

## Содержание

### Введение

Глава 1. Эффективность менеджмента организации как фактор повышения конкурентоспособности

1.1 Содержание понятия "эффективность менеджмента организации"

1.2 Факторы, влияющие на эффективность менеджмента

1.3 Социальная ответственность и организационная культура

Глава 2. Анализ показателей эффективности действующей системы управления на примере организации ООО "Проминдустрия"

2.1 Техничко-экономическая характеристика и организационная структура организации ООО "Проминдустрия"

2.2 Анализ внешней и внутренней среды организации ООО "Проминдустрия"

2.3 Анализ и оценка существующей системы менеджмента организации ООО "Проминдустрия"

Глава 3. Стратегия повышения эффективности менеджмента организации ООО "Проминдустрия"

3.1 Рекомендации по разработки эффективной стратегии управления в ООО "Проминдустрия"

3.2 Разработка мероприятий по рационализации управления организации ООО "Проминдустрия"

3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий в организации ООО "Проминдустрия"

### Заключение

### Список литературы

### Приложения

### Введение

Актуальность исследования. В настоящее время руководители российских предприятий вынуждены принимать хозяйственные решения в условиях неопределенности, к тому же при недостатке экономических знаний и практического опыта работы в новых условиях. Это рождает необходимость развития менеджмента, которое дает описание положения организации в будущем. На современном этапе развития возрастающее значение приобретает совершенствование экономических методов управления.

В связи с этим все большее значение придается разработке глобальной стратегии фирмы, основанной на долговременной и стабильной ориентации производства конкретных видов продукции на определенные рынки, то есть стратегическому

планированию.

Целью работы является исследование вопросов эффективности менеджмента организации и разработка мероприятий по совершенствованию системы менеджмента на примере ООО "Проминдустрия".

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие "эффективность менеджмента";
- исследовать факторы, влияющие на эффективность менеджмента;
- определить стратегические альтернативы и осуществить выбор стратегии;
- рассмотреть технико-экономические показатели и организационную структуру организации ООО "Проминдустрия";
- провести анализ внешней и внутренней среды организации ООО "Проминдустрия";
- провести анализ и дать оценку существующей системы менеджмента;
- предложить проект мероприятий по совершенствованию эффективности менеджмента в ООО "Проминдустрия";
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Методологической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области менеджмента деятельности предприятий, таких, как: Басовского Л.Е., Баринова В.А., Виноградовой М.В., Гапоненко А.Л., Панкрухина А.П., Филатова О.К., Шеремета А.Д., Шифрина М.Б. и др.

Информационной базой послужили данные статистической отчетности, а также данные, собранные непосредственно на объекте исследования.

В ходе решения поставленных задач необходимо применить методы работы с информацией, обобщения и системного анализа данных, финансово-экономического анализа, графического представления данных, проведения опросов и тестирований.

Практическая значимость исследования заключается в том, что основные положения, выводы и рекомендации могут послужить основой реального применения предложенных рекомендаций на практике и получения видимых результатов от их внедрения.

Глава 1. Эффективность менеджмента организации как фактор повышения конкурентоспособности

### 1.1 Содержание понятия "эффективность менеджмента организации"

Эффективный менеджмент представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Объектом менеджмента является деятельность хозяйствующих субъектов, структурных элементов национальной экономики, вся национальная экономика страны с позиций их будущего состояния в ближней и долгосрочной перспективах.

На уровне хозяйствующих субъектов объектами менеджмента являются:

- 1) организационная среда;
- 2) производственная среда;
- 3) персонал организации;
- 4) финансово-экономическая среда.

Цель эффективности менеджмента - это разработка новой стратегии, по итогам которой организация и ее деятельность будут соответствовать внешней среде. Зависимость от внешней среды ставит перед руководством организации обязанность по отношению к окружающему обществу способствовать структурному подразделения выполнять данные обязательства [13, с. 18].

Эффективность менеджмента представляет собой набор процедур и решений, с помощью которых разрабатывается стратегия организации, обеспечивающая достижение целей функционирования организации. Логика этого определения такова: деятельность аппарата управления и принимаемые на ее основе решения формируют стратегию функционирования организации, которая позволяет фирме достичь своих целей (рис. 1.1).

Рис. 1.1. Эффективность менеджмента

Рис. 1.2 Функциональная структура менеджмента

Процесс менеджмента является инструментом, с помощью которого обосновываются управленческие решения в области хозяйственной деятельности. Его важнейшая задача обеспечить нововведения и организационные изменения, необходимые для жизнедеятельности организации.

1.2 Факторы, влияющие на эффективность менеджмента

Методология менеджмента опирается на четыре уровня знаний:

1. Общефилософский уровень - совокупность взглядов, знаний о явлениях окружающего мира (философия, культурология, математика; теория систем; теория организации; политология);
2. Общенаучный уровень - который дает понимание общих подходов, принципов, форм организации, систем (теория организации, теория систем);
3. Конкретная методология наук - образует совокупные знания об управлении в социально-экономических системах (макрэкономика; право; социология; статистика, менеджмент и др.);
4. Методология, методика и технология менеджмента - наука о стратегическом планировании, которая наиболее приближена к практической деятельности, и призвана реализовывать достижения других наук.

Концептуальная модель эффективности менеджмента позволяет определить следующие этапы составления стратегического плана организации (рис. 1.3).

Рис. 1.3 Этапы составления плана эффективности менеджмента

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных уровнях развития. Формирование миссии включает в себя:

- выяснение, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма;
- определение рабочих принципов фирмы под давлением внешней среды;
- выявление культуры фирмы. [37, с. 211]

В миссию фирмы также входит задача определения основных потребностей потребителей и их эффективного удовлетворения для создания клиентуры в поддержку фирмы в будущем.

Миссия представляет чрезвычайное значение для организации, нельзя забывать о ценностях и целях высшего руководства. Ценности, формируемые нашим опытом, направляют или ориентируют руководителей, когда они сталкиваются с необходимостью принятия критических решений. Установлено шесть ценностных ориентаций (табл. 1.1.), которые оказывают воздействие на принятие управленческих решений, и связали эти ориентации со специфическими типами целевых предпочтений.

