процессе, в необходимости обосновании муниципальных заказов на использовании жилья, в необходимости подбора оптимальных способов организации конкурсного отбора подрядчиков, в необходимости определения адекватных методов контроля за функционированием жилищно-эксплуатационных организаций. Предлагаемый механизм управления эксплуатацией жилищного городского фонда в условиях реформирования ЖКХ (рисунок 13) предполагает создание конкуренции в жилищном хозяйстве и увеличение числа участников в данном процессе.

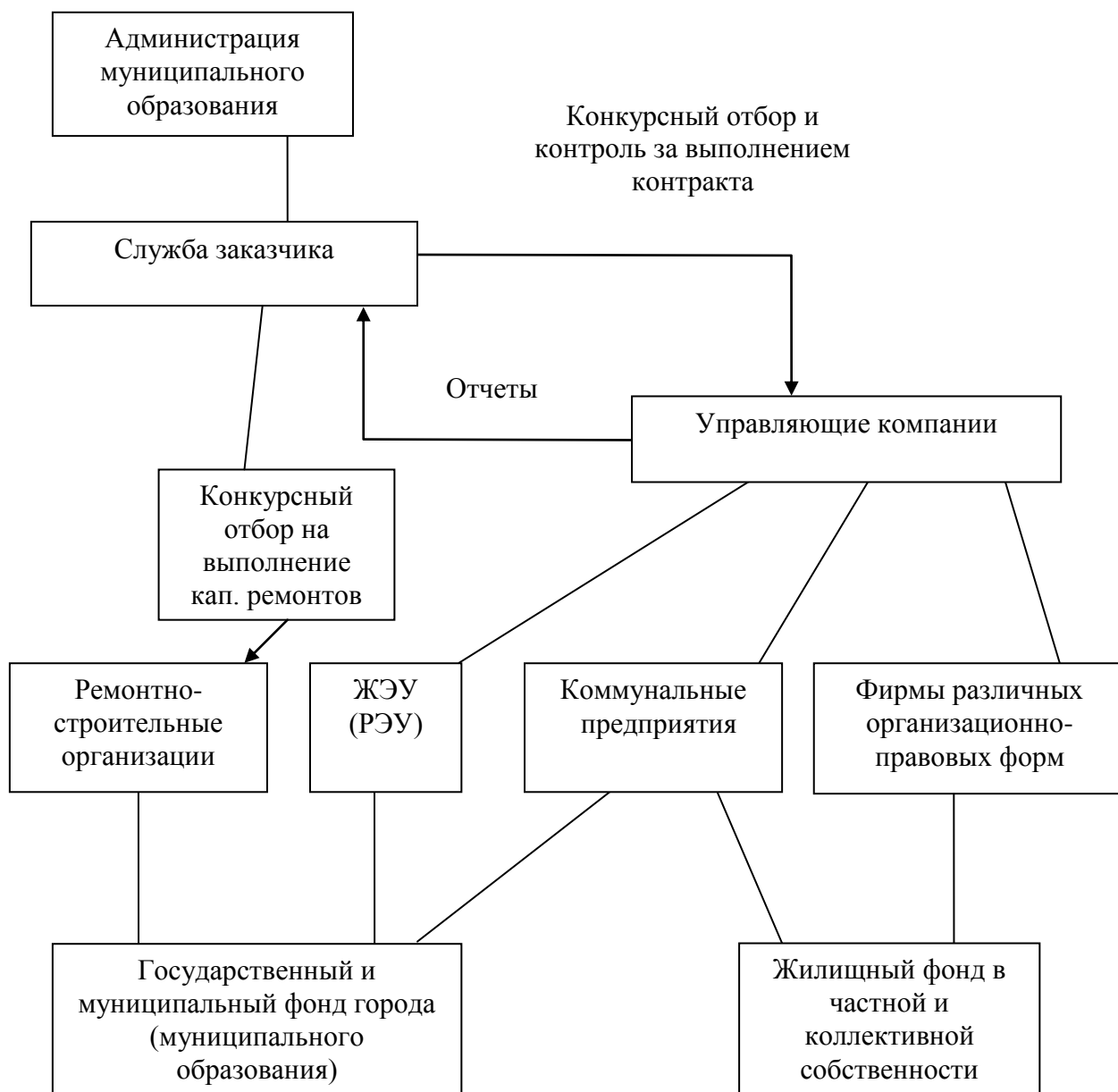


Рисунок 13 - Схема управления процессом эксплуатации жилищного фонда в условиях реформирования ЖКХ

Основные участники предлагаемой системы – городская администрация, служба заказчика, ЖЭО, граждане, которые проживают в муниципальном (или государственном) фонде жилья, альтернативные структуры: независимые управляющие организации, фирмы, осуществляющие ремонтно-эксплуатационные работы, а также граждане, проживающие в жилищном частном или коллективном фонде.

Администрация города занимается определением стратегического направления в отношении развития сектора жилья, разработкой и приемкой программ реформирования жилищного хозяйства, формированием службы заказчика и регулированием централизованных финансовых потоков, направляемых в данную сферу деятельности, осуществляет контроль за оптимальным обеспечением потребителей услуг ЖК согласно утвержденным правилам и нормам.

Служба заказчика является представителем администрации муниципального образования, занимается формированием муниципального заказа на ремонт или содержания жилья, заключением договоров с организациями, производящими необходимые работы и с потребителями, а также занимается осуществлением контроля за осуществлением и сдачей работ.

Городская (или районная) служба заказчика занимается организацией конкурсного отбора подрядчиков в отношении работ по содержанию и ремонту жилищного фонда любого уровня. Обеспечение финансами процесса выполнения этих работ производится при помощи следующих источников: оплата потребителями и дотации из бюджета.

Оценивая сильные и слабые стороны услуги можно сказать, что она безусловно актуальна в жилищно-коммунальном хозяйстве, как и во всем коммунальном комплексе страны. Остается часть нерешенных коренных проблем, связанных с системой реконструкции, модернизации и развитием отрасли.

Возможен приход других управляющих компаний в сектор, который занимает ООО «УК «Мурино». Данные управляющие компании обладают сильными сторонами по сравнению с ООО «УК «Мурино»:

- более выгодные для собственников условия договора управления;
- более низкая тарифная ставка за управление жилым фондом;
- применение специализированного программного обеспечения, для более прозрачного управления денежными средствами собственников и нанимателей;

- привлечение для обслуживания инженерного и иного оборудования и более квалифицированных специалистов.

Однако потенциальные конкуренты обладают и слабыми сторонами:

- незнание накопленных за текущий период проблем по жилому фонду ООО «УК «Мурино»;

- незнание менталитета людей;

- боязнь собственников и нанимателей рейдерского захвата, а именно захвата общедолевого имущества с возможным последующим отчуждением ряда его объектов (подвалов и технических этажей);

- отсутствие рекомендаций от собственников домов, находящихся в управлении ООО «УК «Мурино».

