3 220002 255957



МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМ. С.Ю.ВИТТЕ

Факультет Экономики и финансов

Кафедра Кафедра экономики городского хозяйства и сферы обслуживания

Направление подготовки/Специальность Экономика

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Студента Пугачёва Романа
(фамилия, имя, отчество)

на тему: Совершенствование системы управления деятельностью фирмы
(тема работы)

Научный руководитель работы доцент, д.э.н., Руденко Людмила Геннадьевна
(ученая степень, звание, инициалы и фамилия)

г. Москва 2023 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3
Глава 1. Теоретические аспекты системы управления деятельностью фирмы.6
1.1 Сущность и цели системы управления деятельностью.....6
1.2 Элементы системы управления деятельностью фирмы.....22
Глава 2. Анализ эффективности системы управления деятельностью фирмы ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция».....34
2.1 Характеристика организационно-экономической деятельности.....34
2.2 Анализ элементов системы управления деятельностью.....42
2.3 Оценка показателей эффективности системы управления.....55
Глава 3. Разработка мероприятий по повышению эффективности системы управления деятельностью фирмы ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция».....73
3.1 Направления мероприятий для повышения эффективности системы управления.....73
3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий….79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....85
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....88
ПРИЛОЖЕНИЯ.....94

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Система управления организацией, которая функционирует в современных условиях рыночной экономики, предполагает создание таких условий, которые необходимы для эффективной деятельности и развития. Своеобразие современного менеджмента состоит в том, что его направленность сосредоточена на обеспечении рациональной организации управления предприятием. Изучение особенностей управления предприятием позволяет дать оценку гибкости, надежности управления, эффективности, подготовленности к постоянным воздействиям из внешней среды. В нынешних условиях становится очень важным информационное обеспечение, чтобы деятельность системы управления была успешной.

Осуществление предприятиями эффективной деятельности и получение рыночных преимуществ в условиях рыночных отношений может быть достигнуто только при создании эффективной системы управления их деятельностью. Компания сама должна прогнозировать и изучать цены, параметры внешней среды, поставщиков, рынки сбыта, услуги и ассортимент продукции и услуг, уметь быстро и правильно реагировать на любые изменения во внутренней и внешней среде и в соответствии с ними настраивать свою деятельность. Руководство компании должно постоянно искать новые оригинальные подходы в управлении.

Степень разработанности проблемы. Большой вклад в развитие теории и практики управления деятельностью фирмы внесли такие ученые как Е.Е. Айдаркина [4], А.В. Барышев [6], О.С. Виханский [8], А.Л. Гапоненко [11], М.А. Коргова [22], И.Н. Лямцева [38], Д.В. Нехайчук [41], В.С. Сергеева [46], А.А. Салаватова [57], М.С. Шахбазова [58], J. Llorens, D. Klingner [59], N. Moore [60] и многие другие, в трудах которых накоплены значительные достижения. Однако сейчас, когда факторы внешней среды являются динамичными и сложно прогнозируемыми, именно проблемы совершенствования системы управления деятельностью фирмы в РФ в

современных условиях являются стратегически важными и требуют дальнейших исследований с учетом отраслевой специфики. Таким образом, данная тема является интересной, актуальной и требует дальнейшего рассмотрения.

Цель исследования – провести анализ эффективности системы управления деятельностью фирмы и разработать рекомендации по совершенствованию системы управления деятельностью фирмы.

Для реализации указанной цели были поставлены следующие **задачи исследования:**

1. рассмотреть теоретические аспекты системы управления деятельностью фирмы;

2. дать характеристику организационно-экономической деятельности предприятия;

3. провести анализ элементов системы управления деятельностью;

4. провести оценку показателей эффективности системы управления;

5. разработать мероприятия по повышению эффективности системы управления и провести оценку экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Объект исследования – система управления деятельностью фирмы.

Предмет исследования – инструменты совершенствования системы управления деятельностью фирмы.

Методы исследования: анализ литературы по проблеме исследования, наблюдение, проведение статистического анализа, расчетный метод.

Период исследования. Исследование проводилось с …. по … 2023 года.

Научная новизна исследования обусловлена тем, что уточнено определение системы управления деятельностью предприятия, проведен собственный анализ эффективности системы управления деятельностью ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» и разработаны

рекомендации по повышению эффективности системы управления деятельностью данной фирмы, а, именно, разработаны этапы деятельности системы контроля за процессами управления, основываясь на специальных схемах последовательности операций и этапы внедрения процессного подхода в управлении предприятием.

Положения, выносимые на защиту.

1) Система управления деятельностью предприятия будет определяться как совокупность подсистем управления деятельностью предприятия, каждая из которых состоит из определенных элементов и связей между ними, содержательность которых изменяется в процессе взаимодействия с внешней средой (т.е. в процессе адаптации предприятия к изменяющимся условиям внешней среды).

2) Эффективному управлению предприятием способствует внедрение в систему управления предприятием процессного подхода, в рамках которого все этапы и направления управления организацией рассматриваются как единая система взаимосвязанных процессов. Фактически данная система будет являться дополнительным инструментом управления организацией, которая позволит получать объективные сведения о состоянии предприятия и будет способствовать повышению эффективности управления на предприятии.

3) Важным условием для успешного управления организацией является осуществление эффективного контроллинга в организации. Поэтому очень важно создание регламентации деятельности системы контроля за процессами управления, основываясь на специальных схемах последовательности операций.

Теоретическая значимость исследования. Уточнено определение системы управления деятельностью предприятия. Система управления деятельностью предприятия будет определяться как совокупность подсистем управления деятельностью предприятия, каждая из которых состоит из

определенных элементов и связей между ними, содержательность которых изменяется в процессе взаимодействия с внешней средой.

Практическая значимость исследования. Полученные результаты могут быть интересны управленцам, лицам, участвующим в проведении организационно-экономических мероприятий, которые направлены на совершенствование системы управления деятельностью фирмы, а, именно разработаны этапы деятельности системы контроля за процессами управления, основываясь на специальных схемах последовательности операций и этапы внедрения процессного подхода в управлении предприятием.

Структура работы. Работа включает в себя введение, 3 главы, выводы по главам, заключение, список литературы, приложения.

В первой главе настоящей работы рассмотрены теоретические аспекты системы управления деятельностью фирмы, а, именно сущность и цели системы управления деятельностью, а также элементы системы управления деятельностью фирмы.

Во второй главе работы проведен анализ эффективности системы управления деятельностью ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция», а именно дана характеристика организационно-экономической деятельности , проведен анализ элементов системы управления деятельностью, а также оценка показателей эффективности системы управления.

В третьей главе работы разработаны мероприятия по повышению эффективности системы управления деятельностью фирмы ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция», а также проведена оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

В заключении излагаются основные выводы и рекомендации, сделанные в работе.

Список литературы включает в себя 60 наименований.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ФИРМЫ

1.1 Сущность и цели системы управления деятельностью

Управление деятельностью предприятия является совокупностью взаимосвязанных процессов организации, управления планированием, мотивации и контроля, которые помогают определить и достичь цели деятельности предприятия.

По мнению А.В. Барышева система управления деятельностью предприятия – совокупность взаимосвязанных действий, принципов, методов, средств, форм и процессов управления, необходимых для согласования совместной деятельности людей на предприятии [6].

А.Т. Зуб систему управления предприятием рассматривает в качестве комплекса взаимосвязанных, взаимодополняющих и согласованных методов, форм и средств управления, которые используются органами управления, управленческим аппаратом на макро- и микроуровнях [16].

И.Н. Шапкин под системой управления деятельностью предприятия понимает любой объект, который одновременно рассматривается и как единое целое, и как объединенная в пользу достижения поставленных целей совокупность разнородных элементов [25].

По мнению А.А. Гайсаровой система управления предприятием представляется совокупностью подсистем управления деятельностью предприятия, которые состоят из определенных элементов и связей между ними, содержательность которых изменяется в процессе взаимодействия с внешней средой [33].

Е.А. Панюкова систему управления определяет как комплекс или совокупность тех или иных элементов, подсистем, являющихся основой эффективной деятельности предприятия [42].

Анализ понятия система управления деятельностью предприятия показал, что при их определении используются следующие ключевые слова: комплекс, совокупность, упорядоченная совокупность и набор интегрированных приложений.

По нашему мнению, система управления деятельностью предприятия будет определяться как совокупность подсистем управления деятельностью предприятия, каждая из которых состоит из определенных элементов и связей между ними, содержательность которых изменяется в процессе взаимодействия с внешней средой (т.е. в процессе адаптации предприятия к изменяющимся условиям внешней среды).

Для эффективного управления деятельностью предприятия необходимо учитывать как внешние факторы, включая влияние государственных институциональных структур, такие как правительственные и законодательные органы, денежно-кредитная система, банки, профсоюзы и другие, определяющие деловую активность, так и внутреннюю среду предприятия, с целью обеспечения высокой производительности труда и эффективности производства.

Например, представим ситуацию, когда нашему предприятию необходимо внести изменения в процессы производства в соответствии с новыми законодательными требованиями, установленными госорганами. В таком случае, система управления должна адаптироваться к новым правилам и нормам, чтобы предприятие могло функционировать в соответствии с требованиями закона.

Одновременно с различными внешними факторами, внутренняя среда предприятия также играет важную роль в его успешной деятельности. Например, оптимизация рабочих процессов, обеспечение комфортных условий труда, развитие сотрудничества и коммуникации между сотрудниками - все это является ключевыми аспектами, влияющими на производительность труда и эффективность производства.

Таким образом, система управления деятельностью предприятия должна умело балансировать между внешними и внутренними факторами, принимая во внимание требования государственных институциональных структур и обеспечивая оптимальные условия для работы персонала. Только такая система сможет гарантировать высокую эффективность и успешное развитие предприятия в современной деловой среде.

Менеджмент в современную эпоху является уникальной сферой экономических отношений, уникальной по своей логике развития. Управление связано с процессами разделения труда внутри предприятия и отделением управленческой работы от исполнительной работы. Рост значения концепции менеджмента во времена технологической и научной революции стал основой понятия, которое получило название «управленческая революция», согласно которой власть переходит от владельцев к менеджерам. Отцом менеджмента считают американского ученого и инженера Ф. Тейлора. Предложенная Тейлором рационализация соотношения между трудом и отношениями в производственном процессе позволила ему коренным образом изменить способ функционирования и управления организациями, а, следовательно, повысить эффективность производства [14].

В настоящее время в мире три инструмента для управления культурой, иерархией и рынком. Каждый из них является доминирующим в определенной экономической системе. Происходящее сейчас в изучении и практике управления известно как «тихая управленческая революция». Рационалистическая концепция, на которой базировался менеджмент, заменяется совершенно новой концепцией менеджмента. Ее часто называют маркетинговой информацией. Основой рационалистической идеи являлись идея о том, что результативность предприятия зависит от рационализации производства и снижения затрат за счет использования внутренних резервов и эффективного использования ресурсов для производства, то есть с точки

зрения внутренних переменных. Предприятие рассматривается как закрытая система, цели и задачи которой устанавливаются и поддерживаются в течение длительного времени [49].

Согласно системному подходу у предприятия, как открытой системы, есть определенные особенности:

- открытый характер по отношению к внешней среде, в качестве которой выступают конкуренты предприятия, поставщики, потребители, законодательная и правовая базы, экономическая ситуация в государстве, в целом;

- динамизм – определяет способность предприятия изменяться, развиваться, переходить из одного качественного состояния в другое, оставаясь при этом системой;

- иерархичность – характеризует возможность последовательного расчленения системы на составляющие ее компоненты сверху вниз – от более сложных и больших систем до подсистем, компонентов и т.д.;

- целостность (эмержентность) – предполагает, что все части системы направлены на достижение единой цели и обладают некоторыми общими свойствами, признаками и поведением системы;

- устойчивость – это способность системы возвращаться в состояние равновесия после того, как она была из этого состояния выведена под влиянием внешних действий или факторов;

- саморегулирование – определяет способность предприятия адаптироваться к изменениям, происходящим во внешней среде;

- самоорганизация – характеризует способность системы выходить на новый уровень развития [19];

- адаптивность – определяет способность системы совершать активные действия в ответ на многообразные действия внешних и внутренних факторов [30].

Большинство из рассмотренных особенностей предприятия как

открытой системы являются характеристиками способности предприятия к адаптации. Адаптация предприятия и системы управления его деятельностью, в частности, характеризуются степенью открытости компании по отношению к наружной среде, динамизмом, иерархичностью, уровнем устойчивости, саморегулирования, самоорганизации и адаптивности. Наличие и степень развития каждой из этих характеристик обеспечивает эффективную деятельность предприятия как системы. Эти характеристики предприятия можно перенести непосредственно на систему управления его деятельностью, которая является основой успешной деятельности и развития предприятия [43].

Цель предприятия определяется его собственниками перед началом хозяйственной деятельности. Несколько может измениться цель предприятия по мере наращивания деятельности предприятия, что направлено на удовлетворение требований на рынке, однако обычно уже разработанная цель не поддается существенной корректировке. Однако в своих целях она предполагает удовлетворение требований у потребителей определенных категорий [52].

Механизм управления деятельностью предприятия является функциональной составляющей общей системы менеджмента субъекта хозяйствования и представлен целями, объектами, субъектами, методами и средствами управления (рис. 1) [41].

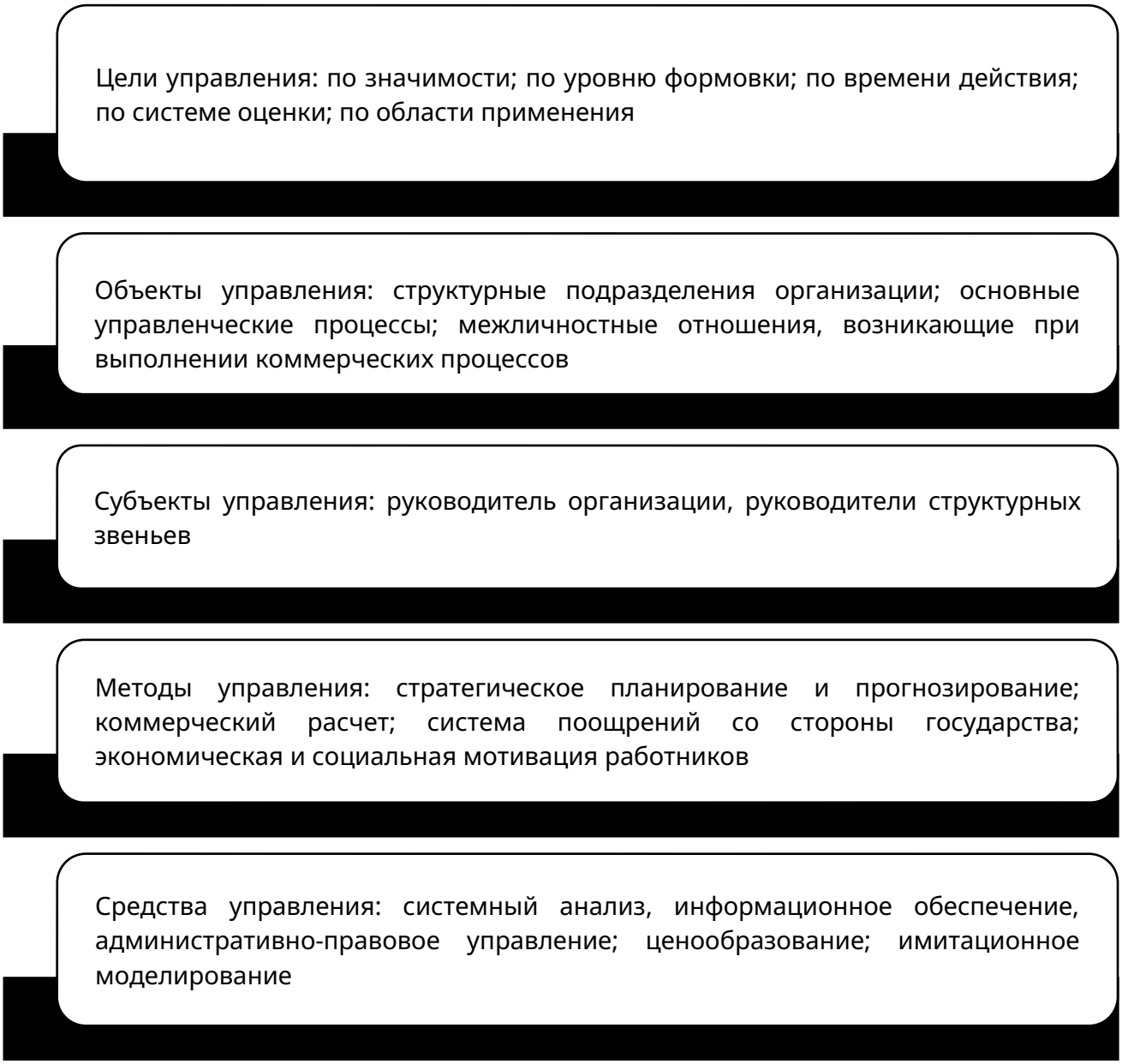

Рисунок 1 – Механизм управления деятельностью предприятия

Выделяются несколько основных целей деятельности предприятия:

- пересмотр и изменение структуры организационного управления;

- оптимизация организации хозяйственных и управленческих процессов;

- усовершенствование системы управления, учета и контроля показателей деятельности предприятия;

- улучшение управления производственными ресурсами и запасами;

- повышение эффективности инноваций компании, запасов и резервов, производственных ресурсов;

- повышение эффективности инновационных управленческих процессов на предприятии, а также повышение качества продукции [60].

Основные задачи системы управления деятельностью предприятием представлены:

- сопоставлением существующего состояния с желаемым;

- руководящими требованиями к действиям;

- критериями принятия решений;

- инструментами контроля [56].

Каждое предприятие представляет собой сложную экономическую систему, состоящую из многих различных элементов, таких как материальные, человеческие ресурсы и информационные связи в процессе производства. Каждое предприятие имеет набор общих признаков, включающих управленческие роли. Они определяют общие сферы деятельности или сферы, которые содействуют эффективному сотрудничеству в совместной работе.

При управлении деятельностью предприятия реализуются главные функции управленческого процесса, представленные планированием, организацией, мотивацией и контролем.

Планирование – это метод определения цели деятельности, предвидение будущих событий и сочетание задач отдельных лиц в компании для достижения одной цели. Процесс планирования требует принятия серьезных решений со стороны высшего управления компании. Прежде чем составить план действий, а затем определить, как его стратегически реализовать, руководители должны рассмотреть множество возможных вариантов. Первым шагом является определение миссии, ценностей и целей компании. Затем руководитель должен осветить пути достижения этих целей и создать план действий [59].

Организация управления деятельностью предприятия должна обеспечить эффективное взаимодействие органов, оказывающих управленческое влияние на исполнителей (объект управления). Организацию можно охарактеризовать как процедуру создания структуры системы, распределения ролей, полномочий и ответственности между работниками компании с целью достижения совместных целей ее деятельности. В качестве функции управления предприятием организация является специализированным видом управленческой деятельности. По характеру функция организации носит двойственный характер: с одной стороны, она является обеспечивающей, поскольку смыслом ее реализации является персонифицированное закрепление внутрипроизводственного разделения труда, создающее условия для протекания бессчетных действий, совокупность которых рассматривается как деятельность компании. Однако, с другой стороны, функция организации в системе «предприятие» является системообразующей, ведь ее реализация осуществляется и по всем элементам и подсистемам системы «предприятие», и по другим функциям управления предприятием. Отсюда возникают понятия «организация маркетинговой деятельности», «организация производственной деятельности», «организация поставок ресурсов», «организация планирования», «организация учета», «организация анализа» и т.д. Итак, на пересечении функций управления предприятием и его функциональных подсистем функция организации обеспечивает: разделение системы «предприятие» на отдельные компоненты – подсистемы и их элементы; определение совокупности работ по элементам подсистем и их объективизацию, что позволяет сформировать организационную структуру системы «предприятие»; персонификацию в выполнении разнообразных работ, составляющих содержание функций управления; установление связей между различными видами работ, выполняемыми по элементам подсистем системы «предприятие» и функциями управления предприятием; формирование устойчивых

коммуникаций между работниками предприятия, общих для них правил и культуры поведения [23].

Мотивация – это фактор, побуждающий людей в организации сотрудничать в действиях, приводящих к достижению целей [58].