Таблица 1.1. Ценностные ориентации

Категория ценностей

Типы предпочтительных целей

Теоретические

Истина. Знание. Рациональное мышление.

Долгосрочные исследования и разработки

Экономические

Практичность. Полезность.

Рост. Прибыльность. Результаты. Накопление богатства.

## Политические

Власть. Признание.

Общий объём капитала, продаж, количество работников.

## Социальные

Хорошие человеческие отношения.  
Привязанность. Отсутствие конфликта.

Социальная ответственность относительно прибыльности. Косвенная конкуренция.

## Эстетические

Художественная гармония. Состав. Форма и симметрия.

Дизайн изделия. Качество. Привлекательность.

## Религиозные

Согласие с вселенной.

Этика. Моральные проблемы.

Истоки большинства проблем в организации кроются в человеческих ресурсах.

### 1.3 Социальная ответственность и организационная культура

Организация с точки зрения менеджмента - это социально-экономическая система, так как представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, объединенных в одно целое для достижения поставленной цели [10, с. 14]. Любая организация планирует свою деятельность для получения прибыли. Получение прибыли - это цель. Другими словами: получение наибольшей прибыли с наименьшими затратами. Следовательно, организация - это экономическая система. Кроме этого у организации есть и социальные цели:

- 1) цели на макроуровне (удовлетворение требования потребителей, занятость населения, а именно предоставление рабочих мест);
- 2) цели на микроуровне (социально-психологический климат в коллективе, различные премии, поощрения работников, а также поощрение работников к постоянному повышению квалификации, оказание помощи сотрудникам в чем-то новом для них). С ростом квалификации сотрудников будет расти и коллективная компетентность и, следовательно, организация сама будет провоцировать изменения в лучшую сторону.

Социальная ответственность может быть определена как комплекс обязательств, которые организация должна выполнять, чтобы укреплять общество, в котором она действует [11, с. 232].

Под уровнем социальной ответственности понимают систему требований и ожиданий к бизнесу со стороны общества и государства и выгоды (невыгоды) социальной активности для бизнеса. Чем выше уровень социальной ответственности у компаний, тем больше добровольно принятых на себя обязательств. В соответствии с этим можно представить социальную ответственность наподобие пирамиды, которая состоит из трех уровней (рис.1.1.).

Рисунок 1.1. Уровни социальной ответственности

Первый уровень, нижний, базовый - обязательная составляющая социальной ответственности - это соблюдение законов (налоговое законодательство, трудовой и гражданский кодексы). Если законодательство не соблюдается, то ни о какой социальной ответственности речи идти не может - таким образом, предприниматель нарушает обязательства, установленные для его деятельности изначально.

Второй и третий уровни - относятся к добровольной составляющей социальной ответственности. Эти две ступени отличаются мотивами реализации социально

ответственного поведения [14, с. 76].

Второй уровень представляет собой реализацию социально ответственного поведения ради экономической выгоды. Экономической выгодой может быть улучшение имиджа организации для потребителей её продукции и для её работников, повышение инвестиционной привлекательности, создание более благоприятных условий для существования и развития компании со стороны власти или общества.

Третий уровень охватывает те виды социально ответственного поведения, которые не имеют своей целью получение экономических выгод. Это более высокий уровень осознания положения и роли организации в обществе. Подобные действия могут приносить экономическую прибыль, но это не их цель. Помощь социально незащищенным слоям населения, перечисление пожертвований часто оказываются замалчиваемыми действиями, поскольку СМИ не могут бесплатно размещать информацию о подобных акциях (по закону о скрытой рекламе), да и по законодательству не всегда потраченные деньги освобождаются от начисления налогов [15, с.91].

Организации несут социальную ответственность в отношении своих подразделений, в отношении окружающей среды и в отношении процветания общества в целом. Подразделения организации определяются как люди и другие организации, которые подвергаются прямому воздействию поведения организации и которые заинтересованы в ее показателях. Сюда входят покупатели, кредиторы, поставщики, служащие, владельцы/инвесторы, национальное правительство и т.п. Для того чтобы сохранить социальную ответственность перед инвесторами, требуется, например, чтобы финансовые управляющие выполняли надлежащие процедуры учета, обеспечивали участников компаний соответствующей информацией по финансовым показателям компании и руководили организацией, в пользу прав и интересов держателей акций.

Все больше внимания уделяется окружающей среде.

Примерами вопросов, которые здесь поднимаются, являются:

- разработка возможных путей, позволяющих избежать кислотных дождей и глобального потепления;
- разработка альтернативных методов переработки сточных вод, опасных отходов и обычных отходов;
- разработка политики обеспечения безопасности, которая сведет на нет аварии с катастрофическими последствиями для окружающей среды;
- разработка планов управления в кризисных ситуациях;
- использование перерабатываемого сырья для контейнеров и упаковочных материалов.

Что касается расширенного общества, многие специалисты убеждены, что предприятия должны способствовать росту благосостояния общества. Примерами этого являются:

- вклады в благотворительные, филантропические организации, некоммерческие фонды и ассоциации;

- поддержка музеев, симфонических оркестров, общественного радио и телевидения;
- активное участие в деле общественного здравоохранения и образования;
- действия по преодолению существующего в мире политического неравенства, например, протест против государств, в которых диктаторское правление или режим апартеида.

Таким образом, социальная ответственность - это контракт между бизнесменом и обществом, в котором он функционирует.

Проблема повышения социальной ответственности заключается в преодолении противоречия между потребностями организации и ожидаемым обществом социально-значимым поведением организаций. Решению проблемы способствуют знания и использование механизмов его формирования, в числе которых ведущее место занимает социальная ответственность как необходимый атрибут системы управления.

В связи с необходимостью повышения социальной ответственности, субъектам управления современными организациями важно учитывать, что требования общества к организациям становятся всё более персонифицированным. Поэтому возникают проблемы определения степени социальной ответственности организаций перед обществом в целом, обслуживаемым населением и своими работниками, и разработки концепции социальной ответственности по отношению ко всем заинтересованным группам.