За период своей деятельности ООО «УК «Мурино» в целях создания безопасных и благоприятных условий проживания граждан, повышения качества реформирования жилищно-коммунального хозяйства использовала правовые и организационные основы предоставления финансовой поддержки субъектам РФ и муниципальным образованиям на проведение капитальных ремонтов многоквартирных жилых домов, а также переселения граждан из аварийного жилого фонда.

Стоит отметить работу круглосуточной аварийно-диспетчерской службы, несмотря на нарекания в адрес этой службы, она необходима и обеспечивает «аварийной информацией» ООО «УК «Мурино» и подрядных организаций, обслуживающих территорию. Именно сюда стекается информация, благодаря которой, большинство аварий экстренно локализуется.

На рисунке 14 отразим дерево проблем ООО «УК «Мурино».

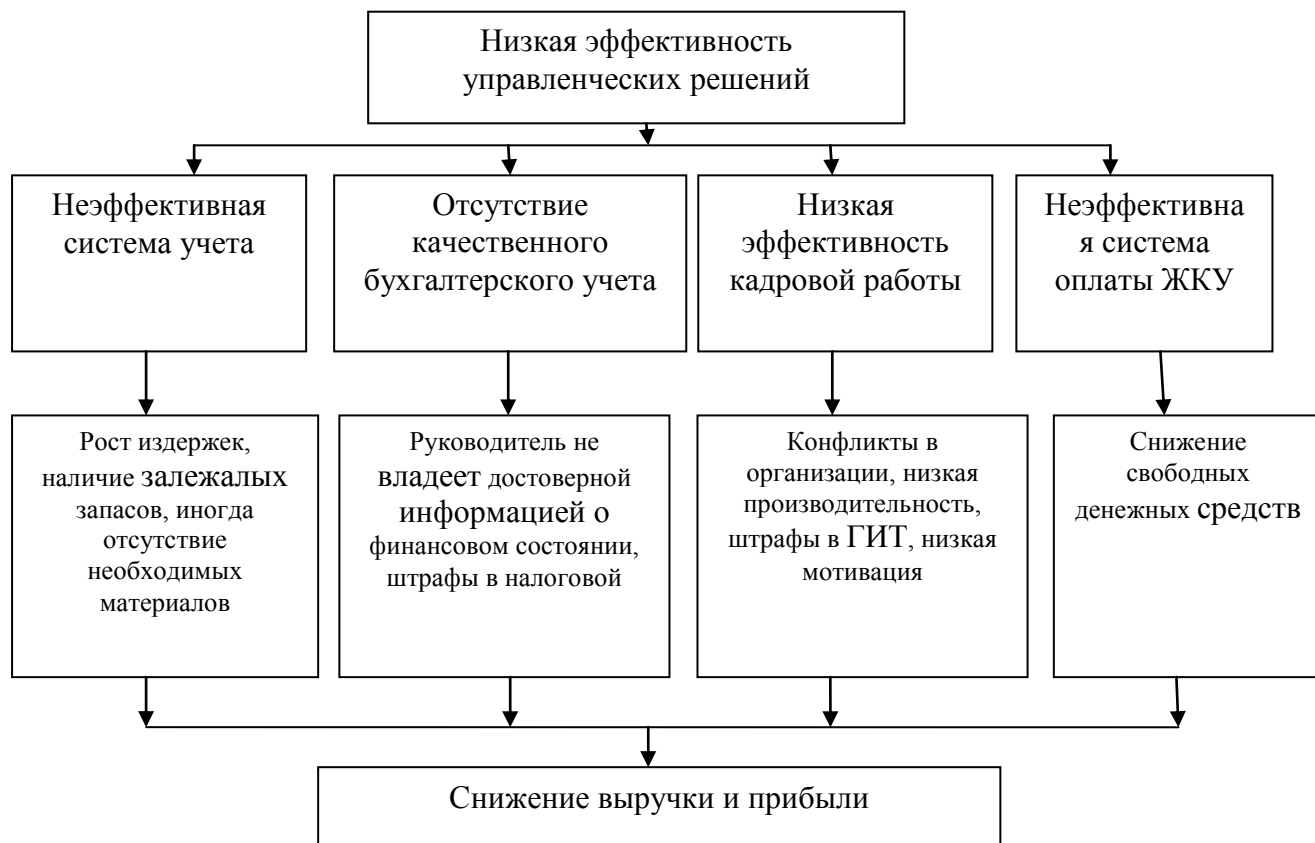


Рисунок 14 - Дерево проблем в части управленческих решений ООО «УК «Мурино»

На данный момент основные резервы повышения эффективности принятия управленческих решений руководителями малого бизнеса сосредоточены в их внутренней среде, где все сводится к двум основным составляющим – снижению операционных издержек и повышению качества выполнения внутренних бизнес-процессов.

Таким образом, наличие изложенных проблем в принятии управленческих решений приводит к снижению выручки и прибыли ООО «УК «Мурино». И, как следствие, при дальнейших проблемах предприятие может стать не конкурентоспособным и уйти с рынка.

На рисунке 15 отражено дерево решения проблем.