Контроль можно описать как акт оценки результатов, достигнутых в течение длительного периода времени, а затем по сравнению с планом исправления действий. Эти роли тесно связаны друг с другом в рамках одного процесса управления. Контроль дает значительные преимущества, особенно когда он помогает фирме не сбиться с пути в соответствии с ее стратегией. Внешние заинтересованные стороны, такие как правительство, инвесторы и общественные группы также заинтересованы в наличии определенных типов или уровней контроля. Однако контроль также требует издержек. Важно понимать, что существуют компромиссы между наличием и отсутствием организационного контроля, а также между разными формами контроля [53].

Управление деятельностью любого предприятия требует постоянного контроля. Метод анализа хозяйственной деятельности предприятия – это системное комплексное изучение, определение и обобщение влияния факторов на результаты хозяйственной деятельности предприятия путем обработки системы показателей специальными техническими приемами [29].

На основе анализа научной литературы предлагаем осуществлять анализ экономической эффективности управления деятельностью на предприятии, последовательно проводя следующие анализы. Рассмотрим их более подробно.

1. Анализ прибыльности и рентабельности. Анализ прибыльности является неотъемлемой частью в исследовании хозяйственной деятельности. Рассчитываются абсолютные (в абсолютных единицах) и темп роста (в %). Также определяется удельный вес каждого показателя (%) в структуре прибыли до налогообложения.

Общее абсолютное изменение прибыли рассчитывается по формуле 1:

$$П = П1 - По, \quad (1)$$

где $П_1$ – прибыль отчетного года; $П_0$ – прибыль базисного года [11].

Темп роста прибыли рассчитывается по формуле 2:

$$П = П1 / По * 100\%, \quad (2)$$

Рассмотрим коэффициенты рентабельности деятельности компании, представленные:

- Коэффициентом рентабельности деятельности (ROM). Рассчитывается по формуле 3.

$$ROM = ЧП / TC, \quad (3)$$

где ROM – рентабельность эффективности деятельности;

ЧП – чистая прибыль; ТС – показатель полной себестоимости (расходов) [3].

- Коэффициентом рентабельности продаж (ROS). Рассчитывается по формуле 4.

$$ROS = EBIT / SALES = Операционный \ результат / Доходы \times 100\%, \quad (4)$$

где EBIT – показатель операционного результата; Sales – показатель доходов от реализации товаров и услуг.

Коэффициентом рентабельности активов (ROA). Рассчитывается по формуле 5 [18].

$$ROA = ЧП / Активы \times 100\%, \quad (5)$$

- Коэффициентом рентабельности персонала (ROL). Рассчитывается по формуле 6.

$$ROL = ЧП / Численность\ персонала \times 100\%, \quad (6)$$

- Коэффициентом рентабельности собственного капитала (ROE). Рассчитывается по формуле 7.

$$ROE = ЧП / Собственные\ средства \times 100\%, \quad (7)$$

2. Анализ основных производственных фондов. Для анализа основных производственных фондов используются показатели фондоотдачи и фондоемкости. Также важными являются коэффициенты, отражающие техническое состояние основных фондов и т.д.

Фондоотдача показывает эффективность использования основных средств организации. Рассчитывается по формуле 8:

$$Fa = V / OC, \quad (8)$$

где V – показатель выручки;

ОС – показатель основных средств [27].

Фондоемкость показывает, какую сумму нужно потратить на основные фонды, чтобы получить в результате запланированный объем продукции. Рассчитывается по формуле 9:

$$Fe = OC / V, \quad (9)$$

где ОС – показатель основных средств;

V – показатель выручки [39].

Важными коэффициентами также являются коэффициенты, отражающие техническое состояние основных фондов.

Коэффициент износа (амортизации) основных фондов является условным индикатором износа активов. Рассчитывается по формуле 10:

$$Киз = АмОс / СОФ, \quad (10)$$

где АмОс – показатель амортизации основных фондов; СОФ – показатель стоимости основных фондов.

Коэффициент использования основных фондов является показателем, характеризующим степень производительного использования активной части производственных основных фондов. Рассчитывается по формуле 11:

$$Кисп = ВрФР / ПлФВ, \quad (11)$$

где ВрФР – показатель времени фактической работы оборудования;

ПлФВ – показатель планового фонда времени [51].

Так, как важнейшая задача предприятия минимизировать издержки производства, как в краткосрочном, так и в долгосрочных периодах, то широко применяется показатель «эффект производственного рычага» ($Э_{ПР}$). Рассчитывается по формуле 12:

$$Э ПР = (В - З\ пер) : П, \quad (12)$$

где В – показатель выручки;

З пер – показатель переменных затрат;

П – показатель прибыли [45].

3. Анализ эффективности материальных ресурсов (рассчитываются показатели материалоотдачи и материалоемкости).

Материалоемкость показывает сколько материальных затрат необходимо на производство единицы продукции. Рассчитывается по формуле 13:

$$ME = МЗ / ОП, \quad (13)$$

где МЗ – показатель материальных затрат;

ОП – объем производства.

Материалоотдача показывает, сколько продукции вырабатывается из единицы сырья. Рассчитывается по формуле 14:

$$МО = СВП / МЗ, \quad (14)$$

где СВП – показатель стоимости выпущенной продукции за год;

МЗ – показатель материальных затрат [26].

4. Анализ показателя производительности труда.

Производительность труда характеризует результативность труда персонала.

Рассчитывается по формуле 15:

$$П = V / Ч, \quad (15)$$

где V – показатель выручки;

Ч – показатель численности работников.

5. Анализ показателей деловой активности (оборачиваемости) (рассчитываются показатели, представленные оборачиваемостью оборотных активов, собственного капитала, запасов и др.).

Оборачиваемость оборотных средств рассчитывается по формуле 16:

$$ООС = V / СОС, \quad (16)$$

где V – показатель выручки;

СОС – показатель собственных оборотных средств.

Оборачиваемость запасов предприятия рассчитывается по формуле 17:

$$OZ = C / Z, \quad (17)$$

где С – показатель себестоимости;

Z – показатель запасов [5].

Оборачиваемость дебиторской задолженности рассчитывается по формуле 18:

$$OR = V / Ra, \quad (18)$$

где V – показатель выручки;

Ra – показатель дебиторской задолженности.

Оборачиваемость кредиторской задолженности рассчитывается по формуле 19:

$$OC = V / Cr, \quad (19)$$

где V – показатель выручки;

Cr – показатель кредиторской задолженности.

Оборачиваемость краткосрочной задолженности рассчитывается по формуле 20:

$$OKt = V / Kt, \quad (20)$$

где V – показатель выручки;

Kt – показатель краткосрочной задолженности.

Оборачиваемость активов рассчитывается по формуле 21:

$$OA = V / A, \quad (21)$$

где V – показатель выручки;

А – показатель активов предприятия [10].

6. Анализ ликвидности предприятия (рассчитываются показатели коэффициентов ликвидности предприятия) [24].

Коэффициент общей ликвидности рассчитывается по формуле 22:

$$КЛ = ОА / О, \quad (22)$$

где ОА – показатель оборотных активов;

О – показатель всех обязательств (пассивов).

Коэффициент абсолютной ликвидности рассчитывается по формуле 23:

$$КАЛ = ФВК + ДС / (КО), \quad (23)$$

где ФВК – показатель краткосрочных финансовых вложений;

ДС – денежные средства;

КО – показатель краткосрочных обязательств [32].

Коэффициент срочной ликвидности рассчитывается по формуле 24:

$$ККЛ = (КДЗ + ФВК + ДС) / КО, \quad (24)$$

где КДЗ – показатель краткосрочной кредиторской задолженности.

Коэффициент текущей ликвидности рассчитывается по формуле 25:

$$КТЛ = КА / КО, \quad (25)$$

где КДЗ – показатель краткосрочной кредиторской задолженности; КА – краткосрочные активы (итого по разделу II) [47].

7. Анализ OEE. Общая эффективность оборудования (Overall Equipmet Effectiveness, OEE) – это показатель, используемый для измерения общей эффективности и производительности производства. OEE рассчитывается по формуле 26:

$$A \times P \times Q, \quad (26)$$

где А – доступность; производительность (Р); качество (Q).

Показатель эффективности должен быть равен 1 (100%) [55].

Плохое планирование или неадекватная организация, а также неадекватная мотивация или плохой контроль могут негативно повлиять на эффективность управления и деятельность компании в целом.

Вместе с перечисленными выше функциями при управлении предприятием необходимо реализовывать следующие важные функции (рис. 2) [44].



Рисунок 2 – Функции управления деятельностью предприятия

Таким образом, система управления деятельностью предприятия будет определяться как совокупность подсистем управления деятельностью предприятия, каждая из которых состоит из определенных элементов и связей между ними, содержательность которых изменяется в процессе

взаимодействия с внешней средой (т.е. в процессе адаптации предприятия к изменяющимся условиям внешней среды). Основная цель управления деятельностью предприятия состоит в том, чтобы сделать объекты управления более продуктивными. Цель предприятия определяется его собственниками перед началом хозяйственной деятельности. Несколько может измениться цель предприятия по мере наращивания деятельности предприятия, что направлено на удовлетворение требований на рынке, однако обычно уже разработанная цель не поддается существенной корректировке. Система управления работой производственного учреждения должна принимать во внимание изменение непосредственно внешней сферы, в частности, воздействие институциональных структур (государственных), устанавливающих деловую активность производственного учреждения (органы правительственного и законодательного характера, система денежно-кредитного типа, кредитно-финансовые организации, профсоюзы и тому подобное), так и необходимость в осуществлении мер оптимизации внутренней среды производственного учреждения, — это обеспечивает высокую производительность труда и производственную эффективность.

1.2 Элементы системы управления деятельностью фирмы

Система управления деятельностью предприятия, как и предприятие в целом, состоит из подсистем и взаимодействующих элементов в процессе управления. Все элементы системы управления взаимосвязаны между собой, то есть изменение одного из них является результатом непосредственного изменения всех остальных и, как следствие системы управления и предприятия, в целом [17].

Между всеми элементами системы управления деятельностью компании есть двусторонние и многосторонние связи, вызывающие изменение поведения людей и компании [22].

Кибернетический подход к распределению системы управления выделяет две взаимосвязанные подсистемы: управляющую (субъект управления) и управляемую (объект управления) [28].

А.Ю. Дьяков утверждает, что система управления деятельностью предприятия состоит из следующих подсистем:

- методология процесса, структура и техника управления, включающая элементы: цель и задачи управления, процесс, методы, функции управления;
- коммуникации;
- законы и принципы управления;
- организационные отношения;
- структура;
- технологи управления и принятия решений [36].

Организационная система управления – это совокупность двух частей: внутреннего механизма управления организацией (нормы, правила, процедуры) и механизма отношений с внешней средой (условия и ограничения) [7].

Основная цель управления деятельностью предприятия состоит в том, чтобы сделать объекты управления более продуктивными. Различают общие и частные цели системы управления деятельностью предприятия. Общие цели предприятия достигаются за счет постановки более конкретных частных целей управления деятельностью предприятия [35].

Методы управления – это методы контроля отдельных работников, а также профсоюзов в целом, необходимых для достижения целей бизнеса. Управление на предприятии направлено на лиц, находящихся в кругу своих желаний, преимущественно материальных. Основной характеристикой методов управления является содержание, лежащее в рамках мотиваций, которыми руководствуется индивид при выполнении производственных или других задач. Мотивы деятельности по содержанию можно разделить на социальные, обязательные, материальные. Поэтому важно различать

социально-психологический, экономический и организационный подходы к управлению предприятиями [48].

А.А. Храмченко предлагает рассматривать систему управления деятельностью предприятия как совокупность следующих подсистем (рис. 3) [50].



Рисунок 3 – Подсистемы системы управления деятельностью предприятия

Многие мировые предприятия, такие как IBM, Dana и Hewlett packard, многие годы используют принципы коллективного участия и повышения качества рабочей жизни [57].

Без взаимного доверия и взаимного уважения невозможно привлечь работников предприятия к нахождению и устранению проблем.

Следовательно, принципы коллективного участия, честные отношения с поставщиками, качество продукции или услуг и доверие к руководителю являются одними из главных принципов, которых должно придерживаться предприятие для успешной и эффективной деятельности [38].

Процесс управления включает коммуникации, варианты управления, разработку и реализацию управленческих решений. Соответственно, процесс управления является «серией взаимосвязанных операций, которые выполняются в определенном порядке и направленны на процесс решения определенных задач и достижение целей предприятия. В качестве важнейших основ процесса управления предприятием выделяются следующие (рис. 4) [20].

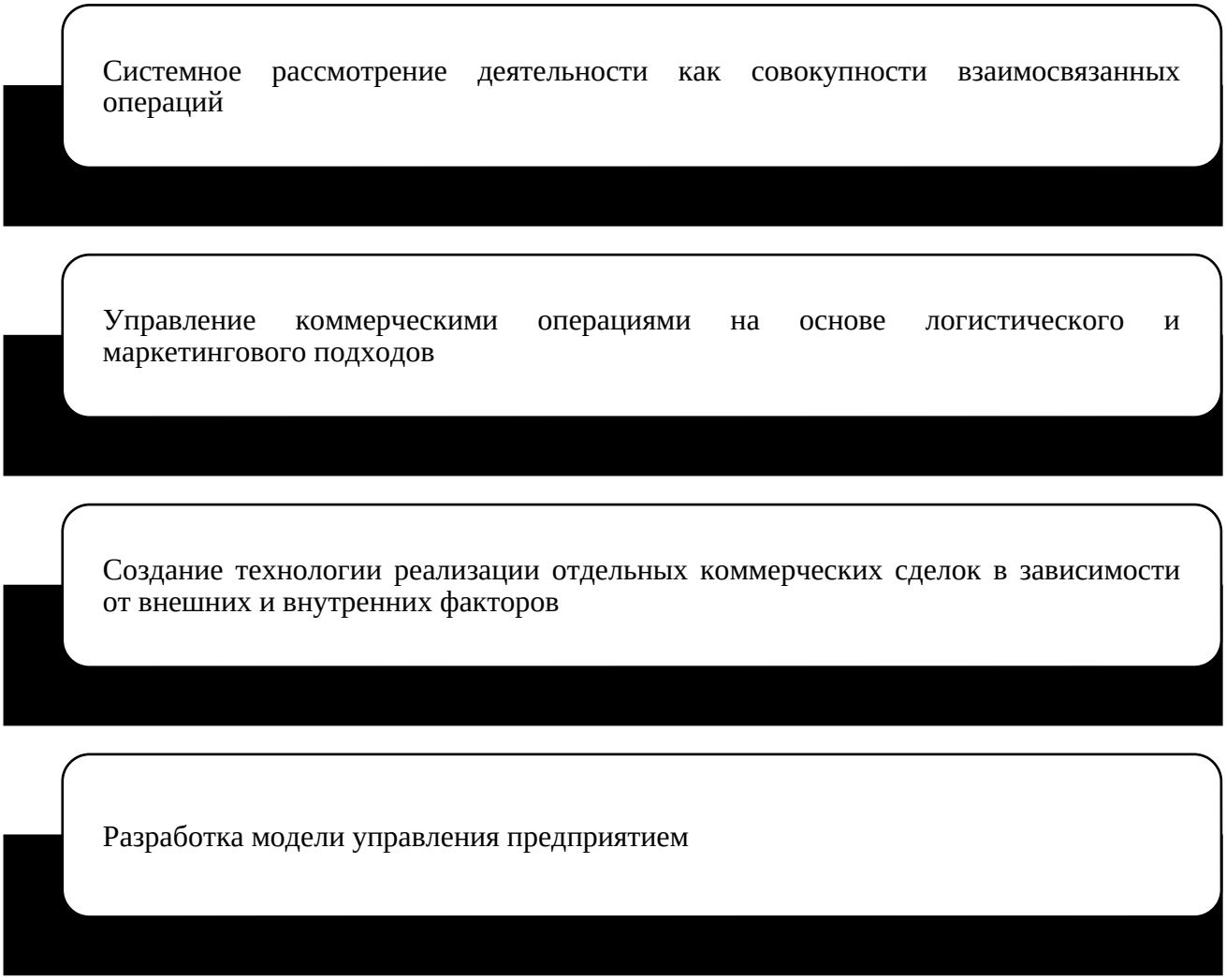

Рисунок 4 – Основы процесса управления предприятием

Фактическая реализация управленческих задач может быть

произведена с помощью системы управления. Активизировать систему для достижения желаемого результата можно только посредством воздействия руководящего лица или органа. В этом случае требуются инструменты скоординированного воздействия, которые обеспечат достижение желаемых целей. Эти инструменты часто называют стратегиями [8].

При формировании управленческих решений организации в процессе управления необходимо учитывать основные составляющие стратегического планирования, а именно:

- нормативно-правовое проектирование (законотворчество);

- концептуализацию долгосрочных (перспективных) целей развития;

- организационное проектирование, направленное на максимальное использование организационного потенциала управления;

- координацию планирования с использованием ресурсов [21].

Основные этапы процесса принятия управленческих решений в организации представлены на рисунке 5 [37].

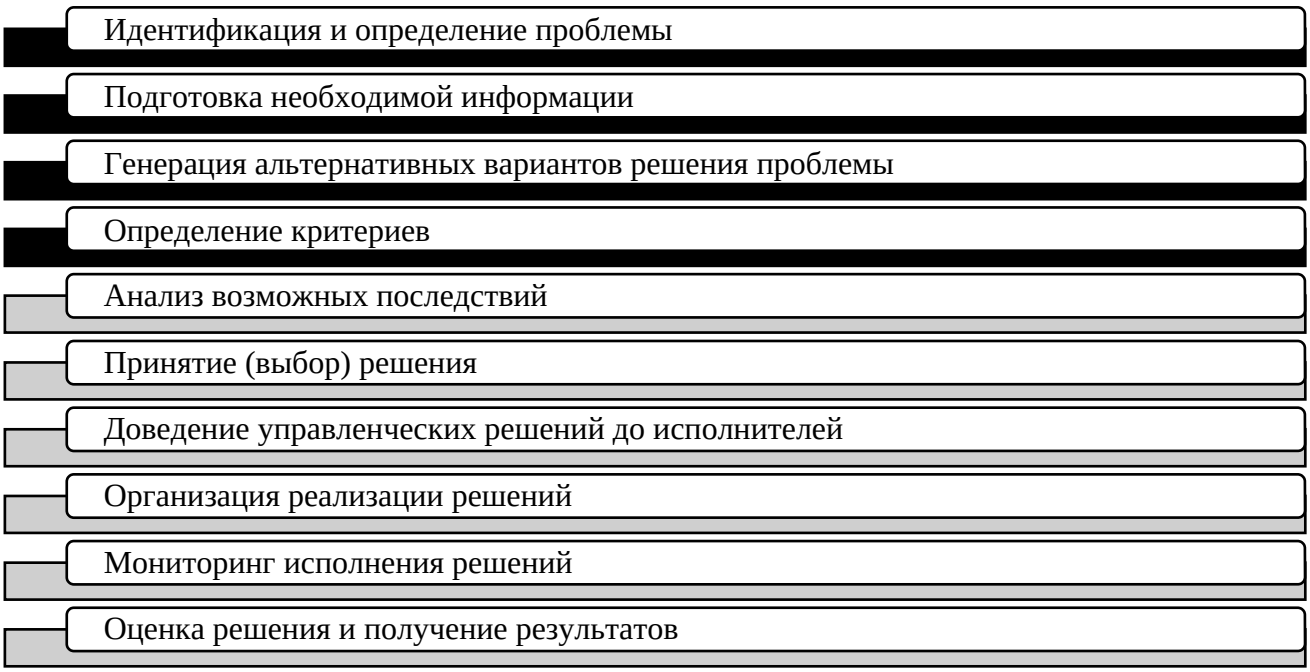

Рисунок 5 – Основные этапы процесса принятия управленческих решений в организации

Неотложные проблемы организаций указывают на важность их

решения посредством принятия управленческих решений в процессе управления. Процесс принятия управленческих решений в организациях, предполагает:

- осознание необходимости принятия решения;

- диагностику и структуризацию проблемы;

- формирование вариантов дальнейших действий;

- принятие одного или нескольких вариантов для реализации, то есть многовариантность реализации решения;

- контроль за исполнением и оценку результатов [46].

К сожалению, принимаемые управленческие решения в процессе управления не всегда удовлетворяют потребности организации. Поэтому на сегодняшний день обеспечение качества управленческих решений в организациях и учреждениях в процессе управления имеет очень важное значение не только на уровне данных организаций, но и государства в целом [40].

Качество управленческих решений – это степень обеспечения досягаемости поставленных задач, то есть результативности, для которых разрабатываются следующие решения. Для обеспечения качества принятых управленческих решений важно уделить внимание как формированию условий для их принятия руководящими органами организации, так и учету факторов, влияющих на процессы разработки и принятия управленческих решений [54].