Глава 2. Анализ показателей эффективности действующей системы управления на примере организации ООО "Проминдустрия"

### 2.1 Техничко-экономическая характеристика и организационная структура организации ООО "Проминдустрия"

ответственность культура менеджмент конкурентоспособность

Общество с ограниченной ответственностью "Проминдустрия" создано в порядке, установленном Законодательством РФ в целях осуществления хозяйственной деятельности в соответствии с Уставом, который принят в соответствии с Гражданским Кодексом РФ, Федеральным Законом "Об обществах с ограниченной ответственностью" от 08 февраля 1998 года, другими законодательными актами РФ.

В 2011 году ООО "Проминдустрия" расширил спектр выпускаемой продукции в направлении производства сэндвич панелей.

Самым новым и приоритетным направлением деятельности ООО "Проминдустрия" считается производство сэндвич панелей с утеплителем пенополистирол. В настоящее время на производстве в г. Алексин работают три полностью автоматизированные линии непрерывного действия, быстро и качественно изготавливающие стеновые и кровельные панели.

Запущена и активно работает новая автоматизированная линия по производству стеновых и кровельных панелей с утеплителем минеральная вата на основе базальтового волокна. Благодаря своей повышенной огнестойкости эти панели пользуются спросом у заказчиков (табл 2.1).

Местонахождение (почтовый адрес): Тульская обл., г. Алексин, ул. Болотова д.1, а ООО



"Проминдустрия" имеет расчетный счет по основной деятельности, имеет круглую печать, эмблему со своим наименованием, другие печати и штампы, иные реквизиты.  
Таблица 2.1. Виды выпускаемой продукции ООО "Проминдустрия"

Наименование

Описание

Кол-во

Цена, Руб.

Сэндвич панели из пенополистирола

стенные

1 м.кв.

860

Сэндвич панели минеральные

стенные

1 м.кв.

1250

Сэндвич панели из пенополистирола

кровельные

1 м.кв.

700

Сэндвич панели минватные

кровельные

1 м.кв.

980

Плиты пенополистирольные (пенопласт)

пенопласт ПСБ-С-15,25,35,50

1 м.кв.

от 30 до 70

Теплоизоляционные скорлупы

Материал, пенополистирол марки ПСБ-С-25 (ГОСТ-15588-86).

1 м.пог.

от 140 до 400

Дробленые гранулы пенополистирола

гранулы вспененного пенополистирола

1 м.куб.

от 270 до 380

Фигурная резка по пенопласту

Материал, пенополистирол марки ПСБ-С-25-50 (ГОСТ-15588-86).

1 шт.

от 15 до 5000

Несъемная опалубка из пенополистирола

Материал, пенополистирол марки ПСБ-С-25-50 (ГОСТ-15588-86)

1 м.кв.

от 370 до 830

Профилированный лист (профнастил)

Металлический оцинкованный лист защищенный снаружи полимерным покрытием.

1 м.кв.

от 280 до 450

## Металлочерепица

Металлический оцинкованный лист защищенный снаружи полимерным покрытием.

1 м.кв.

от 350 до 550

На предприятии работает 385 человек. Средняя заработная плата персонала составляет 17600 руб. в месяц.

Чистая прибыль организации по итогам 2010 года составила 50,5 млн. руб. 000

"Проминдустрия" обладает современным научно-техническим и производственным потенциалом, имея в своем составе научных работников, программистов, технологов, испытателей, мастеров и рабочих высшей квалификации. Система управления ООО "Проминдустрия" включает, различные части управления - отделы, которые являются важными составляющими. В свою очередь отделы специализированы на выполнении определенных функций управления. Наряду со структурными подразделениями органов управления, осуществляющих общие управленческие функции, имеются отделы, занятые управлением отдельных стадий производства. Схема организационной структуры управления предприятием ООО "Проминдустрия" представлена на рис. 2.1.

Рис. 2.1. Схема организационной структуры управления организации ООО "Проминдустрия"

Текущее руководство осуществляет генеральный директор ООО "Проминдустрия".

Генеральный директор организует всю работу фирмы и несет полную ответственность за ее состояние и деятельность перед государством и трудовым коллективом. Генеральный директор имеет в качестве заместителей: технического директора, директора по производству, коммерческого директора, директора по заготовительному производству, директора по экономике и финансам, директора по социальным вопросам.

Директор представляет фирму во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом, заключает договора, издает приказы по фирме, в соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников фирмы, открывает в банках счета. В ведении заместителя директора по экономическим вопросам находится отдел по экономике и финансам и бухгалтерия. Первоочередное значение в управлении

организации имеет организация финансовой работы. К основным методам финансовой работы, относятся финансовое планирование, оперативная и контрольно-аналитическая работа.

На начальника отдела по экономике и финансам возложены функции по организации финансовой и экономической деятельности на предприятии, рациональным и экономным использованием всех средств организации.

Экономической работой на предприятии занимается ведущий экономист. Его работа сводится к нормированию оборотных средств, калькулированию себестоимости продукции и другой деятельности.

Бухгалтерия осуществляет бухгалтерский учет хозяйственной деятельности и контроль за потоками денежных средств, их поступлением и расходованием.

Бухгалтерия формирует бухгалтерский баланс и годовые, квартальные отчеты.

На заместителя директора по производству возложены четко определенные функции по обеспечению производственного процесса на предприятии.

Совокупность подразделений и участков, их состав и формы взаимосвязи образуют производственную структуру промышленной организации. Производственный отдел, используя закрепленные за ним основные и оборотные фонды, также подразделения и участки выполняет либо обеспечивает весь производственный цикл.

Главный энергетик следит за работой оборудования по электрической части, а также установка на бытовки проводки.

Старший мастер отвечает за соблюдение технологии производства.

Начальник отдела качества несет ответственность за качество продукции, соответствует ли она ГОСТам.

