

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

**Основная образовательная программа бакалавриата**

**по направлению подготовки 040100 «Социология»**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**Эффективность управленческих систем в российском продуктовом ритейле: экономико-социальный анализ**

Выполнил: Троицкий Филипп Федорович

Научный руководитель:

Д.с.н., проф. Петров Александр Викторович

Санкт-Петербург

2021

**Оглавление**

[Введение 3](#headingh.30j0zll)

[1. Теоретические и методологические аспекты формирования и оценки систем управления 6](#headingh.1fob9te)

[1.1. Понятие управленческой системы и ее элементы 6](#headingh.3znysh7)

[1.2. Методы оценки эффективности управленческой системы 14](#headingh.2et92p0)

[1.3. Понятие социологического анализа и его роль в процессе оценки эффективности управления предприятием 18](#headingh.tyjcwt)

[2. Оценка эффективности управленческой системы в российском продуктовом ритейле на примере ООО «Лента» 23](#headingh.1t3h5sf)

[2.1. Общая социально –экономическая характеристика компании 23](#headingh.4d34og8)

[2.2. Анализ и оценка эффективности управленческой системы 24](#headingh.2s8eyo1)

[2.3. Оптимизация управленческой системы с целью повышения эффективности деятельности компании 49](#headingh.26in1rg)

[2.4. Оценка социально- экономической эффективности предложенной оптимизации 55](#headingh.lnxbz9)

[Заключение 60](#headingh.35nkun2)

[Список литературы 63](#headingh.44sinio)

[Приложение 1- Финансовая отчетность](#headingh.46r0co2) [67](#headingh.46r0co21)

[Приложение 2- Горизонтальный и вертикальный анализ активов бухгалтерского баланса за 2018-2020 года 68](#bookmark)

[Приложение 3 – Горизонтальный и вертикальный анализ пассивов бухгалтерского баланса за 2018-2020 года, тыс. руб. 69](#headingh.111kx3o)

[Приложение 4 - Данные исследования по методике «Метафора» 70](#headingh.3l18frh)

[Приложение 5 - Анкета для определения уровня удовлетворенности персонала организацией 71](#headingh.206ipza)

[Приложение 6- Сводная таблица результатов исследования 72](#headingh.4k668n3)

# ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях мировой экономического кризиса основным моментом для исследования деятельности любой компании, предприятия является ее финансовое положение, в частности вероятность возникновения банкротства компании/предприятия.

На основании получаемой информации о деятельности компании, в основном данная информация исходит из финансовой отчетности, проводится специализированный анализ вероятности возникновения банкротства компании предприятия.

На сегодняшний день в основе экономического развития страны лежит предпринимательская деятельность. Предпринимательство составляет основу формирования бюджета страны путем налоговых платежей и сборов.[[1]](#footnote-1) Предпринимательство имеет высокую социальную значимость - данные субъекты экономической деятельности в стране формируют занятость населения и доходы населения. То есть предприниматели являются основным источником рабочих мест для населения страны. Так же предприниматели оказывают влияние на расходы населения- то есть формируют потребительскую мощь населения страны.

На сегодняшний день существует множество исследований и научных работы в отношении экономического значения и сущности, а также влияния, которое оказывают экономические субъекты предприниматели на формирование экономики.[[2]](#footnote-2) При этом выделяются множественные факторы внешней и внутренней сред, которые оказывают значительное влияние на развитие и становление предпринимателей в той или иной стране. Многие авторы исследований, изучавшие российский и зарубежный опыт, пришли практически к единому мнению, что факторы внешней и внутренней среды во многих исследованиях обозначены идентичные.

**Целью,** данной выпускной квалификационной работы является проведение оптимизация управленческой системы с целью повышения эффективности деятельности компании на примере ритейлера ООО «Лента».

Задачами выпускной квалификационной работы являются:

1. Исследование понятия и сущности управления организацией;
2. -Изучение эффективности управленческой деятельности организации;
3. -Исследование понятия социологического анализа и его роль в процессе оценки эффективности управления предприятием;
4. -Проведение анализа краткой характеристики компании - ООО «Лента»;
5. -Проведение анализа эффективности управления компании - ООО «Лента»;
6. -Формирование направлений оптимизации управленческой системы с целью повышения эффективности деятельности компании;
7. -Оценка эффективности предложенный мероприятий.

**Объектом** исследования выпускной квалификационной работы выступает компания ООО «Лента».

**Предметом** исследования выпускной квалификационной работы является процесс управления в компании.

**Степень разработанности проблемы:** на сегодняшний день выбранной теме исследования посвящены многочисленные труды разных авторов, в частности таких авторов как Богуславский М.М., Вилкова Н.Г., Дроздов-Тихомиров А.А., Дьяконова А.А., Ерпылева Н.А., Канашевский В.А., Кириллова Н.А., Корепанова Н.Б., Кочергина Т.Е., Лебедев С.Н., Кабатова Е.В., Родионов А.А., Розенберг М.Г. и другие.

Методами исследования в выпускной квалификационной работе являются анализ, синтез, финансовый анализ данных, графическое и табличное представление информации. В ходе работы так же были использованы следующие методы для предоставления результатов исследования: монографический, метод системного анализа и синтеза, экономико–статистический, графический.

**Информационную основу** выпускной квалификационной работы составили учебные и научные материалы, а также сведения, содержащиеся в научных публикациях по исследуемой проблеме.

**Структура** представленной выпускной квалификационной работы состоит из введения, двух основных разделов, заключения и списка используемой литературы, написана на 86 страниц

1. **Теоретические и методологические аспекты формирования и оценки систем управления**
   1. **Понятие управленческой системы и ее элементы**

Организация представляет собой структурную упорядоченную и взаимообусловленную интеграцию индивидуумов и групп, осуществляющих деятельность исходя общей цели, задач и интересов.

В коммерческой деятельности организации в научной и практической литературе выделяют два основных процесса:[[3]](#footnote-3)

- функционирования / стабилизация. Этот процесс является стандартным процессов работоспособности организации, в процессе которого функционирование организации осуществляется в стабильном виде, то есть является постоянным;

- развитие / обновление. В рамках данного процесса организация нарушает собственную стабильность и размеренность функционирования. Организация начинает внедрять новые процессы в свою деятельность, а так же разрабатывать обновления в функционировании и развитии.

В развитие организации по второму процессу, описанному выше выделяют шесть основных стадий:[[4]](#footnote-4)

1. Начало функционирования организации: создание организации, набор персонала, приобретение оборудования и пр.;
2. Расширение масштаба деятельности организации: открытие филиалов, набор дополнительного персонала и пр.;
3. Продолжение наращивания объема - укрупнения организации. На данной стадии у организации формируется организационная структура в линейном виде;
4. Продолжение укрупнения организации путем повышения численности персонала, разработки планов и их выполнение, повышение производительности труда и пр.;
5. Продолжение укрупнения организации путем выделения управленческого персонала в организации;
6. Продолжение наращивания объема - укрупнения организации. На данной стадии у организации организационная структура переходит из линейного вида в функциональный, с линейной системой управления.

Организационное развитие экономического субъекта в процессе осуществления коммерческой деятельности выражается в одной из трех форм:[[5]](#footnote-5)

1. Структуризация;
2. Композиция;
3. Регламентация.

Все четыре вышеперечисленные формы организационного развития тесно взаимосвязаны.

Структуризация организации – это изменения организационной структуры экономического субъекта внутри с целью развития эффективности деятельности. [[6]](#footnote-6)

Композиция - это форма организационного развития экономического субъекта, которая заключена в выстраивание определенной, оптимальной организационной структуры экономического субъекта и воплощения его на практике с помощью первой описанной формы. Для эффективной разработки второй формы необходимо учитывать все факторы - связи: в частности по работе с персоналом.

Регламентация – это форма организационного развития экономического субъекта, заключающаяся в проведении формирования свода правил, процедур для выполнения всему персоналу экономического субъекта. [[7]](#footnote-7)

Все три приведенные выше формы способствуют в той или иной степени развитию экономического субъекта. Каждая форма не может существовать индивидуально, так как последующая вытекает из предыдущей.

Функционирование организации основывается на управлении.

Менеджмент представляет собой науку об управлении бизнесом и людьми, главной целью которой является обеспечение прибыли при эффективном использовании подчиненных.

На рисунке 1 приведены три основных элемента менеджмента в современном мире.[[8]](#footnote-8)

Это орган или аппарат управления организацией без которого она не может работать целостно

Это люди, профессионально подготовленные специалисты, управляющие организацией, которые формируют кадры, устанавливают систему отношений между людьми, включая их= в сознательный процесс трудовой деятлеьности

это интеграционный процесс с помощью котрого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения

Рисунок 1 – Три составляющих элемента понятия «менеджмента»

Основной целью менеджмента является формирование эффективной системы управления выбранным объектом. [[9]](#footnote-9)

Управление объектом представляет собой процесс, в котором осуществляется взаимодействие двух сторон: лица и объекта менеджмента. [[10]](#footnote-10)

На рисунке 2 приведем описание взаимодействия указанных выше сторон менеджмента.[[11]](#footnote-11)

Рисунок 2 - Описание взаимодействия указанных выше сторон менеджмента

Лицо (группа лиц), осуществляющее руководство – это субъект менеджмента (менеджерыразличного уровня: линейные руководители, менеджеры среднего уровня, топ-менеджеры)

Объект менеджмента – то, на оптимизацию чего направлены усилия субъекта менеджмента. В качестве объектов могут выступать: сотрудники, финансы, производственный процесс, реализация готовой продукции и т. д.

На основании данного рисунка можно сделать вывод, что объектом менеджмента может выступать любой вид деятельности экономического субъекта, человека и пр. А лицом - менеджером- является человек, специалист, сотрудник экономического субъекта, который управляет выбранным объектом менеджмента, то есть принимает решения по эффективности его применения и использования.

В учебной литературе выделяют несколько видов менеджмента, каждый из которых является составной частью руководства любой коммерческой компанией. Классификация менеджмента по его видам приведена на рисунке 3.[[12]](#footnote-12)

На основании данного рисунка подтверждается вывод, сделанный ранее, о том, что в качестве объекта менеджмента является любой вид деятельности экономического субъекта.

Управление организацией представляет собой совокупность сознательной деятельности, которая направлена на эффективную реализацию работу в организации. Управление является основной категорией менеджмента, то есть процесса управления. [[13]](#footnote-13)

Производственный

Стратегический менеджмент

Финансовый менеджмент

Управление персоналом

Маркетинговое управление

Инвестиционный менеджмент

Риск-менеджмент

Инновационный менеджмент

Информационный менеджмент

Экологический менеджмент

Рисунок 3 - Классификация менеджмента по его видам

В таблице 1 приведены мнения разных авторов в отношении понятия «управление организацией».

Таблица 1 - Мнения разных авторов в отношении понятия «управление организацией»

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Понятие |
| Веснин В.Р. | совокупность процессов управления, которые являются целенаправленными на решение определенной ситуации |
| Виханский О.С., Наумов А.И. | процесс выбора решения в определенной сложившейся ситуации |
| Файоль А. | однородные виды деятельности внутри организации |
| Басовский Л.Е. | непрерывная последовательность взаимосвязанных действий в процессе реализации планирования, мотивации, контроля, функционирования деятельности организации |
| Орлова А.И., Федосеева В.Н. | совокупность скоординированных действий, которые направлены на достижение цели |

Суть управления заключена в процессе принятия управленческих решений ответственными лицами. Управленческое решение представляет собой процесс целенаправленного воздействия на предмет управления.

На рисунке 4 приведен процесс принятия управленческих решений в системе управления организацией.

Диагностика проблемы

Формулировка ограничений и критериев для принятия упарвленческого решения

Определение альтернатив

Оценка альтернатив

Окончательный выбор

Реалищация решений

Обратная связь

Рисунок 4- Процесс принятия управленческих решений в системе управления организацией[[14]](#footnote-14)[[15]](#footnote-15)

На результативность деятельности оказывают влияние некоторые факторы, приведенные на рисунке 5. [8]

настоящие взаимосвязи непосредственно между людьми и работой, приводимые в схемах организационных структур, а также в должностных обязательствах

стратегия управления и способы, воздействующие на персонал

возможности и функции сотрудников компании в разных степенях управления

Рисунок 5 – Факторы, оказывающие влияние на результативность деятельности экономического субъекта [Составлено автором]

На основании исследования, проведенного в данном параграфе можно сделать вывод, что организация представляет собой юридическое лицо, которое функционирует на достижение определенной цели.

Управление организацией, на основании проведённого исследования учебной и научной литературы, представляет собой процесс взаимосвязанных совокупных действий ответственных лиц, которые принимаются в процессе оперативной деятельности.

Сущность коммерческой деятельности рассматривалась многими авторами с разных точек зрения. Рассмотрим основные понятия сущности коммерческой деятельности экономического субъекта разных авторов в таблице 2.