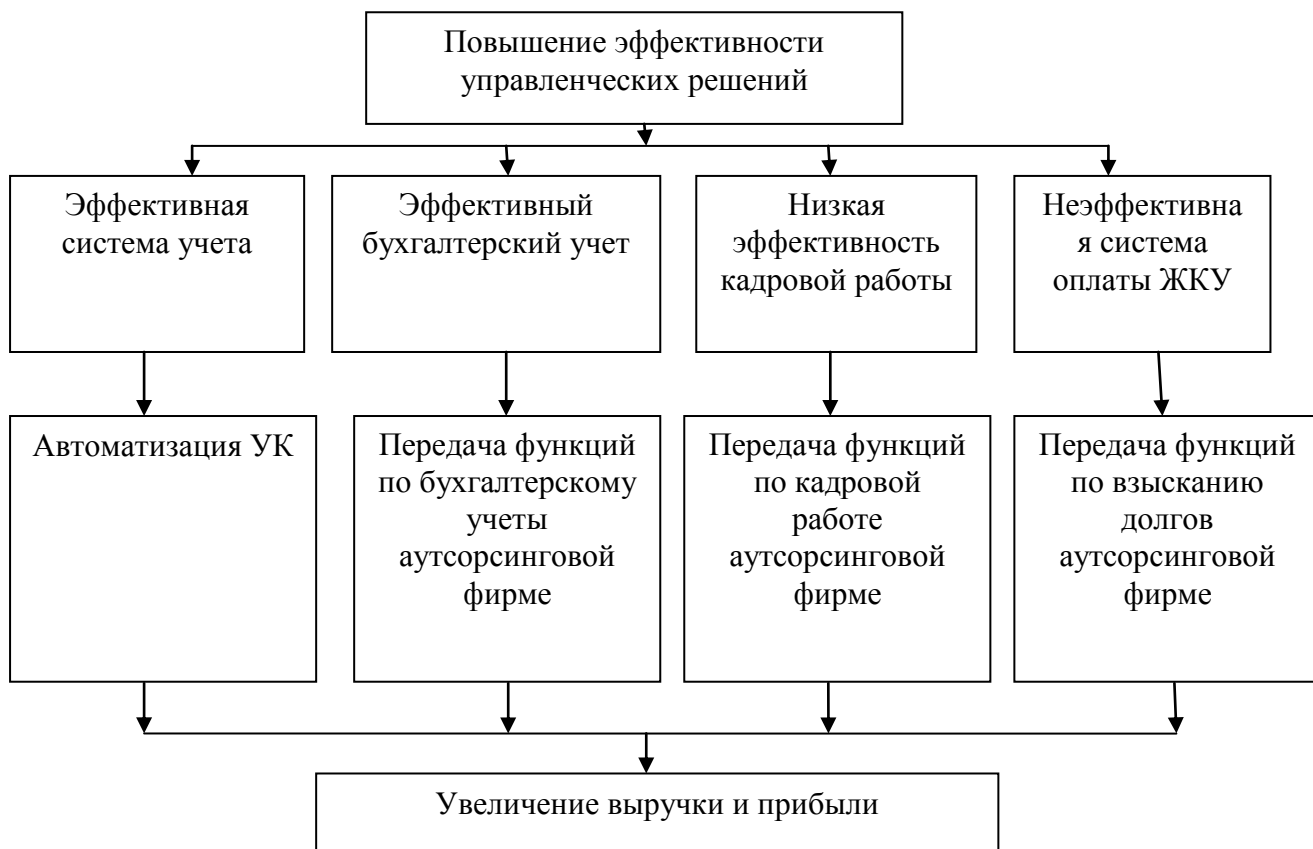


Рисунок 15 - Дерево решения проблем в части управленческих решений ООО «УК «Мурино»

Одной из актуальных проблем, с которой сталкиваются практически все управляющие компании, и ООО «УК «Мурино» не является исключением, это проблема дебиторской задолженности по оплате услуг, оказываемых населению и арендаторам помещений такими предприятиями.

Таким образом, основная причина возникновения кредиторской задолженности перед снабжающими организациями заключается в неэффективно организованной работе по сбору платежей и связанных с ними долгов.

В данном случае для решения проблемы с учетом интересов поставщиков воды, тепла, энергии и т.д., необходимо использовать возможности корпоративной коллекторской деятельности – комплексных способов взыскания долгов предприятий.

Основной особенностью работы ООО «УК «Мурино» является четкое планирование и строгая организация выполнения работ. При минимальном

количестве работающих людей в данном предприятии, оно дает почти 100% эффективности выполненных, качественных работ.

Одной из проблем социально-экономического развития является капитальный ремонт многоквартирных домов (МКД).

Капитальный ремонт многоквартирного дома - это проведение работ по устранению неисправностей изношенных конструктивных элементов, в том числе по их восстановлению или замене, в целях улучшения эксплуатационных характеристик имущества в многоквартирном доме.

Капитальный ремонт рекомендуется проводить при износе от 30% до 70% каменных домов (65% -деревянных).

Работа с обращениями граждан ведется ООО «УК «Мурино» в соответствии с федеральным и областным законодательством, а также регламентом, утвержденным постановлением главы города Санкт-Петербург. Особое внимание уделяется исполнительской дисциплине и соблюдения сроков рассмотрения письменных и устных обращений.

Таким образом, для разрешения проблем эффективности управленческих решений ООО «УК «Мурино» необходимо:

- автоматизировать работу УК с применением современных целевых программных продуктов;
- передать часть функций бизнес процессов и управленческих решений на аутсорсинг (заключить договор с аутсорсинговой фирмой).

3 Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности

3.1 Мероприятия по повышению эффективности деятельности предприятия

Исследовав действующую организационную структуру компании ООО «УК «Мурино», были выяснены различные преимущественные характеристики и недостатки. В связи с этим для совершенствования деятельности ООО «УК «Мурино» были предложены следующие мероприятия:

Мероприятие 1. Совершенствование организационной структуры;

Мероприятие 2. Разработка мероприятия по внедрению информационно-электронного документооборота;

Мероприятие 3. Разработка мероприятий по изменению оплаты жилья и коммунальных услуг;

Мероприятие 4. Разработка мероприятий по благоустройству территории примыкающей к многоквартирным домам обслуживаемых ООО «УК «Мурино» г. Санкт-Петербург;

Мероприятие 5. Совершенствование содержания ремонта жилого фонда.

Рассмотрим каждое из них более подробно.

Требуется изменить организационную структуру предприятия таким образом, чтобы недостатки были ликвидированы, а преимущественные характеристики улучшены. Это позволит предприятию работать более эффективно.

Для осуществления слаженной работы структурных подразделений, дифференциации функций между ними организации необходимо сформировать внутренние документы (положения отделов, цехов, группах и т.д.). В данных документах должны точно отражаться задачи, структура, подчиненность подразделения, а также обязанности и уровень ответственности руководителей данных подразделений и сотрудников.

Для этого необходимо создать отдел по мониторингу информации о состоянии жилищного фонда г. Санкт-Петербург. Отдел будет состоять из трех человек: начальник отдела, два аналитика.

Основными направлениями работы будут являться:

- эксплуатация фонда жилья согласно Правилам и нормам технической эксплуатации;
- контроль по исполнению мер при подготовке фонда к осенне-зимнему сезону;
- контроль за состоянием фонда жилья;
- мониторинг в области технического состояния фонда жилья.

Основными задачами отдела будут являться:

- формирование эффективной системы по мониторингу и контролю за исполнением норм существующего законодательства на потребительском рынке;
- регулирующие мероприятия в части отношений, которые возникают между потребителем и изготовителем, исполнителем, продавцом при продаже продукции, выполнении каких-либо работ, оказании услуг, согласно законодательству о защите прав потребителей;
- осуществление информационно-просветительских мероприятий с целью пропаганды законодательных норм, которые регулируют отношения в сфере рынка потребителей и увеличения правовой грамотности субъектов предпринимательства и потребителей;
- проведение разъяснительной работы, которая направлена на формирование общественных объединений потребителей.

Для работы системы мониторинга внедряем систему БАРС.WEB-МОНИТОРИНГ ЖИЛИЩНОГО ФОНДА. Преимущества работы системы на рисунке 16.



