

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ «УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ»	8
1.1 Понятие «управленческая команда»	8
1.2 Принципы командной работы	10
1.3 Подбор оптимального количества членов команды	15
1.4 Оценка командной эффективности.	25
2 ОРГАНИЗАЦИОННО- ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МУП «ТЕПЛОСЕТЬ»	33
2.1 Организационная характеристика	33
2.2 Анализ трудовых ресурсов МУП «Теплосеть»	44
2.3 Анализ производственных фондов	50
2.4 Анализ финансовых результатов	52
3 ФОРМИРОВАНИЕ И ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ	57
3.1 Анализ действующей управленческой команды	57
3.2 SWOT-анализ управленческой команды МУП «Теплосеть»	62
3.3 Построение матрицы функций управленческой команды	65
3.4 Совершенствование деятельности команды	69
3.5 Мероприятия по обучению членов «Управленческой команды»	74
3.6 Расчет экономического эффекта от мероприятий по совершенствованию управленческой команды	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	79
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	81

де всего, управленческого в рамках наиболее целесообразных производственных и управленческих структур организаций. Сами управленческие команды – это достаточно сложное образование с собственным жизненным циклом. Для повышения эффективности управленческих команд необходимо изучать и использовать закономерности их формирования, функционирования и развития.

Цель исследования – разработка рекомендаций по повышению эффективности деятельности управленческой команды предприятия МУП «Теплосеть».

Цель исследования потребовала постановки и решения следующих задач исследования:

- выявить характеристики организации МУП «Теплосеть»;
- проанализировать систему управления организации с позиций современного менеджмента;
- выделить объективные причины возникновения управленческих команд в системе управления;
- дать содержательные характеристики управленческих команд;
- рассмотреть специфику формирования управленческих команд;
- выявить проблемы функционирования управленческих команд;
- разработать рекомендации по направлениям дальнейшего развития управленческой команды МУП «Теплосеть».

Объект исследования – управленческие команды в системе управления современной организации.

Предмет исследования – механизмы формирования, функционирования и развития управленческих команд.

Теоретической и методологической основой послужили: а) системный подход к исследуемому предмету и объекту; б) положения трудов ученых и специалистов по теории и практике управления организациями и персоналом, предпринимательства и по другим смежным вопросам; в) концептуальные

# 1 Теоретическая постановка проблемы формирования и повышения эффективности деятельности «управленческой команды»

## 1.1 Понятие «управленческая команда»

Если рассматривать орган управления, состоящий из нескольких человек, то он будет называться рабочей группой. Самое общее определение такого термина дают М. Мескон и другие: «Рабочая группа - группа, состоящая из лиц, работающих вместе...»<sup>1</sup>. Таким образом, преобразуя данное определение, рабочая группа управления - группа людей, работающих вместе с целью координировать действия подчинённых для достижения конечного результата.

Под термином команда в научной литературе понимается небольшая группа людей (обычно менее десяти), специфика работы которых требует высокой степени координации для достижения определенного результата. В общем смысле команда - это коллектив людей единомышленников, объединенных общей целью, единое эффективное целое. Достаточно разнообразные толкования команды дают экономисты, психологи и социологи, как отечественные, так и зарубежные.

Экономисты считают, что команда - это самоорганизующийся коллектив, имеющий общую цель, разнообразие задач, сотрудничество. В частности Э. Уткин считает, что «... команда - это тщательно сформированный, хорошо управляемый, самоорганизующийся коллектив, быстро и эффективно реагирующий на любые изменения рыночной ситуации, решающий все задачи как единое целое»<sup>2</sup>.

Психологи считают, что команда — это группа психологически совместимых людей, которым необходимо общение и сплоченность. В.В. Авдеев дает такое определение команде: «команда - группа психологически совместимых лиц, объединенных единством стратегических интересов (как в форме

---

<sup>1</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2005. - С. 692.