Таблица 2- Определения коммерческой деятельности разных авторов[[16]](#footnote-16)

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Понятие коммерческой деятельности |
| Блюм М.А., Молоткова Н.В. | Это организация деятельности экономического субъекта предпринимателем, в качестве которого выступает инициативный самостоятельный в принятии решений, владеющий искусством ведения переговоров человек |
| Денисов А. Л. Дюженкова Н. В. | Это эффективное управление экономическим субъектом, в частности запасами |
| Тютюшкина Г.С. | Это последовательный и непрерывный процесс закупок и реализации товаров для достижения основной цели- получения прибыли |
| Соседов Г.А. | Это торговое дело |
| Киселева Е. Н. Буданова О. Г. | Это предпринимательская деятельность, зависящая от внешней и внутренней среды |

На основании данной таблицы можно сделать вывод о том, что коммерческая деятельность экономического субъекта представляет собой функционирование экономического субъекта с определенной для него выгодой, в частности данной выгодой выступает финансовый аспект- доход. [[17]](#footnote-17)

Основу предпринимательской деятельности помимо предпринимателя занимает организация и ее развитие с целью получения дохода.

На эффективность деятельности экономического субъекта оказывают влияние разные факторы. Данные факторы могут оказывать как положительное, так и негативное влияние. Классификация данных факторов приведена на рисунке 6.

Факторы, влияющие на эффективность коммерческой деятельности

Внешние

Внутренние

Рыночные, коньюктурные, хозяйственно-правовые, административные, экономические, политические

Материально-технические, организационно-управленческие, экономические, социальные

Рисунок 6-Факторы, влияющие на эффективность деятельности предприятия*[[18]](#footnote-18)*

Рисунок 5 показывает основные факторы внутренней среды, которые могут оказывать как положительно, так и негативное влияние на эффективность управленческой деятельности организации.

Влияние экономических и правовых факторов на деятельность предприятия делится на два направления:[[19]](#footnote-19)

- положительное влияние - при данном условии экономические и правовые факторы способствуют развитию деятельности представителей бизнеса на территории РФ;

- отрицательное влияние - при данном условии экономические и правовые факторы тормозят и всячески препятствуют развитию деятельности представителей бизнеса на территории РФ.

На основании исследования, проведенного в данном параграфе можно сделать вывод, что эффективность организации представляет собой успешное ее функционирование на рынке, положительную динамику ее финансового результата.

* 1. **Методы оценки эффективности управленческой системы**

Главная цель оценки эффективности деятельности компании - выявление возможностей развития предприятия, которое определяется по результатам полного анализа финансово-хозяйственной деятельности, который проводится с использованием показателей, способных отразить состояние и перспективы развития коммерческой организации.

Оперативные показатели эффективности функционирования экономического субъекта показывают эффективность управления персонала, то есть эффективности сложившейся системы управления. Проводится структурный анализ персонала по разным признакам¸ а так же анализ движения кадров, сложившейся системы управления, корпоративной культуры, организационной культуры и пр. [[20]](#footnote-20)

Оценка эффективности деятельности экономического субъекта в основном проводится через призму финансового анализа. По мнению основополагателя финансового анализа, автора многочисленных научных трудов Шеремета А.Д.,[[21]](#footnote-21) финансовый анализ заключается в двух направлениях:

- исследование динамики и структуры;

- коэффициентный анализ.

Исследование динамики и структуры экономических показателей экономического субъекта проводится с помощью горизонтального и вертикального анализов. В результате данных анализов исследуется изменение каждого экономического показателя экономического субъекта. А так же выводится его процентная структура по основной части.

Изучение экономического состояния экономического субъекта с помощью коэффициентов позволяет определить следующие аспекты: ликвидность, рентабельность, платежеспособность, финансовую устойчивость, кредитоспособность, деловую активность, уровень вероятности банкротства. [[22]](#footnote-22)

Анализ финансовых показателей проводится в двух направлениях:

* горизонтальный и вертикальный анализ, а так же анализ темпа роста и прироста;
* коэффициентный анализ.

Горизонтальный и вертикальный анализ, а так же анализ темпа роста и прироста проводится с целью получения данных по изменениям экономических показателей по годам и по объему их значений. По результатам данного анализа можно будет сделать выводы о том, как повысились или уменьшились экономические показатели и как они оказали влияние на эффективность деятельности экономического субъекта.

Коэффициентный анализ способствует расчету основных показателей эффективности деятельности:[[23]](#footnote-23)

* анализ ликвидности по балансу \_ на сколько % ликвиден баланс экономического субъекта, а так же по основных коэффициентам ликвидности;
* анализ финансовой устойчивости- который покажет на сколько экономический субъект зависим от заемного капитала;
* анализ рентабельности, который покажет эффективности деятельности экономического субъекта в плане окупаемости расходов.

В современной экономике сформировали три вида показателей эффективности деятельности предприятия. Они представлены на рисунке 7.

Показатели эффективности деятельности коммерческого предприятия

Операционная эффективность:

Фондоотдача

Материалоотдача

Производительность труда (продажи на 1 человека и на 1 рубль фонда оплаты труда)

Финансовая эффективность:

Показатели оборачиваемости, включая период оборота запасов

Операционный и финансовый цикл

Рентабельность продаж, активов, собственного капитала

Инвестиционная эффективность:

Простая эффективность (результат к затратам на инвестиции)

Чистый дисконтированный доход, рентабельность инвестиций, срок окупаемости инвестиций

Рисунок 7 - Показатели эффективности предприятия *[[24]](#footnote-24)*

На основании данного рисунка можно сделать вывод, что все три вида показателей эффективности деятельности предприятия основаны на финансовой деятельности предприятия:[[25]](#footnote-25)

* оперативные показатели эффективности показывают эффективность текущей деятельности предприятия, производительности труда, эффективности сформированных бизнес-процессов предприятия;
* финансовые показатели эффективности предприятия показывают эффективность деятельности предприятия, которая основана на соотношении доходов и расходов предприятия;
* нвестиционные показатели эффективности предприятия показывают эффективность деятельности предприятия, которая основана на инвестиционной деятельности предприятия, то на финансовых вложениях предприятия в собственную деятельность и деятельность других компаний и на анализе доходности от данных инвестиций.

Оперативные показатели эффективности функционирования экономического субъекта показывают эффективность управления персонала, то есть эффективности сложившейся системы управления. Проводится структурный анализ персонала по разным признакам¸ а так же анализ движения кадров, сложившейся системы управления, корпоративной культуры, организационной культуры и пр.

Таким образом, можно сделать вывод, что деятельность любого предприятия можно рассматривать со стороны эффективности, в частности для коммерческого предприятия. Эффективность коммерческой деятельности прослеживается и анализируется на основании его финансовых результатов. Так же выделяют факторы внешней и внутренней среды коммерческого предприятия, которые оказывают влияние на эффективность деятельности.

Эффективность деятельности с экономической точки зрения является характеристикой способности экономического субъекта формировать достижимые цели и достигать их. Таким образом, в экономическом аспекте эффективность деятельности экономического субъекта выражается в соотношении доходов и расходов экономического субъекта. [[26]](#footnote-26)

В целом эффективность предприятия оценивают с помощью его финансового результата:[[27]](#footnote-27)

* вертикальный анализ – анализ структуры отчетных данных с целью выявления относительной значимости тех или иных статей и их сравнение;
* горизонтальный анализ – анализ динамики изменения отдельных статей с целью выявления и прогнозирования присущих тенденций.

Изучение экономического состояния экономического субъекта с помощью коэффициентов позволяет определить следующие аспекты: ликвидность, рентабельность, платежеспособность, финансовую устойчивость, кредитоспособность, деловую активность, уровень вероятности банкротства.

На основании исследования, проведенного в данном параграфе выпускной квалификационной работы можно сделать вывод о том, что эффективность деятельности организации делить на три вида: операционная, экономическая и инвестиционная. Все три вида оценки направлены на исследование эффективности функционирования организации со стороны его доходности.[[28]](#footnote-28)

Приведенные коэффициенты для оценки эффективности позволят оценить всесторонне деятельность организации.

На основании исследования проведенного в данном разделе работы можно сделать вывод, что на сегодняшний день существует множество разных методов в процессе исследования финансового состояния экономического субъекта. Основными являются: анализ ликвидности, рентабельности, финансовой устойчивости.

Деятельность любого предприятия можно рассматривать со стороны эффективности, в частности для коммерческого предприятия. Эффективность коммерческой деятельности прослеживается и анализируется на основании его финансовых результатов. Так же выделяют факторы внешней и внутренней среды коммерческого предприятия, которые оказывают влияние на эффективность деятельности.

Эффективность деятельности с экономической точки зрения является характеристикой способности экономического субъекта формировать достижимые цели и достигать их. Таким образом, в экономическом аспекте эффективность деятельности экономического субъекта выражается в соотношении доходов и расходов экономического субъекта.

* 1. **Понятие социологического анализа и его роль в процессе оценки эффективности управления предприятием**

Социологическое исследование - это совокупность логико-теоретических и эмпирических методик, которые направлены на получение информации о конкретном объекте. [[29]](#footnote-29)

Проведение социологического исследования обеспечивается применением множества методов (способов, приемов). Общенаучные логические методы позволяют разрабатывать теоретическую концепцию и стратегию исследования, отслеживать соответствие реального исследования его замыслу, вносить изменения в план проведения исследования.[[30]](#footnote-30)

Роль социологического исследования в процессе выявления эффективности управления экономическим субъектом заключена в том, чтобы провести исследования вышеуказанными методами на предмет кризисного состоянии экономического субъекта и выхода из него. То есть социологические опросы способствуют эффективной выработке управленческих решений. [[31]](#footnote-31)

Вывод по первой главе:

В заключение первой главы работы можно сделать вывод, что коммерческая деятельности является основной функционирования экономического хозяйствующего субъекта – организации. Инициатором коммерческой деятельности является предприниматель. Основная цель коммерческой деятельности заключена в получение прибыли.

Организация представляет собой юридическое лицо, которое функционирует на достижение определенной цели.

Управление организацией, на основании проведённого исследования учебной и научной литературы, представляет собой процесс взаимосвязанных совокупных действий ответственных лиц, которые принимаются в процессе оперативной деятельности.

Эффективность организации представляет собой успешное ее функционирование на рынке, положительную динамику ее финансового результата.

Анализ теоретических подходов к понятиям эффективности и коммерческой деятельности показал, что коммерческая деятельности экономического субъекта представляет собой предпринимательскую деятельность, которая направлена на получение дохода.

Эффективность деятельности коммерческого экономического субъекта заключена в получение положительного финансового результата – то есть дохода. [[32]](#footnote-32)

Так же в рамках исследования теоретических аспектов было выявлено, что на эффективность деятельности предприятия оказывают влияние факторы. Данные факторы подразделяются на внешние и внутренние.

На основании проведенного исследования в данном параграфе работы можно сделать вывод о том, что эффективность деятельности экономического субъекта заключена в его доходности и положительной динамике основных коэффициентов. Оценку эффективности деятельности экономического субъекта рассматривают с нескольких сторон: финансовый анализ, уровень конкурентоспособности и доля рынка.

1. **Оценка эффективности управленческой системы в российском продуктовом ритейле на примере ООО «Лента»**
   1. **Общая социально –экономическая характеристика компании**

ООО «Лента» является юридическим лицом с организационно-правовой формой общество с ограниченной ответственностью. ООО «Лента» зарегистрировано 04.11.2003 года.

Юридический адрес компании: г. Санкт-Петербург, ул. Савушкина, д. 112, литер б.

Основной вид деятельности у компании ООО «Лента»: 47.11 розничная торговля преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах. Помимо основного вида деятельности у компании ООО «Лента» зарегистрировано 50 дополнительных видов деятельности: производство пищевых продуктов, логистика и пр.

На рисунке 8 приведем организационную структуру управления компании ООО «Лента». [[33]](#footnote-33)

Генеральный директор

Финансовый директор

Операционный директор

Директор по логистике

Директор коммерческой службы

Директор по интеграции и развитию форматов

Директор по маркетингу и стратегии

Директор по закупкам и снабжению

Директор по управлению персоналом

Директор по цифровым инновациям и ИТ

Директор по юридическим вопросам

Директор по внутреннему аудиту

Директор по обеспечению бизнеса

Рисунок 8– Организационная структура управления ООО «Лента»

На рисунке 9 приведем организационную структуру одного из магазинов компании ООО «Лента».[[34]](#footnote-34)

Директор магазина

Отдел бухгалтерии

Отдел кадров и юридической поддержки

Отдел информационных технологий и инноваций

Торговый отдел

Администратор торгового зала

Главный бухгалтер

Начальник отдела

Начальник отдела

Продавцы -кассиры

Специалист ИТ

Мерчендайзеры

Бухгалтер - специалист

Специалист по кадрам

Специалист по праву и закупкам

Отдел логистики и снабжения

Специалисты по закупкам

Логисты

Рисунок 9 - Организационная структура одного из магазинов компании ООО «Лента»

На основании приведенных структур можно сделать вывод, что данная компания имеет линейно-функциональную структуру управления и в целом организационную структуру.