Рисунок 16 - Организационно-функциональная схема работы Системы

Использование данной системы будет способствовать:

- созданию единого информационного реестра всего жилищного фонда в районных масштабах;
- проведению гибкого и эффективного планирования программы капитальных ремонтов;
- оперативному контролю исполнения программ капитального ремонта и целевого расходования средств бюджета;
- осуществлению мониторинга состояния фонда жилья в режиме онлайн и автоматизации работы инспекторов;
- выполнению всестороннего анализа информации о состоянии капитального ремонта и состоянии фонда жилья с детализацией.

Новый отдел также будет заниматься рассмотрением жалоб о состоянии жилищного фонда.

Новый отдел будет находиться в помещении ООО «УК «Мурино», условия работы в соответствии с ТК РФ.

Одно из основных направлений функционирования предприятий системы ООО «УК «Мурино» в 2016 году - работа с обращениями граждан.

Последний анализ показал, что большинство обращений граждан направлялось напрямую в вышестоящие органы. Что характерно, основными темами данных жалоб или обращений были вопросы, связанные с обстреливанием детских площадок, перерасчетов коммунальных платежей и капитальный ремонт аварийных домов.

Для более оперативного исполнения работ, связанных с обращениями граждан предлагается ввести систему планирования текущих ремонтов фонда жилья (госзаказ) с дифференцированием работ, которые выполняются силами ООО «УК «Мурино», и работ, выполняемых силами подрядных организаций, создаваемых на уровне ООО «УК «Мурино».

С целью увеличения результативности рассмотрения обращений граждан, обеспечения более оптимального их разрешения на местах ООО «УК «Мурино» предлагается ввести «Инструкцию о порядке рассмотрения обращений и организации приема граждан в системе предприятий ООО «УК «Мурино»».

Также предлагается ввести единую организованную компьютерную учетную систему и систему контроля за выполнением работ по обращениям, которые поступают в диспетчерские службы. Данная система позволит упростить систему учета поступивших обращений, контролировать их выполнение, оперативно получать информацию о выполненных работах, задолженностях потребителей и так далее.

В практику работы ООО «УК «Мурино» также предлагаем ввести регистрационные карточки обращения в диспетчерскую службу, что позволит увидеть реальные сроки выполнения работы по заявке, отзывы граждан о качестве произведенных работ.

Чтобы улучшить работу ООО «УК «Мурино», требуется обеспечить квалификацию и опыт специалистов жилищной службы при помощи проведения конкурсов на руководящие должности в жилищной службе.

Для реализации этого мероприятия необходимо закупить программное обеспечение, доработать сайт предприятия на необходимый уровень и ввести на предприятии систему Intranet Chat.

В первую очередь, Intranet Chat - это инструмент, пригодный для использования как в целях оптимизации бизнес-процессов, так и для развития корпоративной культуры и укрепления корпоративного духа внутри компании.

Программа Intranet Chat предназначена для общения пользователей компьютеров, объединенных в локальную сеть, в среде Microsoft Windows 95/98/ME/NT/2000. Intranet Chat является популярным приложением для общения в локальной сети. Программа распространяется бесплатно.

Во-первых, благодаря созданию и проведению документов в электронном виде, перемещения документов между сотрудниками будет осуществляться без использования бумажного варианта, что приведет к ускорению процесса перемещения документов в целом. При необходимости подписания документа руководителем, не потребуется присутствие секретаря, что также обеспечит высокую скорость обработки документации. Помимо внутренних документов компании, существенные изменения произойдут в процессах передачи документов внутри всего ООО «УК «Мурино».

Данная программа внедряется во многих структурах государственных предприятий. Данная программа не требует дополнительного обучения сотрудников, проста и удобна в работе.

Данная программа позволит экономить время на коммуникацию сотрудников между собой. Система Intranet Chat будет внедрена для всех сотрудников предприятия.

Для совершенствования системы оплаты жилья и коммунальных услуг мы предлагаем ввести услугу - передавать показания через сайт предприятия.

Для объективных расчетов по объему потребленных коммунальных услуг в отношении общедомовых нужд, требуется подача показаний счетчиков с 15-го по 24е число ежемесячно.

В данном случае объем потребленных коммунальных ресурсов отражается в квитанциях в следующем календарном месяце.

В случае, если дату незаконного подключения или внесение изменений в работу счетчика определить невозможно, то доначисление можно произвести с даты проведения управляющей организацией предшествующей проверки, но не больше, чем за 6 последних месяцев.

Решение в отношении обеспечения автоматизации услуг ЖКХ от ООО «УК «Мурино» предназначается для учета в автоматизированном ключе показателей объема и качества потребляемых услуг абонента (горячая/холодная вода, электричество, газ, тепло) и их дальнейшая передача во внешние ИТ-системы по учету ресурсов района г. Санкт-Петербург, и применяется для оказания услуг:

- клиентам - физическим лицам, которые являются Абонентами ООО «УК «Мурино», в виде дополнительной услуги к услуге широкополосного доступа клиента к сети;

- клиентам - юридическим лицам, которые заинтересованы в получении информационных услуг ЖКХ согласно выбранному набору (пакету) из предложенных, или сформированных специально для них.

Основные задачи в решении обеспечения автоматизации услуг ООО «УК «Мурино»:

- мультитарифный (не менее 4 тарифов) квартирный учет автоматизированного порядка коммерческого и технологического учетов различных ресурсов;

- считывание показаний счетчиков в дистанционном режиме и обеспечение единого времени измерения и регистрации;

- обеспечение работы с огромным числом беспроводных контроллеров при высоком уровне производительности;

- сбор и хранение данных о результатах измерений;

- создание отчетности и обеспечение обмена данными с внешними системами учета автоматизированного характера и ИТ-системами, с помощью открытых протоколов, в едином формате передачи информации;
- возможности адаптации к различным задачам, которые предусмотрены бизнес-процессами ЖКХ;
- осуществление организации web-доступа к порталам для разных категорий пользователей, с возможностью доступа в мобильном режиме к заказанным информационным сервисам;
- контроль в дистанционном режиме показателей качества ресурсов (воды, газа, тепла, электричества);
- осуществление мониторинга и контроля всех элементов данного решения, внештатных событий, их оценка и обработка;
- защита от несанкционированного доступа к базам данных.

Для внедрения данного решения требуется, чтобы уровень используемого программного обеспечения находился в соответствии с современным уровнем развития подобных систем и был не ниже:

- операционной системы (ОС) Microsoft® Windows™ Server™ 2008R2/2014 или Linux for Server (Debian Squeeze 6.0 / CentOS 5.x / Ubuntu и др.);
- СУБД - Microsoft® SQL Server™ 2008R2/2014 или СУБД Oracle 9i/10g/11g;
- НМИ;
- коммуникационный сервис ввода-вывода данных IO Server (интеграционное программное обеспечение, к примеру, OPC-сервер);
- дополнительное ПО АСКУЕ;
- набор программных модулей Microsoft® .NET Framework™ 4.x; - Internet-браузер Microsoft® Internet Explorer™ не ниже версии 10.0.