От правильности выбора управленческого решения в организации будет многое зависеть, в том числе эффективность деятельности организации в целом. Следует помнить, что выбор оптимального управленческого решения требует учета характера существующих проблемных вопросов, которые необходимо решить на том или ином уровне управления организации [34].

Подытоживая вышеизложенное, можно сделать вывод, что процесс

управления, по своей сути, является сложным многогранным социально-экономическим процессом, а принятие управленческих решений требуют много усилий и времени.

Организационная структура управления предприятием - это система органов управления, их взаимосвязь и взаимодействие, направленные на принятие обоснованных решений и успешную реализацию управленческих стратегий. Эта структура обеспечивает создание благоприятных условий для эффективного функционирования предприятия. Представим, например, розничную сеть, где организационная структура управления играет важную роль. Верхний уровень включает главный офис, который определяет стратегические цели и основные принципы деятельности сети. От главного офиса отходят функциональные подразделения, такие как отделы закупок, маркетинга, финансов и кадров, которые отвечают за конкретные аспекты работы. Каждое региональное подразделение имеет своего руководителя, который регулирует операционные вопросы в соответствии с общей стратегией компании. Региональные менеджеры сотрудничают с отделами главного офиса, чтобы гарантировать согласованность и эффективность работы на местном уровне.

Далее, на уровне магазинов, находится гендиректор, который отвечает за ежедневное управление отдельными точками продажи и сотрудничает с региональным руководством и функциональными подразделениями для обеспечения согласованности работы и достижения общих целей. Каждый уровень организационной структуры обладает устойчивыми взаимосвязями и обратной связью. Например, главный офис предоставляет руководителям региональных подразделений ресурсы, информацию и руководство, а те, в свою очередь, передают обратную связь о рыночных условиях, требованиях клиентов и эффективности стратегий обратно в главный офис.

Такая организационная структура позволяет оперативно принимать решения, быстро реагировать на изменения на рынке и эффективно

управлять ресурсами, кроме того, благодаря обратной связи и согласованности работы различных уровней, предприятие может достигать лучших результатов и удовлетворять потребности клиентов[15].

Построение гибкой, или имеющей другие любые преимущества организационной структуры является одной из задач управления. Структура со многими уровнями подразумевает под собой демократический принцип управления [9].

Аппарат управления осуществляет управление работой компании. Состав и взаимосвязь его подразделений определяет структура аппарата управления предприятием, а также характер определенных ими функций. Поскольку разработка такой структуры взаимосвязана с установлением перечня соответствующих подразделений и штата их работников, управленец определяет взаимоотношения между ними, объем и содержание выполняемых ими работ, обязанности и права каждого сотрудника [13].

Выделяют следующие основные типы структур управления предприятием с точки зрения эффективности и качества управления:

- иерархический тип, среди которого дивизиональная структура управления, линейно-организационная структура, линейно-функциональная структура, штабная структура, линейно-штабная организационная структура, функциональная структура;

- органический тип, включающий кросс-функциональную структуру управления, или же матричную структуру управления; проектную и бригадную структуры управления [4].

Следовательно, организационная структура управления предприятием представляет собой состав, соотношение, взаимосвязь и подчинение органов управления, обеспечивающих благоприятные условия для принятия обоснованных управленческих решений и формирования механизма их реализации. Поэтому, одним из важнейших подсистем системы управления является выбор и постоянное усовершенствование структуры управления

предприятием [12].

Техника и технология управления включают компьютерную и оргтехнику, офисную мебель, сети связи и систему документооборота.

При изменении ситуации во внешней среде для эффективной деятельности предприятия возникает необходимость приспособления системы управления деятельностью предприятия к новым условиям и правилам, которые выдвигают внешнее окружение. Способность системы управления деятельностью предприятия к адаптации, прежде всего, зависит от уровня адаптации каждой из ее подсистем управления и их элементов [31].

Таким образом, организационная система управления – это совокупность двух частей: внутреннего механизма управления организацией (нормы, правила, процедуры) и механизма отношений с внешней средой (условия и ограничения). Система управления деятельностью предприятия включает взаимодействующие подсистемы в процессе управления. Подсистемы системы управления взаимосвязаны между собой, то есть изменение одного из них является результатом непосредственного изменения всех остальных и, как следствие системы управления и предприятия, в целом. Между всеми элементами системы управления деятельностью компании есть двусторонние и многосторонние связи, вызывающие изменение поведения людей и компании. Система управления деятельностью предприятия состоит из следующих подсистем: методология управления, процесс управления, структура управления, техника и технология управления. Приведенные подсистемы и элементы управления деятельностью предприятия формируют внутреннюю среду находящегося в постоянной взаимосвязи с внешней средой предприятия.

Выводы по 1 главе

1. Система управления деятельностью предприятия будет определяться

как совокупность подсистем управления деятельностью предприятия, каждая из которых состоит из определенных элементов и связей между ними, содержательность которых изменяется в процессе взаимодействия с внешней средой (т.е. в процессе адаптации предприятия к изменяющимся условиям внешней среды). Основная цель управления деятельностью предприятия состоит в том, чтобы сделать объекты управления более продуктивными. Цель предприятия определяется его собственниками перед началом хозяйственной деятельности. Несколько может измениться цель предприятия по мере наращивания деятельности предприятия, что направлено на удовлетворение требований на рынке, однако обычно уже разработанная цель не поддается существенной корректировке. Система управления деятельностью предприятия должна учитывать как изменение внешней сферы, включая влияние государственных институциональных структур, определяющих деловую активность предприятия (правительственные и законодательные органы, денежно-кредитная система, банки, профсоюзы и т.п.), так и необходимость оптимизировать внутреннюю среду предприятия, что обеспечивает высокую производительность труда и эффективность производства.

2. Организационная система управления – это совокупность двух частей: внутреннего механизма управления организацией (нормы, правила, процедуры) и механизма отношений с внешней средой (условия и ограничения). Управление деятельностью предприятия — сложная система, включающая несколько взаимосвязанных подсистем. Каждая из этих подсистем играет свою роль в процессе управления и влияет на остальные. Таким образом, изменение в одной подсистеме приводит к непосредственным изменениям во всей системе управления и, в конечном счете, в самом предприятии.

Важно отметить, что между всеми элементами системы управления деятельностью компании существуют двусторонние и многосторонние связи.

Эти взаимосвязи оказывают влияние на поведение как людей, так и компании в целом. Например, изменение методологии управления может повлечь за собой изменения в процессе управления, а изменение структуры управления может привести к преобразованиям в технике и технологии управления. Приведенные подсистемы и элементы управления деятельностью предприятия формируют внутреннюю среду находящегося в постоянной взаимосвязи с внешней средой предприятия.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ФИРМЫ ТОО «КАРАБАЛЫКСКАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ ОПЫТНАЯ СТАНЦИЯ»

2.1 Характеристика организационно-экономической деятельности

ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» является динамично развивающимся сельскохозяйственным предприятием Казахстана, которое было зарегистрировано 13 августа 2007 года.

Основной вид деятельности (по коду ОКЭД): 01111 – Выращивание зерновых и зернобобовых культур, включая семеноводство.

Организационно-правовой формой собственности является товарищество с ограниченной ответственностью.

Полное фирменное наименование компании: товарищество с ограниченной ответственностью «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция».

Генеральный директор исследуемой организации ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция»: Калдыбаев Дамир Серикович.

Адрес: Казахстан, Костанайская область, Карабалыкский район, Белоглинский сельский округ, село Научное, улица Темирязева, дом 1.

Реквизиты компании:

БИН: 070840002502

РНН: 390700212067

ОКПО: 41142485

КАТО: 395033200

Основные виды деятельности сельскохозяйственного предприятия ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» представим в виде рисунка 6.



Рисунок 6 – Виды деятельности ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция»

В ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» реализована линейно-функциональная структура управления (рис. 7).



Рисунок 7 – Организационная структура ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция»

Руководство текущей деятельностью ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» осуществляется единоличным исполнительным органом – Генеральным директором.

Проведем анализ основных технико-экономических показателей деятельности ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» на основе данных бухгалтерской отчетности (приложения 1, 2).

Динамика основных технико-экономических показателей деятельности предприятия за 2020-2022 года представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Основные технико-экономические показатели ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 гг., тыс. тенге

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсол. изм.		Темп роста, %	
				2021 к 2020	2022 к 2021	2021 к 2020	2022 к 2021
Внеоборотные активы	1554130	1868180	1785320	314050	-82860	120,2	95,6
Оборотные активы	1991670	2744320	4006730	752650	1262410	137,8	146,1
Капитал и резервы	3125040	4080320	5711960	955280	1631640	130,6	139,9
Долгосрочные обязательства	226130	53250	0	-172880	-53250	23,5	-100
Краткосрочные обязательства	194620	478930	80080	284310	-398850	246,1	16,7
Выручка	3719490	5727940	6921020	2008450	1193080	153,9	120,8
Себестоимость	2004850	2762400	3413780	757550	651380	137,8	123,6
Валовая прибыль	1714640	2965540	3507240	1250900	541700	172,9	118,3
Коммерческие расходы	250940	411810	526040	160870	114230	164,1	127,7
Управленческие расходы	371520	835000	732860	463480	-102140	224,7	87,8
Прибыль от продаж	1092180	1718730	2248340	626550	529610	157,4	130,8
Проценты к уплате	29260	22770	8710	-6490	-14060	77,8	38,3
Прочие доходы	51490	190140	237850	138650	47710	369,3	125,1
Прочие расходы	102520	302490	375200	199970	72710	295,1	124,1
Прибыль до налогообложения	1011890	1583610	2102280	571720	518670	156,5	132,8
Налог на прибыль	204400	323290	428450	118890	105160	158,2	132,5
Чистая прибыль	807490	1260320	1673830	452830	413510	156,1	132,8
Численность персонала, чел.	500	650	800	150	150	130	123,1
Рентабельность продаж, %	29,36	30,01	32,49	0,65	-	102,2	-
Чистая рентабельность,	21,71	22,00	24,18	0,29	-	101,4	-

%							

Динамика основных хозяйственно-экономических показателей деятельности предприятия представлена на рисунке 8.

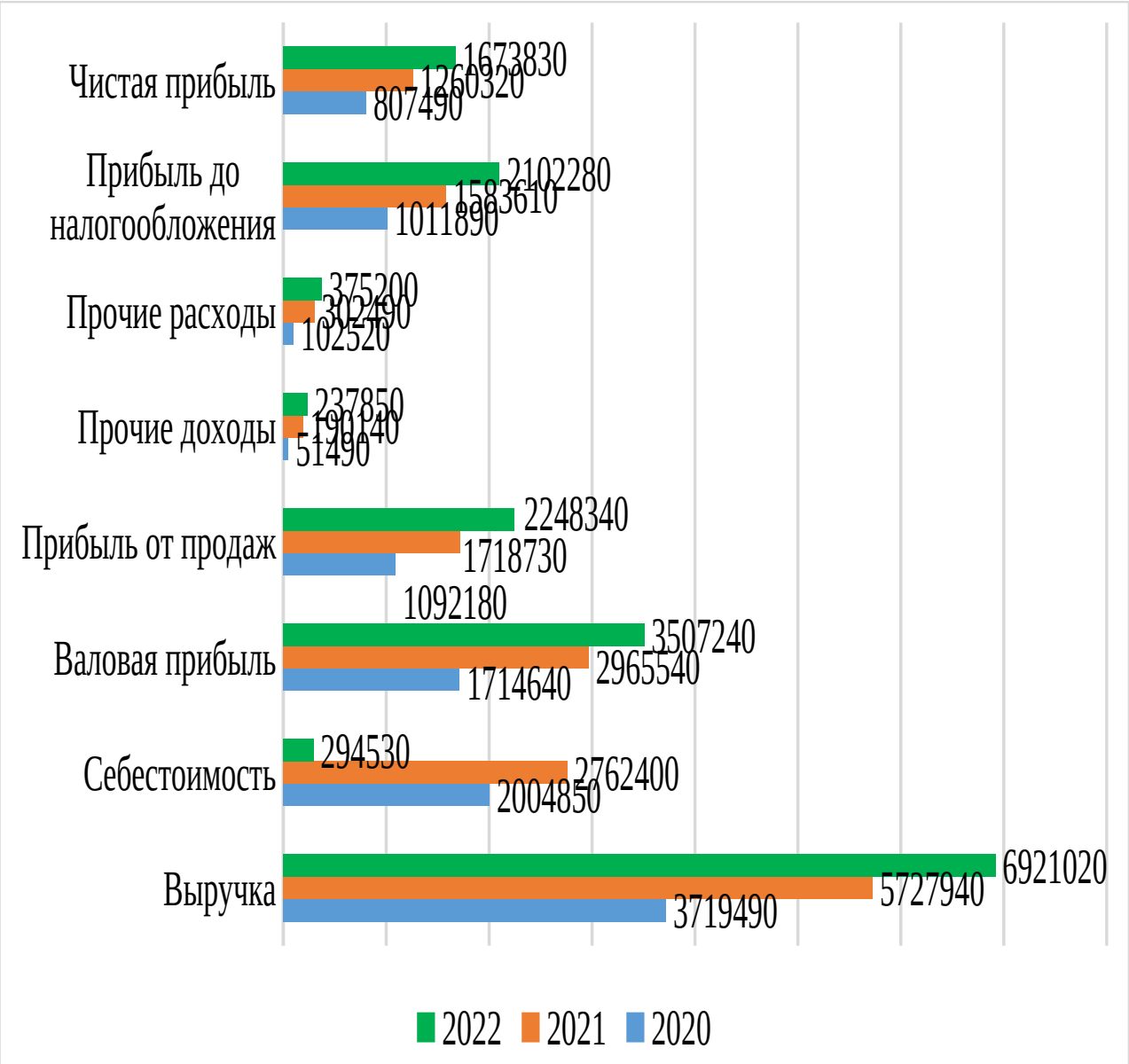

Рисунок 8 – Динамика основных хозяйственно-экономических показателей деятельности ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 гг., тыс. тенге

В 2022 году ТОО "Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция" столкнулась с изменениями в своей финансовой структуре, связанными с экономическими условиями и пандемией коронавирусной инфекции. В данном отчёте представлены данные о различных финансовых

показателях компании и их изменениях.

1. Внеоборотные активы, включающие в себя нематериальные активы, материальные активы и также финансовые вложения, в 2022 году сократились на 82,6 тыс. тенге или на 4,4% в сравнении с предыдущим годом.
2. Оборотные активы, включающие запасы, дебиторскую задолженность и денежные средства, составили 4 006 730 тыс. тенге в 2022 году, что на 46,1% больше, чем в 2021 году (2 млн. 744 тыс. 320 тенге).
3. Капитал и резервы ТОО "Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция" в 2022 году увеличились на 1 млн. 631 тыс. 640 тенге или на 29,9% по сравнению с предыдущим годом.
4. Долгосрочные обязательства в 2022 году сократились на 53 250 тыс. тенге и достигли нулевого уровня.
5. Краткосрочные обязательства в 2022 году снизились на 398 тыс. 850 тенге или на 83,3% по сравнению с предыдущим годом.
6. Выручка от продаж в 2022 году увеличилась на 1 млн. 193 тыс. 80 тенге или на 20,8%.
7. Валовая прибыль в 2022 году увеличилась на 541 700 тыс. тенге или на 18,3%.
8. Прибыль от продаж в 2022 году выросла на 529 610 тыс. тенге или на 30,8%.
9. Прибыль до налогообложения в 2022 году увеличилась на 518 670 тыс. тенге или на 32,8%.
10. Чистая прибыль в 2022 году увеличилась на 413 510 тыс. тенге или на 32,8%.
11. Прочие доходы в 2022 году увеличились на 47 710 тыс. тенге или на 25,1%.
12. Управленческие расходы в 2022 году сократились на 102 140 тыс. тенге или на 12,2%.

13. Проценты к уплате в 2022 году снизились на 14 060 тыс. тенге или на 61,7%.
14. Себестоимость продаж в 2022 году увеличилась на 651 380 тыс. тенге или на 23,6%.
15. Коммерческие расходы в 2022 году увеличились на 114 230 тыс. тенге или на 27,7%.
16. Прочие расходы в 2022 году увеличились на 72 710 тыс. тенге или на 24,1%.

Эти изменения отражают сложные экономические условия, вызванные пандемией и политической обстановкой. ТОО "Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция" сумела увеличить выручку от продаж и прибыль, несмотря на снижение долгосрочных и краткосрочных обязательств. Управленческие расходы были сокращены, что положительно сказалось на финансовых результатах.

В целом, приведённые нами изменения в финансовой структуре ТОО "Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция" отражают её адаптацию к текущим экономическим условиям и успешные мероприятия по сокращению показателя расходов и росту показателя прибыли.

Таким образом, ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» является динамично развивающимся сельскохозяйственным предприятием Казахстана, которое было зарегистрировано 13 августа 2007 года. Основной вид деятельности (по коду ОКЭД): 01111 – Выращивание зерновых и зернобобовых культур, включая семеноводство. ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» успешно развивается в экономических условиях рынка Казахстана, несмотря на сложности, вызванные пандемией новой коронавирусной инфекции и политической обстановкой.

В 2022 г. компания продемонстрировала впечатляющие результаты. Выручка от продаж увеличилась на 20,8%, что говорит о росте спроса на

продукцию станции. Валовая прибыль также выросла на 18,3%, что свидетельствует непосредственно об эффективном управлении затратами и ресурсами.

Прибыль от продаж выросла на 30,8%, а прибыль до налогообложения увеличилась на 32,8%. Эти показатели свидетельствуют о том, что станция смогла эффективно увеличить свою прибыль, несмотря на сложные экономические условия. Чистая прибыль также значительно выросла на 32,8%.

Прочие доходы составили 25,1%, что указывает на разнообразие источников доходов компании. Это свидетельствует о многогранных деятельностях станции, направленных на диверсификацию и обеспечение финансовой устойчивости.

Управленческие расходы снизились на 12,2%, что указывает на эффективное управление и оптимизацию затрат внутри компании. Это позволяет удерживать высокую рентабельность продаж и увеличивать прибыль.

Проценты к уплате снизились на 61,7%, что свидетельствует о снижении финансовой нагрузки и улучшении финансового положения компании.

Важным показателем эффективности работы станции является рентабельность продаж. В 2022 г. она увеличилась на 10,63% по сравнению с 2020 г., что свидетельствует о росте прибыльности бизнеса.

Себестоимость продаж увеличилась на 23,6%, что может быть связано с повышением стоимости сырья и материалов, необходимых для производства. Однако станция успешно справилась с этим вызовом и смогла увеличить выручку и прибыль.

Коммерческие расходы выросли на 27,7%, что может быть связано с увеличением маркетинговых и рекламных активностей компании. Это позволяет станции продвигать свою продукцию на рынке и увеличивать

спрос.

Прочие расходы увеличились всего на 24,1% — этот рост может быть обусловлен различными факторами, такими как инфляция, увеличение административных расходов и другими операционными издержками. Компания должна уделить внимание этим расходам и искать возможности их оптимизации.

ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» продолжает свое развитие в условиях перемен. Стабильный рост выручки, прибыли и рентабельности продаж свидетельствуют непосредственно об успешной деятельности компании и эффективном управлении ее ресурсами, которая готова к преодолению сложностей и стремится непосредственно к дальнейшему развитию на рынке Казахстана.

2.2 Анализ элементов системы управления деятельностью

Управление на предприятии ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» осуществляется директором предприятия и уполномоченными на то должностными лицами. Система управления ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» представлена совокупностью всех элементов, составленных из них подсистем и взаимодействий между ними, а также процессов, которые обеспечивают целенаправленное (заданное) функционирование предприятия. Система управления ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» представлена на рисунке 9.



Рисунок 9 – Система управления ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция»

Важнейшим фактором в системе управления сельскохозяйственным предприятием ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» является правильное принятие управленческого решения.

В ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» управленческие решения принимает директор и начальники подразделений. Сельскохозяйственное предприятие, известное как ТОО "Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция", принимает наиболее важные решения в групповой форме. Эти решения обсуждаются с главным руководством организации на еженедельных заседаниях, которые проходят каждый понедельник. Тактические решения принимаются начальниками структурных подразделений, в то время как текущие проблемы решаются на местах.

Процесс принятия решений включает участие начальников среднего

звена на совещаниях. Для разработки решений выявляются существующие проблемные ситуации и анализируются причины их возникновения. Руководители предприятия активно вовлечены в решение данных проблем и принимают необходимые меры и для принятия обоснованных решений собирается вся необходимая информация. После принятия решений они оформляются приказом, чтобы обеспечить их исполнение и последующую отчетность.