* 1. **Анализ и оценка эффективности управленческой системы**

ООО «Лента» представляет собой систему, которая включает в себя взаимосвязанные элементы, образующие целостность. [[35]](#footnote-35)

Элементами управленческой деятельности ООО «Лента» являются:

- сотрудники;

- ресурсы;

- финансовые потоки;

- основные средства;

- готовая продукция.

Данные элементы приведены на рисунке 10.

Предприятие - система

Элементы системы

сотрудники

ресурсы

готовая продукция

финансовые потоки

основные средства

Рисунок 10- Элементы управления ООО «Лента» [[36]](#footnote-36)

Процесс управления в ООО «Лента» всеми выше обозначенными элементами системы функционирования компании осуществляется с помощью основных этапов:

- планирование;

- контроль за исполнением;

- анализ результатов, выполненных мероприятий.

Особое внимание уделяется управлению персоналом и финансами. Управление персоналом осуществляется с помощью материальной и нематериальной мотивации:

* - заработная плата;
* - корпоративные праздники;
* - премии по итогам работы;
* - доска почета, грамоты и пр.

Управление финансами осуществляется с помощью финансового менеджмента- контроллинга. Основной упор которого идёт на оптимизацию расходов компании.

Проведем анализ финансовой деятельности компании за последние три года, на основании отчетности, которая расположена в общем доступе. Финансовая отчетность компании приведена в приложении 1. В приложении 2 приведен горизонтальный и вертикальный анализ активов. На основании данной таблицы можно сделать вывод, что в целом по активам наблюдается положительная тенденция. Основной объем внеоборотных активов приходится на основные средства компании. Основной объем оборотных активов приходится на запасы.

В приложении 3 проведен горизонтальный и вертикальный анализ пассивов бухгалтерского баланса ООО «Лента». На основании данной таблицы можно сделать вывод, что в целом по активам наблюдается положительная тенденция. По собственному капиталу наблюдается в 2020 году снижение объема по причине снижения объема нераспределённой прибыли.

Заемные средства ООО «Лента» долгосрочного вида в 2020 году увеличились на сумму 44388517 тыс. руб., темп роста составил - 40,04%. Заемные средства ООО «Лента» краткосрочного вида 2020 году имели отрицательную динамику- то есть они уменьшились на сумму 24149763 тыс. руб., темп роста составил -116%.

В таблице 3 проведен анализ ликвидности.

Таблица 3 – Анализ ликвидности [22]

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Активы | 2018 | 2019 | 2020 | Пассивы | 2018 | 2019 | 2020 | Платежный (+) излишек/ (–) недостаток | |
| 2019 | 2020 |
| (А-П) | (А-П) |
| А1 | 13315887 | 14033124 | 33489390 | П1 | 56896400 | 57585124 | 55367522 | 717237 | 19456266 |
| А2 | 21908173 | 15802709 | 15977292 | П2 | 32272167 | 44968985 | 20819222 | -6105464 | 174583 |
| А3 | 31716923 | 38593385 | 44246198 | П3 | 76639923 | 71841879 | 116956413 | 6876462 | 5652813 |
| А4 | 146273171 | 156914203 | 155484639 | П4 | 44021883 | 50552742 | 46692987 | 10641032 | -1429564 |
| Баланс | 213214154 | 225343421 | 249197519 | Баланс | 213214154 | 225343421 | 249197519 | 0 | 0 |

Анализ ликвидности показал, что исследуемая компания является ликвидной, так как у нее преобладает объем высоколиквидных активов. То есть предприятие имеет возможность покрыть свои обязательства денежными средствами.

В таблице 4 проведен анализ коэффициентов ликвидности.

Таблица 4– Коэффициенты ликвидности [22]

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Значение показателя, доли | | | Изменение показателя | |
| 2018 | 2019 | 2020 |
| Текущая ликвидность | 0,75 | 0,67 | 1,23 | -0,08 | 0,56 |
| Быстрая ликвидность | 0,40 | 0,29 | 0,65 | -0,10 | 0,36 |
| Абсолютная ликвидность | 0,15 | 0,14 | 0,44 | -0,01 | 0,30 |
| Общий показатель ликвидности баланса | 0,35 | 0,33 | 0,54 | -0,02 | 0,21 |

На основании проведенных расчетов по коэффициентам ликвидности можно сделать вывод, что они все находятся в рамках нормативных значений.

Далее проведем анализ оборачиваемости: деловой активности компании. Данный анализ представлен в таблице 5.

Таблица 5- Анализ деловой активности, обороты, дни [22]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | ед. изм. | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. |
| Кф-оборачиваемости запасов - Кобз | в оборотах, разах | 10 | 9 | 10 |
| Кф-период оборачиваемости запасов - Побз | дни (целые) | 37 | 39 | 37 |
| Кф- период оборачиваемости деб. задолженности- Коб.ДЗ | дни (целые) | 30 | 35 | 33 |
| Кф - период оборачиваемости кред. задолженности- Коб.КЗ. | дни (целые) | 38 | 32 | 35 |
| Кф-оборачиваемости оборотных активов-КобОА | дни (целые) | 132 | 108 | 103 |

Анализ деловой активности показал, что оборачиваемость запасов находится на примерно одинаковом уровне по всем трем периодам исследования: 37-39-37. То есть за три года оборачиваемость запасов вырастала до 39 в 2019 году. Но в 2018 и 2020 году оборачиваемость держится на одном уровне – 37 оборотов.

Оборачиваемость дебиторской задолженности в 2019 году выросла на 5 дней, в 2020 году в сравнении с 2019 годом наблюдается снижение на 2 дня.

Оборачиваемость кредиторской задолженности в 2019 году снизилась на 6 дней, в 2020 году в сравнении с 2019 годом наблюдается рост на 3 дня.

Оборачиваемость оборотных активов в 2019 году снизилась на 24 дня, в 2020 году в сравнении с 2019 годом продолжение снижения на 5 дней.

Далее проведём анализ вероятности возникновения банкротства. Модели А. В. Колышкина (Санкт-Петербург, 2003) относятся к отечественным дискриминантным моделям прогнозирования вероятности банкротства: [11]

Модель I= 0,47К1 + 0,14К2 + 0,39К3 (10)

Модель II= 0,61К4 + 0,39К5 (11)

Модель III= 0,49К4 + 0,12К2 + 0,19К6 + 0,19К3 (12)

где К1 –рабочий капитал делится на активы;

К2 – рентабельность капитала;

К3 – чистый денежный поток деленный на краткосрочные обязательства (сумме краткосрочных заемных средств и кредиторской задолженности);чистый денежный поток рассчитывается по данным бухгалтерского баланса: денежные средства на конец отчетного периода минус денежные средства на начало отчетного периода;[[37]](#footnote-37)

К4 –коэффициент текущей ликвидности;

К5 –рентабельность активов (отношение чистой прибыли к средней величине активов), коэффициент;

К6 –рентабельность продаж.

В зависимости от полученных значений финансовых показателей анализируемая организация относится к одной из трех групп (таблица 6).

Таблица 6 – Критические показатели моделей А. В. Колышкина Модель[11]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Модель | Благополучные компании | Банкроты | Зона неопределенности |
| Модель I | 0,08-0,16 | (-0,20)-(-0,08) | (-0,08)-0,08 |
| МодельII | 1,07-1,54 | 0,35-0,49 | 0,49-1,07 |
| МодельIII | 0,92-1,36 | 0,25-0,38 | 0,38-0,92 |

По результатам расчетов аналитиком выносится общее заключение о принадлежности организации к той или иной группе. Поскольку модель III содержит четыре показателя и, соответственно, является наиболее точной из трех, именно она является определяющей.

Применение моделей Колышкина А.В. показано в таблице 7.

Таблица 7 - Прогнозирование банкротства с помощью моделей Колышкина А. В. Показатели [Составлено автором]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2018 | 2019 | 2020 |
| 1. Исходные данные |  |  |  |
| 1.1. Рабочий капитал | 44021883 | 50552742 | 46692987 |
| 1.2. Активы | 213214154 | 225343421 | 249197519 |
| 1.3 Средняя величина активов | 219278788 | 237270470 | 249197519 |
| 1.4 Средняя величина собственного капитала | 47287313 | 48622865 | 46692987 |
| 1.5. Оборотные активы | 66940983 | 68429218 | 93712880 |
| 1.6. Чистый денежный поток | -949100 | -19456266 | 33489390 |
| 1.7 Краткосрочные обязательства | 89168567 | 102554109 | 76186744 |
| 1.8. Чистая прибыль | 9875975 | 6908748 | 5140245 |
| 1.9. Выручка от продаж | 21893260 | 16335373 | 16968316 |
| 2. Показатели, учитываемые в моделях |  |  |  |
| 2.1. К1 | 0,21 | 0,22 | 0,19 |
| 2.2. К2 | 0,22 | 0,14 | 0,11 |
| 2.3. К3 | -0,01 | -0,19 | 0,44 |
| 2.4. К4 | 0,75 | 0,67 | 1,23 |
| 2.5. К5 | 0,0463 | 0,0307 | 0,0206 |
| 2.6. К6 | 0,45 | 0,42 | 0,30 |
| *3. Модель I* | 0,12 | 0,05 | 0,27 |
| *4. Модель II* | 0,48 | 0,42 | 0,76 |
| *5. Модель III* | 0,48 | 0,39 | 0,76 |

По полученным расчета компания:

* модель 1: по данной модели по 2018 и 2020 отчетным периодам компания является благополучной. В 2019 году значение модели составляет 0,05, что отнесено к зоне неопределенности;
* модель 2: по данной модели по 2018 и 2019 годам компания находится в зоне банкротства. В 2020 году она вышла в зону неопределенности;
* модель 3: по данной модели по всем трем годам компания находится в зоне неопределенности.

В целом вероятность банкротства компании не грозит.

На сегодняшний день в ООО «Лента» осуществляют деятельность 155 человек, из них:

* 146 человек - специалисты;
* 9 человек административного персонала.

Рассмотрим структуру персонала.

На рисунке 11 приведена структура персонала администрации ООО «Лента»по гендерному признаку.

Рисунок 11 - Структура персонала администрации ООО «Лента» по гендерному признаку на 2020 год[Составлено автором]

На основании данного рисунка можно сделать вывод, что основная численность работников администрации ООО «Лента» приходится на мужчин – их доля в общей численности работников администрации ООО «Лента» составляет 78%.

На рисунке 12 приведена структура основного персонала – специалистов ООО «Лента» по гендерному признаку.

Рисунок 12 - Структура основного персонала – специалистов ООО «Лента» по гендерному признаку на 2020 год[Составлено автором]

На основании данного рисунка можно сделать вывод, основная численность работников основного состава ООО «Лента» практически равноценно разделена между мужчинами и женщинами.

Далее проведем анализ движения кадров.

На рисунке 13 представлена структура кадрового состава по возрасту в 2020 г. в ООО «Лента».

Рисунок 13 - Структура кадрового состава по возрасту в 2020 г. в ООО «Лента» [Составлено автором]

На основании данного рисунка можно сделать вывод, что в ООО «Лента» основная численность персонала работает в возрасте от 21 до 40 лет.

На рисунке 14 представлена структура кадрового состава по образованию в 2020 г. в ООО «Лента».

Рисунок 14 - Структура кадрового состава по образованию в 2020 году ООО «Лента» [Составлено автором]

На основании данного графика можно сделать вывод, что основная численность персонала ООО «Лента» с высшим образованием.

В таблице 8 представлена структура кадрового состава по стажу работы.

Таблица 8- Структура кадрового состава по стажу работы, человек и в %[Составлено автором]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Срок стажа | Кол-во чел. | % |
| 2016г | | |
| Стаж работы менее 1 года | 28 | 18 |
| Стаж работы от 1 года до 10 лет | 72 | 46,5 |
| Стаж работы более 10 лет | 55 | 35,5 |
| 2017г | | |
| Стаж работы менее 1 года | 28 | 18 |
| Стаж работы от 1 года до 10 лет | 72 | 46,5 |
| Стаж работы более 10 лет | 55 | 35,5 |
| 2018г | | |
| Стаж работы менее 1 года | 28 | 18 |
| Стаж работы от 1 года до 10 лет | 72 | 46,5 |
| Стаж работы более 10 лет | 55 | 35,5 |

На основании данной таблицы можно сделать вывод, что наибольшая численность работников ООО «Лента» со стажем работы от 1 года до 10 лет.

С целью выявления эффективности управленческой деятельности в ООО «Лента» проведем анализ на движение кадров. В таблице 9 приведены данные по движению персонала для дальнейших расчетов.