<sup>2</sup> Уткин Э.Л. Антикризисное управление. - М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», Изд-во ЭКСМОС, 2005. - 400 с.

манда, разрабатывающая и следующая затем собственным нормам (правилам) взаимодействия;

- объединение нескольких людей, исполняющих различные задачи управления, но имеющих не расходящиеся, а общие интересы и цели, которые одновременно являются важными факторами формирования управленческой команды;
- группа склонных к сотрудничеству и коллективной работе лиц, отличающихся высокой ответственностью и профессиональными качествами, надежностью, коммуникабельностью и т.д.;
- открытая система, взаимодействующая с внешней средой;
- самоуправляемая структура;
- выполнение обычных заданий с умеренной степенью неопределенности;
- выполнение заданий с высокой степенью неопределенности и решение относительно сложных проблем, имеющих значение для всех заинтересованных сторон.

Управленческая команда (УК) формируемая на базе определенных корпоративных ценностей, принципов и под конкретные цели (проекты, функции) группа руководителей и специалистов, которая в силу своей высокой самоорганизации непосредственным образом активно и позитивно влияет на характер и результаты функционирования хозяйствующего субъекта (его структурного звена) и связывает реализацию целей команды с процветанием и развитием организации в целом.

## **1.2 Принципы командной работы**

Принципы командной работы: взаимозависимость, ответственность, целеустремленность, сплоченность. Формирование различных типов управленческих команд на предприятиях ведет к повышению эффективности управления, за счет: прямой заинтересованности членов команды в результатах труда (владение собственностью, участие в прибыли); максимального использова-