Проанализируем практический пример, чтобы лучше понять, как происходит решение проблемы в нашей организации. Представим такую ситуацию, когда возникают трудовые условия, не соответствующие социальным стандартам. В данной ситуации, руководители проводится процедура анализа и выявляются соответствующие причины возникновения нерешенных вопросов, затем они принимают решение, например, о внедрении новых стандартов трудовых условий, и оформляют его приказом, что позволяет улучшить ситуацию и обеспечить соответствие социальным условиям труда.

Таким образом, отметим, что с/х предприятие ТОО "Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция" принимает групповые решения, проводит регулярные заседания с главным руководством, а также включает в процесс принятия решений начальников структурных подразделений и начальников среднего звена. Организация активно решает текущие вопросы, основываясь непосредственно на проведении анализа и выявлении причин их возникновения. Принятые решения оформляются соответствующими приказами, чтобы обеспечить их реализацию непосредственно в практической деятельности.

Управленческое решение в ТОО "Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция" связано с проблемной ситуацией, которую выявил директор. Отметим, что он обнаружил необходимость расширения численности персонала в отделе бухгалтерии для улучшения работы и в

настоящее время в станции работают четыре бухгалтера, включая главного бухгалтера.

Целью принятия нового бухгалтера является снижение трудоемкости и уменьшение количества ошибок в работе отдела. Директор учел несколько факторов, влияющих на проблему, и он обнаружил, что необходимо увеличить численность отдела бухгалтерии до 5 человек. Также директор осознал, что при увеличении объема документооборота невозможно будет обеспечить исполнение обязанностей существующего штата бухгалтерии.

Для формирования и оценки решения директор учел наихудший и наилучший варианты. В наихудшем случае он рассмотрел возможность оставить текущую структуру отдела с предложением материального стимулирования или пересмотра работы кадровой службы. Однако, наилучшим вариантом, который был принят, является прием нового бухгалтера с соответствующим профессиональным опытом, навыками и знаниями — данное решение позволит улучшить эффективность работы отдела бухгалтерии и справиться с возникающими задачами.

Кроме того, резерв помощи специалистов будет создан для обеспечения профессиональной поддержки нового бухгалтера. Данный резерв будет иметь значительный опыт работы и знания в области бухгалтерии, и новый сотрудник сможет обратиться к ним за советом и помощью при необходимости.

Таким образом, отметим, что принятое управленческое решение включает назначение нового бухгалтера с опытом работы, формирование резерва помощи специалистов, а также учет объективных факторов, связанных с расширением документооборота и ростом трудоемкости. Это решение будет способствовать повышению эффективности работы отдела бухгалтерии и улучшению качества его деятельности.

Организация ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» решила рассмотреть альтернативные варианты при обсуждении

нерешённого вопроса, связанного непосредственно с бухгалтерией. В ходе совещания были проанализированы преимущества и недостатки различных подходов к решению проблемы.

После оценки всех преимуществ и недостатков разных вариантов, директор принял решение о найме специалиста высшего учебного заведения на должность бухгалтера. Одним из факторов, которые были учтены, является снижение трудоемкости работы и предложение низкой заработной платы.

Новый сотрудник будет проходить обучение практическим навыкам бухгалтерского учета. Важным моментом является постоянная проверка его работы и время, которое потребуется на его обучение. Также было решено принять на работу бухгалтера, который уже имеет опыт работы в других организациях и работает по совместительству. Практические навыки и ранее наблюдавшиеся недостатки учтены при принятии данного решения.

Отметим, что одной из проблем, с которыми сталкивается бухгалтерия, является предоставление отчетности в налоговую инспекцию и составление годового баланса. Поэтому необходимо, чтобы бухгалтер всегда был присутствовал на рабочем месте и оперативно выполнял свои обязанности.

В связи с этим было принято решение о приеме кандидатуры бухгалтера на полный рабочий день. Для этого был вовлечен начальник отдела кадров, составлен приказ и протокол собрания. В течение испытательного срока, продолжительностью в 3 месяца, будет производиться оценка работы нового сотрудника. После реализации данного решения результаты будут переданы непосредственно коммерческому директору для анализа и принятия дальнейших мер, если соответственно они потребуется.

Стратегическое планирование при управлении сельскохозяйственным предприятием ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» проводят в 2 этапа (рис. 10).

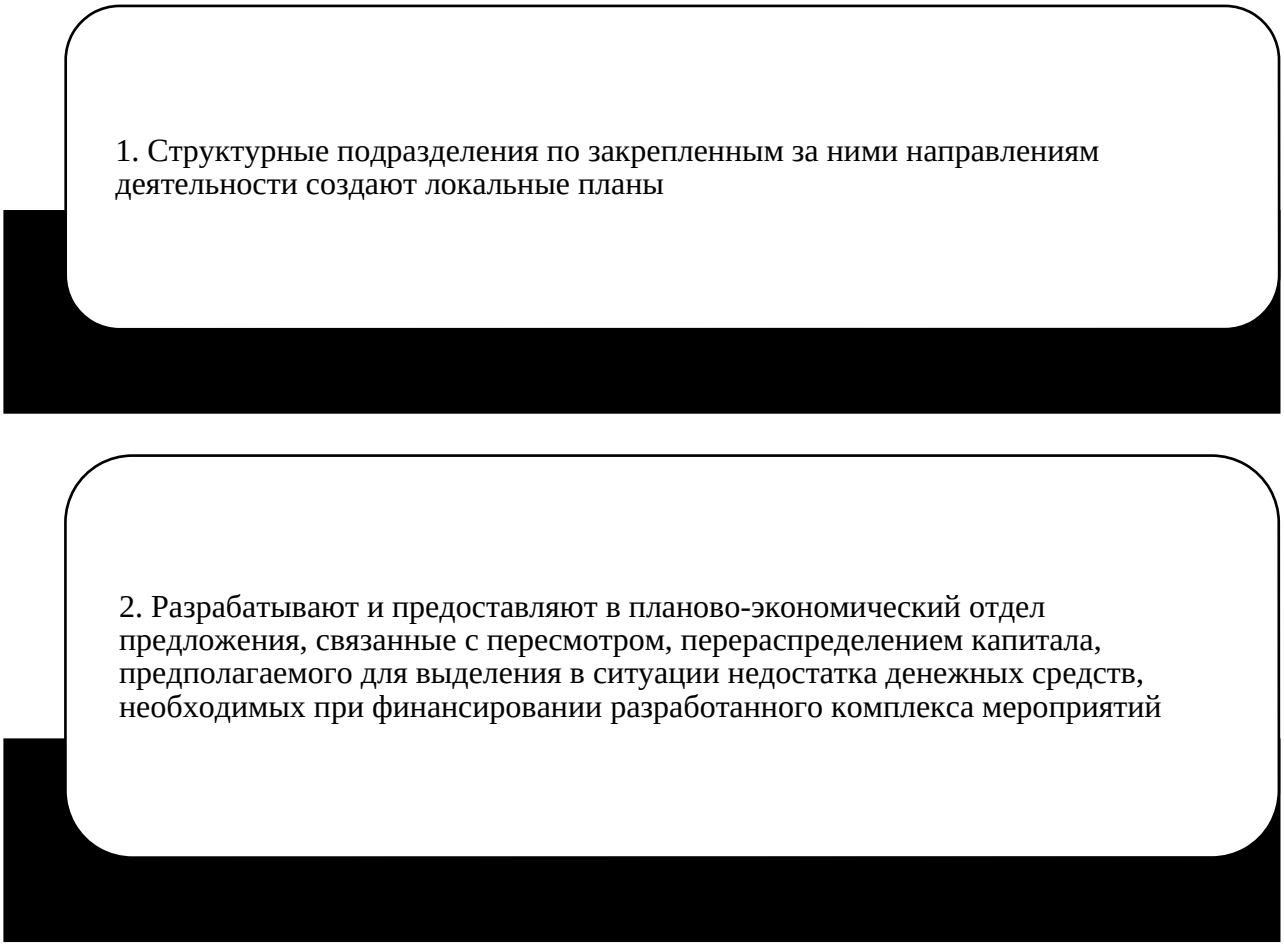

Рисунок 10 – Этапы стратегического планирования при управлении предприятием ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция»

В ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» создается собственная система антикризисного управления. Система антикризисного управления в ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» имеет постоянно действующую функцию, несмотря на характеристики состояния компании. Она направлена на то, чтобы не допустить возникновения кризиса, и, если он все же возник, преодолеть его. Для осуществления эффективной работы системы антикризисного управления в ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» используют комплексную методику (рис. 11).



Рисунок 11 – Этапы антикризисного управления в ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция»

Направления антикризисного управления в ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» включают следующие (рис. 12).

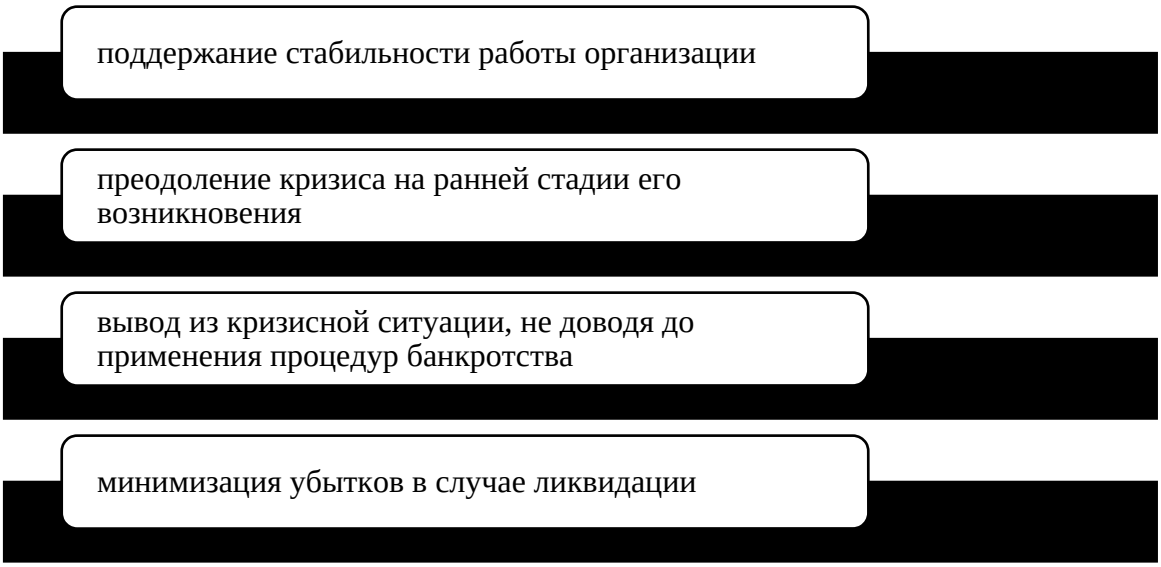

Рисунок 12 – Направления антикризисного управления в ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция»

Таким образом, антикризисное управление руководство ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» пытается использовать как непрерывный процесс на всех стадиях развития и функционирования организации.

В качестве методов превентивного антикризисного управления ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» использует следующие (рис. 13).



Рисунок 13 – Методы превентивного антикризисного управления в ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция»

Инструментами реактивного антикризисного управления ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» являются следующие (рис. 14).

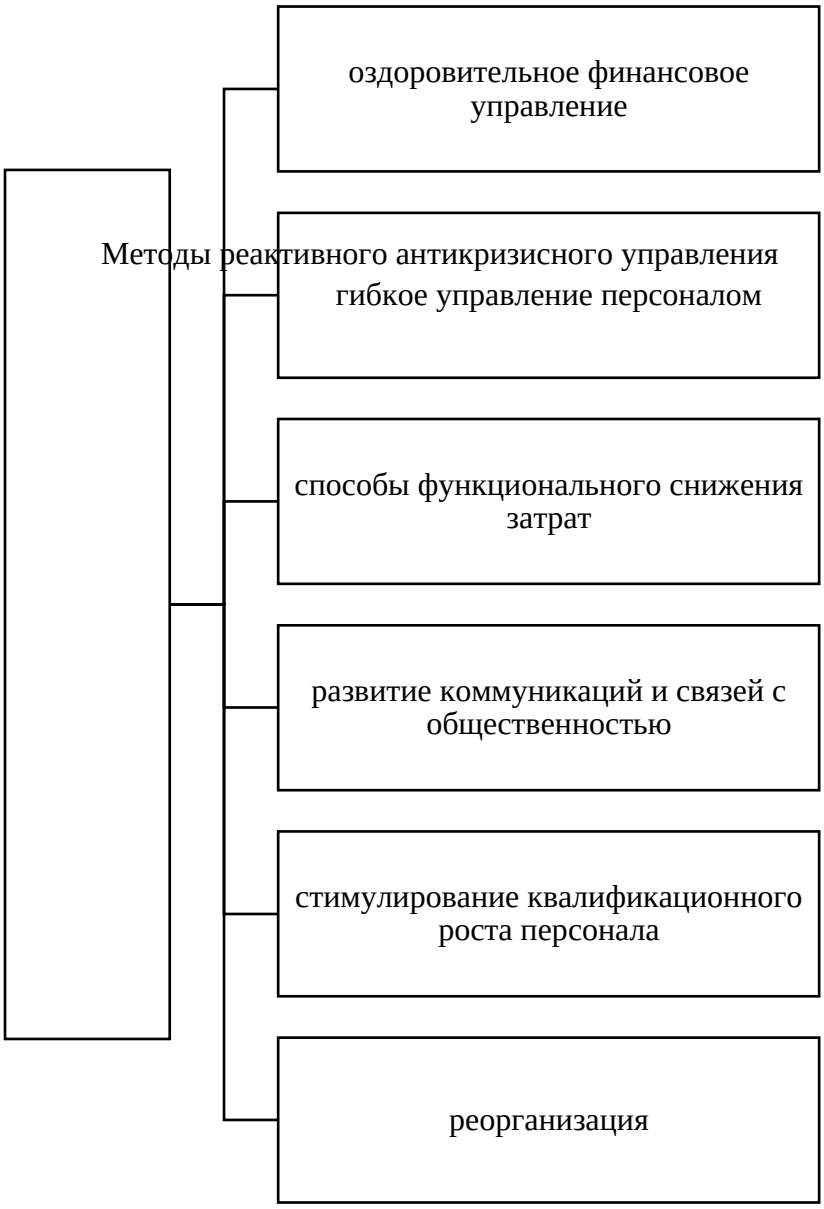

Рисунок 14 – Методы реактивного антикризисного управления в ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция»

ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» имеет ясную экономическую стратегию развития – предупреждение кризиса. Одним из главных факторов предупреждения кризиса руководство ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» считает повышение отдачи от деятельности организации, что подразумевает под собой: повышение эффективности работы каждого сотрудника; улучшение качества продукции; снижение всех затрат.

В качестве предупредительных мер антикризисного управления ТОО

«Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» использует следующие (рис. 15).

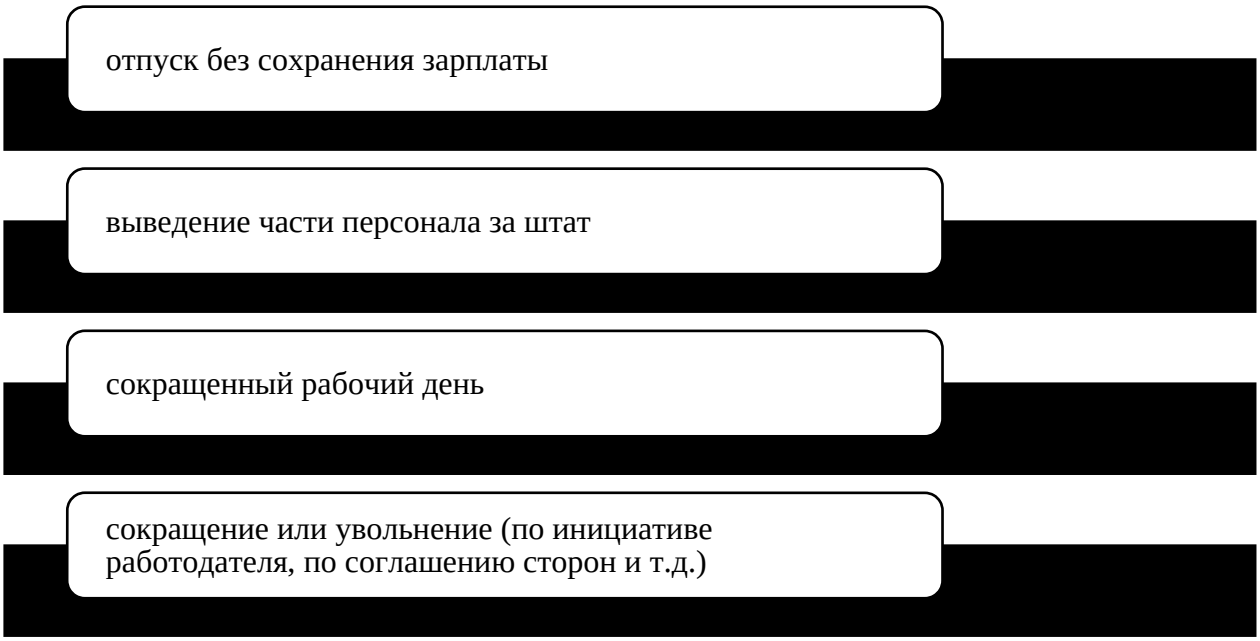

Рисунок 15 – Предупредительные меры антикризисного управления ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция»

В условиях кризиса ТОО "Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция" решает принять следующие меры для оптимизации своей деятельности:

1. Отказ от некоторых проектов, которые в настоящий момент не являются приоритетными.

2. Объединение отделов для повышения эффективности работы и сокращения издержек.

3. Пересмотр и перераспределение обязанностей сотрудников, чтобы улучшить координацию и использование ресурсов.

Однако, несмотря на эти меры, в ТОО "Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция" все еще существуют проблемы, связанные с информационным обеспечением и автоматизацией управления:

1. Отсутствие системной автоматизации в организации. Различные аспекты управления, такие как проектно-сметное планирование, учет и

бюджетирование, выполняются отдельно с использованием разных программ, таких как WinSmeta, "1С" и MS Excel. Это отсутствие связи между различными блоками создает значительные неудобства и является одним из основных недостатков текущей системы управления.

2. Недостатки в информационном обеспечении управления. Программы, используемые для управления организацией, требуют постоянных доработок. Отсутствует индивидуальное решение по автоматизации управления предприятием. Затруднен поиск ошибок, допущенных при обработке управленческих документов. Отсутствует проведение последовательных действий при проводке документов. Также присутствует дублирование показателей, что усложняет анализ и контроль за деятельностью предприятия.

Решение данных проблем и модернизация системы управления станут важными шагами для повышения показателя эффективности и конкурентоспособности ТОО "Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция". Это может включать внедрение интегрированной информационной системы, которая объединит различные аспекты управления и обеспечит связь между ними. Также следует обратить внимание непосредственно на разработку и внедрение специализированных решений, которые позволят более эффективно управлять предприятием и минимизировать различные ошибки и также дублирование (повторение).

Также для оценки существующей системы управления ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» был проведен экспертный опрос. Было принято решение пригласить экспертов, чтобы они проранжировали элементы существующей системы управления по степени ее эффективности.

В экспертном опросе участвовали 7 руководящих сотрудников ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция». Экспертный опрос проводился в январе-феврале 2023 года.

Экспертный опрос проведен автором настоящей работы с целью получения ответа на вопросы исследования:

- Какие факторы управления, по мнению экспертов, эффективны в ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция», а какие нет?

- Каковы пути совершенствования управления в организации?

Эффективность оценивалась 7 экспертами, в которые вошли 7 человек из руководства исследуемой компании: директор и начальники 6 подразделений.

Существующую систему управления ТОО "Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция" эксперты распределили по эффективности элементов. Рейтинг составлен по шкале от одного до двенадцати. Высший балл «двенадцать» получает элемент, который считается наиболее эффективным согласно мнению экспертов. Затем идут элементы с баллами в порядке убывания: 11, 10, 9, 8, 7, 6 (усредненная эффективность) и 5, 4, 3, 2, 1 (низкоэффективны). Таким образом, система управления оценивается по различным категориям эффективности: очень высокой (десять-двенадцать баллов), средней (шесть-девять баллов) и низкой (один-пять баллов).

Элементы существующей системы управления ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» представлены ниже:

1. Общая эффективность управления в организации.
2. Эффективность внутреннего контроля.
3. Эффективность стратегического планирования.
4. Эффективность антикризисного управления.
5. Эффективность управления финансами.
6. Эффективность информационного обеспечения управления предприятием.