Внедрение данной системы улучшит имидж предприятия, позволит жителям тратить меньше времени на оплату услуг ЖКХ, появится прозрачность в начислении и оплате жилищно-коммунальных услуг.

Разработка мероприятий по благоустройству территории, примыкающей к многоквартирным домам обслуживаемых ООО «УК «Мурино» г. Санкт-Петербург. Множество людей имеет вполне объяснимое желание видеть вокруг себя прекрасный и гармоничный мир. Благоустройство территорий представляет собой сложную многоэтапную процедуру. Именно поэтому ландшафтный дизайнер, который занимается такими процедурами, должен обладать знаниями теории во многих областях, а также находить творческий подход, пространственное мышление, умение производить расчеты, учитывать условия и соотносить факторы.

Для совершенствования благоустройства района ООО «УК «Мурино» предлагается создать проект вертикального озеленения улиц.

Образ и олицетворение города — это гармоничное сочетание конкретной архитектурной культуры с высоким духовным уровнем в конкретную природную среду. Невозможно создать выразительный образ населенного пункта, пренебрегая природой. В настоящее время в России большой проблемой является серость и безликость городов.

К фасаду здания прикрепляется металлическая рамка с тонким слоем полимерного войлока капиллярной структуры, по которой стекает вода с растворенными в ней удобрениями. В него распределяются семена и саженцы растений. Одним из самых важных удобств этого способа озеленения является отсутствие классических горшков и лотков с землей, которые закрепляются сверху на стенах. При этом вес вертикального сада сведен к минимуму. Средняя толщина «зеленой» стены - не больше нескольких сантиметров, а квадратный метр имеет вес не больше 30 кг.

В Европе создание фитостен насчитывают более чем столетнюю историю. В России, с ее необъятными просторами, этот вопрос приобрел актуальность в связи с активным процессом урбанизации, ухудшения экологии, с повышением цен стоимости жилых и нежилых помещений. Последние годы интерес к вертикальным садам постоянно увеличивается. Технология создания вертикальных садов и огородов строится на российском менталитете,

ориентированном на выращивание растений в плодородной почве, а не на химическом растворе. Скудность территории в Европе стимулировала развитие гидропоники, как основного метода сельского хозяйства, ориентированного на массового потребителя. Технология гидропоники получила там мощное развитие, и, соответственно, развитый инструментарий. Но, является фактом, что, например, немцев последние 2 года (после отравления огурцами из Испании) очень занимает вопрос контейнерного овощеводства на почвах, даже в своих городских квартирах. Декоративные растения там продолжают расти на растворах, но эти системы теснятся различными вариантами контейнеров. Химический раствор, проходящей по карману, в котором находится корневая система растения - кристаллизуется на поверхности ткани и попадает в воздушную среду, увеличивает аллергические заболевания. В почве живут микроорганизмы, которые с этим справляются.

3.2. Расчет экономической эффективности разработанных мероприятий

Затраты на создание отдела по мониторингу информации о состоянии жилищного фонда.

Таблица 12 - Штатное расписание

Показатели	Затраты, тыс. руб.
Затраты на создание отдела:	
заработная плата начальника отдела	$1 * 1,34 * 12 * 30 = 482,4$
заработная плата аналитиков	$2 * 1,34 * 12 * 20 = 643,2$
Итого	861,8

Таблица 13 - Потребность в оборудовании

Показатели	Цена оборудования, руб.	Количество, руб.	Общая сумма затрат, руб.
Мультимедийный компьютер	30000	3	90000
Лазерный принтер	11000	3	33000
Стол для компьютера	4180	3	12540
Кресло компьютерное	7350	3	22050

Комплекс корпусной офисной мебели	39000	3	117000
Стул	410	5	2050
Гумба	830	3	2490
Телефонный аппарат	1200	3	3600
Итого:			282730

Для осуществления анализа экономического эффекта в перспективе при внедрении систем электронного документооборота требуется знать, сколько времени работники организации тратят на регулярные рутинные операции над документами. В соответствии с оценками западных консалтинговых фирм, доля таких действий может находиться в пределах до 20-30% рабочего времени сотрудника. Любой человек знает, что, учитывая бюрократический режим работы организаций, на согласование документов уходит 60 - 70% рабочего времени. Точное представление о затратах времени можно получить при исследовании оборота документов и существующих показателей.

Покупка программы будет осуществлена у разработчиков этой системы. Они также возьмут на себя установку оборудования в предприятии ООО УК «Мурино».

В таблице 14 представлены все затраты на организацию данного мероприятия.

Таблица 14 - Затраты на покупку программного обеспечения

Наименование затрат	Затраты, тыс. руб.
Затраты на покупку программного обеспечения: покупка программы у разработчиков	1*660,5
Итого	660,5

Таким образом, затраты на покупку программного обеспечения составят 660,5 тыс. руб.

В таблице 15 представлены затраты на установку системы электронного документооборота.

Таблица 15 - Затраты на установку системы электронного документооборота

Наименование затрат	Затраты, тыс. руб.
Затраты на установку системы электронного документооборота: заключение договора на установку и оплата работы фирмы производителя программного обеспечения	250,4
Итого	250,4

Таким образом, затраты на установку системы электронного документооборота составят 250,4 тыс. руб.

В таблице 16 представлены затраты на автоматизацию реализации услуг.

Таблица 16 - Затраты на автоматизацию реализации услуг приведены в таблице.

Наименование затрат	Затраты, тыс. руб.
Затраты на покупку программного обеспечения	345,2
Потребность во оборудовании:	
рабочее место	25,6
компьютер	35,1
Итого	405,9

В таблице 17 представлена сводная таблица социально-экономического эффекта.

Таблица 17 - Сводная таблица экономического (социального) эффекта предложенных мероприятий

Мероприятия	Краткое содержание	Экономическая (социальная) эффективность
Разработка мероприятий по совершенствованию организационной структуры ООО «УК «Мурино» г. Санкт-Петербург	Разработано: - обоснование необходимости создания нового отдела; - структура нового отдела; положение и функции отдела. Рассчитано: - штатное расписание; - затраты на оборудование; - изменена организационная структура	Статус нового отдела - Проведение определенной политики; - достижение поставленных целей; - улучшение обработки обращения граждан; - повышение эффективности работы ООО «УК «Мурино»
Разработка мероприятия по внедрению информационно-электронного документооборота	Разработано: - обоснование введения мероприятия; - обоснование выбранной программы для работы; - преимущества программы. Рассчитано: - затраты на реализацию мероприятия	- Улучшение работы ООО «УК «Мурино»; - повышение эффективности работы персонала; - укрепляются связи между сотрудниками предприятия; - развитие персонала; - улучшение межличностных отношений в коллективе; - умножение конструктивных идей;