Таблица 9- Списочная численность персонала в 2018-2020 г., человек [Составлено автором]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2018 | 2019 | 2020 |
| Численность персонала | 130 | 146 | 155 |
| Кол-во принятых на работу | 17 | 12 | 5 |
| Кол-во уволенных | 1 | 3 | 7 |

На основании данной таблицы можно сделать вывод, что за последние два года в компании было уволено 10 человек и принято на работу 17 человек.

По данным таблицы 19 определим среднесписочную численность персонала компании ООО «Лента» = (130+146+155)/3 = 143,6

Далее проведем необходимые расчеты по формулам расчета коэффициентов по движению персонала:

1. Коэффициент текучести кадров: [21]

Кт = Ку/Чср, (8)

где Ку – численность уволенного персонала;

Чср – полученная ранее среднесписочная численность.

Кт 2018 г. = 1/143,6= 0,007

Кт 2019 г. = 3/143,6= 0,0209

Кт 2020 г. =7/143,6= 0,0487

1. Коэффициент оборота по приему кадров: [22]

Кп = П / Чсп, (9)

где П – численность принятого на работу персонала;

Чсп - полученная ранее среднесписочная численность.

Кп 2018 г. = 17 / 143,6= 0,1184

Кп 2019 г. = 12 / 143,6= 0,0836

Кп 2020 г. = 5 / 143,6= 0,0348

1. Коэффициент общего оборота кадров: [23]

Ко = (Чп + Чв) / Чср, (10)

где Чп – численность принятого на работу персонала,

Чв – численность уволенного персонала,

Чср – полученная ранее среднесписочная численность.

Ко 2018 год = (1 + 17) / 143,6= 0,1253

Ко 2019 год = (3 + 12) / 143,6= 0,1045

Ко 2020 год = (15 + 7) / 143,6= 0,1532

1. Коэффициент замещения кадров рассчитывается по формуле: [24]

Квп=Чп/Чв, (11)

где Чп – численность принятого на работу персонала,

Чв – численность уволенного персонала.

Квп 2018 год =17/1=17

Квп 2019 год =12/3=4

Квп 2020 год =5/7=0,7143

Проведенные расчеты сведем в единую таблицу для более удобного их изучения. Данные коэффициенты приведены в таблице 10.

Таблица 10- Анализ движения сотрудников за 2018-2020 годы, % [Составлено автором]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование рассчитанного коэффициента | 2018 | 2019 | 2020 |
| Коэффициент текучести | 0,007 | 0,0209 | 0,0487 |
| Коэффициент оборота по приему | 0,1184 | 0,0836 | 0,0348 |
| Коэффициент общего оборота | 0,1253 | 0,1045 | 0,1532 |
| Коэффициент замещения | 17 | 4 | 0,7143 |

На основании данной таблицы можно сделать вывод, что коэффициент текучести снизился, то есть текучести кадров в ООО «Лента» практически нет.

Коэффициент общего оборота по приему так же снизился. Причиной тому стало снижение текучести кадров, которое способствовало уменьшению приема новых сотрудников на работу.

Коэффициент общего оборота снизился по той же самой причине, что и выше указанные коэффициенты.

Коэффициент замещения так же уменьшился, что означает низкую замещаемость сотрудников, то есть каждый сотрудник выполняет индивидуальные работы и не может быть заменён другим сотрудником.

На основании исследования, проведенного в данном параграфе работы можно сделать вывод, что на сегодняшний день численность персонала ООО «Лента» составляет 155 человек. Проведенный анализ структуры кадров показал, что наибольшая численность сотрудников – это специалисты. По гендерному распределению был сделан вывод, что в компании и мужчин и женщин практически поровну. Возрастная категория персонала компании – это сотрудники в от 21 до 40 лет. У большинства персонала высшее образование. Основной объем персонала со стажем работы от 1 года до 10 лет.

Анализ движения персонала показал, что текучесть кадров присутствует, что так же является показателем снижения эффективности деятельности компании.

Анализ использования фонда оплаты труда в исследуемой компании ООО «Лента» будет способствовать выявлению эффективности расходов на систему оплату труда. Анализ основных показателей эффективности труда приведен в таблице 11.

Таблица 11 - Анализ основных показателей эффективности труда ООО «Лента» в руб. и в %

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2019 | 2020 | | | |
| Факт | План | Факт | Выполнение плана, % | Изменение, % к 2019 г. |
| Среднемесячная заработная плата, руб. | 31248 | 31272 | 31926 | 102,1 | 102,2 |
| Фонд оплаты труда, тыс. руб. | 6843312 | 6848568 | 6991794 | 99,8 | 100,6 |
| Производительность труда, руб. /1 чел. | 188352 | 178316 | 186339 | 104,5 | 98,9 |

На основании таблицы 21 можно сделать вывод, что ежегодно наблюдается рост среднемесячной заработной платы сотрудников компании. В 2020 году рост составил 2,2%. Но при этом производительность труда в компании снизилась. Основной причиной этого является пандемия короновируса в 2020 году, нерабочие дни и карантин. Компания приостанавливала свою деятельность, в связи с чем была получена меньшая выручка, чем в 2019 году. Это и повлияло на снижение показателя производительности труда.

Важным направлением деятельности ООО «Лента» является обеспечение безопасных условий труда, а также соблюдение норм и правил промышленной безопасности опасных производственных объектов для предупреждения инцидентов (аварийных ситуаций, травм, ухудшения здоровья, профессиональных заболеваний) и достижения технически приемлемых и обоснованных уровней рисков.[[38]](#footnote-38)

Все работники предприятия обеспечены сертифицированной спецодеждой, обувью и другими средствами индивидуальной защиты – в 2019 г. для рабочих и специалистов завода приобретено СИЗ на общую сумму 39,75 млн рублей.

Всего на охрану труда в отчётном году израсходовано 112,1 млн рублей.

ООО «Лента» заключила договора с колледжами ВУЗами города Нижнего Новгорода на подготовку кадров конкретно для собственной деятельности. На обучение и повышение квалификации работников ООО «Лента» в 2020 году израсходовано 7,3 млн рублей.[[39]](#footnote-39)

Базовый принцип деятельности ООО «Лента» - социальная ответственность. Являясь устойчивой компанией и ответственным работодателем, ООО «Лента» уделяет большое внимание социальной политике компании.

Социальные программы для работников ООО «Лента» направлены на достижение следующих целей:

- удержание наиболее ценных работников;

- мотивация работников и повышение лояльности;

- создание дополнительных гарантий социальной защиты работников.

Анализ данных по корпоративной и социальной политике проведен по данным 2019 года, так как в 2020 году мероприятия не реализовывались по причине пандемии короновируса.

Большое внимание ООО «Лента» уделяет спортивным и оздоровительным мероприятиям. В 2019 г. проведена спартакиада по 12 видам спорта.  В 2019 году 25 сотрудников ООО «Лента» выполнили нормы Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» с золотым знаком отличия. В спортивном зале на постоянной основе проводятся занятия пилатесом, волейболом, футболом и силовыми видами спорта. На спортивную работу в 2019 году было потрачено почти 3 млн рублей.

ООО «Лента» проводит активную политику в отношении персонала вышедшего на пенсию, ветеранов труда с целью повышения опыта текущих работников компании за счет его передачи от ветеранов труда.[[40]](#footnote-40) В рамках данной программы ООО «Лента» проводит разнообразные досуговые и культурные мероприятия с привлечением персонала вышедшего на пенсию, ветеранов труда. В 2019 году на эти цели израсходовано 11,3 млн рублей.

В ООО «Лента» организуются и проводятся разнообразные программы культурно-массовых и спортивных мероприятий. На постоянной основе проводятся мероприятия, посвященные федеральным праздникам: 23 февраля, 8 марта, 9 мая, 1 июня и прочие. В 2019 году затраты на проведение мероприятий составили 6,6 млн рублей. [[41]](#footnote-41)

Для выявления стиля и метода управления в ООО «Лента» был произведен анализ по нескольким видам. Для этого использовались следующие методики:

* диагностические методики «Метафора» и «Крестовина» по А.И. Пригожину;
* анкетирование сотрудников (разработано В.Х Гербер).

Для исследования были выбраны 12 работников из всех подразделений компании. Выборка была сформирована без какой либо последовательности. Были выбраны 12 случайных работников компании. В ходе проведения исследования с помощью методики «Метафора», они выполнили специальное творческое задание, а именно: нарисовали образ организации.

В приложение 4 представлены данные, полученные в результате исследования. В основном, компания была изображена в виде магазинов либо солнца, процветающего и работающего «здесь и сейчас». Однако можно предположить, что почти все рисунки символизируют напряженность во взаимоотношениях в коллективе, «отсутствие персонала», т.е. персоналу в организации не уделяется должного внимания, нет осознания руководства в том, что работа организации, в первую очередь, зависит от команды (недооценка человеческих ресурсов).

Схематичные рисунки показывают, что в компании заметно рассогласование по вертикали и горизонтали, нет единства целей и действий. Два рисунка отражают, по мнению сотрудников, негативное отношение руководства к персоналу.

Следующая используемая методика – это методика самодиагностики «Крестовина». Этим же 12 респондентам, что и при проведении методики «Метафора», было предложено изобразить в виде схемы деятельность компании ООО «Лента» по четырем направлениям:

- внутриорганизационные процессы;

- инициативность сотрудников, инновации;

- клиент ориентирование, ориентация на потребительский рынок;

- уважение к руководству, иерархия управления в компании.

Полученные данные были проанализированы и был сформирован вывод, что в ООО «Лента» вся деятельность в большей степени является ориентированной на потребительский рынок - 82%. При этом показана высокая доля эффективности процессов внутри организации и уважение к руководству – 68%. Наименьший процент показала инновационная деятельность компании – 39%.

Затем было проведено анкетирование сотрудников с помощью анкеты. В исследовании приняли участие 66 сотрудников компании, что составляет 52,8 % от общей численности персонала компании.

На рисунке 15 приведены ответы на вопрос о знании своей должностной инструкции.

Рисунок 15 - Знаете ли вы содержание своей должностной инструкции

Большинство руководителей контролирует только результаты работы (рисунок 16).

Рисунок 16 - Ответы на вопрос о поведении руководителя при передаче поручений подчиненным

Все сотрудники так или иначе решают поставленные задачи, не заставляя непосредственного руководителя заново давать это же задание или исправлять его (рисунок 17).

Рисунок 17 - Ответы на вопрос о поведении сотрудников при непонимании в решении проблемы

В результате анализа первой части анкеты было выявлено, что в основном руководители осуществляют контроль результатов, при этом их взаимодействие с подчиненными является недостаточным.

Отмечая проблемы в области распределения и делегирования полномочий в компании, работники отметили, что:

* существует высокая загруженность работников компании;
* низкая удовлетворенность сотрудников компании условиями труда;
* нет четкого распределения труда и нет прописанных должностных обязательств;
* нет эффективного взаимодействия сотрудников и руководства;
* нет единого информационного поля, которое способствовала ускоренному процессу принятия решений.

В ООО «Лента»: было проведено исследование с целью выявление неформального лидера путем анонимного анкетирования сотрудников.

В анкетировании было три вопроса:

1. Считаете ли вы руководителя организации своим и формальным и неформальным лидером?
2. Кого вы считаете неформальным лидеров в организации?

Опрошены были все 120 сотрудников, включая и руководство.

Ответы:

1. На первый вопрос ответы разделились: да – 92%, нет – 8%
2. На второй вопрос ответы были разные: руководитель структурного подразделения – 5,4%, обычный сотрудник (друг, коллега) – 2,6%.

На основании исследования, проведенного в данном параграфе работы можно сделать вывод, что трудовая мотивация и стимулирование труда в ООО «Лента» выражено в виде заработной платы, обеспечения безопасных условий труда, реализации социальных программ.

Было выявлено, что 42% опрошенных не видели свою должностную инструкцию и не ознакомлены с ней. По мнению 38% опрошенных руководители отделов только контролируют результат, но не решают проблемы специалистов, возникающих в работе.

Исследование отношения работников ООО «Лента» к формам и методам мотивации (удовлетворенность трудом). В исследовании приняли участие 25 сотрудников компании.

Форма проведения опроса – лично, в письменной форме (заполнение распечатанной анкеты). Опрос каждый сотрудник проходил отдельно и анонимно.

Исследование проводилось с помощью анкеты для определения уровня удовлетворенности персонала организацией.

Стимульный материал к данной методике представлен в приложении 5.

Сводная таблица результатов исследования представлены в приложении 6.

Представим полученные результаты на рисунках 18-25.

Рисунок 18 – Ответы респодентов на вопрос: «Ваша удовлетворенность предприятием, в котором Вы работаете»

Рисунок 19 – Ответы респодентов на вопрос: «Ваша удовлетворенность физическими условиями (жара, холод, шум и т.д.)»