Результаты экспертного оценивания приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Результаты экспертного оценивания эффективности существующей системы управления ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция», баллы

Составляющие	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Эксперт 7	Сумма оценок
1	8	7	6	9	10	8	8	80
2	7	5	6	6	4	6	5	57
3	8	6	8	8	8	8	6	76
4	7	7	7	8	6	8	7	70
5	7	5	6	8	4	7	6	61
6	3	5	4	6	5	6	6	53

В таблице составляющие эффективности существующей системы управления ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» указаны под теми же номерами.

Далее необходимо посчитать такой показатель, как средняя оценка по каждой составляющей эффективности существующей системы управления ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция». Для этого сумму оценок всех экспертов, поделим на количество экспертов. Средние значения оценок экспертов представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Средние значения оценок экспертов эффективности существующей системы управления ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция», баллы

Составляющие эффективности существующей системы управления	Средняя оценка
1	11,4
2	8,2
3	10,9

4	10
5	8,7
6	7,6

По среднему значению оценок, которые представлены в таблице 3, можно уверенно судить о том, какая составляющая эффективности существующей системы управления наиболее неэффективна – информационное обеспечение управления предприятием, получившее меньше всего баллов (7,6 баллов из 12) и эффективность внутреннего контроля (8,2 балла из 12).

Таким образом, проведя анализ системы управления организацией ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция», пришли к выводу, что система управления сельскохозяйственным предприятием является довольно гибкой, но имеет ряд недостатков, к которым можно отнести следующие: внутренний контроль организации в недостаточной степени эффективен. Программы информационного обеспечения управления требуют постоянных доработок. Отсутствует индивидуальное решение для автоматизации управления предприятием. Обнаружение ошибок, допущенных при обработке управленческих документов, затруднено. Проведение последовательных операций при проводке документов не осуществляется. Также имеется дублирование показателей. Поэтому данный процесс требует совершенствования.

2.3 Оценка показателей эффективности системы управления

Проведем оценку показателей эффективности системы управления на предприятии. Оценку показателей эффективности управления производством ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» проведем по следующим направлениям:

1) анализ прибыльности и рентабельности организации;

2) анализ основных производственных фондов (фондоотдача, фондоемкость, коэффициент износа (амортизации) основных фондов, коэффициент использования основных фондов);

3) анализ эффективности материальных ресурсов (материалоемкость и материалоотдача);

4) расчет эффекта производственного рычага;

5) анализ производительности труда;

6) анализ деловой активности организации (оборачиваемости);

7) анализ ликвидности организации.

Проведем анализ прибыльности и рентабельности организации ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция». Общее абсолютное изменение прибыли за 2020-2022 гг. рассчитаем по формуле 1:

$$П\,2022\,к\,2021 = 2248340 - 1718730 = 529610 \;\; тыс.\; тенге$$

$$П\,2021\,к\,2020 = 1718730 - 1092180 = 62655 \;\; тыс.\; тенге$$

Темп роста прибыли ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 гг. рассчитаем по формуле 2:

$$П\,2022\,к\,2021 = \frac{2248340}{1718730} * 100\,\% = 130{,}8\,\%$$

$$П\,2021\,к\,2020 = \frac{1718730}{1092180} * 100\,\% = 157{,}4\,\%$$

Коэффициент рентабельности деятельности (ROM) для ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» рассчитаем по формуле 3.

$$ROM\,2022 = \frac{1673830}{3413780} = 0{,}49$$

$$ROM\,2021 = \frac{1260320}{2762400} = 0{,}46$$

$$ROM\,2020 = \frac{807490}{2004850} = 0{,}4$$

Коэффициент рентабельности продаж (ROS) для ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» рассчитаем по формуле 4.

$$ROS\,2022 = \frac{2110990}{6921020} \times\ 100\,\% = 0{,}3$$

$$ROS\,2021 = \frac{1606380}{5727940} \times\ 100\,\% = 0{,}28$$

$$ROS\,2020 = \frac{1041150}{3719490} \times\ 100\,\% = 0{,}2$$

Коэффициент рентабельности активов (ROA) для ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» рассчитаем по формуле 5.

$$ROA\,2022\ = \frac{1673830}{5792050} \times\ 100\,\% = 0{,}29$$

$$ROA\,2021\ = \frac{1260320}{4612500} \times\ 100\,\% = 0{,}27$$

$$ROA\,2020 = \frac{807490}{3545800} \times\ 100\,\% = 0{,}23$$

Коэффициент рентабельности персонала (ROL) для ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» рассчитывается по формуле 6.

$$ROL\,2022\ = \frac{1673830}{800} \times\ 100\,\% = 2092{,}1$$

$$ROL\,2021\ = \frac{1260320}{650} \times\ 100\,\% = 1938{,}9$$

$$ROL\,2020 = \frac{807490}{500} \times\ 100\,\% = 1614{,}98$$

Коэффициент рентабельности собственного капитала (ROE) для ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» рассчитаем по формуле 7.

$$ROE\,2022\ = \frac{1673830}{5711960} \times\ 100\,\% = 0{,}3$$

$$ROE\,2021\ = \frac{1260320}{4080320} \times\ 100\,\% = 0{,}29$$

$$ROE\,2020 = \frac{807490}{3125040} \times\ 100\,\% = 0{,}26$$

Динамика показателей прибыльности и рентабельности ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 гг. представлена в виде таблицы 4.

Таблица 4 – Динамика показателей прибыльности и рентабельности ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 гг.

Показатели	Абсолютные величины			Изменения	
	2020	2021	2022	2021 к 2020	2022 к 2021
Прибыль от продаж	109218	171873	224834	62655	52961
Прибыль до налогообложения	101189	158361	210228	57172	51867
Чистая прибыль (убыток), тыс. тенге	80749	126032	167383	45283	41351
Рентабельность деятельности (ROM)	0,4	0,46	0,49	0,06	0,03
Рентабельность СК (ROE)	0,26	0,29	0,30	0,03	0,01
Рентабельность персонала (ROL)	1614,98	1938,9	2092,1	323,92	153,2
Рентабельность активов (ROA)	0,23	0,27	0,29	0,04	0,02
Рентабельность продаж (ROS)	0,27	0,28	0,3	0,01	0,02

Согласно результатам анализа прибыльности и рентабельности исследуемой организации ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 гг., выявлено, что предприятие прибыльное и рентабельное, а показатели прибыльности и рентабельности увеличиваются, что можно отметить положительно.

Так, в 2022 году наблюдается рост прибыльности предприятия, так: прибыль от продаж выросла на 529610 тыс. тенге или на 30,8%; прибыль до налогообложения выросла на 571720 тыс. тенге на 32,7%; чистая прибыль продемонстрировала рост на 452830 тыс. тенге или на 32,8%.

Рентабельность предприятия ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» также выросла по всем пунктам:

рентабельность деятельности (ROM) в 2022 году возросла на 0,03 п.п.; рентабельность собственного капитала (ROE) возросла на 0,01 п.п.; рентабельность персонала (ROL) возросла на 153,2 п.п.; рентабельность активов предприятия (ROA) возросла на 0,02 п.п.; рентабельность продаж (ROS) возросла на 0,02 п.п.

Динамика показателей рентабельности ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 гг. представлена в виде рисунка 16.

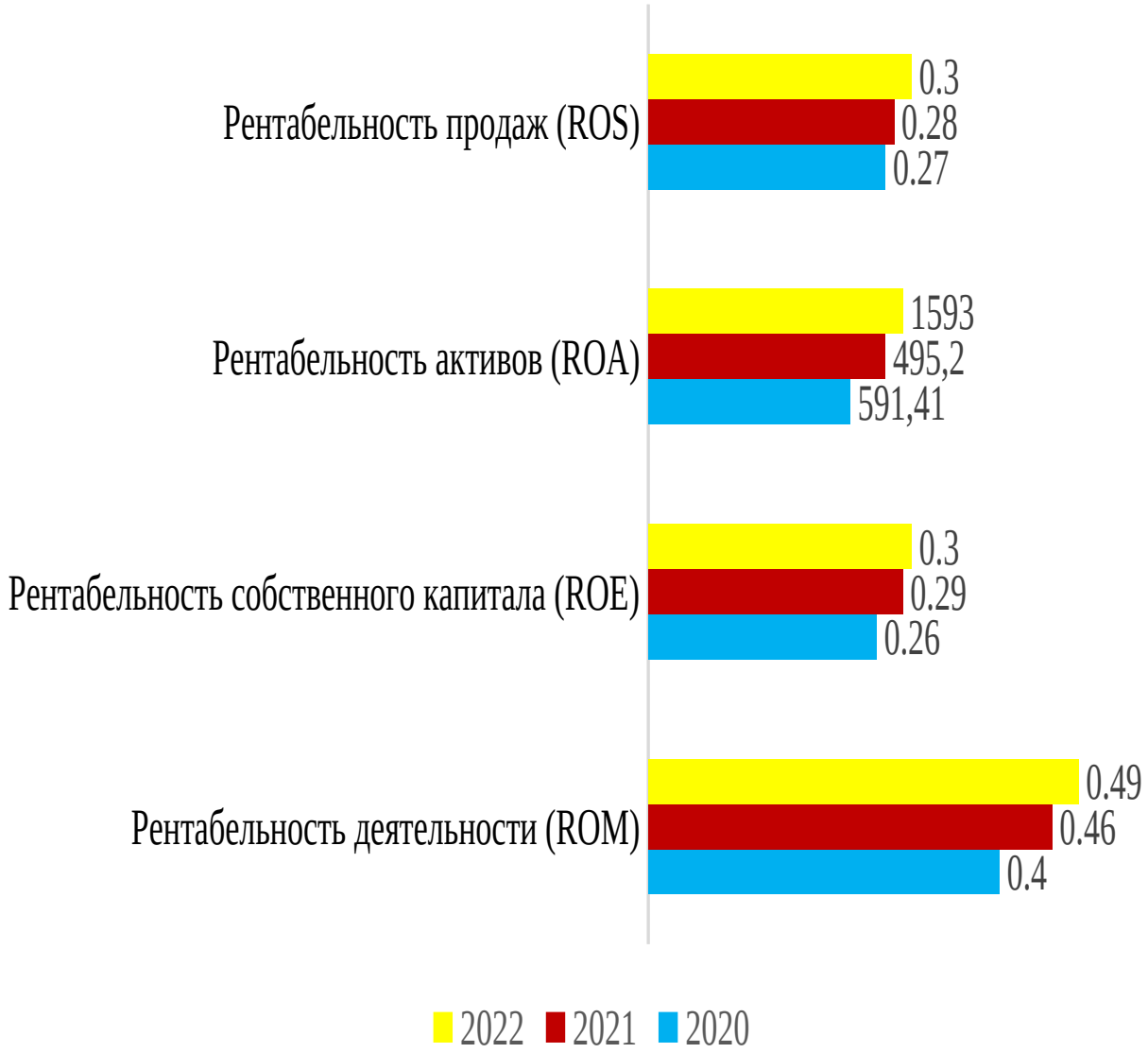

Рисунок 16 – Динамика показателей рентабельности ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 гг., п.п.

Проведем анализ основных производственных фондов (фондоотдача, фондоемкость, коэффициент износа (амортизации) основных фондов, коэффициент использования основных фондов) ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 гг.

Фондоотдачу ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 гг. рассчитаем по формуле 8:

$$Fa\,2022 = \frac{6921020}{999810} = 6{,}92$$

$$Fa\,2021 = \frac{5727940}{1831380} = 3{,}13$$

$$Fa\,2020 = \frac{3719490}{1520420} = 2{,}45$$

Фондоемкость на предприятии ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 гг. рассчитаем по формуле 9:

$$Fe\,2022 = \frac{999810}{6921020} = 0{,}14$$

$$Fe\,2021 = \frac{1831380}{5727940} = 0{,}32$$

$$Fe\,2020 = \frac{1520420}{3719490} = 0{,}4$$

Коэффициент износа (амортизации) основных фондов ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 гг. рассчитаем по формуле 10:

$$Киз\,2022 = \frac{624880}{999810} = 0{,}62$$

$$Киз\,2021 = \frac{1077280}{1831380} = 0{,}59$$

$$Киз\,2020 = \frac{1019000}{1520420} = 0{,}67$$

Коэффициент использования основных фондов ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 гг. рассчитаем по формуле 11:

$$Кисп\,2022 = \frac{2440,90}{7900} = 0,31$$

$$Кисп\,2021 = \frac{2600,70}{7900} = 0,33$$

$$Кисп\,2020 = \frac{2570,40}{7800} = 0,33$$

Динамика показателей эффективности использования основных производственных фондов ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 гг. представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика показателей эффективности использования основных производственных фондов ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 гг.

Показатели	Абсолютные величины			Изменения	
	2020	2021	2022	2021 к 2020	2022 к 2021
Фондоотдача, тенге на тенге	2,45	3,13	6,92	0,68	3,79
Фондоемкость, тенге на тенге	0,4	0,32	0,14	-0,08	-0,18
Коэффициент износа (амортизации) основных фондов, п.п.	0,67	0,59	0,62	-0,08	+0,03
Коэффициент использования основных фондов, п.п.	0,33	0,33	0,31	-	+0,02

Фондоотдача показывает эффективность использования основных средств ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» (на 1 тенге основных средств ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» приходится 6,92 тенге выручки). Фондоотдача в 2022 году выросла на 3,79 и составила 6,92 тенге, что положительно в деятельности компании

ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция».

Фондоемкость ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» сократилась в 2022 году на 0,18, что является положительной тенденцией. В 2022 году 14% основных средств ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» приходится на каждый тенге готовой продукции. Чем меньше этот показатель, тем лучше используется оборудование исследуемого в работе предприятия.

Коэффициент износа (амортизации) основных фондов ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» постоянно повышается, что является негативной тенденцией, и говорит о том, что оборудование приходит в негодность. Так в 2021 году коэффициент износа основных фондов ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» составлял 0,59. В 2022 году он увеличился на 0,03 пункта и составил 0,62.

Коэффициент использования основных фондов ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» снижается, что является негативной тенденцией, и говорит о том, что оборудование находится в простое. Так в 2020 и 2021 годах коэффициент использования основных фондов составлял 0,33. В 2022 году он снизился на 0,02 и составил 0,31.

Динамика показателей эффективности использования основных производственных фондов ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 гг. представлена в виде рисунка 17.

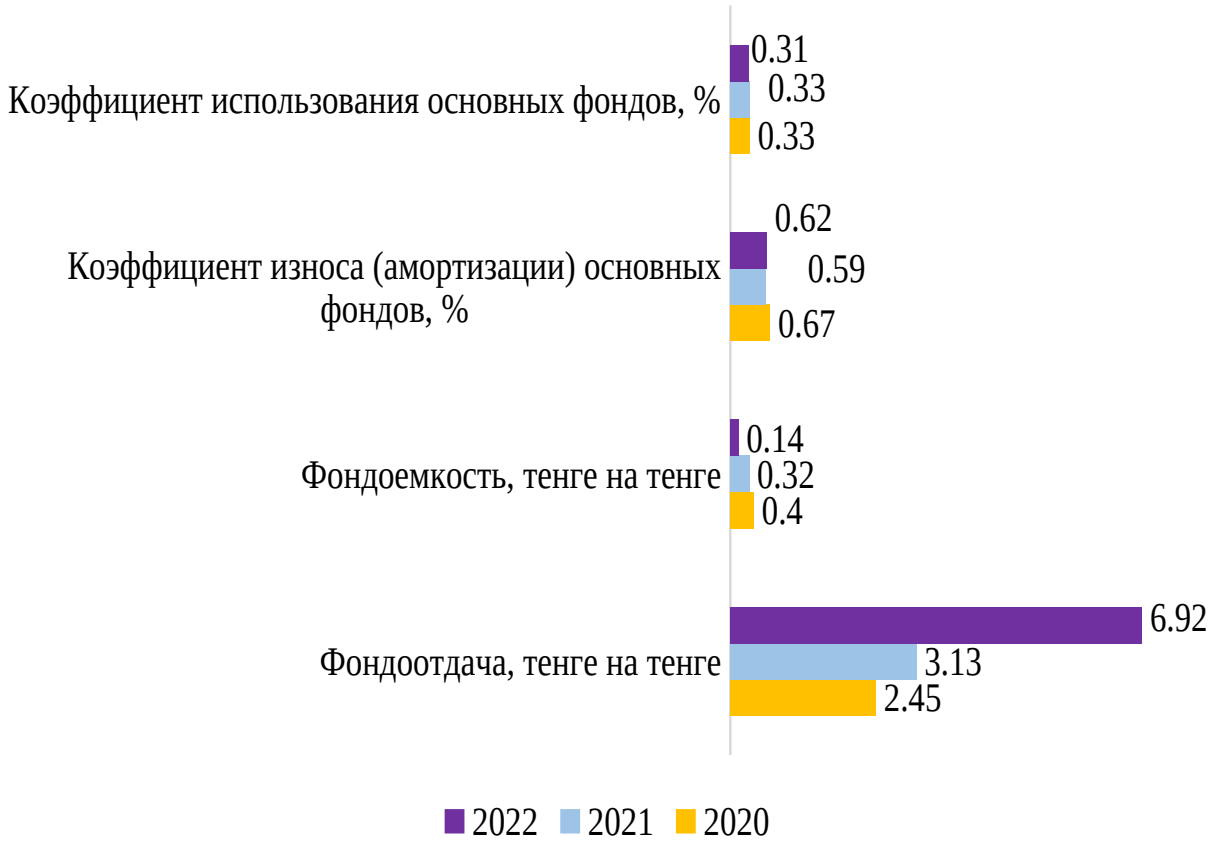

Рисунок 17 – Динамика показателей эффективности использования основных производственных фондов ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 гг.

Далее вычислим эффект производственного рычага ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 год по формуле 12:

$$ЭПР\,2022 = (6921020 - 3413780) : 2248340 = 1{,}56$$

$$ЭПР\,2021 = (5927940 - 2762400) : 1718730 = 1{,}84$$

$$ЭПР\,2020 = (3719490 - 2004850) : 1092180 = 1{,}57$$

В 2022 году эффект производственного рычага снизился и составил 1,56%.

Это говорит о том, что на 1,56% изменится балансовая прибыль, при изменении объема продаж или выручки от реализации. При этом по мере роста постоянных расходов прибыль уменьшается.

Материалоемкость ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная

опытная станция» за 2020-2022 год рассчитаем по формуле 13:

$$ME\,2022 = \frac{3413780}{6921020} = 0{,}49$$

$$ME\,2021 = \frac{2762400}{5927940} = 0{,}47$$

$$ME\,2020 = \frac{2004850}{3719490} = 0{,}54$$

Материалоотдачу ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 год рассчитаем по формуле 14:

$$MO\,2022 = \frac{6921020}{3413780} = 2{,}03$$

$$MO\,2021 = \frac{5927940}{2762400} = 2{,}15$$

$$MO\,2020 = \frac{3719490}{2004850} = 1{,}86$$

Динамика показателей использования материальных ресурсов ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» представлена в таблице 6.

Выявлено, что эффективность использования материальных ресурсов в ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» снижается. Так, в 2022 году материалоемкость выросла на 0,02 тенге на тенге, что говорит о снижении эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия и повышении уровня расходов материальных ресурсов на тенге готовой продукции. Материалоотдача снизилась в 2022 году на 0,12 тенге на тенге, что также отрицательно.

Таблица 6 – Анализ показателей использования материальных ресурсов ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 гг.

Показатели	Значение			Изменение	
	2020	2021	2022	2021 к 2020	2022 к 2021
Материалоемкость, тенге на тенге	0,54	0,47	0,49	-0,07	0,02

Материалоотдача, тенге на тенге	1,86	2,15	2,03	0,29	-0,12

Динамика показателей эффективности использования материальных ресурсов ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 гг. представлена на рисунке 18.