Начальник участка по ремонту оборудования следит за работой оборудования по технической части и установки нового оборудования.

Заместителю директора по коммерческим вопросам подчинен отдел по снабжению и сбыту служба маркетинга и складское хозяйство.

Директор по маркетингу руководит службой маркетинга, организует и управляет всей деятельностью в сфере маркетинга, рекламы и стимулирования сбыта. Группа маркетингового управления и контроля отвечает за стратегическое и текущее планирование маркетинговой деятельности ООО "Проминдустрия". Специалисты этой группы осуществляют контроль выполнения маркетинговых функций ООО "Проминдустрия", которые структурно не входят в состав службы маркетинга.

Юридическая служба обеспечивает правовое сопровождение всей производственной и финансово-экономической деятельности организации.

Служба управления персоналом осуществляет прием, увольнение сотрудников и прочие функции связанные с движением персонала.

Служба технической поддержки представлена системными администраторами и инженерами. Служба безопасности и защиты бизнеса обеспечением безопасности деятельности организации и его защитой от рейдерских захватов. Таким образом, аппарат управления ООО "Проминдустрия" построен таким образом, чтобы обеспечить в научно-технических, экономических и организационных отношениях

взаимосвязанное единство всех частей организации, а также для наилучшего использования трудовых и материальных ресурсов. Также можно отметить, что организационная структура управления ООО "Проминдустрия" стимулирует деловую и профессиональную специализацию, уменьшает потребление материальных ресурсов в функциональных областях, улучшает координацию деятельности. В ООО "Проминдустрия" особое внимание уделено найму работников. На предприятии существуют хорошие возможности для карьерного роста; уровень зарплат выше, чем средний по Тульской области.

Что касается поставщиков, то ООО "Проминдустрия" зависит от цен на сырье и сроков исполнения наших заказов. ООО "Проминдустрия" имеет высокую деловую активность и постоянно расширяется.

Рассмотрим основные показатели деятельности ООО "Проминдустрия" за 2010-2012 гг. Проведем анализ основных технико-экономических показателей ООО "Проминдустрия" на основании данных табл. 2.2.

Таблица 2.2. Динамика основных технико-экономических показателей деятельности ООО "Проминдустрия" за период с 2010-2012 гг.

Наименование показателей

2010 г.

2011 г.

2012 г.

Темп изменения, %

2011/2010

2012/2011

1. Объём реализованной продукции, тыс. руб.

80 823

9 0845

140 759

111,58

149,91

3. Материальные затраты, тыс. руб.

7139,50

8574,00

11977,00

120,09



139,69

4. Материалоотдача, р. / р.

1,24

1,15

1,23

92,91

107,32

5. Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.

7094,76

7209

7267

101,61

100,80

6. Фондоотдача, руб./руб.

1,24

1,37

2,03

109,82

148,72

7. Фондоёмкость, руб./руб.

0,80

0,73

0,49

91,06

67,24

9. Фонд оплаты труда, тыс. руб.

1660

1708

1952

107,27

134,46

10. Среднемесячная заработная плата одного работающего, руб.

2291,82

2950

4407,41

128,72

149,40

11. Объем реализованной продукции, приходящийся на 1 работника, тыс. руб.

367,63

492,25

819,94

133,90

166,57

12. Прибыль от реализации, тыс. руб.

28500

33100

1 48200

116,14

447,73

13. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.

13600

9200

88800

67,65

965,22

14.Рентабельность производственной деятельности

1,54

0,93

6,02

60,62

643,85

По данным табл. 2.2 можно сделать вывод о росте объемов реализации продукции ООО "Проминдустрия" за 2010-2012 гг. Увеличение объемов реализации связано в первую очередь с увеличением количества заказов на изготавливаемую организацией продукцию и услуги. В договорных ценах объем реализованной продукции в 2011 г. по сравнению с 2010 г. вырос на 11,58% и составил 90845 тыс. руб. В 2012 году объем реализации организации увеличился до уровня 140759 тыс. руб., что на 49,91% больше результата предыдущего года.

Себестоимость изготавливаемой продукции увеличилась на 11,43% в 2010 году по сравнению с 2010 годом, и затем увеличилась на 39,55% в 2012 г. по сравнению с 2010 г. Увеличение себестоимости можно объяснить пропорциональным возрастанием объемов реализации продукции организации в 2010-2012 гг.

Положительным моментом работы ООО "Проминдустрия" в 2011 году можно охарактеризовать то, что темп роста себестоимости продукции в 2012 году - 139,55% был ниже темпа роста выручки организации - 149,91%, что говорит о повышении эффективности деятельности фирмы. Производство продукции ООО "Проминдустрия" материалоемкое, материальные затраты ежегодно увеличивались с уровня 7139,5 тыс.руб. в 2010 году до 8574 тыс.руб. в 2011 году и до 11977 тыс.руб. в 2012 году, что 4837,5 тыс.руб. больше уровня 2010 года. Значение показателя материалоотдачи незначительно изменялось на протяжении исследуемого периода и составило 1,23 по результатам 2012 года.

Среднегодовая стоимость основных фондов увеличилась за рассматриваемый период на 172,5 тыс. руб., на что оказывает влияние пополнение организации основными средствами. В результате того, что повышается рост объемов производства продукции, растет эффективность использования основных фондов - фондоотдача увеличилась с 1,24 р./р. в 2010 г. до 2,03 р./р. в 2012 г., следовательно, уменьшается фондоёмкость с 0,8 р./р. до 0,49 р./р. соответственно. Производительность труда одного работника возросла в 2011 г. на 33,9% по сравнению с 2010 г. Данное увеличение связано с ростом объемов производства и реализации продукции организации в 2011 г. и снижением среднесписочной численности персонала. В 2012 г. производительность труда одного работника также увеличилась на 66,57% по сравнению с 2011 г. Фонд оплаты труда в 2011 г. вырос на 7,27% по сравнению с 2010 г. на что оказывает влияние рост заработной платы, которая, в свою очередь, растёт под влиянием роста цен; в 2012 г. - фонд оплаты труда также увеличился на 34,46% по сравнению с 2011 г. Темп роста производительности труда работников ООО "Проминдустрия" превышает темп роста заработной платы, что расценивается положительно в работе организации. Среднемесячная заработная плата работников организации увеличилась с 2291,82 руб. в 2010 г. до 4407,41 тыс. руб. в 2012 г. (почти в два раза за данный период. Балансовая прибыль организации в 2011 г. снизилась на 4400 тыс.руб. по сравнению с 2010 г. и составила 9200 тыс. руб., в 2012 г. прибыль значительно возросла до уровня 88800 тыс. руб. На протяжении периода 2010-2012 гг. происходит уменьшение рентабельности производственной деятельности ООО