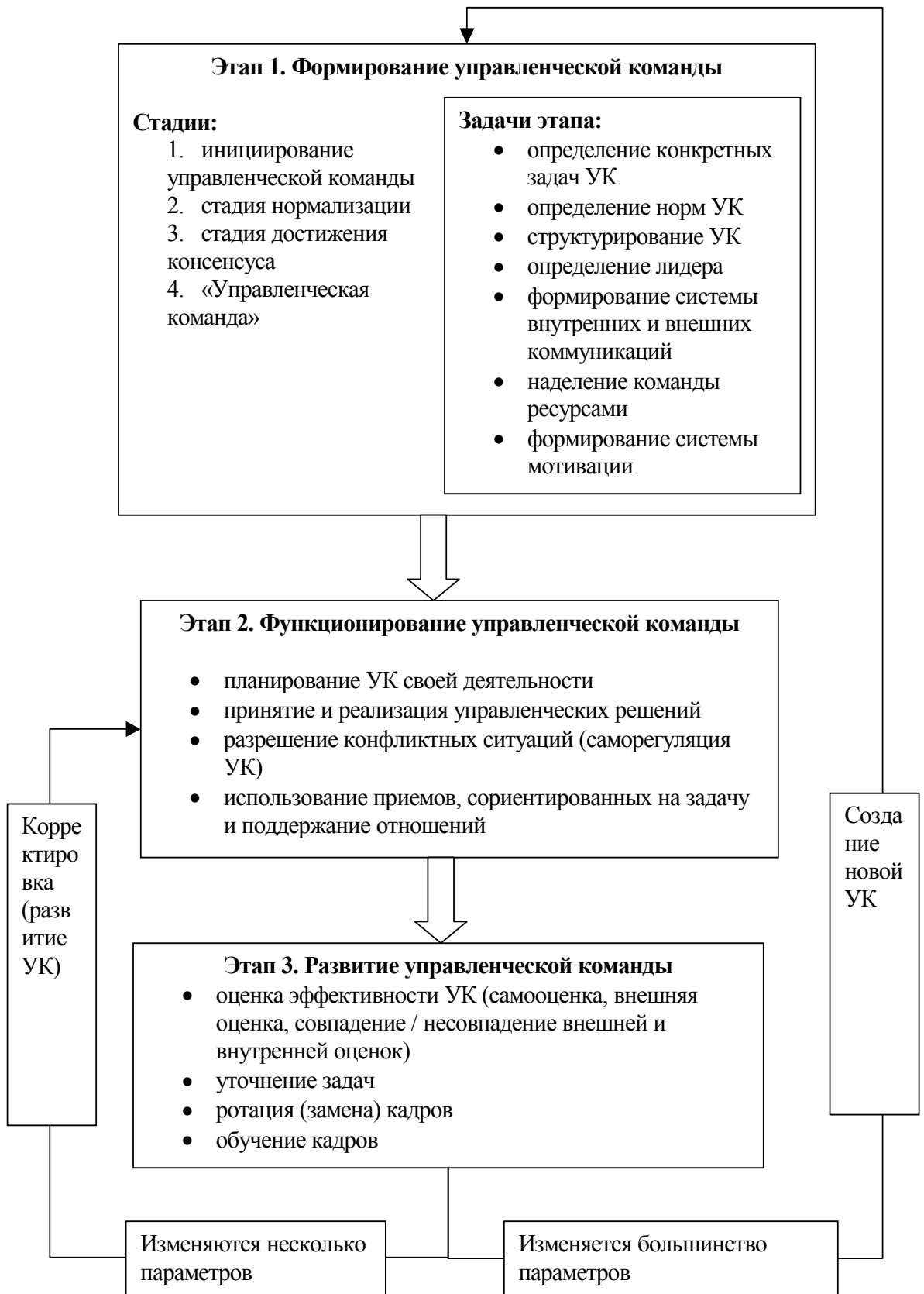


Рисунок 1.1 - Этапы жизненного цикла управленческой команды.



Рисунок 1.2 - Анализ исходного состояния

вании вышеизложенного можно сказать, что в целом идеальный размер для команды – 4 – 6 человек.

Четное количество людей позволяет подобрать пары со взаимодополняющими характеристиками. Вышеуказанные исследователи резюмируют свои размышления следующим образом: «Наиболее разумным было бы иметь команду как можно меньше по численности, однако достаточно большую, с тем, чтобы компетентность её членов соответствовала требованиям поставленной задачи...».

Любая хорошая система отбора кадров должна иметь четыре основных качества:

Система отбора кадров должна точно определять кандидатов, которые с наибольшей вероятностью успешно справятся с работой в новых условиях.

Система должна быть юридически корректной.

Система должна восприниматься как справедливая; кандидаты должны верить в то, что с ними обращаются справедливо и объективно оценивают их способность выполнять требуемую работу.

Система отбора кадров должна быть эффективной.

Первым шагом к созданию системы отбора кадров для работы в командах является идентификация основных качеств, которыми должен обладать кандидат на роль члена команды.

Стадия нормализации. Развитие инициативы и заявление о собственных возможностях включает: наделение управленческой команды необходимыми ресурсами; уточнение распределения обязанностей, системы внутренних и внешних коммуникаций, технологий работы; разработку систем мотивации и ответственности.

Данная стадия — одна из ключевых в формировании жизнеспособной команды. На этом этапе возрастает заинтересованность в налаживании дружеских отношений с коллегами по команде. Речь идет о понимании настоящей командной работы в процессе коллективной выработки норм/правил совмест-

ческой точки зрения, видимо, следует говорить о взаимном доверии по поводу достижения коллективных целей, которые выработаны на основе личных целей и оптимально сочетают их многообразие.

Люди становятся открытыми, все больше согласия устанавливается относительно целей работы и задач совместной деятельности, на основе чего происходит идентификация личных целей и задач с коллективными. Соперничество уступает место кооперации, споры - консенсусу. Однако даже в таких командах время от времени могут возникать конфликты.

Заключительная стадия формирования – "управленческая команда". На этой стадии все работники выполняют работу качественно, проявляют заботу друг о друге, у них общие коллективные цели и интересы. Для команды это время наивысшей эффективности труда. Высокая производительность труда в этот период требует соответствующего поощрения и вознаграждения.