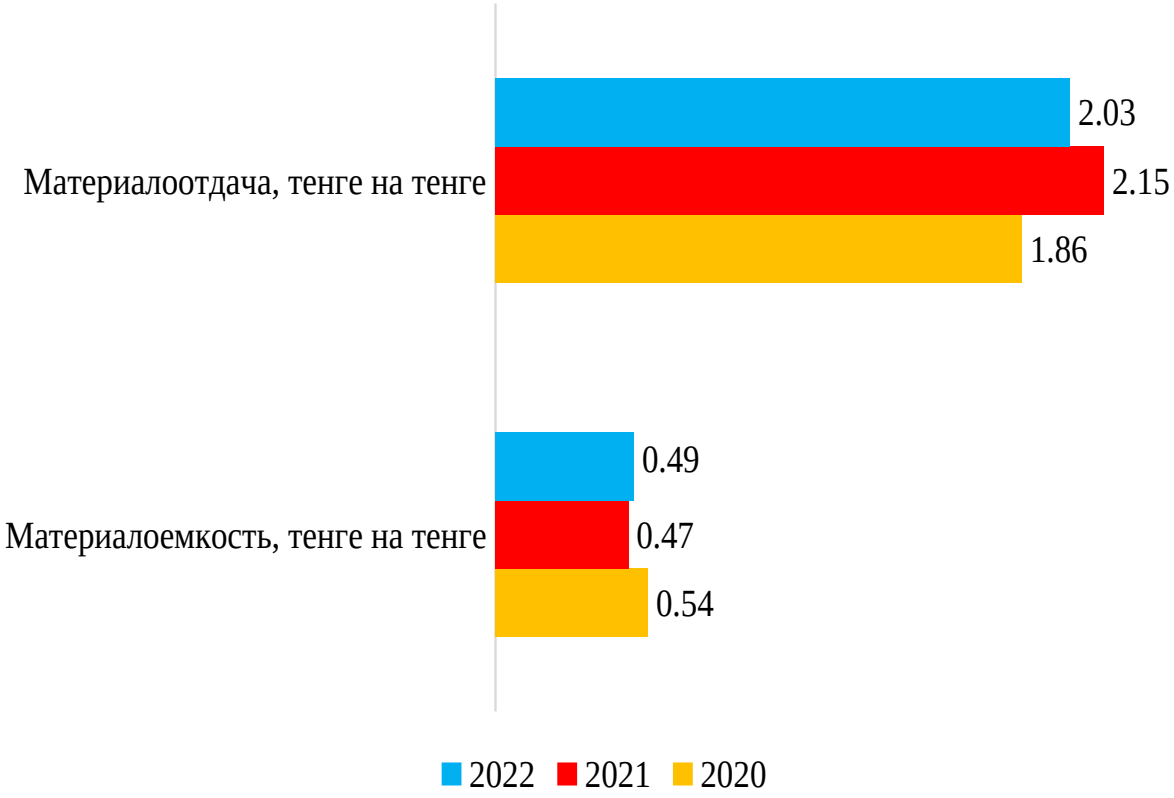

Рисунок 18 – Динамика показателей эффективности использования материальных ресурсов ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 гг., тенге на тенге

Далее проведем анализ производительности труда персонала ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция».

Производительность труда в ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 год рассчитаем по формуле 15:

$$ПРтр\,2022 = 6921020 / 800 = 8651\ тыс.тенге/чел.$$

$$ПРтр\,2021 = 5727940 / 650 = 8812\ тыс.тенге/чел.$$

$$ПРтр\,2020 = 3719490 / 500 = 7439\ тыс.тенге/чел.$$

Таким образом, производительность труда в ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» снизилась в 2022 году на 2%, несмотря на увеличение численности персонала в 2022 году на 23% и составляет 8651 тыс. тенге/чел.

Далее рассчитаем показатели деловой активности ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция».

Оборачиваемость оборотных средств ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 год рассчитаем по формуле 16:

$$OOC\,2022 = \frac{6921020}{5711960} = 1{,}22$$

$$OOC\,2021 = \frac{5727940}{4080320} = 1{,}4$$

$$OOC\,2020 = \frac{3719490}{3125040} = 1{,}19$$

Оборачиваемость запасов ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 год рассчитаем по формуле 17:

$$OZ\,2022 = \frac{3413790}{1806300} = 1{,}89$$

$$OZ\,2021 = \frac{2762400}{1374830} = 2{,}1$$

$$OZ\,2020 = \frac{2004850}{902990} = 2{,}2$$

Оборачиваемость дебиторской задолженности ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 год рассчитаем по формуле 18:

$$OR\,2022 = \frac{6921020}{1516500} = 4{,}56$$

$$OR\,2021 = \frac{5727940}{947660} = 6{,}04$$

$$OR\,2020 = \frac{3719490}{977070} = 3{,}8$$

Оборачиваемость кредиторской задолженности ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 год рассчитаем по

формуле 19:

$$OC\,2022 = \frac{6921020}{80080} = 86{,}4$$

$$OC\,2021 = \frac{5727940}{176350} = 32{,}5$$

$$OC\,2020 = \frac{3719490}{111320} = 33{,}4$$

Оборачиваемость краткосрочной задолженности ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 год рассчитаем по формуле 20:

$$OKt\,2022 = \frac{6921020}{80080} = 86{,}4$$

$$OKt\,2021 = \frac{5727940}{478930} = 11{,}95$$

$$OKt\,2020 = \frac{3719490}{194620} = 19{,}1$$

Оборачиваемость активов ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 год рассчитаем по формуле 21:

$$OA\,2022 = \frac{6921020}{5792050} = 1{,}19$$

$$OA\,2021 = \frac{5727940}{4612500} = 1{,}24$$

$$OA\,2020 = \frac{3719490}{3545800} = 1{,}05$$

Динамика показателей деловой активности ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» представлена в таблице 7.

Коэффициент общей оборачиваемости активов ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» показывает эффективность использования имущества, отражает скорость оборота всего капитала организации. Продолжительность нахождения капитала в активах ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» в 2022 году сократилась на 0,05 п.п. и составила 1,19 п.п., т.е. активы ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» стали менее эффективно использоваться в производственном процессе.

Таблица 7 – Анализ показателей деловой активности ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 гг.

Показатели	Абсолютные величины, ед.			Изменения, ед.	
	2020	2021	2022	2021 к 2020	2022 к 2021
Оборачиваемость оборотных средств	1,19	1,3	1,22	0,11	-0,08
Оборачиваемость дебиторской задолженности	3,8	6,04	4,56	2,24	-1,48
Оборачиваемость кредиторской задолженности	33,4	32,5	86,4	-0,9	53,9
Оборачиваемость краткосрочной задолженности	19,1	11,95	86,4	-7,15	74,45
Оборачиваемость активов	1,05	1,24	1,19	0,16	-0,05

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности исследуемого предприятия ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» в 2022 году снизился на 1,48 п.п. и составил 4,56.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности исследуемого предприятия ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» в 2022 году возрос на 53,9 п.п. и составил 86,4 п.п.

Следует отметить, что оборачиваемость дебиторской задолженности ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» ниже оборачиваемости кредиторской, что является неблагоприятным фактором в деятельности ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция».

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» в 2022 году снизился на 0,08 п.п. и составил 1,22.

Отметим, что дебиторская задолженность ТОО «Карабалыкская

сельскохозяйственная опытная станция» оборачивается быстрее оборотных средств. Это означает довольно высокую интенсивность поступления на предприятие денежных средств, то есть в итоге – увеличение собственных средств.

Коэффициент оборачиваемости краткосрочной задолженности ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» в 2022 году вырос на 74,55 п.п. и составил 86,4 п.п., что является позитивной тенденцией.

Динамика показателей деловой активности (оборачиваемости) исследуемого предприятия ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 гг. представлена в виде рисунка 19.

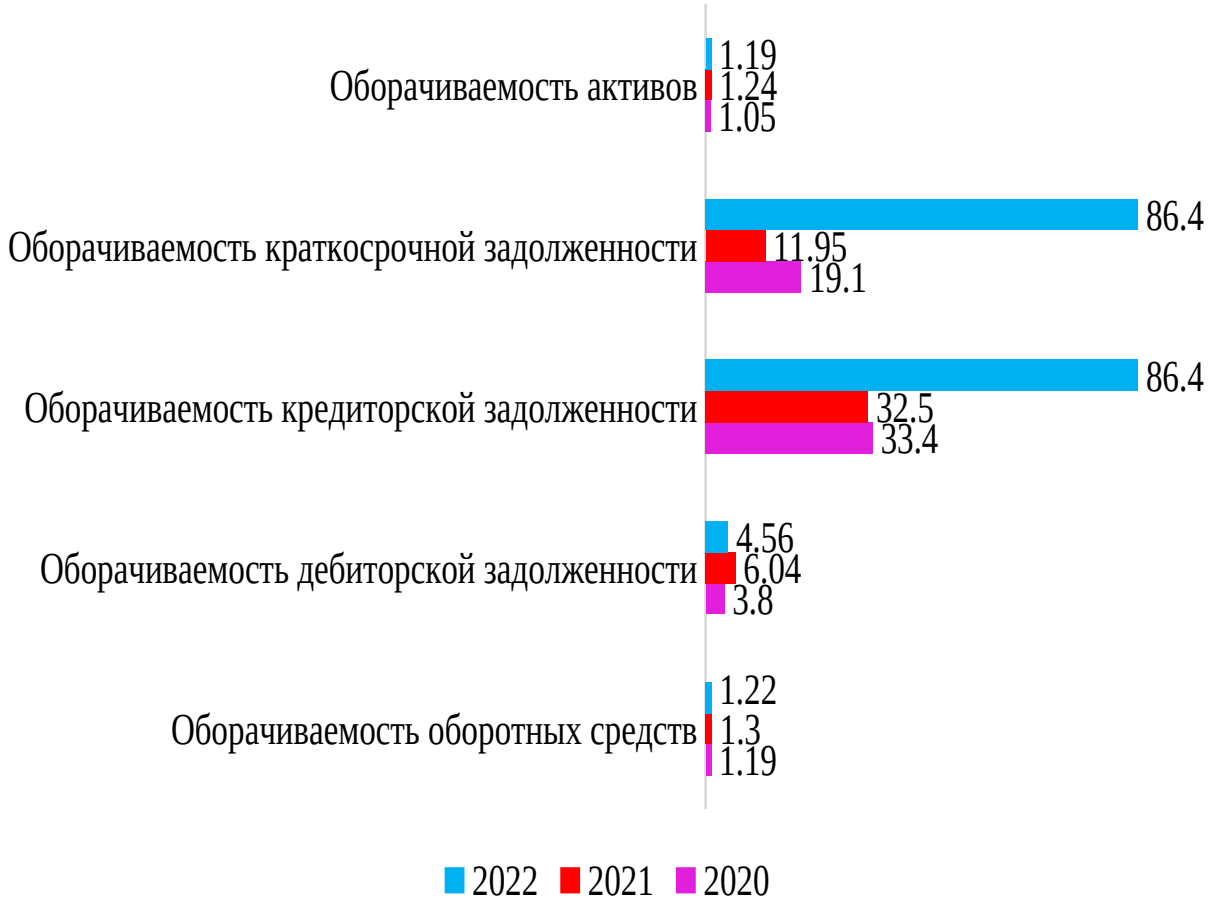

Рисунок 19 – Динамика показателей деловой активности ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 гг., п.п.

Далее проведем анализ ликвидности предприятия (рассчитываются показатели коэффициентов ликвидности).

Коэффициент общей ликвидности ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 гг. рассчитаем по формуле 22:

$$КЛ\ 2022 = \frac{4006730}{5792050} = 0,69$$

$$КЛ\ 2021 = \frac{2744320}{4612500} = 0,59$$

$$КЛ\ 2020 = \frac{1991670}{3545800} = 0,56$$

Коэффициент абсолютной ликвидности ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 гг. рассчитаем по формуле 23:

$$КАЛ\ 2022 = 0 + \frac{562210}{80080} = 7,02$$

$$КАЛ\ 2021 = 0 + \frac{307390}{478930} = 0,64$$

$$КАЛ\ 2020 = 0 + \frac{20450}{194620} = 0,1$$

Коэффициент срочной ликвидности ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 гг. рассчитаем по формуле 24:

$$ККЛ\ 2022 = \frac{80080 + 0 + 562210}{80080} = 8,02$$

$$ККЛ\ 2021 = \frac{176350 + 0 + 307390}{478930} = 1,01$$

$$ККЛ\ 2020 = \frac{111320 + 0 + 20450}{194620} = 0,68$$

Коэффициент текущей ликвидности ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 гг. рассчитаем по формуле 25:

$$КТЛ\ 2022 = \frac{4006730}{80080} = 50,03$$

$$КТЛ\ 2021 = \frac{2744320}{478930} = 5,73$$

$$КТЛ\ 2020 = \frac{1991670}{194620} = 10,2$$

Динамика показателей ликвидности ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 гг. (табл. 8).

Таблица 8 – Анализ показателей ликвидности ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 гг., п.п.

Показатели	Абсолютные величины, ед.			Изменения, ед.	
	2020	2021	2022	2021 к 2020	2022 к 2021
Коэффициент общей ликвидности	0,56	0,59	0,69	0,03	0,1
Коэффициент текущей ликвидности	10,2	5,73	50,03	-4,47	44,57
Коэффициент срочной ликвидности	0,68	1,01	8,02	0,33	7,01
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,1	0,64	7,02	0,54	6,38

Предприятие ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» в анализируемом периоде является ликвидным.

В течение 2020-2022 гг. происходит рост коэффициентов ликвидности, что является положительным моментом в деятельности предприятия ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция».

Так, коэффициент текущей ликвидности в 2022 году вырос на 44,57 п.п., если сравнивать с 2021 годом.

Коэффициент срочной ликвидности в 2022 году вырос на 7,01 п.п., если сравнивать с 2021 годом.

Коэффициент абсолютной ликвидности в 2022 году вырос на 7,02 п.п., если сравнивать с 2021 годом.

Коэффициент общей ликвидности ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» в 2022 году вырос на 0,1 п.п., если

сравнивать с 2021 годом.

Динамика показателей деловой активности (оборачиваемости) исследуемой компании ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 гг. представлена в виде рисунка 20.

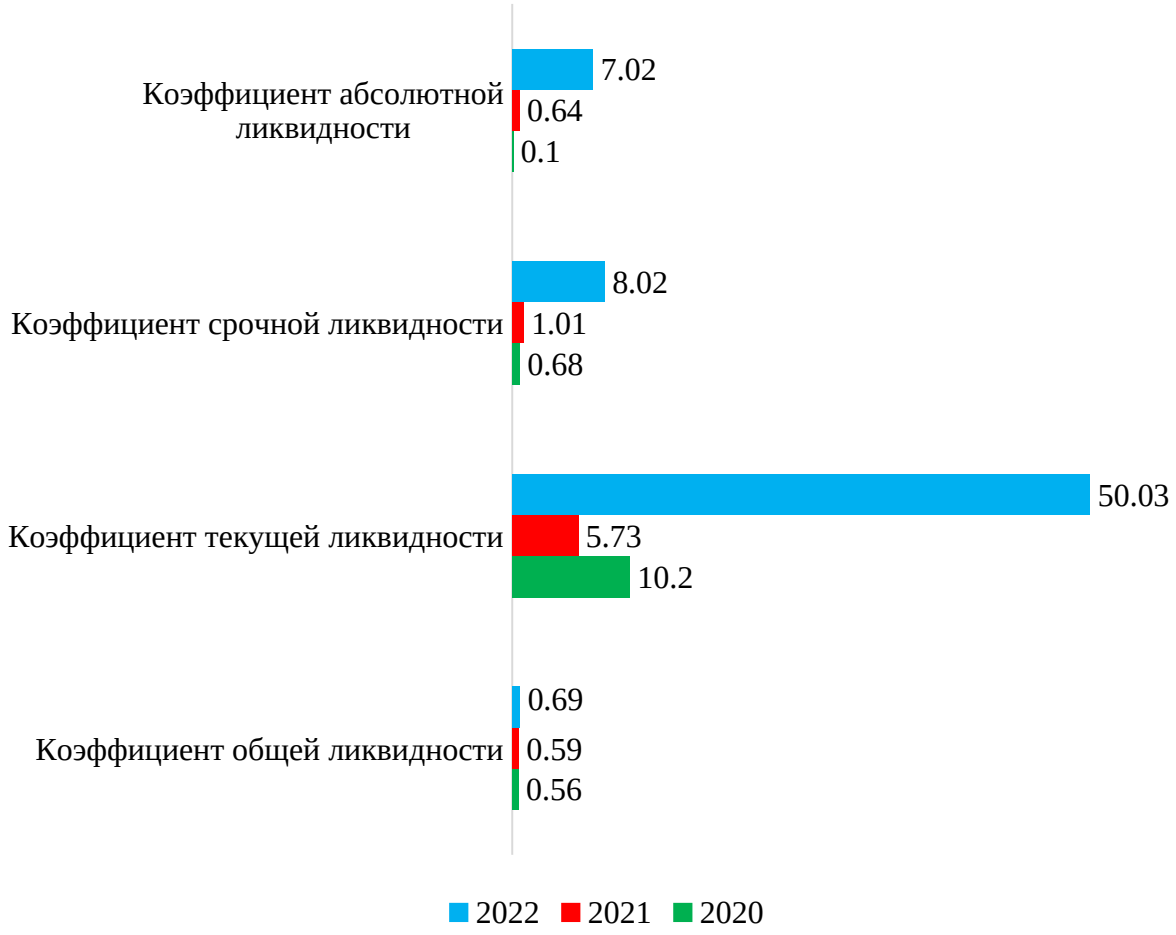

Рисунок 20 – Динамика показателей ликвидности предприятия ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» за 2020-2022 гг., п.п.

Далее вычислим эффективность управления как отношение полученного результата деятельности (выручка) ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» к затратам (себестоимость):

$$Эфф\,2020 = 3719490 : 2004850 * 100\,\% = 185\,\%$$

$$Эфф\,2021 = 5727940 : 2762400 * 100\,\% = 207\,\%$$

$$Эфф\,2022 = 6921020 : 3413780 * 100\,\% = 202\,\%$$

В 2022 году эффективность управления была достаточно высокой и

составляла 202%, хотя и снизилась на 5% в сравнении с 2021 годом.

Таким образом, управление ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» является недостаточно эффективным. В 2022 году эффективность управления снизилась на 5% в сравнении с 2021 годом.

Выводы по главе 2

1. ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» является динамично развивающимся сельскохозяйственным предприятием Казахстана, которое было зарегистрировано 13 августа 2007 года. Основной вид деятельности (по коду ОКЭД): 01111 – Выращивание зерновых и зернобобовых культур, включая семеноводство. ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» успешно удерживает свою позицию на рынке Казахстана, несмотря на неблагоприятные экономические условия, вызванные всемирной пандемией COVID-19 и напряженной политической обстановкой. Организация продолжает динамично развиваться.

В 2022 году наблюдается положительная динамика финансовых показателей ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция». Выручка от продаж выросла на 20,8%, валовая прибыль увеличилась на 18,3%, прибыль от продаж выросла на 30,8%, прибыль до налогообложения увеличилась на 32,8%, чистая прибыль выросла на 32,8%, а прочие доходы увеличились на 25,1%.

Также отмечается снижение управленческих расходов на 12,2% и процентов к уплате на 61,7% в 2022 году. Положительной тенденцией является увеличение рентабельности продаж, которая выросла на 10,63% по сравнению с 2020 годом, однако стоит отметить и отрицательные моменты. В 2022 году себестоимость продаж увеличилась на 23,6%, коммерческие расходы возросли на 27,7%, а прочие расходы увеличились на 24,1%.

В целом, ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» продемонстрировала стабильность и позитивную динамику в своей деятельности, увеличивая выручку и прибыль, уменьшая расходы и повышая рентабельность продаж. Это свидетельствует о хорошем управлении и адаптации к сложным экономическим обстоятельствам.

2. Проведя анализ системы управления организацией ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция», пришли к выводам. Важнейшим фактором в системе управления организацией ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» является правильное принятие управленческого решения. В Организации решения управленческого характера принимает самолично директор и также начальники различных подразделений. Актуальные решения, которые принимаются организацией, являются групповыми, и в некоторых случаях принимаются совместно с главным руководством ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» на соответствующих заседаниях, проводящихся каждую неделю и также каждый понедельник. Также в рамках управления организацией ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» проводится стратегическое планирование, антикризисное управление.

3. Управление ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» является недостаточно эффективным. В 2022 году эффективность управления снизилась на 5% в сравнении с 2021 годом. В качестве проблем в системе управления сельскохозяйственным предприятием можно выделить следующие: есть несколько проблем в сфере внутреннего контроля, информационного обеспечения управления организацией и автоматизации управления предприятием. Внутренний контроль является неэффективным и требует улучшений. Программы информационного обеспечения управления организацией нуждаются в постоянной доработке. Отсутствует индивидуальное решение по автоматизации управления предприятием, что

означает, что мы не используем эффективные методы для автоматизации процессов. Другая проблема заключается в том, что мы испытываем затруднения при поиске ошибок, допущенных в процессе обработки управленческих документов. Нам необходимо улучшить этот процесс и создать систему, которая поможет нам быстро обнаруживать и исправлять ошибки. Кроме того отсутствует проведение последовательностей при проводке документов, что в свою очередь может приводить к неправильной обработке и дублированию показателей. Мы должны внедрить систему, которая будет гарантировать действительно правильную последовательность проводки документов и избежать дублирования данных.