"Проминдустрия". Если в 2010 г. рентабельность составляла 1,54%, то 2011 г. - уже 0,93%, что связано с ростом уровня внереализационных расходов организации. В 2012 году рентабельность увеличилась до 6,03%, что является благоприятным моментом в работе организации. Исходя из вышеприведённого анализа, можно сделать вывод, о рентабельности организации и его развитии. Одним из основных достижений ООО "Проминдустрия" является тот факт, что уровень прибыли получаемой от основных видов деятельности организации ежегодно увеличивается. Если сравнивать объемы реализации продукции, то разница будет в десятки раз, что связано с увеличением ассортимента продукции. Что касается поставщиков, то ООО "Проминдустрия" зависит от цен на сырье и сроков исполнения наших заказов. В ООО "Проминдустрия" особое внимание уделено найму работников. На предприятии существуют хорошие возможности для карьерного роста; уровень зарплат выше, чем средний по области.

Модель экономической деятельности организации ООО "Проминдустрия" представлена на Рисунке 2.2

Рисунок 2.2. Модель экономической деятельности ООО "Проминдустрия"

В последние годы ООО "Проминдустрия" завоевал большую долю регионального рынка.

Этот результат обеспечивается следующими причинами:

1. высокое качество выпускаемой продукции;
2. высокий уровень квалификации руководителей и работников;
3. высокий имидж организации;
4. безупречная репутация у поставщиков, кредиторов, дебиторов и др.

Необходимо отметить, что данные показатели и определяют преимущества ООО "Проминдустрия" перед конкурентами.

Самый важный элемент технической политики ООО "Проминдустрия" - качество и надежность изготавливаемой продукции. В ООО "Проминдустрия" разработана и внедрена система управления качеством, требования которой регламентированы международными стандартами серии ИСО 9001, сконцентрировавшими мировой опыт по улучшению качества продукции. Данная система охватывает стадии проектирования, разработки, и производства продукции. Разработанная система сертифицирована Госстандартом России, а также TUV CERT - аккредитованным национальным органом Германии, признанным в ЕС и в мире. Большое влияние на результаты хозяйственной деятельности ООО "Проминдустрия" оказывают ассортимент и структура производства и реализации продукции. При формировании ассортимента и структуры выпуска продукции ООО "Проминдустрия" учитывает, с одной стороны, спрос на данные виды продукции, а с другой - наиболее эффективное использование трудовых, сырьевых, технических, технологических, финансовых и других ресурсов, имеющихся в его распоряжении. Формирование ассортимента на предприятии ООО "Проминдустрия" включает в себя следующие основные моменты:

- определение текущих и перспективных потребностей заказчиков;
- оценку уровня конкурентоспособности выпускаемой продукции;
- изучение жизненного цикла продукции и принятие своевременных мер по

внедрению новых, более совершенных видов продукции;

- оценку экономической эффективности выпускаемой продукции.

К основным методам финансовой работы, которые в обязательном порядке применяются в ООО "Проминдустрия", относятся финансовое планирование, оперативная и контрольно-аналитическая работа. В наиболее общем виде направления финансовой работы на предприятии включают:

- общий финансовый анализ и планирование;

- обеспечение организации финансовыми ресурсами;

- распределение финансовых ресурсов (инновационная политика).

Также на предприятии ООО "Проминдустрия" проводится анализ долгосрочных и краткосрочных решений инвестиционного характера. Оценивается оптимальность финансовых ресурсов в другие виды ресурсов, эффективность вложений в основные фонды и их структура, оптимальность оборотных средств, эффективность финансовых вложений.

## 2.2 Анализ внешней и внутренней среды организации ООО "Проминдустрия"

Во внешнюю среду организации входят две сферы:

1. Рабочая среда - это среда непосредственных контактов с предприятием, она включает тех участников рынка, с которыми у организации есть прямые отношения, или которые оказывают прямое воздействие на предприятие. Это:

- во-первых, поставщики экономических ресурсов, необходимых предприятию, отдельно выделяют поставщиков труда - наемных работников, затем клиенты - потребители продукции, посредники - финансовые, торговые, маркетинговые экономические структуры;

- во-вторых, к элементам рабочей среды относят конкурирующие организации и так называемые контактные аудитории - средства массовой информации, общества потребителей и т.п. - которые оказывают существенное влияние на формирование благоприятного облика организации.

2. Общая среда состоит из элементов, которые оказывают влияние на формирование атмосферы бизнеса.

Общая среда - это среда косвенных контактов организации. Выделим 4 основных элемента общей среды - экономические, технологические, политические, социальные факторы. Анализ внешней среды начнем с "Поставщиков". При закупке сырья, ООО "Проминдустрия" работает с постоянными поставщиками, на основе заключенных договоров (табл. 2.3.).

Таблица 2.3 Поставщики сырья на предприятие ООО "Проминдустрия"

Наименование основного сырья



Наименование поставщика

Минвата и упаковочные материалы

ООО "Промторгсбыт"

Пенополистирольные гранулы

ООО "Узловский пластик"

Профилированный лист

ИП "Профильтэкс"

Прочие сырье и материалы

ООО "Рубин"

Таким образом, можно сделать вывод, что поставщики оказывают непосредственное

воздействие на деятельность организации ООО "Проминдустрия". Жесткие реалии конкуренции на региональном рынке заставляют ООО "Проминдустрия" идти по пути расширения ассортимента, создания новой продукции, которая отличает его от конкурентов. Поэтому ООО "Проминдустрия" занимается постоянным обновлением производства, оформлением своего фирменного товара, разработкой новых стройматериалов.