На этой стадии команда также переживает несколько переходных фаз:

- переход к развитию сотрудничества с внешним окружением;
- переход к пониманию и идентификации своих личных взглядов и действий с целями и действиями всей бизнес-организации;
- переход к пониманию качества продукции как представления о стиле и имидже коллектива и в целом бизнес-организации.

Следует, однако, заметить, что все вышеотмеченное описывает наиболее типичный процесс развития команд, но такой подход не должен рассматриваться в качестве установки или какого-либо шаблона, по которому развивается команда.

Построение эффективной команды во многом зависит от внимательного управления ею со стороны руководителя на всех стадиях формирования.

Выделен ряд функций, которые выполняет руководитель применительно к командам:

- 1) конструктивная – структурирование, координация деятельности членов команды;



Основные действия руководителя на этапе формирования  
управленческой команды<sup>1</sup>

Руководитель	
В вопросах решения стоящих задач	В вопросах поддержания и развития отношений
<p>определяет и проясняет цели; стимулирует распределение и поддержание ролей; помогает в определении и уяснении должностных обязанностей; если коллектив создан вновь, то тщательно инструктирует подчиненных при даче поручений, сам контролирует и помогает их выполнять; в ходе собраний и планерок концентрирует внимание людей на совместном планировании и организации дела; знакомит работников с правами и ответственностью, правилами внутреннего распорядка, помогает лучше и быстрее к ним приспособиться; уточняет личные интересы людей, формирует поле общих экономических интересов; помогает участникам команды скорректировать или уточнить их личные роли в структуре взаимодействия людей; направляет конфликтный потенциал на корректирование совместной работы, уточнение норм/правил совместной работы; предоставляет больше самостоятельности членам команды.</p>	<p>ведет наблюдение за каждым участником команды, выясняет потенциальные профессиональные возможности работников, оказывает ему помощь в поиске своего места в коллективе, развитии профессиональных навыков; направляет личную озабоченность работника по поводу приспособления к новым людям и новой производственной обстановке в русло поиска приемлемых способов поведения и взаимоотношений; организует обучение коллектива, в ходе которого вырабатываются новые нормы и правила коллективной деятельности; развивает потенциал участников команды; поощряет и поддерживает готовность людей проявлять инициативу, уменьшает число инструктажей, больше прислушивается к полезным замечаниям и высказываниям участников команды; поддерживает эмоциональную открытость, участвует и проводит неформальные мероприятия, направленные на укрепление коллектива как единой семьи.</p>

В этом случае команда есть атрибут лидерства, его свита, и относится к области социологии управления. Во втором понимании критерием является

<sup>1</sup> Корниенко В.И. Формирование управленческих команд нового поколения. М.; РАГС, 2000. - 364с.

команды); использование приемов, сориентированных на задачу и поддержание отношений.

Планирование — это процесс создания комплекса согласованных между собой действий, позволяющих команде реализовывать поставленные задачи и достичь намеченных целей. Планирование не является прерогативой только руководителя команды или бизнес-организации.

Каждый член команды составляет текущий план распределения своего рабочего времени по осуществлению закрепленных за ним позиций общего плана.

Необходимость планирования побуждает всех членов команды детально проработать для себя всю схему последовательных действий по выполнению плановых позиций и сопутствующих установок. Одновременно план является эффективным тренингом профессионального самообучения, в ходе которого приобретаются знания, опыт и профессионализм, которые можно получить, только освоив эффективное планирование.

Наиболее важным моментом в процесс функционирования управленческой команды является принятие и реализация управленческих решений. Исходя из определения команды как структурированной группы участников, совместно управляющих своими ресурсами для достижения единых целей, естественно представить, что команда — это та структура, где принимаются эти экономические решения.