В целом, необходимо улучшить внутренний контроль, а также обновить программы информационного обеспечения управления организацией, разработать индивидуальное решение для обеспечения автоматизации управления предприятием, улучшить поиск ошибок в управленческих документах и внедрить соответствующую систему последовательности при проводке документов, что поможет нам повысить эффективность рассматриваемой нами организации.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ФИРМЫ ТОО «КАРАБАЛЫКСКАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ ОПЫТНАЯ СТАНЦИЯ»

3.1 Направления мероприятий для повышения эффективности системы управления

Согласно выявленным проблемам в результате анализа управления сельскохозяйственным предприятием ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» предложены следующие рекомендации по повышению управления организацией.

В рамках внедрения процессного подхода рассматривается организация как единая система, где все этапы и направления управления взаимосвязаны между собой. Для обеспечения успешной реализации этого подхода необходимо соблюдать следующие обязательные условия, представленные на рис.21.

1

необходимо четко устанавливать цель, назначение и владельца (менеджера) процесса, а также проводить измерение и осуществление мониторинга следующих характеристик: вход процесса, сам процесс, а также его выход (результат) для того, чтобы подтвердить соответствие процесса ряду установленных требований

2

все процессы должны оформляться документально. Доказано, что процесс внедрения системы документооборота и его стандартизация, снижают трудозатраты персонала на процесс оформления документов от 20 до 80% и снижает риск ошибок в оформлении до 35-45%

3

необходимо проводить оценку, анализ и оптимизацию управления в целом, невзирая на возникновение возможного снижения эффективности работы отдельного подразделения, ради того, чтобы повысить эффективность всего процесса управления

Рисунок 21 – Условия использования процессного подхода при автоматизации системы управления в ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция»

Согласно изложенным выше принципам, предлагаем ряд следующих этапов (рис. 22).

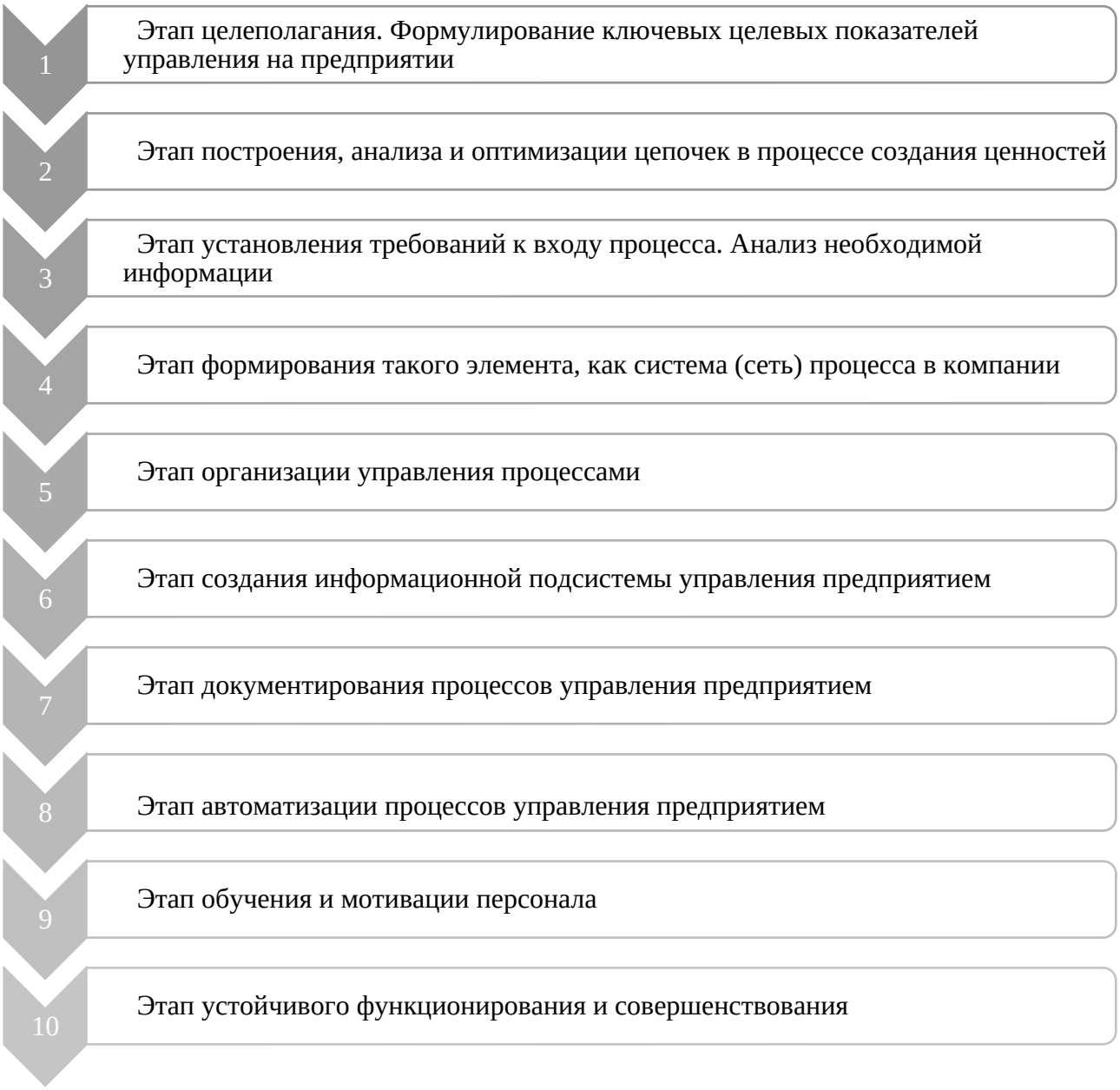

Рисунок 22 – Этапы внедрения процессного подхода к управлению предприятием ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция»

При этом необходимо использовать некоторые общие принципы, которые представлены на рисунке 23.

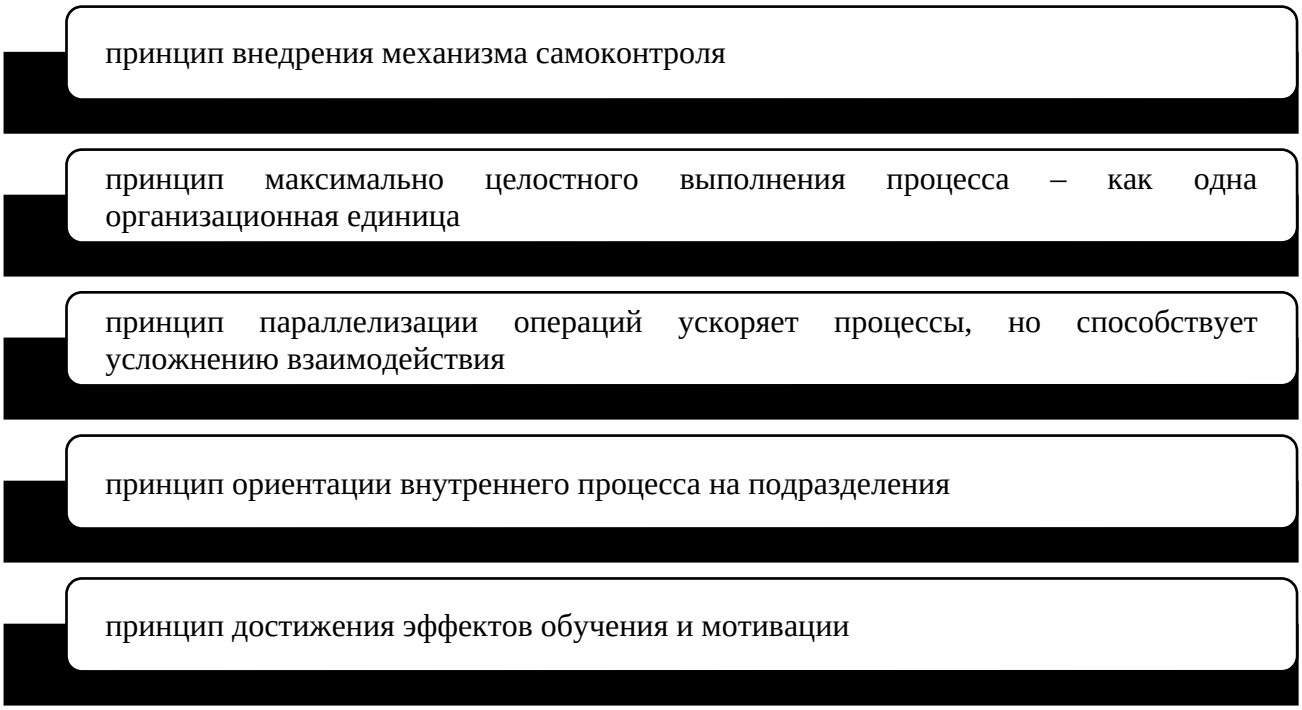

Рисунок 23 – Принципы применения процессного подхода к управлению предприятием ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция»

В исследуемой компании ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» предлагаем внедрить ряд следующих решений по автоматизации управления предприятием (рис. 24).

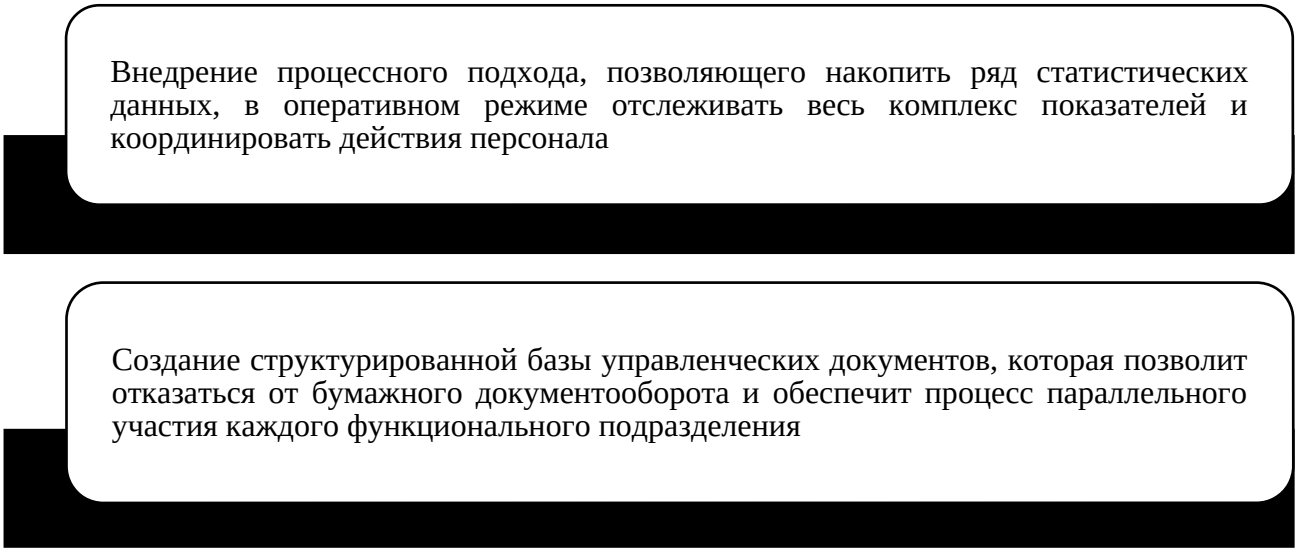

Рисунок 24 – Решения по автоматизации управления в ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» в рамках внедрения процессного подхода

Таким образом, данная система будет являться дополнительным инструментом управления организацией ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция», которая позволит получать объективные сведения о состоянии исследуемого предприятия и будет способствовать повышению эффективности управления на исследуемом предприятии ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция».

2) Совершенствование системы контроллинга процесса управления в ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция».

Контроллинг процесса управления в исследуемой компании ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» должен быть представлен (рис. 25).

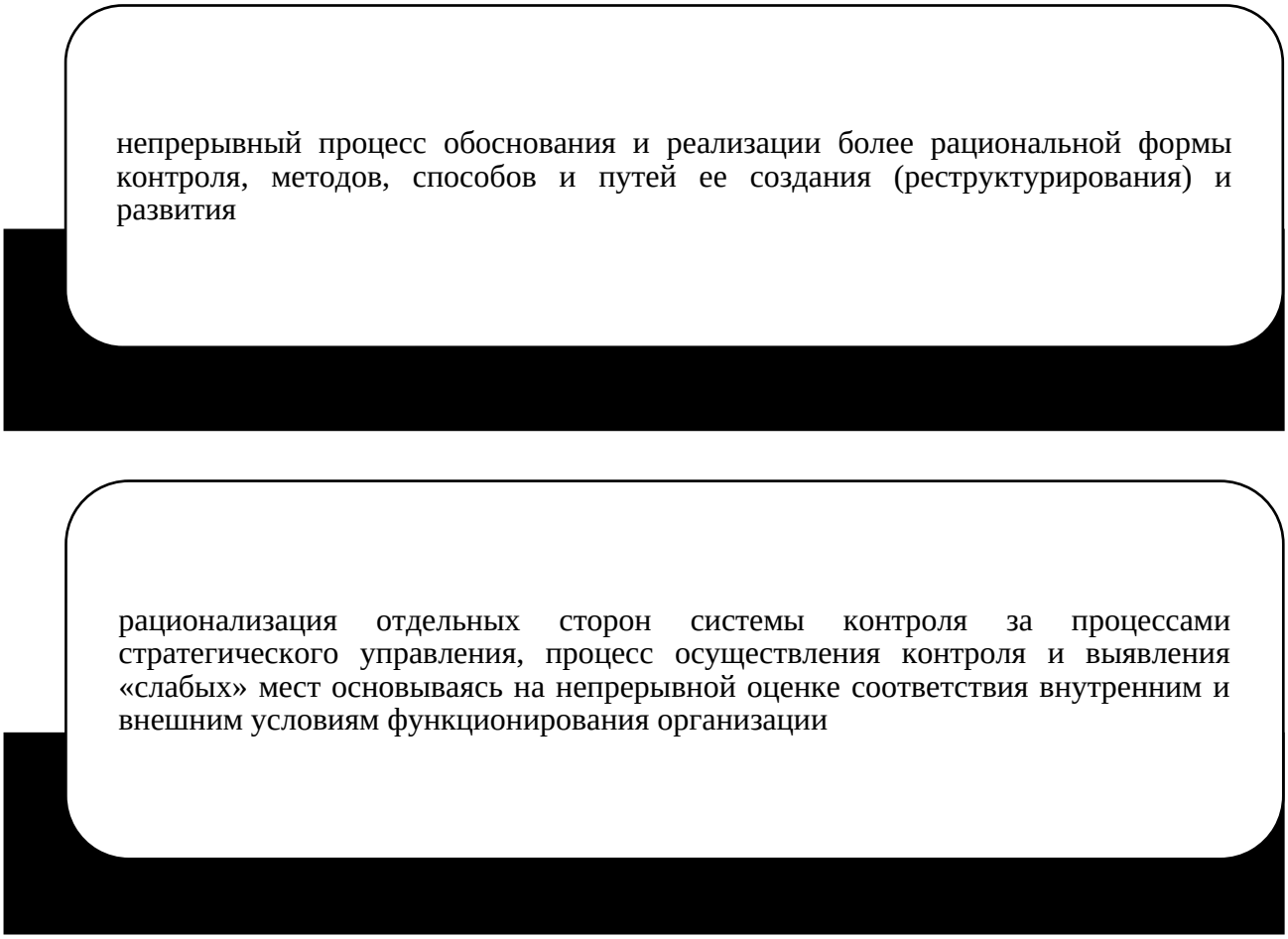

Рисунок 25 – Контроллинг процесса управления в ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция»

Структура контроля в ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная

опытная станция» должна включать в себя следующие элементы (рис. 26).

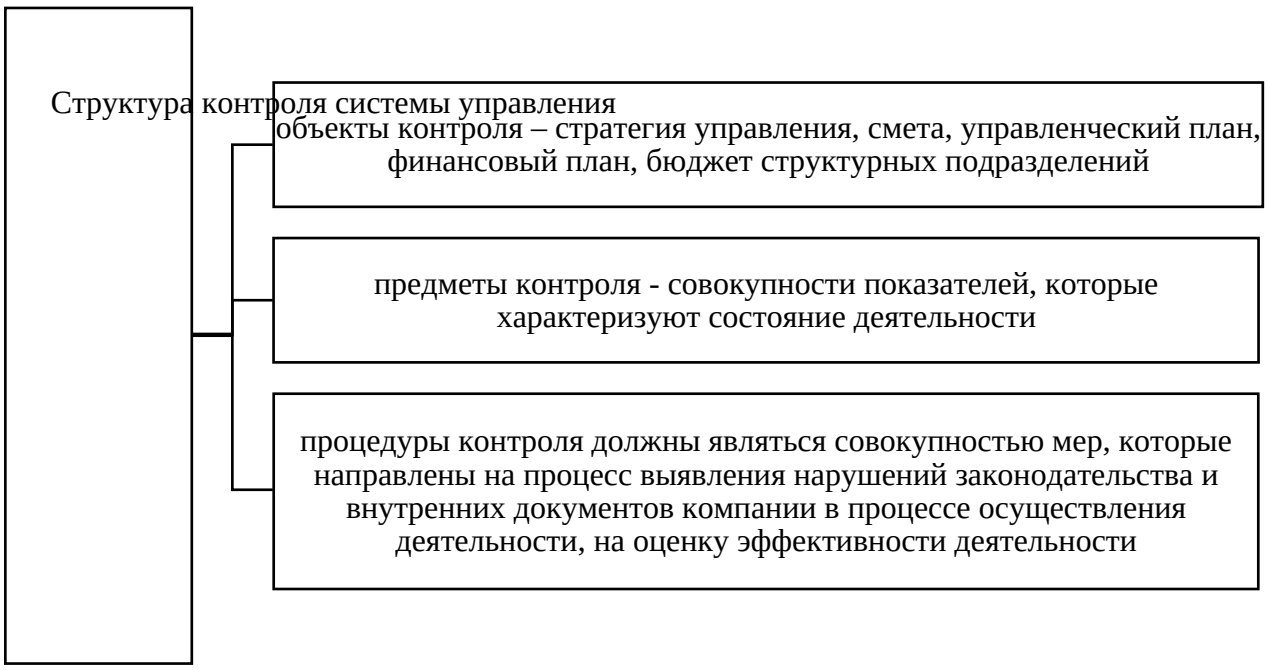

Рисунок 26 – Структура контроля системы управления в ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция»

Система внутреннего контроля в ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» должна являться совокупностью мероприятий, направленных на совершенствование взаимодействия всех структурных подразделений ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» для возможности осуществления эффективного контроля на предприятии.

Были сформулированы принципы организации контроллинга в ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» (рис. 27).

Выполнение вышеуказанных рекомендаций при организации системы контроллинга в ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» позволят значительно повысить эффективность управления в данной организации. Эффективный контроль осуществления процессов управления в ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» должен обеспечивать получение исчерпывающих данных по всем направлениям деятельности организации.



Рисунок 27 – Принципы организации контроллинга управления в ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция»

Таким образом, предложенные мероприятия повышению эффективности управления ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная

опытная станция» будут способствовать улучшению показателей деятельности предприятия и повышению эффективности управления организацией.

3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

По результатам внедрения мероприятия по совершенствованию управления на исследуемом предприятии ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» произойдет повышение выручки и валовой прибыли исследуемой компании.

В первой половине 2023 года планируется внедрение мероприятия по совершенствованию управления на ТОО "Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция". Ожидается, что это позволит повысить выручку компании в последующие годы. Кроме того, предприятие планирует развивать свою деятельность на среднесрочную перспективу, нацеливаясь непосредственно на успех в течение следующих трех лет. По оценке руководства ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция», внедрение разработанных мероприятий по совершенствованию управления позволит ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» увеличить выручку: на 3% по итогам 2023 года; на 6% - по итогам 2024 года; на 8% - по итогам 2025 года, относительно выручки, полученной в 2022 году (табл. 9).

Таблица 9 – Показатели эффективности внедрения мероприятий

Год	Планируемый прирост выручки, в тыс. тенге
2023	= 6921020*0,03 = 207631
2024	= 6921020*0,06 = 415261
2025	= 6921020*0,08 = 553862

Увеличение выручки ТОО на сумму 553862 тыс. тенге возможно через повышение эффективности управления в компании. При этом необходимо

учесть затраты на внедрение и подготовку кадров. Внедрение процессного подхода в управлении предприятием и обучение персонала будет осуществляться с помощью компании "СофтРум". Стоимость их услуг составит 305 тыс. тенге.