Рисунок 20 – Ответы респодентов на вопрос: «Ваша удовлетворенность работой»

Рисунок 21 – Ответы респодентов на вопрос: «Ваша удовлетворенность длительностью рабочего дня»

Рисунок 22 – Ответы респодентов на вопрос: «Ваша удовлетворенность зарплатой в смысле соответствия трудозатратам»

Рисунок 23 – Ответы респодентов на вопрос: «Ваша удовлетворенность зарплатой в сравнении с тем, сколько за такую работу платят на других предприятиях»

Рисунок 24 – Ответы респодентов на вопрос: «Ваша удовлетворенность возможностями продвижения»

Рисунок 25 – Ответы респодентов на вопрос: «Ваша удовлетворенность тем, как Вы можете использовать свой опыт и способности»

На основании исследования, проведенного в данном параграфе работы можно сделать вывод, что в компании наблюдается общая неудовлетворенность системой оплаты труда и стимулирования деятельности персонала.

* 1. **Оптимизация управленческой системы с целью повышения эффективности деятельности компании**

На основании исследования, проведенного во второй главе выпускной квалификационной работы были выявлены снижение эффективности работы компании на основании низкой замотивированности персонала, в частности материальной, то есть неудовлетворение заработной платой. В связи с этим будут предложены рекомендации с целью повышения эффективности работы компании путем совершенствования системы оплаты труда. В таблице 15 приведены основные мероприятия, которые предложены с вышеуказанной целью.

Таблица 15 - Сводная таблица мероприятий

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование мероприятия | Краткое описание |
| Внедрение новой системы показателей и коэффициентов вознаграждения персонала | - формирование специального премиального фонда;  - внедрение системы взаимосвязанных показателей (коэффициентов) |
| Совершенствование комплектации социального пакета для всех категорий работников | - предоставление ссуд/поручительство при кредитовании;  - съем/оплата жилья;  - предоставление служебного автомобиля;  - оплата членства в клубах;  - оплата занятий в спортзалах;  - оплата няни/детского сада;  - организация и проведение корпоративных мероприятий;  - скидки на бытовое обслуживание; |
| Подготовка корпоративного коуча для оптимизации внутрифирменных взаимоотношений | - улучшение продуктивности деятельности;  - лучшее обучение персонала;  - лучшее использование мастерства и ресурсов людей |
| Разработка программы по обеспечению сотрудников компании  льготными кредитами на жилье | - разработка и внедрение жилищно-ипотечной программы для сотрудников |

На основании проведенного анализа деятельности ООО «Лента» можно сделать вывод, что существующая система оплаты труда и стимулирования персонала является не достаточно эффективной. На основании чего и были разработаны рекомендации в таблице 25.

В рамках данного параграфа была предложена следующая рекомендация: внедрение бестарифной системы оплаты труда. Как показывает практика многих других транспортных компаний бестарифная система способствует мотивации персонала выполнять свои трудовые обязанности более ответственно, качественно и быстро. Так как от объема выполненной и качественной работы зависит объем полученной заработной платы.

Так же можно предложить внедрение системы премирования с помощью формирования специального премиального фонда. Премирование будет осуществляться ежеквартально по итогам трудовой деятельности каждого сотрудника. В связи с чем будет достигаться более высокая производительность труда в индивидуальном порядке, которая приведет в повышению эффективности деятельности всей компании.

Премирование будет проводиться с помощью коэффициентов, которые так же будут нововведение в компании ООО «Лента»:

* К1 – оценка работы руководителя отдела;
* К2 – оценка работы всего отдела;
* К3 – оценка общего вклада отдела в эффективность работы всей компании.

На основании выше приведенных коэффициентов будет формироваться интегральный показатель: Ki по следующей формуле:

Ki = K1 \* K2 \* K3, (12)

С помощью данного нововведения в компании ООО «Лента» будет наблюдается повышение активности трудовой деятельности персонала, активного участия и помощи руководителей отделов своему персоналу. [[42]](#footnote-42)

На основании исследования, проведенного в данном параграфе работы можно сделать вывод, что первой рекомендацией является совершенствование материальной стороны системы мотивации и стимулирования труда – заработной платы. В рамках данной рекомендации была предложена тарифная сетка по оплате труда работников компании, которая будет способствовать присвоению разрядов сотрудников (то есть повышению их квалификации) и соответственно повышать уровень заработной платы.

С целью повышения эффективности социальной политики предложено сформировать новый пакет социальных льгот для сотрудников компании ООО «Лента». Приведем основные элементы, которые будут входить в социальный пакет для персонала ООО «Лента»: [[43]](#footnote-43)

* ДМС – дополнительное медицинское страхование;
* дополнительное добровольное страхование от несчастных случаев;
* дополнительное добровольное страхование жизни;
* увеличение объема выплат по временной нетрудоспособности соответственно уровню среднего заработка;
* увеличение объема выходного пособия;
* предоставление дополнительных дней отпуска – за счет вредного производства, за счет рабочих выходных и праздничных дней;
* организация питания на территории предприятия;
* организация за счет предприятия повышения квалификации, переподготовки;
* компенсация расходов на транспорт;

Это не исчерпывающий перечень подобных компенсаций, здесь представлены наиболее востребованные элементы компенсационного пакета, который можно внедрить.

Помимо выше приведенных элементов, которые будет включать социальный пакет можно предложить так же следующие элементы:

- кредит / поручительство кредитования;

- оплата аренды жилья;

- предоставление служебного транспорта;

- оплата занятий в спортзалах;

- оплата няни/детского сада;

- организация корпоративных мероприятий;

- другое.

На сегодняшний день в ООО «Лента» функционирует достаточно активный социальный пакет, но он не является в полной мере эффективным.

Особое значение в стимулировании трудовой деятельности персонала играет возможность карьерного роста в компании и саморазвития. С этой целью в компании ООО «Лента» организовано обучение персонала: повышение квалификации, подготовка кадров в учебных заведениях, переподготовка кадров и пр.

С целью совершенствования и повышения эффективности данного направления предлагается внедрение коучинга в компании.

Одним из самых традиционных способов решения проблем в компании Для ООО «Лента» в рамках данного параграфа работы предложена следующая модель проведения тренингов - тренинг в стиле коучинг. Эта модель обучения проста: коучинг-тренинг-коучинг. На рисунке 26 приведена модель коучинга, которая предлагается к использованию в компании.

ВВОДНАЯ СЕССИЯ КОУЧИНГА

(цели, задачи, мотивация)

ДЕМОНСТРАЦИЯ НАВЫКОВ АНАЛИЗ

ПОИСК НОВЫХ РЕСУРСОВ

(коуч-сессии - личные и групповые)

ДЕМОНСТРАЦИЯ ИЗМЕНЕННЫХ НАВЫКОВ

ЗАВЕРШАЮЩАЯ СЕССИЯ КОУЧИНГА

(план действий, ответственные, система мотивационных мер, необходимые ресурсы и т.д.)

Рисунок 26 - Коучинг - модель тренинга

Вся коучинговая подготовка построена для выполнения цикла обучения , постоянно переходя от этапа к этапу, не давая сотрудникам новых моделей поведения. Он направлен на то, чтобы помочь осознать свои цели и как стремление к целям приводит к желаемому результату.

Описанная выше деятельность также позволит сократить количество сотрудников ООО «Лента» за счет повышения эффективности работы.

На основании исследования, проведенного в данном параграфе работы можно сделать вывод, что третьей рекомендацией выступает внедрение системы коучинга- проведения тренингов в компании для персонала.

Помимо высокого уровня заработной платы и премирования персонала в компаниях (в частности крупных) реализуется программа льготного кредитования для своих сотрудников с целью приобретения жилого недвижимого имущества.

Проведенные исследования иностранной компанией Ward Howell International показали, что порядка 86% предпочтений персонала в российских компаниях основаны на материальном стимулировании труда.

В рамках формирования данной рекомендации автором исследования был проведен опрос сотрудников ООО «Лента» на предмет целесообразности данной рекомендации. И опрос показал, что 30% персонала компании ООО «Лента» воспользуются условиями льготного кредитования для приобретения жилого имущества.

Жилищно-ипотечная программа для сотрудников может быть частью социальной политики ООО «Лента». Ипотечная программа будет разработана совместно с аккредитованными банками и страховыми компаниями. В частности будет привлечён к совместной деятельности ПАО «Сбербанк» и ПАО «ВТБ».

Приведем основные предлагаемые условия по данной рекомендации в таблице 16.

Таблица 16- Условия для льготного кредитования персонала ООО «Лента»

|  |  |
| --- | --- |
| Условие | Его описание |
| Первый взнос | 10% от суммы получаемого кредита |
| Ставка | 6,1% - минимальная ставка предлагаемая коммерческими банками с государственной поддержкой для ипотечного кредитования по льготным условиям по состоянию на 24.02.2021 года |
| Валюта | рубли |
| Срок кредитования | От 10 лет |
| Возможность досрочного погашения | Присутствует, без штрафных санкций |
| Вид платежей | Дифференцированный, ануитентный |

Так же компания ООО «Лента» предлагает собственное условие: если в процессе выплаты кредита в семье сотрудника рождается ребенок, то компания оказывает финансовую поддержку по погашению ипотечного льготного кредита в размере стоимости 5 кв. м. стоимости приобретённого жилого недвижимого имущества. Если рождается второй, ребенок- то компания погашает стоимость 10 кв. м. приобретённого жилого недвижимого имущества.

При увольнении сотрудник ООО «Лента» теряет право на корпоративную поддержку и выплачивает кредит на общих условиях коммерческого банка. [[44]](#footnote-44)

Если сотрудник компании теряет платежеспособность не по собственной вине: серьезная болезнь, смерть и пр. То вступает в силу страховой полис, который оформляется при оформлении льготной ипотеки.

Внедрение такой программы стимулирования трудовой деятельности персонала ООО «Лента» позволит привлечь в компанию высококвалифицированных специалистов.

На основании исследования, проведенного в данном параграфе работы можно сделать вывод, что четвертой рекомендацией является внедрение льготного обеспечения работников компании на предоставление кредитов на жилье.

* 1. **Оценка социально- экономической эффективности предложенной оптимизации**

На основании сформированных рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда в компании ООО «Лента» сформируем плановые результаты эффективности деятельности компании. эффективность от предложенных рекомендаций приведем в таблице 17. Приведенные эффекты от внедрения разработанных рекомендаций основаны на опыте других транспортных компаний, которые ранее внедрили данные мероприятия.

Таблица 17 - Ожидаемые результаты от внедрения мероприятий ООО «Лента»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование мероприятия | Эффект от внедрения мероприятия |
| Внедрение новой системы показателей и коэффициентов вознаграждения персонала | экономия на заработной плате 415 тыс. руб.(в доход)  расходы на данное мероприятие: 150 тыс. руб. |
| Совершенствование комплектации социального пакета для всех категорий работников | доход компании увеличится на 222 тыс. руб.  расходы компании: 180 тыс. руб. |
| Подготовка корпоративного коуча | уменьшение численности, увеличение производительности труда на 3%  расходы на организацию тренингов, подготовку профессиональной компетенции коуча: 50 тыс. руб. |
| Разработка программы по обеспечению сотрудников компании льготными кредитами на жилье | желание работать с хорошей производительностью, мотивация: повышение производительности труда на 5%  Расходы компании плановые: 500 тыс. руб. на формирование резерва для ипотечных выплат. |

На основании приведенного выше анализа возможных эффектов от предложенных рекомендаций сформируем итоговую таблицу 18 с эконмическими показателями компании ООО «Лента» на 2021 год.

Таблица 18- Итоговые экономические плановые показатели от внедрения предложенных рекомендаций

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименовании экономического показателя | 2019 факт | 2021 план | Пояснения |
| Выручка | 227736 | 246591 | + 415 тыс. руб.  + 222 тыс. руб.  + 3% (6832 тыс. руб.)  + 5% (11386 тыс. руб.) |
| Себестоимость | 223131 | 224011 | +150 тыс. руб.  + 180 тыс. руб.  +50 тыс. руб.  + 500 тыс. руб. |
| Валовая прибыль | 4605 | 22508 | Выручка – себестоимость |
| Рентабельности по валовой прибыли | 2,02 | 9,12 | Валовая прибыль / выручка \*100 |
| Численность работников | 155 | 155 | Останется без изменений |
| Производительность труда | 1469,3 | 1590,9 | Выручка / численность персонала |

По приведенной таблице 28 можно сделать вывод, что основные показатели эффективности деятельности исследуемой компании ООО «Лента» вырастут:

- рентабельность по валовой прибыли увеличится на 7,1%

- производительность труда вырастет на 121,6 тыс. руб.

На основании исследования, проведенного в данном параграфе работы можно сделать вывод, что предложенные рекомендации в рамках третье главы выпускной квалификационной работы являются эффективными. Плановый доход компании от реализации предложенных мероприятий по стимулированию труда вырастет на 222 тыс. руб.

Вывод по второй главе:

Вторая глава выпускной квалификационной работы является практической.

Во второй главе работы было проведено аналитическое исследование на примере конкретной компании ООО «Лента».

ООО «Лента» - это компания, функционирующая в сфере общественного питания.

ООО «Лента» является объектом управления в виде системы – совокупности разных направлений деятельности и функционирования: оперативная деятельность, кадры, финансы и пр.