		<ul style="list-style-type: none"> - освобождение времени менеджера для исполнения функций более высокого порядка; - повышения эффективности использования мастерства и ресурсов людей; - быстрая и эффективная реакция в критических ситуациях; - высокая гибкость и адаптивность к изменениям;
Разработка мероприятий по улучшению качества услуги приема оплаты жилья	<p>Разработано:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обоснование введения мероприятия; - вид программ и оборудования для изменения оплаты жилья и услуг. <p>Рассчитано:</p> <ul style="list-style-type: none"> - затраты на реализацию; - мероприятия 	<ul style="list-style-type: none"> - Получать информацию о требующейся услуге, распечатать талончик с указанием времени вызова по электронной очереди, записаться на прием, а также дать оценку качества работы сотрудников. - Повышение имиджа работы предприятия; - повышение качества оказываемых услуг; - улучшение бытового обслуживания населения
Разработка мероприятий по благоустройству территории примыкающей к многоквартирным домам обслуживаемых ООО «УК «Мурино» г. Санкт-Петербург	<p>Разработано:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обоснование введения мероприятия; - функции ландшафтного дизайнера; пилотный проект озеленения. <p>Рассчитано:</p> <ul style="list-style-type: none"> - затраты на реализацию; - мероприятия 	<ul style="list-style-type: none"> - Экономия электроэнергии; - улучшение бытового обслуживания населения; - повышение имиджа работы предприятия; - благоустройство прилегающей территории

Таким образом, можно видеть, что в результате разработки мероприятий по совершенствованию организационной структуры ООО «УК «Мурино» г. Санкт-Петербург позволят улучшить качество обработки обращений граждан.

Разработка мероприятия по внедрению информационно-электронного документооборота позволит достичь следующих результатов:

укрепляются связи между сотрудниками предприятия;

- развитие персонала;
- улучшение межличностных отношений в коллективе;
- умножение конструктивных идей;
- освобождение времени менеджера для исполнения функций более высокого порядка;

- повышение эффективности использования мастерства и ресурсов людей;

- быстрая и эффективная реакция в критических ситуациях;

Разработка мероприятий по улучшению качества услуги приема оплаты жилья позволит:

- получать информацию о требующейся услуге, распечатать талончик с указанием времени вызова по электронной очереди, записаться на прием, а также дать оценку качества работы сотрудников;

- повышение имиджа работы предприятия;

- улучшение бытового обслуживания населения.

Разработка мероприятий по благоустройству территории, примыкающей к многоквартирным домам обслуживаемых ООО «УК «Мурино» г. Санкт-Петербург, позволит достичь следующих результатов:

- экономия электроэнергии;

- улучшение бытового обслуживания населения;

- повышение имиджа работы предприятия;

- благоустройство прилегающей территории.

Заключение

Подводя итоги данной работы можно сделать следующие выводы:

Планирование развития города должно территориально начинаться на уровне формирования государственного плана развития территорий.

На сегодняшний день сфера ЖКХ остается самым убыточным сектором экономики. Каждый год на дотации данной отрасли расходуется от 40 до 80% местного бюджета. При таком объеме финансирования модернизация системы ЖКХ займет не один десяток лет. Дотирования с участием бюджетных средств привели к тому, что строительство жилья для городов стало невыгодным, так как каждый введенный в эксплуатацию жилой объект нагружает местный бюджет и требует еще больше дотаций от бюджета, а дотации приводят к бюджетному кризису.

Наиболее надежным источником финансирования является процесс поступления платежей от населения, даже несмотря на то, что 40% граждан являются должниками данной сферы. Местные бюджеты, в свою очередь, перемещают средства в пользу организаций ЖКХ только в половине от полного объема, а задолженности перекрывают взаимозачетами. Особенно трудным является положение, связанное с финансированием ведомственного фонда жилья.

В 2017 году в сфере ЖКХ наблюдается тенденция повышения тарифов на услуги. Кроме того, огромные трудности возникают на первых этапах проведения программы капитального ремонта, многие подрядчики не успевают выполнить работы в срок, т.к. тендеры были организованы слишком поздно.

Денежные ресурсы для развития города должны стать достоянием всего населения при помощи открытого слушания проекта бюджета.

Вопросы экологии при развитии мегаполисов решаются только при существенных затратах.

Требуется провести разграничение сфер ответственности между государством, субъектами, муниципальными территориями в отношении

экологической ситуации. При этом требуется проводить стимуляцию формирования хозяйствующих субъектов, которые отвечают за коммунальный сектор. В сферу ответственности должны входить проблемы вывоза мусора, очистки стока, благоустройства территорий, организации специальных мест для выгула животных и т.д. У граждан должно сформироваться понятие, что они также причастны к жизни своего города, а также обеспечить рациональный подход к удовлетворению потребностей без негативного влияния на состояние окружающей среды.

На всех уровнях управления городской жизнью должны существовать свои критерии ответственности за высокий уровень городского развития.

На основании проведенного исследования были сделаны следующие выводы:

1) Во второй главе работы был проведен анализ деятельности ООО «УК «Мурино».

Был проведен анализ организационной структуры предприятия, анализ жилого фонда и технологического оборудования, анализ финансово-хозяйственной деятельности.

Были выявлены недостатки управленческих решений в компании:

1. Бухгалтер УК не владеет достаточной информацией о порядке планирования финансов, иногда ему не хватает знаний в подготовке финансовой отчетности, что влечет за собой ошибки в ведении бухгалтерского учета и отчетности.

2. Руководитель УК не эффективно анализируют и планируют запасы и издержки услуг, что приводит к значительным издержкам.

3. Отсутствуют четкие измеримые цели;

Общая жилая площадь ООО «УК «Мурино» на 31.12.14 составляет 241,8 тыс.кв. м, в т.ч. жилого фонда – 234,6 кв.м., нежилого фонда – 7,2 тыс. кв.м.; общая площадь ветхого и аварийного жилья составляет 2,3 тыс. кв.м. или 0,95%.

Выручка от реализации услуг в 2016 г. по сравнению с 2015 г. увеличилась на 14,9% за счет повышения цен на услуги при численности работающих, увеличившейся за этот период на 1чел. В 2016 г. увеличилась среднегодовая выручка и составила на 1 работающего 2549 тыс. руб., так как выручка росла более высокими темпами, чем численность работающих.

Прибыль от услуг сократилась на 5,5%, прибыль до налогообложения снизилась на 50,6%. На снижение прибыли до налогообложения повлиял рост процентов к уплате на 5,4% и прочих расходов на 7,1%. Чистая прибыль предприятия в 2016 г. по сравнению с 2015 г. снизилась на 55,3%. Налог на прибыль сократился на 50,6%, отложенные налоговые активы – на 21,1%. Налоговые обязательства при этом выросли на 29,4%.