Мероприятия по совершенствованию управления в рассматриваемом ТОО будут финансироваться из собственных средств компании. Их стоимость будет учтена в себестоимости продаж.

Прогнозные показатели деятельности рассматриваемого ТОО после внедрения мероприятий представлены в табл.10.

Таблица 10 – Прогнозные показатели деятельности ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» после внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию управления на предприятии ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция», тыс. тенге

Показатели	До мероприятий (2022)	Прогноз	Изм.	
			Абсол., тыс. тенге	Темп роста, в %
Выручка	6921020	7474702	553862	108
Себестоимость продаж	3413780	3414085	305	100,2
Валовая прибыль	3507240	4060617	553337	115,8

Рассматриваемая ТОО может ожидать следующих положительных результатов от внедрения предложенных мероприятий:

1. Увеличение выручки на 8% от текущего уровня, что составляет 553,862 тыс. тенге.

2. Повышение валовой прибыли на 15,8%, что соответствует 553,337 тыс. тенге.

3. Улучшение эффективности управления организацией.

Внедрение данных мер позволит достичь финансового улучшения рассматриваемой компании и при этом обеспечит более эффективное функционирование рассматриваемого ТОО.

Далее вычислим насколько изменилась эффективность управления ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» после внедрения мероприятий:

$$Эффпослемероприятий = 7474702 : 3414085 * 100\% = 219\%$$

После мероприятий эффективность управления организацией ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» выросла на 17% в сравнении с 2022 годом и равна 219%, что также указывает на эффективность предложенных мероприятий.

Прогнозные показатели деятельности ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» после внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию управления на предприятии ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» представлены на рисунке 28.

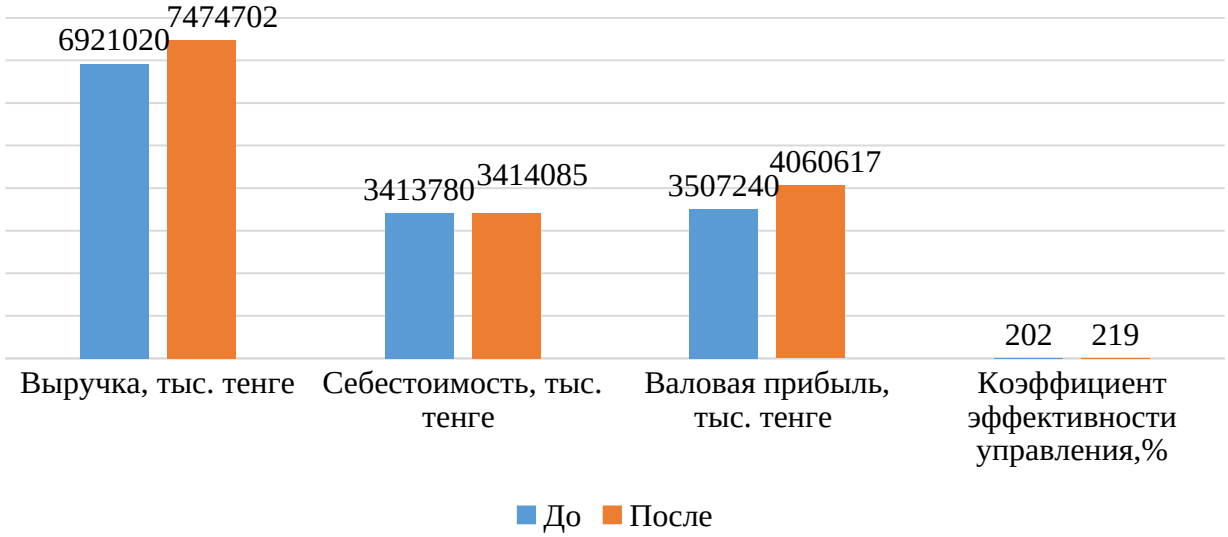

Рисунок 28 – Динамика показателей деятельности ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» до и после внедрения предложенных мероприятий

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию управления предприятием ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная

опытная станция» являются экономически эффективными и будут способствовать повышению эффективности управления исследуемой организацией. В результате внедрения мероприятий произойдет увеличение показателя выручки на 8% и валовой прибыли на 15,8 % за счет повышения эффективности управления организацией ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция». После мероприятий эффективность управления организацией ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» вырастет на 17% в сравнении с 2022 годом и составит 219%, что также указывает на эффективность предложенных мероприятий.

Выводы по главе 3

1. Согласно выявленным проблемам в результате анализа управления сельскохозяйственным предприятием ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» предложены следующие рекомендации по повышению управления организацией:

- внедрение процессного подхода, в рамках которого все этапы и направления управления организацией рассматриваются как единая система взаимосвязанных процессов;

- совершенствование системы контроллинга процесса управления в ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция». Очень важным для успешного управления организацией является осуществление эффективного контроллинга в организации.

2. Предложенные мероприятия по совершенствованию управления предприятием ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» являются экономически эффективными и будут способствовать повышению эффективности управления исследуемой организацией. В результате внедрения мероприятий произойдет увеличение показателя выручки на 8% и валовой прибыли на 15,8 % за счет повышения эффективности управления

организацией ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция». После мероприятий эффективность управления организацией ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» вырастет на 17% в сравнении с 2022 годом и составит 219%, что также указывает на эффективность предложенных мероприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» - это развивающееся сельскохозяйственное предприятие в Казахстане, зарегистрированное в 2007 году. Основная деятельность компании заключается в выращивании зерновых и зернобобовых культур, включая семеноводство. Она имеет устойчивое положение на рынке Казахстана.

Несмотря на неблагоприятные экономические условия, вызванные пандемией COVID-19 и напряженной политической обстановкой, ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» успешно развивается. В 2022 году было отмечено увеличение выручки от продаж, валовой прибыли, прибыли от продаж, прибыли до налогообложения, чистой прибыли и прочих доходов. Управленческие расходы и проценты к уплате были снижены. Рентабельность продаж также увеличилась. Однако себестоимость продаж, коммерческие расходы и прочие расходы увеличились.

После анализа системы управления организацией было выявлено, что ключевым фактором является принятие правильных управленческих решений. Директор и начальники подразделений компании принимают такие решения на еженедельных заседаниях. Также проводится стратегическое планирование и антикризисное управление.

Однако управление ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция» не является достаточно эффективным, поскольку эффективность управления снизилась в 2022 году по сравнению с предыдущим годом. В системе управления выявлены проблемы, такие как неэффективный внутренний контроль, необходимость улучшения информационного обеспечения, отсутствие индивидуального решения по автоматизации управления, затруднения при поиске ошибок в управленческих документах и дублирование показателей.

Для повышения эффективности управления на 17% относительно 2022 г. предлагается следующие рекомендации: внедрение процессного подхода, совершенствование системы контроллинга процесса управления. Эти меры будут экономически эффективными и помогут увеличить выручку (на 8%) и валовую прибыль (на 15,8%). Ожидается, что эффективность управления повысится на 17% до 219% и при этом данный показатель достигнет нового уровня, что подтверждает эффективность предложенных мероприятий.

Цель работы достигнута. Задачи решены.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 18.03.2023) // КонсультантПлюс, 2023.

2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 18.03.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.04.2023) // КонсультантПлюс, 2023.

Монографии, учебники, учебные пособия

3. Абчук В.А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 / В.А. Абчук, С.Ю. Трапицын, В.В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 239 с.

4. Айдаркина Е.Е. Теория и практика управления. – Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2020. – 164 с.

5. Афоничкин А.И. Основы производственного менеджмента / А.И. Афоничкин, Н.Д. Гуськова, Д.Г. Михаленко. – М.: Юрайт, 2019. – 338 с.

6. Барышев А.В. Основы разработки управленческого решения. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 164 с.

7. Быстров О.Ф. Теория менеджмента / О.Ф. Быстров, Д.Э. Тарасов – М.: Русайнс, 2020. – 182 с.

8. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 656 с.

9. Воробьева И.П. Экономика и организация производства / И.П. Воробьева, О.С. Селевич. – М.: Юрайт, 2019. – 191 с.

10. Гапоненко А.Л. Менеджмент. – М.: Юрайт, 2021. – 396 с.

11. Гапоненко А.Л. Теория управления / А.Л. Гапоненко, М.В. Савельева. – М.: Юрайт, 2021. – 336 с.

12. Грушенко В.И. Менеждмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 288 с.

13. Дашкова И.А., Ткаченко И.В., Захарченко Н.С. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений. – М.: Юрайт, 2020. – 276 с.

14. Деминг Э. Менеджмент нового времени: простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке / Э. Деминг; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 182 с.

15. Егоршин А.П. Эффективный менеджмент организации. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 388 с.

16. Зуб А.Т. Теория менеджмента. – М.: Питер, 2020. – 672 с.

17. Зубарева Е.В. Особенности управления хозяйственными рисками предприятия // Вестник ВИЭПП. – 2021. – № 1. – С. 140-144.

18. Иванова Т.Ю. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент. – М.: Юрайт, 2021. – 331 с.

19. Иванов П.В. Менеджмент: методы принятия управленческих решений / П. В. Иванов [и др.]; под редакцией П.В. Иванова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 276 с.

20. Кожевина О.В. Управление изменениями. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 304 с.

21. Куприянов Ю.В. Основы теории управления. – Омск: Гриф, 2023. – 217 с.

22. Коргова М.А. Менеджмент. История менеджмента. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2023. – 167 с.

23. Малюк В.И. Производственный менеджмент. – М.: Юрайт, 2019. – 249 с.

24. Мардас А.Н., Гуляева О.А., Кадиев И.Г. Стратегический менеджмент. – М.: Юрайт, 2019. – 176 с.

25. Менеджмент / И.Н. Шапкин [и др.]; под общей редакцией И.Н. Шапкина. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 589 с.

26. Овчаренко Н.А. Основы экономики, менеджмента и маркетинга. – М.: Дашков и Ко, 2020. – 162 с.

27. Отварухина Н.С. Стратегический производственный менеджмент / Н.С. Отварухина, В.Р. Веснин. – М.: Юрайт, 2023. – 336 с.

Статьи

28. Агафонова М.С. Теоретическое обоснование необходимости адаптации в управлении предприятием // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 8 (133). – С. 1233-1237.

29. Агафонова М.С., Манухина О.А., Шендер Д.А. Цифровая адаптация и трансформация как институциональная форма управления предприятием // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 8 (133). – С. 1196-1200.

30. Бисултанова В.З., Алиева Ж.М. Особенности процесса управления на предприятии // Студенческий вестник. – 2021. – № 40-4 (185). – С. 45-47.

31. Бугаев А.Е., Пчелкин, В.О., Романенко, Н.Р. Управление денежными потоками предприятия – фактор конкурентоспособности организации // Актуальные проблемы военно-научных исследований. – 2021. – № S3 (15). – С. 62-71.

32. Волков Б.В., Потапова И.И., Потапова Т.А. Совершенствование системы управления предприятием // В сборнике: Потенциал интеллектуально одаренной молодежи – развитию науки и образования. – 2019. – С. 374-380.

33. Гайсарова А.А., Выдыш К.В. Об экономических аспектах управления предприятием // Национальные экономические системы в контексте формирования глобального экономического пространства. – 2019. – С. 417-420.

34. Грицаенко И.А. Планирование как функция управления предприятиями // В сборнике: Молодежные идеи России. – 2021. – С. 27-30.

35. Джамалидинов Т.М. Управление инновационной деятельностью на предприятии // E-Scio. – 2019. – № 4 (31). – С. 30-35.

36. Дьяков А.Ю. Особенности управления предприятием в условиях цифровизации // Школа университетской науки: парадигма развития. – 2020. – № 2 (36). – С. 26-31.

37. Залетова, М.В., Усманов, К.П., Коваль, Т.Е., Ковалев, И.С. Современные условия управления конкурентоспособностью предприятия // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 3 (128). – С. 724-728.

38. Лямцева И.Н. Формирование модели управления инновационным развитием предприятия // Экономическая политика и ресурсный потенциал региона. – 2019. – С. 84-87.

39. Маркесов В.А. Место системы управления рисками предприятия // В сборнике: Магистраль XXI век. – 2020. – № 1. – С. 12-17.

40. Михеев Г.В., Шиховцов А.А., Варич Э.С., Базаров И.Б. Совершенствование процессов управления предприятием // Фундаментальные исследования. – 2019. – № 1. – С. 40-45.

41. Нехайчук Д.В. Теоретические основы управления бизнес-процессами на предприятиях // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 10. – С. 1062-1066.

42. Панюкова Е.А. Особенности системы стратегического управления на промышленном предприятии // В сборнике: Молодежь и XXI век. – 2019. – С. 322-324.

43. Потапов М.А. Совершенствование системы управления предприятием в условиях кризиса // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 10 (123). – С. 621-625.

44. Риндзявичюс В.И., Зиновьева Е.Г. Моделирование механизма антикризисного управления предприятием // Управление организацией,

бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы, перспективы развития. – 2020. – С. 87-93.

45. Романовская Е.В., Пермовский А.А., Бакулина Н.А., Скороходов И.С. Типы структур управления предприятием и их особенности // Московский экономический журнал. – 2021. – № 12.

46. Сергеева В.С., Соколова Т.А. Особенности формирования стратегического управления на предприятиях АПК // Студенческий. – 2021. – № 42-4 (170). – С. 47-48.

47. Стремилова А.А., Осенний В.В. Особенности систем поддержки принятия решений при их реализации в системе управления предприятий // Цифровизация экономики: направления, методы, инструменты. – 2020. – С. 181-183.

48. Трофимова Н.Н. Особенности современной системы управления развитием предприятий // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2022. – № 12. – С. 355-357.

49. Филипов А.И. Управление предприятием. Особенности типов производств // В сборнике: Молодежь и системная модернизация страны. – 2020. – С. 184-186.

50. Храмченко А.А., Паршин А.Б., Терпицкая К.И., Михалкова А.М. Особенности управления бизнес-процессами в аграрных предприятиях // Естественно-гуманитарные исследования. – 2021. – № 38 (6). – С. 334-339.

51. Шатеркина А.Г., Репина О.М. Стратегическая карта целей как инструмент эффективного управления предприятием // Студенческий вестник. – 2019. – № 43-4 (93). – С. 46-48.

52. Шеломенцев А.Г., Киселица Е.П., Шилова Н.Н. Управление конкурентоспособностью предприятий за счет совершенствования внутренних процессов // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. – 2020. – № 2. – С. 110-123.

Интернет-материалы

53. Адаменко А.А., Инюкин А.Ф., Петров Д.В. Особенности осуществления деятельности и управления на предприятии // Вестник Академии знаний, 2021. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-osuschestvleniya-deyatelnosti-i-upravleniya-na-predpriyatii (дата обращения: 2.04.23).

54. Дульцев Д.О. Особенности управления рисками процессов на предприятии // Форум молодых ученых, 2021. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-riskami-protsessov-na-predpriyatii (дата обращения: 5.04.22).

55. Косарева И.Н., Самарина В.П. Особенности управления предприятием в условиях цифровизации // Вестник евразийской науки, 2019. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-predpriyatiem-v-usloviyah-tsifrovizatsii (дата обращения: 5.04.22).

56. Пашкевич А.В., Половникова Н.А. К вопросу о принятии организационно-управленческих решений для достижения максимальных результатов в деятельности предприятий // Экономика и бизнес: теория и практика, 2022. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-prinyatii-organizatsionno-upravlencheskih-resheniy-dlya-dostizheniya-maksimalnyh-rezultatov-v-deyatelnosti-predpriyatiy (дата обращения: 4.04.22).

57. Салаватова А.А. Особенности управления предприятием в условиях кризиса // Мировая наука, 2019. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-predpriyatiem-v-usloviyah-krizisa (дата обращения: 4.04.22).

58. Шахбазова М.С. Методологические аспекты управления в сфере менеджмента // Журнал прикладных исследований, 2023. – [Электронный

ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-aspekty-upravleniya-v-sfere-menedzhmenta (дата обращения: 3.04.22).

Иностранная литература

59. Llorens J., Klingner D. Managment. – NY: Routledge, 2019. – 355 p.

60. Moore N. Organizational Management: Approaches and Solutions. – London: Kogan Page Publishers, 2019. – 296 p.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2022 года	
ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция»	
БИН	070840002502
РНН	390700212067
Код по ОКПО	41142485
КАТО	395033200
Организационно-правовая форма	Товарищество с ограниченной ответственностью (ТОО)
Вид экономической деятельности по ОКЭД	01111 – Выращивание зерновых и зернобобовых культур, включая семеноводство
Местонахождение (адрес)	Казахстан, Костанайская область, Карабалыкский район, Белоглинский СО, с. Научное, ул. Темирязева, д. 1
Единица измерения	Тыс. тенге

Пояснения[1]	*Наименование показателя*	*Код строки*	*На 31 декабря 2022 г.*	*На 31 декабря 2021 г.*	*На 31 декабря 2020 г.*
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Актив					
I. Внеоборотные активы					
	Нематериальные активы	1110	27570	32110	27010
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	999810	1831380	1520420
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	757940	4690	6700
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	1785320	1868180	1554130
II. Оборотные активы					
	Запасы	1210	1806300	1374830	902990
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	111120	97350	79760
	Дебиторская задолженность	1230	1516500	947660	977070
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	562210	307390	20450
	Прочие оборотные активы	1260	10580	17090	11410
	Итого по разделу II	1200	4006730	2744320	1991670
	БАЛАНС	1600	5792050	4612500	3545800

Приложение 2

Отчет о результатах финансовой деятельности за 2021-2022 гг.	
ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция»	
БИН	070840002502
РНН	390700212067
Код по ОКПО	41142485
КАТО	395033200
Организационно-правовая форма	Товарищество с ограниченной ответственностью (ТОО)
Вид экономической деятельности по ОКЭД	01111 – Выращивание зерновых и зернобобовых культур, включая семеноводство
Местонахождение (адрес)	Казахстан, Костанайская область, Карабалыкский район, Белоглинский СО, с. Научное, ул. Темирязева, д. 1
Единица измерения	Тыс. тенге

Пояснения[3]	*Наименование показателя*	*Код строки*	*За 2022 г.*	*За 2021 г.*
1	*2*	*3*	*4*	*5*
	Выручка[4]	2110	6921020	5727940
	Себестоимость продаж	2120	3413780	2762400
	Валовая прибыль (убыток)	2100	3507240	2965540
	Коммерческие расходы	2210	526040	411810
	Управленческие расходы	2220	732860	835000
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	2248340	1718730
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	8710	22770
	Прочие доходы	2340	237850	190140
	Прочие расходы	2350	375200	302490
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	2102280	1583610
	Налог на прибыль[5]	2410	428450	323290
	в т.ч.: текущий налог на прибыль	2411	428450	323290
	отложенный налог на прибыль[6]	2412	-	-
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	1673830	1260320
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода[5]	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода[7]	2500	1673830	1260320

Отчет о результатах финансовой деятельности за 2020-2021 гг.	
ТОО «Карабалыкская сельскохозяйственная опытная станция»	
БИН	070840002502
РНН	390700212067
Код по ОКПО	41142485
КАТО	395033200
Организационно-правовая форма	Товарищество с ограниченной ответственностью (ТОО)
Вид экономической деятельности по ОКЭД	01111 – Выращивание зерновых и зернобобовых культур, включая семеноводство
Местонахождение (адрес)	Казахстан, Костанайская область, Карабалыкский район, Белоглинский СО, с. Научное, ул. Темирязева, д. 1
Единица измерения	Тыс. тенге

Пояснения[3]	*Наименование показателя*	*Код строки*	*За 2021 г.*	*За 2020 г.*
1	*2*	*3*	*4*	*5*
	Выручка[4]	2110	5727940	3719490
	Себестоимость продаж	2120	2762400	2004850
	Валовая прибыль (убыток)	2100	2965540	1714640
	Коммерческие расходы	2210	411810	250940
	Управленческие расходы	2220	835000	371520
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1718730	1092180
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	22770	29260
	Прочие доходы	2340	190140	51490
	Прочие расходы	2350	302490	102520
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1583610	1011890
	Налог на прибыль[5]	2410	323290	204400
	в т.ч.: текущий налог на прибыль	2411	323290	204400
	отложенный налог на прибыль[6]	2412	-	-
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	1260320	807490
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода[5]	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода[7]	2500	1260320	807490