Исследование системы управления в ООО «Лента» было проведено с помощью наиболее распространенной методике- опроса персонала на предмет выявления стиля и метода управления. Данный опрос показал, что руководители ООО «Лента» осуществляют контроль за деятельностью организации максимально возможно, но при этом их взаимодействие с подчиненными является недостаточным.

Оценка эффективности управления компанией выражается в основном через финансовые показатели финансового результата деятельности ООО «Лента». Анализ финансовых результатов показал, что они имеют отрицательные динамики, что является показателем снижения эффективности управления.

Системный анализ компании ООО «Лента» проводился по ее основным элементам: сотрудники, ресурсы, финансовые потоки, основные средства, готовая продукция.

Таким образом, можно сделать вывод, что процесс управления ООО «Лента» не является достаточно эффективным.

В рамках данной главы на основании анализа деятельности компании были предложены рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда:

- первой рекомендацией является совершенствование материальной стороны системы мотивации и стимулирования труда – заработной платы. В рамках данной рекомендации была предложена тарифная сетка по оплате труда работников компании, которая будет способствовать присвоению разрядов сотрудников (то есть повышению их квалификации) и соответственно повышать уровень заработной платы;

- второй рекомендацией является формирование нематериальной стороны стимулирования работы персонала – социального пакета;

- третьей рекомендацией выступает внедрение системы коучинга- проведения тренингов в компании для персонала;

- четвертой рекомендацией является внедрение льготного обеспечения работников компании на предоставление кредитов на жилье.

Предложенные рекомендации в рамках третье главы выпускной квалификационной работы являются эффективными.

Проведенный анализ эффективности предлагаемых рекомендаций показал, что основные показатели эффективности деятельности исследуемой компании ООО «Лента» вырастут:

- рентабельность по валовой прибыли увеличится на 7,1%

- производительность труда вырастет на 121,6 тыс. руб.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение первой главы работы можно сделать вывод, что коммерческая деятельности является основной функционирования экономического хозяйствующего субъекта – организации. Инициатором коммерческой деятельности является предприниматель. Основная цель коммерческой деятельности заключена в получение прибыли.

Управление организацией, на основании проведённого исследования учебной и научной литературы, представляет собой процесс взаимосвязанных совокупных действий ответственных лиц, которые принимаются в процессе оперативной деятельности.

Эффективность организации представляет собой успешное ее функционирование на рынке, положительную динамику ее финансового результата.

Анализ теоретических подходов к понятиям эффективности и коммерческой деятельности показал, что коммерческая деятельности экономического субъекта представляет собой предпринимательскую деятельность, которая направлена на получение дохода.

Эффективность деятельности коммерческого экономического субъекта заключена в получение положительного финансового результата – то есть дохода.

Так же в рамках исследования теоретических аспектов было выявлено, что на эффективность деятельности предприятия оказывают влияние факторы. Данные факторы подразделяются на внешние и внутренние.

На основании проведенного исследования в данном параграфе работы можно сделать вывод о том, что эффективность деятельности экономического субъекта заключена в его доходности и положительной динамике основных коэффициентов. Оценку эффективности деятельности экономического субъекта рассматривают с нескольких сторон: финансовый анализ, уровень конкурентоспособности и доля рынка.

Вторая глава выпускной квалификационной работы является практической.

Во второй главе работы было проведено аналитическое исследование на примере конкретной компании ООО «Лента».

ООО «Лента» - это компания, функционирующая в сфере общественного питания.

ООО «Лента» является объектом управления в виде системы – совокупности разных направлений деятельности и функционирования: оперативная деятельность, кадры, финансы и пр.

Исследование системы управления в ООО «Лента» было проведено с помощью наиболее распространенной методике- опроса персонала на предмет выявления стиля и метода управления. Данный опрос показал, что руководители ООО «Лента» осуществляют контроль за деятельностью организации максимально возможно, но при этом их взаимодействие с подчиненными является недостаточным.

Оценка эффективности управления компанией выражается в основном через финансовые показатели финансового результата деятельности ООО «Лента». Анализ финансовых результатов показал, что они имеют отрицательные динамики, что является показателем снижения эффективности управления.

Системный анализ компании ООО «Лента» проводился по ее основным элементам: сотрудники, ресурсы, финансовые потоки, основные средства, готовая продукция.

Таким образом, можно сделать вывод, что процесс управления ООО «Лента» не является достаточно эффективным.

В рамках данной главы на основании анализа деятельности компании были предложены рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда:

- первой рекомендацией является совершенствование материальной стороны системы мотивации и стимулирования труда – заработной платы. В рамках данной рекомендации была предложена тарифная сетка по оплате труда работников компании, которая будет способствовать присвоению разрядов сотрудников (то есть повышению их квалификации) и соответственно повышать уровень заработной платы;

- второй рекомендацией является формирование нематериальной стороны стимулирования работы персонала – социального пакета;

- третьей рекомендацией выступает внедрение системы коучинга- проведения тренингов в компании для персонала;

- четвертой рекомендацией является внедрение льготного обеспечения работников компании на предоставление кредитов на жилье.

Предложенные рекомендации в рамках третье главы выпускной квалификационной работы являются эффективными.

Проведенный анализ эффективности предлагаемых рекомендаций показал, что основные показатели эффективности деятельности исследуемой компании ООО «Лента» вырастут:

- рентабельность по валовой прибыли увеличится на 7,1%

- производительность труда вырастет на 121,6 тыс. руб.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой Кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 24.04.2020) Статья 195.1 Понятие профессионального стандарта работника и его квалификации. [Электронный ресурс]. URL.:<http://www.consultant.ru/> (дата обращения 24.05.2021)
2. Федеральный закон «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статью 1 Федерального закона «О техническом регулировании» от 03.12.2012 № 236-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. URL.:<http://www.consultant.ru/>(дата обращения 24.05.2021)
3. Абрамов В.С., Абрамов С.В. Стратегический менеджмент. В 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов. — М.: Юрайт, 2017. — 270 с.

Абдуллаева С. Г. Методические подходы к разработке стратегии развития организации / С. Г. Абдуллева – М.: Молодой ученый. – 2018. – №. 33. – С. 34-38.

1. Архипова Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров: учебное пособие / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект.- 2016 г. - 224 c
2. Александрова, А.В., Курашова, С.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.В. Александрова, С.А. Курашова. - М.: НИЦ ИНФРА-М.- 2016 г. - 320 c.
3. Абрютина М. С. Экономика предприятия: учебное пособие / М.С. Абрютина. - М.: Дело и сервис.-2017 г. - 528 c.

Богданова Л. В. ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА РАСЧЕТОВ ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ ОРГАНИЗАЦИЙ / Л. В. Богданова – М. : Хроноэкономика. – 2018. – №. 2 (10).

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учебное пособие /Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ.- 2014 г. - 239 c.
2. Балдин И.В. Менеджмент: учебное пособие /И. В. Балдин, Г. Е. Ясников. – Минск: БГЭУ.-2017 г. – 305 с.
3. Баринов В. А. Теория менеджмента: учебное пособие /В.А. Баринов. - М.: НИЦ ИНФРА-М.- 2017 г. - 207 с.
4. Баронин, С.А. Основы менеджмента, планирования и контроллинга в недвижимости: Учебное пособие / С.А. Баронин. – М.: НИЦ ИНФРА– М, 2016. – 160 c

Белова Л. А.. Роль малого и среднего предпринимательства в экономической безопасности региона / Л. А. Абрютина – М. : Вопросы современной науки.-2019. - С. 28-32

Бубнова А. Ю. Достоинства и недостатки интервьюирования в социологических исследованиях / А.Ю. Бубнова – М. : Научный журнал Дискурс. – 2018. – №. 12. – С. 192-198.

Бурыкин А. Д., Процесс формирования системы ключевых показателей эффективности организации / А. Д., Бурыкин - М. : Экономика и управление: проблемы, решения. – 2018. – Т. 1. – №. 12. – С. 69-77.

1. Бухалков М.И. Организация производства и управление предприятием: учебное пособие /М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М.- 2018 г. - 506 c.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебное пособие /В.Р. Веснин. - М.: Проспект.- 2016 г. - 320 c.
3. Воропаев, С. Н. Менеджмент: учебное пособие / С. Н. Воропаев, В. Д. Ермохин; Международная ассоциация «Агрообразование». – Москва: КолосС, 2017. – 246 с.

Вилкина А. Л. Эконометрический анализ финансовых результатов деятельности ООО «ЛЕНТА» / А. Л. Вилкина - М.: Актуальные проблемы науки в студенческих исследованиях. – 2020. – С. 269-273.

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебное пособие /О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гардарика.- 2017 г. - 256 с.
2. Гусаров Ю.В., Гусарова Л.Ф. Теория менеджмента: учебное пособие /Ю.В. Гусоров, Л.Ф. Гусарова. - М.: НИЦ Инфра-М.- 2016 г. - 263 с.
3. Гончаров В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск: Современная школа.- 2016 г. – 635 с.
4. Глухов В. В. Менеджмент: для экономических специальностей: учебное пособие / В. В. Глухов.- М.: Питер Пресс.- 2017 г. - 600 с.

Герасимов К. Б. Механизм построения системы управления процессом организации / К. Б. Герасимов М.: Вестник Самарского государственного аэрокосмического университета им. академика СП Королёва (национального исследовательского университета). – 2012. – №. 6 (37).

Громов В. В. Особенности функционирования системы стратегического планирования организации для достижения ее экономической безопасности / В. В. Громов- СПБ.: Петербургский экономический журнал. – 2019. – №. 1.

1. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2016. – 635 с.
2. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебное пособие /А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К.- 2017 г. - 288 c.

Дмитриев В. Ю.. Анкета-опросник социально-психологического исследования подростков / В. Ю.. Дмитриев М.: Коррекционно-педагогическое образование. – 2017. – №. 4. – С. 49-64.

Далие О. Д. Анализ финансовой устойчивости предприятия (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЛЕНТА») / О. Д Далие. - European Scientific Conference. – 2020. – С. 102-105.

Должикова В. С. Социальный пакет как инструмент мотивации сотрудников организации / В.С. Должников-М.: Сборники конференций НИЦ Социосфера. – Vedecko vydavatelske centrum Sociosfera-CZ sro, 2017. – №. 5. – С. 23-26.

1. Евтихов О.В. Управление персоналом организации: учебное пособие /О.В. Евтихов. - М: Инфа-М.- 2017 г.- 128 с.
2. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н.Новг.: НИМБ, 2018. – 320 c

Желябов Г. А.. Регламентация бизнес-процесса управления рисками компании / Г. А. Желябов М.: Аллея науки. – 2018. – Т. 3. – №. 1. – С. 564-571.

Железняк В. Е.. Общий финансовый анализ организации / В. Е. Железняк - М.: Актуальные вопросы современной экономики. – 2019. – №. 5. – С. 282-288.

Ильясов Ф. Н. Репрезентативность результатов опроса в маркетинговом исследовании / Ф. Н. Ильясов - М.: Социологические исследования. – 2011. – №. 3. – С. 112-116.

1. Коротков Э.М. Основы менеджмента: учебное пособие для студентов вузов / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышова и др.; под ред. И.Ю. Солдатовой, М.А. Чернышева. – 2-изд. – М.:Дашков и К.- 2017 г. – 272 с.
2. Круглова Н. Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / Н. Ю. Круглова. – Москва: КноРус.- 2018 г. – 499 с.
3. Крымов С. М. Концептуальные основы и тенденции трансформаций реляционных отношений современных предприятий на различных этапах развития / С. М. Крымов–М.:Российское предпринимательство. – 2017. – Т. 18. – №. 22.
4. Карпов А. В. Технологии управления развитием персонала: учебное пособие /А.В. Карпов, Н.В. Клюева. - М.: Проспект.-2017 г. - 416 c.
5. Киеня Е. А., Окрут К. С. Оплата труда на основе тарифной сетки, разработанной в организа-ции и комиссионной системы / Е. А. Киеня К. С. Окрут М.: Развитие регионального АПК и сельских территорий: современные проблемы и перспективы. – 2020. – С. 291-293

Логутнова М. Н.,. Оценка финансового состояния организации / М.Н. Логутнова - М.:Современные проблемы финансового регулирования и учета в агропромышленном комплексе. – 2018. – С. 374-379.

1. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании / Т.О.Соломанидина – М.: ИНФРА-М, 2018. Режим доступа: http://znanium.com/bookread.php?book=213130

Савенкова Н. С.. Совершенствование коммерческой деятельности предприятия / Н.С. Савенкова М.: Проблемы и перспективы развития инновационного предпринимательства. – 2017. – С. 115-118.

1. Лифиц И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебное пособие / И.М. Лифиц. - М.: Юрайт.-2017 г. - 438 c.
2. Мазурин Э.Б. Экономика, организация и управление предприятием: учебное пособие /Э.Б. Мазурин. - М.: Academia.- 2019 г. - 253 c.