Для организации ООО "Проминдустрия" по большому счету не существует какого-либо одного определенного целевого сегмента рынка.

Однако у организации есть два главных целевых сегмента рынка:

1. розничные покупатели, приобретающие продукцию в г. Туле;
2. коммерческие организации, приобретающие стройматериалы прямо с завода и находящиеся либо в г. Туле, либо в районах области.

ООО "Проминдустрия" стремится завоевать второй сегмент рынка, так как он самый многочисленный, поэтому представляется наиболее перспективным, чем остальные.

Рассмотрим сильные и слабые стороны внешней среды организации ООО "Проминдустрия" на примере таблицы 2.4.

Таблица 2.4. Сильные и слабые стороны внешней среды

Факторы среды

Сила

Слабости

Возможности

Угрозы

В обществе растет потребление качественных стройматериалов

X

Ослабление позиций региональных конкурентов.

X

Сильные зарубежные конкуренты

X

Растущая требовательность покупателей к качеству

X

По большинству видов продукции в номенклатуре основной продукции предприятие лидирует.

X

Реализация продукции и закупка сырья происходит через посредников

X

Объем выпуска ограничен производительностью оборудования

X

При анализе внешней среды в таблице 2.4. мы поместили факторы, являющиеся

соответственно силой, слабостью, а также возможностями и угрозами организации. Силой является тот факт, что по многим видам продукции, предприятие ООО "Проминдустрия" является единственным производителем в области. Также сильной стороной является ослабление региональных конкурентов.

Таблица 2.5. Качественный анализ факторов среды прямого воздействия

#### Факторы

#### Возможности

#### Угрозы

#### Поставщики

1. На основе анализа имеющихся поставщиков определять наиболее выгодных и перспективных.
2. Поиск новых поставщиков более качественного сырья.

1. Недостаточный уровень обслуживания со стороны поставщиков.
2. Нестабильность цен поставщиков.
3. Нестабильность поставок.
4. Большинство поставщиков расположено в других областях, что затрудняет поставки.

#### Конкуренты

1. Короткие сроки поставки.

1. Увеличение числа конкурентов.
2. Возможность переключения потребителей на конкурентов.

## Потребители

1. Рост спроса на сэндвич панели
2. Рост спроса на утеплители и опалубку

1. Потребность в высококачественной продукции.
2. Заинтересованность потребителя в низких ценах.
3. Нестабильное финансовое положение потребителей.
4. Недостаточный уровень качества сырья.
5. Нестабильность цен поставщиков.
6. Нестабильность поставок.
7. Большинство поставщиков расположено в других областях, что затрудняет поставки.

Анализ внешней среды организации показал, что наибольшую угрозу для ООО "Проминдустрия" представляют экономические факторы. ООО "Проминдустрия" стоит в первую очередь в отношении этих факторов применить свои сильные стороны, которые должны помочь преодолеть существующие угрозы. На самом предприятии ООО "Проминдустрия" существуют программы по подготовке персонала, по повышению его квалификации. На основе данных анализа внутренней среды, рассмотрим сильные и слабые стороны организации во внутренней среде. Таблица 2.6 Сильные и слабые стороны ООО "Проминдустрия"

## Факторы среды

Сила

Слабости

Возможности

Угрозы

За период почти 15-летнего функционирования предприятие приобрело хорошую репутацию на рынке.

X

У организации большой опыт

X

Физически и морально устаревшее оборудование

X

Слабая загрузка мощностей

X

Низкий уровень автоматизации

X

Превосходные технологические навыки

X



Как видно из таблицы 2.6., ООО "Проминдустрия" имеет сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы. За период существования, предприятие зарекомендовало себя как прекрасного партнера и для поставщиков сырья и для потребителей продукции. За это время предприятие приобрело огромный опыт в функционировании на рынке стройматериалов. К слабостям нужно отнести устаревшее оборудование и слабую загрузку мощностей. Ким образом, в результате проведенного исследования внешней и внутренней среды, были получены результаты, говорящие о необходимости ввода в эксплуатацию нового производственного оборудования с тем, чтобы в полном объеме обеспечивать потребности рынка стройматериалов. Методология SWOT-анализа, предполагает анализ сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей ООО "Проминдустрия" (табл. 2.6.).

SWOT-анализ является одним из наиболее распространенных в управленческой практике методов, который связывает внешние и внутренние факторы, определяющие развитие организации (табл. 2.7).

Таблица 2.7. SWOT - анализ сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей ООО "Проминдустрия"

#### Сильные стороны

1. Широкий рынок сбыта
2. Возможность расширения
3. Гибкая система скидок
4. Удобные условия доставки товара клиенту
5. Внимательное отношение к заказчику и долгосрочное сотрудничество
6. Оказание консультационных и инженерных услуг
7. Большой опыт в производстве стройматериалов
8. Увеличение объёма рекламы
9. Развитие собственного производства
10. Гибкий производственный цикл

#### Возможности

1. Политическая стабильность
2. Снижение ставки рефинансирования

3. Рост покупательной способности
4. Создание в скором будущем единого экономического пространства,
5. Экономический рост отрасли строительства
6. Потребность заказчика в комплексных поставках
7. Снижение таможенных пошлин
8. Большой рынок рабочей силы высокой квалификации
9. Большой выбор поставщиков
10. Появление современных технологий производства и высокоэффективного оборудования

#### Слабые стороны

1. Отсутствие маркетинговых исследований
2. Недостаточно знаний о конкурентах
3. Снижение рентабельности деятельности вследствие опережающего роста издержек
4. Неэффективное использование ресурсов
5. Затоваривание складов
6. Значительный износ оборудования на заводе
7. Недостаток квалифицированных рабочих на заводе
8. отставание в области исследований и технологий
9. неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии

#### Угрозы

1. Повышение требований к качеству товара и низким ценам
2. Рост числа конкурентов
3. Нестабильность цен поставщиков
4. Нестабильность поставок со стороны поставщиков
5. Риск использования конкурентами современных технологий
6. Повышение цен на энергоносители
7. Повышение цен на транспортные перевозки
8. Критическое состояние производственной инфраструктуры
9. Низкие темпы развития производства
10. Рост удельной энерго-, материало-, природоемкости производства

Таблица 2.8. Матрица SWOT

Сильные стороны

Возможности (O)

Угрозы (T)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

1

2

3

4

5

6

1

2

3

4

5

6

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X  
X  
X  
X  
X  
X

X  
X  
X

X  
X  
X

X

X  
X  
X  
X  
X

X  
X  
X  
X  
X

X

X

X

X

Слабые стороны

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

X

X

X

X

X

X

X

X

X  
X  
X  
X  
X

X  
X  
X

X

X

X

X

Таблица 2.9. Степень реакции организации на воздействие внешней среды

#### Возможности

1. Политическая стабильность
2. Снижение ставки рефинансирования
3. Рост покупательной способности рубля
4. Создание в единого экономического пространства
5. Экономический рост отраслей
6. Потребность заказчика в комплексных поставках
7. Снижение пошлин
8. Большой рынок рабочей силы высокой квалификации

9. Большой выбор поставщиков

10. Появление современных технологий производства и высокоэффективного оборудования

0,05

0,07

0,03

0,02

0,04

0,06

0,03

0,06

0,08

0,06

3

5

3

1

4

4

3

4

5

5

0,15

0,35

0,09

0,02

0,16

0,024

0,24

0,4

0,3

0,4



## Угрозы

- 1.Повышение требований к качеству товара и ценам
- 2.Рост числа конкурентов
3. Нестабильность цен поставщиков
4. Нестабильность поставок со стороны поставщиков
5. Риск использования конкурентами современных технологий
6. Повышение цен на энергоносители
7. Повышение цен на транспортные перевозки
8. Критическое состояние производственной инфраструктуры
9. Низкие темпы развития высокотехнологичного, машиностроения
- 10.Рост удельной энерго-, материалоемкости производства

0,07

0,05

0,02

0,02

0,06

0,06

0,05

0,06

0,08

0,03

5

4

1

1

4

4

3

4

5

2

0,35

0,2

0,02

0,02  
0,24  
0,24  
0,15  
0,24  
0,4  
0,06

? 1.0

? 3,65

Таким образом, учитывая величины полученных показателей (Вес = ? 1.0 и Взвешенная оценка = ? 3,65) текущую стратегию необходимо подвергнуть корректировки, в части изменения стратегических целей, которые необходимо достичь ООО "Проминдустрия".

В таком случае стратегическими целями ООО "Проминдустрия" должны являться следующие:

- стать лидером на рынке производства стройматериалов;
- повысить уровень качества производства стройматериалов;
- постоянно работать над выпуском новых видов стройматериалов;
- достичь показателей, характеризующих эффективность производства, на мировом уровне.

Финансовыми стратегическими целями должны стать:

Обеспечение среднего роста объемов продаж на 3...5% в год.

Снижение себестоимости производства и достижение к 2013 году средней рентабельности хозяйственной деятельности организации, определенной по соотношению балансовой прибыли к себестоимости производства и реализации продукции, не менее 20% годовых;

Менеджмент должно быть направлено развитие.

Основные принципы формирования стратегии развития ООО "Проминдустрия" во

внешней среде должны стать:

- активный поиск точек сбыта продукции, в том числе и в близ лежащих регионах и наиболее эффективное и качественное их удовлетворение потребностей потребителей;
- увеличение присутствия на региональном рынке стройматериалов;
- максимальное использование потенциальных возможностей внешней среды и предупреждение негативного ее влияния;
- увеличение объема продаж;
- вклад в укрепление региональной экономической системы.

Основными принципами формирования стратегии развития внутренней среды ООО "Проминдустрия" должны стать:

- эффективное использование сильных сторон организации, а также комплексное устранение слабых его мест, мешающих достижению целей;
- создание гибкой организационной системы управления и управления, быстро адаптирующейся к внезапным изменениям;

Стратегия конкурентной борьбы - учитывая потенциал регионального рынка стройматериалов, наиболее перспективным представляется увеличение объемов производства без потери качества продукции.

Учитывая сильные стороны, возможные угрозы, а также возможности построим матрицы возможностей и угроз организации.

Таблица 2.9. Матрица возможностей

Вероятность реализации угрозы

Степень влияния

Сильная

Умеренная

Слабая

Высокая

1,2,6,9

Средняя

5,8,10

Низкая

3,4,7

Таблица 2.10. Матрица угроз

Вероятность использования

Степень влияния

Сильная

Умеренная

Слабая

Высокая

1,5,6,8,9

Средняя

7,2

Низкая

3,4,10

Таким образом, проведённый SWOT-анализ позволяет сделать вывод о том, что сильные стороны и возможности среды позволят предприятию преодолеть её слабые стороны, а также устранить имеющиеся угрозы тем, самым, реализовав намеченную стратегию управления качеством продукции организации.

### 2.3 Анализ и оценка существующей системы менеджмента организации ООО "Проминдустрия"

Для проведения всесторонней оценки системы менеджмента ООО "Проминдустрия" необходимо оценить такие ее составляющие, как организационную структуру, систему целей, стратегию развития, аппарат управления, процесс управления, систему информации и организационную культуру. В роли экспертов выступать ведущие специалисты ООО "Проминдустрия" в составе:

- финансовый директор ООО "Проминдустрия",
- инженер по охране труда,
- мастер сборочного участка,
- специалист отдела работы с дилерами,
- главный экономист дочернего общества.

Представленный состав экспертов выбран, с целью обеспечить представительство в группе всех уровней управления - высшего, среднего и низшего - линейных и функциональных звеньев.

Средневзвешенная оценка критерия определяется по формуле:

$$, (1)$$

где  $n$  - количество экспертов, чел.;

$n_i$  - оценка эксперта (от 0 до 5);

$v$  - вес (значимость) критерия.