Проведенный анализ основных конкурентов показал, что наиболее быстрыми темпами развивалась ООО «УК «Мурино» - за три года объем обслуживаемой площади увеличился в пять раз.

2) Неэффективное использование энергоресурсов в основном при транспортировке, распределении и потреблении. Ежегодные потери энергетических ресурсов приводят к потере до 30-40% тепловой энергии, до 15% электрической энергии и 15-20% воды. На данный момент основные резервы повышения эффективности принятия управленческих решений руководителями малого бизнеса сосредоточены в их внутренней среде, где все сводится к двум основным составляющим – снижению операционных издержек и повышению качества выполнения внутренних бизнес-процессов.

Таким образом, наличие изложенных проблем в принятии управленческих решений приводит к снижению выручки и прибыли ООО «УК «Мурино». И как следствие, при дальнейших проблемах предприятие может стать не конкурентоспособным и уйти с рынка.

Одной из актуальных проблем, с которой сталкиваются практически все управляющие компании, и ООО «УК «Мурино» не является исключением - это проблема дебиторской задолженности по оплате услуг, оказываемых населению и арендаторам помещений такими предприятиями.

Недостаток или полное отсутствие эффективной коллекторской деятельности, а также применение затратных методов взимания долгов (например, юридический метод обращения в суд, считается дорогостоящим) приводит к тому, что долги населения растут, а у должников появляется ощущение безнаказанности.

Основной особенностью работы ООО «УК «Мурино» является четкое планирование и строгая организация выполнения работ. При минимальном количестве работающих людей в данном предприятии, оно дает почти 100% эффективности выполненных, качественных работ.

3) В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию деятельности ООО «УК «Мурино».

Для совершенствования деятельности ООО «УК «Мурино» были предложены следующие мероприятия:

Мероприятие 1. Совершенствование организационной структуры;

Мероприятие 2. Разработка мероприятия по внедрению информационно-электронного документооборота;

Мероприятие 3. Разработка мероприятий по изменению оплаты жилья и коммунальных услуг;

Мероприятие 4. Разработка мероприятий по благоустройству территории примыкающей к многоквартирным домам обслуживаемых ООО «УК «Мурино» г. Санкт-Петербург;

Мероприятие 5. Совершенствование содержания ремонта жилого фонда.

В результате проведенных расчетов можно сделать следующий вывод, что после внедрения проекта на ООО «УК «Мурино», предприятие окупит все затраты в течение 5 мес. и достигнет годового прироста прибыли в размере 2244,9 тыс. руб.

Реализация разработанных рекомендаций повысит эффективность деятельности компании и ее прибыльность.

Список используемых источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 03.07.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 02.10.2018) ПБД «Консультант Плюс 3000» [Электронный ресурс]: еженед. пополнение / ЗАО «Консультант Плюс», НПО «ВМИ». – Загл. с экрана.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 23.05.2018) ПБД «Консультант Плюс 3000» [Электронный ресурс]: еженед. пополнение / ЗАО «Консультант Плюс», НПО «ВМИ». – Загл. с экрана.
3. Абчук, В. Лекции по менеджменту: Решение. Предвидение. Риск. [Текст] / В. Абчук – СПб., 2016.– 336с.
4. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды [Текст]. / В.В. Авдеев. - М.: Финансы и статистика, 2015. – 544 с.
5. Алавердов, А.Р. Управление персоналом [Текст] / А.Р. Алавердов. – М.: Университетская серия, 2016. – 304 с.
6. Алехина, О.Е. Антикризис. Человеческий капитал. Новые возможности компании. Выпуск 3 [Текст] / О.Е. Алехина, Е.В. Юрьева, И.А. Переверзева. – М.: Юрайт, 2016. – 280 с.
7. Березняковский, В.С. Методы оценки персонала управления в кооперативных организациях: учебник / В.С. Березняковский. [Текст] / В.С. Березняковский – М.: Компания Спутник +, 2016. – 478с.
8. Беркутова, Т.А., [и др.] Оценка персонала как управленческая задача: эффективность, компетенции, деловые коммуникации. [Текст] / Т.А. Беркутова – Иркутск-Ижевск. УрО РАН, 2016. – 568с.
9. Берлизов, В.А. Дистанционное обучение – работа на результат [Текст] / В.А. Берлизов // Управление персоналом. 2016. № 18. С. 21-25.
10. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник для вузов [Текст] / М.И. Бухалков – М.: Инфра-М, 2016. –638 с.

11. Веснин, В. Р. Менеджмент персонала: учебник [Текст] / В. Р. Веснин. - М.: Элит-2000, 2015. - 304 с.
12. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе [Текст] / В.Р. Веснин - М.: Юрист, 2016. –485с.
13. Виханский, О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. 3-е изд. [Текст] / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарика, 2016. – 528 с.
14. Ганеев, М. Эволюция организационных структур в оптимизационных проектах [Текст] / М. Ганеев, Г.Кузин, А.Куликов // Проблемы теории и практики управления - 2018. - N 4. - с. 107-111.
15. Герчигова, И. И. Менеджмент: учебник [Текст] / И. И. Герчигова. - М.: Банки и биржи, Юнити, 2016. – 120 с.
16. Голамреза, Н. А. Принципы построения кросс-культурной модели управления персоналом (на примере российско-иранских организационных отношений) [Текст] / Н. А. Голамреза // Проблемы теории и практики управления. - 2018. - №: 5. - с. 119-124
17. Гурков, И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. [Текст] / И.Б. Гурков. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2017. – 280 с.
18. Десслер, Г. Управление персоналом: учебник [Текст] / Г. Десслер. - М.: Бином. Лаборатория знаний, 2015. – 799 с
19. Дресвянников, В.А. Управление знаниями организации [Текст] / В.А. Дятлов – М.: КноРус, 2016. – 344 с.
20. Дятлов, В.А. Управление персоналом: учебник [Текст] / В.А., Дятлов – М.: Изд. Центр «Академия», 2016. – 490 с.
21. Журавлев, П. В. Менеджмент персонала: учебник [Текст] / П. В. Журавлев; Рос. эконом. акад. им. Г. В. Плеханова. - М.: Экзамен, 2015. - 447 с
22. Иванова С.И. 50 советов по нематериальной мотивации [Текст] / С.И. Иванова – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 240 с.
23. Иванцов, П.И. Инновационная экономика [Текст] / П.И. Иванцов – М.: Дикта, 2016. – 156 с.