Макарьева Р.С. Управленческий балансовый отчет как средство повышения информативности бухгалтерского баланса / Р.С. Макарьева - М.: Устойчивого развития. – 2019. – №. 4. – С. 224.

1. Мескон М.Х. Основы менеджмента: учебное пособие /М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Вильямс.- 2016 г . - 672 c.
2. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала: учебное пособие /И.В. Мишурова. - М.: Феникс, МарТ.-2018 г. - 272 c.
3. Портер Майкл Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов: учебное пособие / Майкл Портер. - М.: Альпина Паблишер.- 2018 г. - 456 c.
4. Поршнев А.Г., Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Управление организацией: учебное пособие /А.Г. Поршнев, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин. - М.: ИНФРА-М.- 2016 г.- 324с.

Петров А. М. Преимущества и недостатки коэффициентного анализа / А.М. Петров М.:Экономические науки. – 2020. – №. 182. – С. 144

1. Руденко А. М. Управление персоналом: учебное пособие /А.М. Руденко, В.В. Котлярова. - М.: Феникс.- 2017 г. - 416 c.
2. Туровец О.Г. Организация производства и управление предприятием: учебное пособие /О.Г. Туровец, М.И. Бухалков, Ю.П. Анисимов. - М.: Инфра-М.-2019 г. - 544 c.

Тарасова Т. М. Мониторинг финансового состояния ООО «Лента» и ООО «Ашан» посредствам анализа финансовой отчетности организаций / Т. М. Тарасова - М.: Учетно-аналитические инструменты исследования экономики региона. – 2020. – С. 560-568.

Соклакова И. В.. Факторы эффективности производственной деятельности организации / И. В. Соклакова–М.: Актуальные проблемы развития экономики в современных условиях. – 2018. – С. 419-423.

Ученов А. А.. Структуризация факторов, определяющих конкурентоспособность организации / А. А. Ученов М.: Экономика и управление: проблемы, решения. – 2019. – Т. 7. – №. 3. – С. 29-34.

1. Фатхутдинов Р. А. Глобальная конкурентоспособность. На стол современному руководителю: учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. - М.: Стандарты и качество.-2016 г. - 464 c.

Чернявская С. А. Учет и анализ финансовых результатов / С. А. Чернявская М.:Естественно-гуманитарные исследования. – 2020. – №. 1

Хафизов Д. Ф., Сущность и значение предпринимательства / Д. Ф. Хафизов –М.: Наука в современном информационном обществе. – 2018. – С. 118-120.

Шеремет А. Д. Анализ и аудит показателей устойчивого развития предприятия / А. Д Шеремет М.: Аудит и финансовый анализ. – 2017. – №. 1. – С. 154-161.

1. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А.А.Томпсон, Дж. А. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - Москва: Банки и биржи; ЮНИТИ.- 2017 г. - 576 с., С.135 [Электронный ресурс]. URL.: <https://new.znanium.com/catalog/product/1027299> (дата обращения 24.05.2021)
2. Экономика и управление: сборник научных трудов. Ч. 1 / Под ред. д-ра экон. наук, проф. А.Е. Карлика. - СПб: Издательство СПбГЭУ, 2014. - 177 с. [Электронный ресурс]. URL.: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=535320 (дата обращения 24.05.2021)

Эмиралиева Е. Р., Необходимость оценки финансового состояния организации / Е. Р. Эмиралиева М.:Вектор экономики. – 2018. – №. 10. – С. 81

1. Никишина А.Ю. Статья «Корпоративная культура-инструмент роста компании». [Электронный ресурс]. URL.: <http://sci-article.ru> (дата обращения 24.05.2021)
2. Методикa измерения профессионального уровня персонала [Электронный ресурс]. URL.: [http://www.top-personal.ru/](http://www.top-personal.ru/issue.html?3685)(дата обращения 24.05.2021)

Официальный сайт ООО «Лента» [Электронный ресурс]. URL.: https://lenta.com/ (дата обращения 24.05.2021)

**ПРИЛОЖЕНИЕ**

**Приложение 1- Финансовая отчетность**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **Код** | **2020** | **2019** | **2018** |
| **АКТИВ** | | | | |
| **I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** | | | | |
| **Нематериальные активы** | **1110** | **18 266** | **22 743** | **27 269** |
| **Основные средства** | **1150** | **134 365 744** | **142 567 789** | **143 563 592** |
| **Финансовые вложения** | **1170** | **828 587** | **251 556** | **7 590** |
| **Отложенные налоговые активы** | **1180** | **170 800** | **186 761** | **730 005** |
| **Прочие внеоборотные активы** | **1190** | **12 405 570** | **12 455 790** | **12 585 747** |
| **Итого по разделу I** | **1100** | **147 788 967** | **155 484 639** | **156 914 203** |
| **II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** | | | | |
| **Запасы** | **1210** | **41 846 355** | **42 688 427** | **37 007 245** |
| **Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям** | **1220** | **1 558 384** | **1 557 771** | **1 586 140** |
| **Дебиторская задолженность** | **1230** | **13 873 006** | **15 977 292** | **15 802 709** |
| **Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)** | **1240** | **0** | **0** | **0** |
| **Денежные средства и денежные эквиваленты** | **1250** | **72 768 098** | **33 489 390** | **14 033 124** |
| **Прочие оборотные активы** | **1260** | **0** | **0** | **0** |
| **Итого по разделу II** | **1200** | **130 045 843** | **93 712 880** | **68 429 218** |
| **БАЛАНС** | **1600** | **277 834 810** | **249 197 519** | **225 343 421** |
| **ПАССИВ** | | | | |
| **III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ** | | | | |
| **Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)** | **1310** | **1 271 715** | **1 271 715** | **1 271 715** |
| **Добавочный капитал (без переоценки)** | **1350** | **22 145 486** | **22 145 486** | **22 145 486** |
| **Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)** | **1370** | **41 422 275** | **32 275 786** | **27 135 541** |
| **Итого по разделу III** | **1300** | **64 839 476** | **55 692 987** | **50 552 742** |
| **IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** | | | | |
| **Заемные средства** | **1410** | **85 298 153** | **110 865 744** | **66 477 227** |
| **Отложенные налоговые обязательства** | **1420** | **5 414 307** | **6 090 669** | **5 364 652** |
| **Итого по разделу IV** | **1400** | **90 712 460** | **116 956 413** | **71 841 879** |
| **V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** | | | | |
| **Заемные средства** | **1510** | **68 442 386** | **20 819 222** | **44 968 985** |
| **Кредиторская задолженность** | **1520** | **53 468 458** | **55 367 522** | **57 585 124** |
| **Оценочные обязательства** | **1540** | **372 030** | **361 375** | **394 691** |
| **Прочие обязательства** | **1550** | **0** | **0** | **0** |
| **Итого по разделу V** | **1500** | **122 282 874** | **76 548 119** | **102 948 800** |
| **БАЛАНС** | **1700** | **277 834 810** | **249 197 519** | **225 343 421** |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Код | 2020 | 2019 | 2018 |
| Выручка | 2110 | 445 021 308 | 438 811 980 | 385 130 740 |
| Себестоимость продаж | 2120 | (322 123 508) | (321 032 078) | (287 423 892) |
| Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 122 897 800 | 117 779 902 | 97 706 848 |
| Коммерческие расходы | 2210 | (103 342 589) | (100 811 586) | (81 371 475) |
| Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | 19 555 211 | 16 968 316 | 16 335 373 |
| Доходы от участия в других организациях | 2310 | 0 | 0 | 0 |
| Проценты к получению | 2320 | 3 809 355 | 608 472 | 479 304 |
| Проценты к уплате | 2330 | (12 879 101) | (9 941 966) | (11 102 943) |
| Прочие доходы | 2340 | 6 177 435 | 3 746 275 | 6 606 939 |
| Прочие расходы | 2350 | (5 148 765) | (4 915 102) | (4 063 272) |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 2300 | 11 514 135 | 6 465 995 | 8 255 401 |
| Налог на прибыль | 2410 | 0 | 0 | (642 662) |
| текущий налог на прибыль (до 2020 г. это стр. 2410) | 2411 | (0)\* | (0)\* | (642 662)\* |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | 2430 | 676 361 | (726 017) | 80 710 |
| Изменение отложенных налоговых активов | 2450 | (15 961) | 543 244 | (1 202 961) |
| Прочее | 2460 | (3 028 046)\* | (1 142 977)\* | 418 260 |
| Чистая прибыль (убыток) | 2400 | 9 146 489 | 5 140 245 | 6 908 748 |

# 

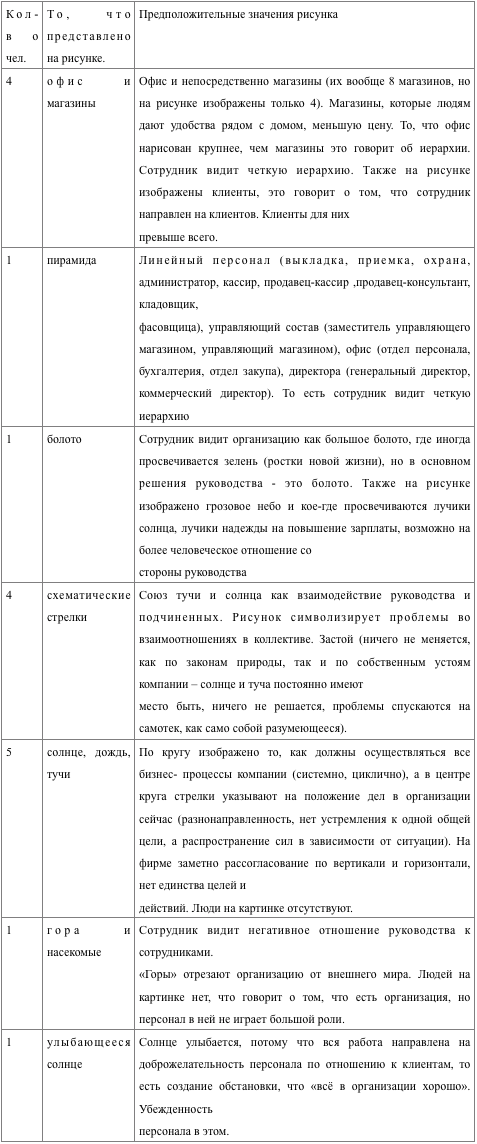
# Приложение 2- Горизонтальный и вертикальный анализ активов бухгалтерского баланса за 2018-2020 года

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Актив | 2018 | 2019 | 2020 | Отклонение, тыс. руб. | | Темп прироста, % | |
| 2019 к 2018 | 2020 к 2019 | 2019 к 2018 | 2020 к 2019 |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | | | | |
| Нематериальные активы | 16292 | 27269 | 22743 | 10977 | -4526 | 40,25 | -19,90 |
| Основные средства | 115358628 | 143563592 | 142567789 | 28204964 | -995803 | 19,65 | -0,70 |
| Финансовые вложения | 12092704 | 7590 | 251556 | -12085114 | 243966 | -159224,16 | 96,98 |
| Отложенные налоговые активы | 690863 | 730005 | 186761 | 39142 | -543244 | 5,36 | -290,88 |
| Прочие внеоборотные активы | 18114684 | 12585747 | 12455790 | -5528937 | -129957 | -43,93 | -1,04 |
| Итого по разделу I | 146273171 | 156914203 | 155484639 | 10641032 | -1429564 | 6,78 | -0,92 |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | | | | |
| Запасы | 29501725 | 37007245 | 42688427 | 7505520 | 5681182 | 20,28 | 13,31 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 2215198 | 1586140 | 1557771 | -629058 | -28369 | -39,66 | -1,82 |
| Дебиторская задолженность | 21908173 | 15802709 | 15977292 | -6105464 | 174583 | -38,64 | 1,09 |
| Финансовые вложения | 231863 | 0 | 0 | -231863 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 13084024 | 14033124 | 33489390 | 949100 | 19456266 | 6,76 | 58,10 |
| Итого по разделу II | 66940983 | 68429218 | 93712880 | 1488235 | 25283662 | 2,17 | 26,98 |
| БАЛАНС | 213214154 | 225343421 | 249197519 | 12129267 | 23854098 | 5,38 | 9,57 |

**Приложение 3 – Горизонтальный и вертикальный анализ пассивов бухгалтерского баланса за 2018-2020 года, тыс. руб.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Пассив** | **2018** | **2019** | **2020** | **Отклонение, тыс. руб.** | | **Темп прироста, %** | |
| **2019 к 2018** | **2020 к 2019** | **2019 к 2018** | **2020 к 2019** |
| **III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ** | | | | | | | |
| **Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)** | **1271715** | **1271715** | **1271715** | **0** | **0** | **0,00** | **0,00** |
| **Добавочный капитал (без переоценки)** | **14360119** | **22145486** | **22145486** | **7785367** | **0** | **35,16** | **0,00** |
| **Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)** | **28390049** | **27135541** | **23275786** | **-1254508** | **-3859755** | **-4,62** | **-16,58** |
| **Итого по разделу III** | **44021883** | **50552742** | **46692987** | **6530859** | **-3859755** | **12,92** | **-8,27** |
| **IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** | | | | | | | |
| **Заемные средства** | **71235687** | **66477227** | **110865744** | **-4758460** | **44388517** | **-7,16** | **40,04** |
| **Отложенные налоговые обязательства** | **5404236** | **5364652** | **6090669** | **-39584** | **726017** | **-0,74** | **11,92** |
| **Итого по разделу IV** | **76639923** | **71841879** | **116956413** | **-4798044** | **45114534** | **-6,68** | **38,57** |
| **V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** | | | | | | | |
| **Краткосрочные заемные средства** | **32272167** | **44968985** | **20819222** | **12696818** | **-24149763** | **28,23** | **-116,00** |
| **Кредиторская задолженность** | **56896400** | **57585124** | **55367522** | **688724** | **-2217602** | **1,20** | **-4,01** |
| **Оценочные обязательства** | **383781** | **394691** | **361375** | **10910** | **-33316** | **2,76** | **-9,22** |
| **Итого по разделу V** | **89552348** | **102948800** | **76548119** | **13396452** | **-26400681** | **13,01** | **-34,49** |
| **БАЛАНС** | **210214154** | **225343421** | **240197519** | **15129267** | **14854098** | **6,71** | **6,18** |

# Приложение 4 - Данные исследования по методике «Метафора»



# Приложение 5 - Анкета для определения уровня удовлетворенности персонала организацией

**Инструкция.** По каждому вопросу нужно выбрать и отметить один из вариантов ответа:

* вполне удовлетворен/на;
* удовлетворен/на;
* не вполне удовлетворен/на;
* не удовлетворен/на;
* крайне не удовлетворен/на.