Интегральная оценка эффективности каждого элемента системы управления представляет собой сумму оценок критериев.

Основой системы управления является организационная структура, которая выражает форму разделения и кооперации труда в сфере управления и оказывает активное воздействие на процесс функционирования хозяйствующего субъекта. Чем совершеннее структура управления, тем эффективнее воздействие на объект управления и выше результативность работы организации.

Оценка структуры управления представлена в таблице (Приложение 1). ООО "Проминдустрия" имеет линейно - функциональную структуру, представленную. Такой тип структуры характерен для небольших российских предприятий и отличается своими достоинствами и недостатками. В результате экспертной оценки структуры можно говорить о ее достаточно хорошем уровне ее организации. Эффективность системы целей в целом (Приложение 2) находится на хорошем уровне. Наиболее низкое значение получило само наличие "Дерева целей" в виду своей недостаточной проработанности, а наиболее высоко оценена миссия ООО "Проминдустрия".

Низкую экспертную оценку получил критерий стратегии управления развитием (Приложение 3). Это связано, во-первых, с недостаточно хорошей адаптацией ООО "Проминдустрия", а, во-вторых, с невниманием к структурной организации стратегической работы на предприятии, недостаточной активностью отдела анализа рынка. Наименьшую оценку получил именно уровень работы подразделения менеджмента. Более подробны анализ стратегии управления ООО "Проминдустрия" будет приведен ниже.

Показатель состояния аппарата управления находится также на достаточно высоком уровне. Единственным недостатком в этой области является довольно низкая квалификация работников.

Система информационного обеспечения ООО "Проминдустрия" находится на достаточно высоком уровне. Наиболее развитые направления - документооборот и обеспечение информационной безопасности. Недостаточен уровень информационной осведомленности, не всегда все информационные потоки доводятся до работников организации.

Показатель уровня организационной культуры - наиболее низкий среди остальных. На него влияют рассмотренные ранее недостатки в формулировании целей ООО "Проминдустрия", доведении информации до работников, а также недостаточного образования и квалификации работников. Организационная культура ООО "Проминдустрия" довольно "тонкая". Также наблюдаются проблемы с осознанием работниками своего места и климатом в коллективе.

Процесс управления организован на хорошем уровне, однако наблюдается недостаток использования современных методов управления и проблемы с осуществлением аналитической функции.

Итоговая оценка системы управления представлена на рисунке 2.3.

Рисунок 2.3. Экспертная оценка системы управления ООО "Проминдустрия"

Как видно, на рисунке 2.3, наиболее развитым направлением является система информации ООО "Проминдустрия", а наименее организованными - стратегия развития и организационная культура.

Таким образом, в работе дана качественная оценка управления системы управления ООО "Проминдустрия". Для количественной оценки рассчитаем показатели, Система стратегического управления (ССУ) является тем регулятором системы управления предприятием, который, совместно с системами оперативного (СОУ) и текущего (СТУ) управления, обеспечивает стабильность развития объекта

управления на основе обоснованного целеполагания и достоверного прогнозирования будущего качественного и количественного состояния организации. В этом случае качество управления объектом определяется достоверностью прогнозирования.

Систему управления предприятием можно представить и следующим образом:

$SU = (ССУ, СОУ, СТУ, ОУ)$ ,

где ОУ - объект управления;

СТУ - [управление экономикой, управление финансами, управление производством, управление снабжением, управление продажами, управление качеством, управление кадрами, капитальное строительство] - система текущего управления с временным циклом функционирования 1 - 3 месяца;

СОУ - [управление экономикой, управление финансами, управление производством, управление снабжением, управление продажами, управление НИОКР, управление качеством, управление кадрами, капитальное строительство] - система оперативного управления с временным циклом функционирования 1 - 2 года;

ССУ - [команда, философия бизнеса и менеджмента, управление маркетингом, управление процессами, управление процедурами, управление интеграцией] - система стратегического управления организации с временным циклом функционирования 3-5 лет.

В настоящее время высшим руководителям желательно знать, насколько эффективно функционирует на их организациях ССУ. Проведем диагностику системы стратегического управления ООО "Проминдустрия" с помощью независимых экспертов по следующим критериям:

- 1) качество команды организации;
- 2) философские основы бизнеса и управления предприятием;
- 3) качество управления циклом (бизнес-процессами) стратегического управления;
- 4) качество управления процедурами стратегического управления;
- 5) качество управления маркетингом;
- 6) интеграция внутрифирменного управления.

Каждый из этих критериев представляет собой совокупность параметров, которые необходимо оценить по 10-ти балльной шкале (1 - минимальная оценка, 10 - максимальная оценка). Кроме того, важно также оценить вес (важность) каждого критерия для организации. После проведения некоторых математических расчетов можно визуализировать состояние ССУ и получить совокупную оценку ее состояния.

В таблице 2.11 приведены результаты индивидуальной экспертной оценки критериев системы стратегического управления ООО "Проминдустрия".

Таблица 2.11. Оценка критериев системы стратегического управления ООО "Проминдустрия".

Наименование критерия



Весомость параметра (a)

p

a\*p

1. Качество команды организации

0,368

5

1,84

2. Философия бизнеса и менеджмента

0,193

2

0,386

### 3. Управление маркетингом

0,195

3

0,585

### 4. Управление процессами

0,097

3

0,291

### 5. Управление процедурами

0,041

3

0,123

## 6. Управление интеграцией

0,070

3

0,210

Суммарная оценка критериев

3,435

Как видно из таблицы 2.11 суммарная оценка критериев составила 3,435.

На рисунке 2.11. показано состояние ССУ ООО "Проминдустрия", которое можно охарактеризовать как неудовлетворительное.

Дадим более подробную характеристику каждому критерию. Команда - творческая, компетентная, высокомотивированная группа руководителей и специалистов.

Качество команды ООО "Проминдустрия" оценим, исходя из количества работников в возрасте не старше 40 лет, и работников, имеющих высшее образование.