24. Ивасенко, А.Г., Никонова Я.И., Сизова А.О. Инновационный менеджмент [Текст] / А.Г. Ивасенко – М.: КноРус, 2017. – 416 с.
25. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента: учебное пособие [Текст] / Н. И. Кабушкин. - Минск: БГЭУ, 2016.- 179 с.
26. Кафидов, В.В. Управление персоналом: учебник [Текст] / В.В. Кафидов. /- М.: Академический Проект, 2015. – 639 с.
27. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник [Текст] / А.Я. Кибанов / М.: Инфра-М, 2016. – 598 с.
28. Красавина Е.В. Использование новых подходов при формировании и управлении персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Красавина// Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. - 2017. - N 1. - С.37-41.
29. Малуев, П. А. Управление персоналом: учебное пособие [Текст] / П. А. Малуев, Ю. Е. Мелихов. - М.: Альфа-Пресс, 2015. - 184 с.
30. Менеджмент организации: итоговая аттестация студентов, преддипломная практика и дипломное проектирование [Текст] / Под общ. ред. Э.М.Короткова и С.Д.Резника.-М: ИНФРА-М, 2016. – 368 с.
31. Менеджмент организации: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим спец.;рец.: А.Ю. Егоров, Ю.Ф. Воробьёв [Текст] / М-во образования и н.-М.: КноРус, 2015. - 408 с.
32. Менеджмент персонала: функции и методы: учебник [Текст] / Э. С. Минаев, Н. Г. Базадзе, Н. Г. Данилочкина, В. И. Ионов; Моск. авиац. ин-т. - М.: Моск. авиац. ин-т, 2016. - 428 с.
33. Менеджмент: Учебник для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования [Текст] / Рец. И.Н. Чуев, М-во образования РФ.-Ростов н/Д: Феникс, 2015. - 348 с.
34. Митрахович О.А. Современные проблемы оценки персонала в системе управления организацией [Текст] / О.А. Митрахович // Проблемы управления (Минск). Сер. А и В. - 2017. - N 3. - С.121-125.

35. Мясоедов С. Проблема управления человеческими ресурсами в транснациональных корпорациях [Текст] / С.Мясоедов, Э.Мартиросян, Ю.Бронникова // Пробл. теории и практики управл. - 2017. - N 11. - С.87-92.
36. Одегов, Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности: учебник [Текст] / Ю.Г., Одегов / – М.: Экзамен, 2016. – 440с.
37. Плотников, М. Организационная диагностика как способ управленческого исследования организации [Текст] / М.Плотников, Е.Седова // Проблемы теории и практики управления - 2018. - N 1. - с. 106-116.
38. Попов Е. Оппортунистическое поведение работников государственных предприятий [Текст] / Е.Попов, Е.Ерш // Пробл. теории и практики управл. - 2017. - N 2. - С.133-142.
39. Пучка, С.В. Методологические основы использования компетентностного подхода с целью повышения эффективности организации [Текст] // Микроэкономика. - 2018. - N 6. - с. 79-83.
40. Руднев Е. Социальные сети в профессиональном развитии и управлении человеческими ресурсами в организациях [Текст] / Е. Руднев // Пробл. теории и практики управл. - 2017. - N 11. - С.93-98.
41. Славин Б. Управление компетенциями как ресурсами [Текст] / Б.Славин, В.Соловьев // Пробл. теории и практики управл. - 2017. - N 9. - С.72-78.
42. Современные отечественные технологии оценки и развития управленческого персонала: учебник [Текст] / Под ред. Сергиенко, С.К. – М.: Кн. мир, 2016. – 378 с.
43. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом.: учебник [Текст] / В.А. Спивак / СПб.: Питер, 2016. - 396 с.
44. Сурков, С. А. Групповые и индивидуальные аспекты развития персонала [Текст]/ С. А. Сурков // Кадры предприятия. 2016. № 12. с. 50-56
45. Ткаченко, Ю. Планирование карьеры сотрудников кадрового резерва [Текст] / Ю. Ткаченко // Служба кадров и персонал. 2016. № 3. с. 45-49.

46. Томпсон, А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов [Текст] / Перевод с англ. Под редакцией Зайцева Л. Г., Соколовой М. И. – Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. – 576 с.

47. Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия.: учебник [Текст] / В. В. Травин. / М.: Дело, 2016. - 372 с.

48. Удалов, Ф.Е., Удалов О.Ф., Алехина О.Ф.: Менеджмент: американский и японский подходы. Учебное пособие [Текст] / Ф.Е, Удалов-Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2016. – 53 с.

49. Управление организацией: учебное пособие [Текст] / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 669 с.

50. Управление персоналом: учебник [Текст]/ Под ред. Базарова Т.Ю./ М.: Юнити, 2016. - 560 с.

51. Уткин, Э. А. Основы мотивационного менеджмента: учебное пособие [Текст] / Э. А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 2016. – 352 с.

52. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации: учебник [Текст] / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова; Москов. гос. ун-т. – М.: КноРус, 2015. – 416 с.

53. Федосеев, В.Н. Управление персоналом организации]: учебник [Текст] / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. – М.: Экзамен, 2015. – 368 с.

54. Хачатурян А. От управления персоналом к управлению человеческим капиталом компании [Текст] / А. Хачатурян// Пробл. теории и практики управл. - 2017. - N 4. - С.86-95.

55. Чернов В.А. Анализ и финансовое управление трудовыми ресурсами // Финансовый менеджмент. - 2017. - N 5. - С.12-39.

56. Чернявский, А.П. Стратегические изменения в организации: сущность и особенности проведения [Текст] // Экономика региона – 2016 - №18

57. Шейл, П. Руководство по развитию персонала.: учебник [Текст] / П. Шейл/ СПб.: Питер, 2016.- 336 с.

58. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации.: учебник [Текст] / С.В. Шекшня – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2015. – 368 с.

59. Шестакова Е.В. Финансовые аспекты формирования мотивационной системы сотрудников в условиях кризиса [Текст] / Е.В. Шестакова // Финансовый менеджмент. - 2017. - N 5. - С.55-65.

60. Шкатулла, В.И. Настольная игра менеджера по кадрам: учебник [Текст] / В.И. Шкатулла – 3-е изд., изм. и доп. – М.: Норма, 2016. – 992 с.

61. Шубенкова, Е.В. Организация внутрифирменного обучения персонала [Текст]/ Е. В. Шубенкова // Управление персоналом. 2016. № 19. С. 32-34.

62. Яхонтова Е. Производительность труда и система управления персоналом [Текст] / Е. Яхонтова // Пробл. теории и практики управл. - 2017. - N 9. - С.86-93.

63. Мансуров Р.Е. Проблема с системой обеспечения квалифицированными кадрами // Административно-управленческий портал. // [Электронный ресурс] URL: <http://www.aup.ru/articles/personal/32.htm> (дата обращения 14.04.2018)

64. Орлов А.И. Стимулирование как эффективный метод управления // Российское предпринимательство. — 2000. — № 12 (12). — с. 20-27. — [Электронный ресурс]: URL: <http://bgscience.ru/lib/286/> (дата обращения 14.04.2018)