Анкета для определения степени удовлетворенности персонала организацией

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Утверждение | Вполне удов. | Удовл. | Не вполне удов. | Не удов. | Крайне не удов. |
| п/п |
| 1 | Ваша удовлетворенность предприятием, в котором Вы работаете. |  |  |  |  |  |
| 2 | Ваша удовлетворенность физическими условиями (жара, холод, шум и т.д.) |  |  |  |  |  |
| 3 | Ваша удовлетворенность работой |  |  |  |  |  |
| 4 | Ваша удовлетворенность длительностью рабочего дня |  |  |  |  |  |
| 5 | Ваша удовлетворенность зарплатой в смысле соответствия трудозатратам |  |  |  |  |  |
| 6 | Ваша удовлетворенность зарплатой в сравнении с тем, сколько за такую работу платят на других предприятиях |  |  |  |  |  |
| 7 | Ваша удовлетворенность возможностями продвижения |  |  |  |  |  |
| 8 | Ваша удовлетворенность тем, как Вы можете использовать свой опыт и способности |  |  |  |  |  |

# Приложение 6- Сводная таблица результатов исследования

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Утверждение | Вполне удов. | Удовл. | Не вполне удов. | Не удов. | Крайне не удов. |
| п/п |
| 1 | Ваша удовлетворенность предприятием, в котором Вы работаете. | 16% | 40% | 24% | 16% | 4% |
| 2 | Ваша удовлетворенность физическими условиями (жара, холод, шум и т.д.) | 20% | 36% | 24% | 8% | 12% |
| 3 | Ваша удовлетворенность работой | 16% | 40% | 12% | 12% | 20% |
| 4 | Ваша удовлетворенность длительностью рабочего дня | 36% | 44% | 12% | 4% | 4% |
| 5 | Ваша удовлетворенность зарплатой в смысле соответствия трудозатратам | 12% | 24% | 28% | 20% | 16% |
| 6 | Ваша удовлетворенность зарплатой в сравнении с тем, сколько за такую работу платят на других предприятиях | 20% | 36% | 20% | 12% | 12% |
| 7 | Ваша удовлетворенность возможностями продвижения | 16% | 32% | 24% | 16% | 12% |
| 8 | Ваша удовлетворенность тем, как Вы можете использовать свой опыт и способности | 24% | 40% | 16% | 12% | 8% |

1. Хафизов Д. Ф., Сущность и значение предпринимательства / Д. Ф. Хафизов –М.: Наука в современном информационном обществе. – 2018. – С. 118-120. [↑](#footnote-ref-1)
2. Белова Л. А.. Роль малого и среднего предпринимательства в экономической безопасности региона / Л. А. Белова – М. : Вопросы современной науки.-2019. - С. 28-32 [↑](#footnote-ref-2)
3. Соклакова И. В.. Факторы эффективности производственной деятельности организации / И. В. Соклакова–М.: Актуальные проблемы развития экономики в современных условиях. – 2018. – 420 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Крымов С. М. Концептуальные основы и тенденции трансформаций реляционных отношений современных предприятий на различных этапах развития / С. М. Крымов–М.:Российское предпринимательство. – 2017. – Т. 18. – №. 22. – 35 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Абдуллаева С. Г. Методические подходы к разработке стратегии развития организации / С. Г. Абдуллева – М.: Молодой ученый. – 2018. – №. 33. – 38 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Ученов А. А.. Структуризация факторов, определяющих конкурентоспособность организации / А. А. Ученов М.: Экономика и управление: проблемы, решения. – 2019. – Т. 7. – №. 3. – 30 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Желябов Г. А.. Регламентация бизнес-процесса управления рисками компании / Г. А. Желябов М.: Аллея науки. – 2018. – Т. 3. – №. 1. – 565 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Грибов В. Д. Основы экономики, менеджмента и маркетинга. Учебное пособие. — М.: КноРус. 2020. 224 с [↑](#footnote-ref-8)
9. Дашкова И. А., Ткаченко И. В., Захарченко Н. С. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений. — М.: Юрайт. 2020. 276 с [↑](#footnote-ref-9)
10. Клыков М. С., Спиридонов Э. С., Рукин М. Д., Менеджмент. — М.: Ленанд. 2017. 312 с [↑](#footnote-ref-10)
11. Коргова М. А. Менеджмент. Управление организацией. — М.: Юрайт. 2019. 198 с [↑](#footnote-ref-11)
12. Коротков Э. М., Приходько В. И., Иванова Т. Ю. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент. Учебник. — М.: Юрайт. 2017. 332 с [↑](#footnote-ref-12)
13. Коротков Э. М., Приходько В. И., Иванова Т. Ю. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент. Учебник. — М.: Юрайт. 2017. 332 с [↑](#footnote-ref-13)
14. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для академического бакалавриата / А. В. Тебекин. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 431 с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Герасимов К. Б. Механизм построения системы управления процессом организации / К. Б. Герасимов М.: Вестник Самарского государственного аэрокосмического университета им. академика СП Королёва (национального исследовательского университета). – 2012. – №. 6 – 34 с. [↑](#footnote-ref-15)
16. Составлено автором [↑](#footnote-ref-16)
17. Савенкова Н. С. Совершенствование коммерческой деятельности предприятия / Н.С. Савенкова М.: Проблемы и перспективы развития инновационного предпринимательства. – 2017. – 116 с. [↑](#footnote-ref-17)
18. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для академического бакалавриата / А. В. Тебекин. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 431 с. [↑](#footnote-ref-18)
19. Кучковская Н. В. Факторы, влияющие на финансовую устойчивость организаций //Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки. – 2017. – №. 2. – 77 с. [↑](#footnote-ref-19)
20. Бурыкин А. Д., Процесс формирования системы ключевых показателей эффективности организации / А. Д., Бурыкин - М. : Экономика и управление: проблемы, решения. – 2018. – Т. 1. – №. 12. – С. 69-77. [↑](#footnote-ref-20)
21. Шеремет А. Д. Анализ и аудит показателей устойчивого развития предприятия / А. Д Шеремет М.: Аудит и финансовый анализ. – 2017. – №. 1. – С. 154-161. [↑](#footnote-ref-21)
22. Чернявская С. А. Учет и анализ финансовых результатов / С. А. Чернявская М.:Естественно-гуманитарные исследования. – 2020. – №. 1 - 32 с. [↑](#footnote-ref-22)
23. Петров А. М. Преимущества и недостатки коэффициентного анализа / А.М. Петров М.:Экономические науки. – 2020. – №. 182. – 144 с. [↑](#footnote-ref-23)
24. Составлено автором [↑](#footnote-ref-24)
25. Логутнова М. Н.,. Оценка финансового состояния организации / М.Н. Логутнова - М.:Современные проблемы финансового регулирования и учета в агропромышленном комплексе. – 2018. – 376 с. [↑](#footnote-ref-25)
26. Эмиралиева Е. Р., Необходимость оценки финансового состояния организации / Е. Р. Эмиралиева М.:Вектор экономики. – 2018. – №. 10. – 81 с. [↑](#footnote-ref-26)
27. Железняк В. Е.. Общий финансовый анализ организации / В. Е. Железняк - М.: Актуальные вопросы современной экономики. – 2019. – №. 5. – 285 с. [↑](#footnote-ref-27)
28. Громов В. В. Особенности функционирования системы стратегического планирования организации для достижения ее экономической безопасности / В. В. Громов- СПБ.: Петербургский экономический журнал. – 2019. – №. 1.- 32 с. [↑](#footnote-ref-28)
29. Ильясов Ф. Н. Репрезентативность результатов опроса в маркетинговом исследовании / Ф. Н. Ильясов - М.: Социологические исследования. – 2011. – №. 3. – 113 с.. [↑](#footnote-ref-29)
30. Бубнова А. Ю. Достоинства и недостатки интервьюирования в социологических исследованиях / А.Ю. Бубнова – М. : Научный журнал Дискурс. – 2018. – №. 12. – 197 с. [↑](#footnote-ref-30)
31. Дмитриев В. Ю.. Анкета-опросник социально-психологического исследования подростков / В. Ю.. Дмитриев М.: Коррекционно-педагогическое образование. – 2017. – №. 4. – 58 с. [↑](#footnote-ref-31)
32. Вилкина А. Л. Эконометрический анализ финансовых результатов деятельности ООО «ЛЕНТА» / А. Л. Вилкина - М.: Актуальные проблемы науки в студенческих исследованиях. – 2020. – 272 с. [↑](#footnote-ref-32)
33. Официальный сайт ООО «Лента» [Электронный ресурс]. URL.: https://lenta.com/ (дата обращения 24.05.2021) [↑](#footnote-ref-33)
34. Далие О. Д. Анализ финансовой устойчивости предприятия (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЛЕНТА») / О. Д Далие. - European Scientific Conference. – 2020. – 105 с.. [↑](#footnote-ref-34)
35. Вилкина А. Л. Эконометрический анализ финансовых результатов деятельности ООО «ЛЕНТА» / А. Л. Вилкина - М.: Актуальные проблемы науки в студенческих исследованиях. – 2020. – 272 с. [↑](#footnote-ref-35)
36. Составлено автором [↑](#footnote-ref-36)
37. Тарасова Т. М. Мониторинг финансового состояния ООО «Лента» и ООО «Ашан» посредствам анализа финансовой отчетности организаций / Т. М. Тарасова - М.: Учетно-аналитические инструменты исследования экономики региона. – 2020. – 563 с. [↑](#footnote-ref-37)
38. Далие О. Д. Анализ финансовой устойчивости предприятия (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЛЕНТА») / О. Д Далие. - European Scientific Conference. – 2020. – 104 с. [↑](#footnote-ref-38)
39. Тарасова Т. М. Мониторинг финансового состояния ООО «Лента» и ООО «Ашан» посредствам анализа финансовой отчетности организаций / Т. М. Тарасова - М.: Учетно-аналитические инструменты исследования экономики региона. – 2020. – 563 с. [↑](#footnote-ref-39)
40. Далие О. Д. Анализ финансовой устойчивости предприятия (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЛЕНТА») / О. Д Далие. - European Scientific Conference. – 2020. – 105 с. [↑](#footnote-ref-40)
41. Официальный сайт ООО «Лента» [Электронный ресурс]. URL.: https://lenta.com/ (дата обращения 24.05.2021) [↑](#footnote-ref-41)
42. Киеня Е. А., Окрут К. С. Оплата труда на основе тарифной сетки, разработанной в организа-ции и комиссионной системы / Е. А. Киеня К. С. Окрут М.: Развитие регионального АПК и сельских территорий: современные проблемы и перспективы. – 2020. – С. 293 [↑](#footnote-ref-42)
43. Должикова В. С. Социальный пакет как инструмент мотивации сотрудников организации / В.С. Должников-М.: Сборники конференций НИЦ Социосфера. – Vedecko vydavatelske centrum Sociosfera-CZ sro, 2017. – №. 5. – С. 24 [↑](#footnote-ref-43)
44. Официальный сайт ООО «Лента» [Электронный ресурс]. URL.: https://lenta.com/ (дата обращения 24.05.2021) [↑](#footnote-ref-44)