Но команда — это в первую очередь объединение людей, принимающих не чисто экономические, а социально-экономические решения. Первая особенность, которая выделяет решения команд, связана с тем, что эти решения имеют, подчеркнуто коллективный характер, поскольку вписываются в структуры, объединяющие участников между собой и, следовательно, моделируют их выбор.

Главными элементами, предопределяющими принятие решений, здесь становятся: отсутствие ярко выраженной иерархии, а, следовательно, плоская или "горизонтальная" организационная структура, взаимозависимость и взаи-

образом, можно увидеть различие между традиционным представлением о решении (игнорирующим коллективный его выбор) и командным подходом, который выдвигает на первый план взаимодействие людей в процессе совместного принятия решения.

В последнем случае особую роль играют консенсус и процедура выбора, которые формируются непосредственно участниками команды в процессе совместной работы. Однако и в этом случае власть руководителя сохраняется.

Необходимо отметить, что управленческая команда при принятии решений может придти к «групповому единомыслию», которое является фактором риска, так как консенсус и гармония проявляются в такой степени, что нежелательные идеи, данные и информация умышленно игнорируются.

Это выражается в: конформистском давлении, которое проявляется в том, что отдельные члены команды не осмеливаются высказывать свои взгляды, расходящиеся с уже изложенным мнением, особенно позициями лидера или большинства, критиковать эти позиции; чувстве переоценки, завышения своих возможностей, которое развивается при интенсивном командном общении (завышенное чувство «мы», ослабляющее восприятие риска); взаимном «заражении смелостью», притуплении чувствительности к опасностям и предостережениям в результате предшествующего командного опыта.

Следует также иметь в виду, что в традиционной системе управления часто происходит игнорирование или утаивание конфликтных ситуаций в силу нахождения участников в жестких иерархических рамках и отношениях в системе «руководитель-подчиненный».

В условиях управленческой команды для поддержания и развития доверия между членами команды необходимо признавать конфликтные ситуации и выносить их на открытое обсуждение. Это одна из особенностей взаимодействия участников команды. Важная роль в отслеживании и постановке на открытое обсуждение конфликтных ситуаций отводится руководителю управленческой команды.

Эти элементы взаимосвязаны. Так, личное удовлетворение зависит не только от успешного решения задач, но и от качества взаимоотношений в команде, а также от социальных аспектов командной работы.

Оценка эффективности результатов деятельности управленческой команды состоит из четырех блоков: мониторинг личной эффективности деятельности лидера команды; мониторинг личной эффективности работы каждого члена команды; мониторинг эффективности работы команды в целом; обработка результатов анализа показателей эффективности деятельности управленческой команды (рисунок 1.3).

Для организации и постановки мониторинга эффективности деятельности управленческой команды необходимо установить наиболее информативный состав показателей. Эффективность можно описать пятью группами показателей, используемых при оценке деятельности организации.

Социально-экономические показатели:

- место организации в мировом или национальном рейтинге (по профилирующей продукции или виду деятельности);
- имидж фирмы (критерий - привлекательность);
- конкурентное преимущество (критерий - способность развития);
- сопоставимость показателей качества с аналогичными показателями основных конкурентов; сопоставимость уровня сервиса с аналогичными показателями основных конкурентов;
- состав дополнительных услуг (скидок, бонусов и т.д.), отсутствующих у конкурентов;
- сопоставимость «величины рыночной ниши (или ассортимента услуг, работ, товаров)» с возможностями основных конкурентов;
- рейтинг собственного бренда на фоне основных конкурентов;
- уровень профессионализма, гибкости и «универсальности» членов команды по отношению к персоналу основных конкурентов;



Рисунок 1.3 - Влияние эффективности деятельности управленческой команды на эффективность деятельности организации.

Личные характеристики: здоровая физическая конституция (уверенность в себе, стойкость, устойчивость к стрессу); позитивный настрой (оптимистическое, конструктивное отношение к жизни); открытость и честность (прямота, спонтанность, искренность); желание брать ответственность (личная вовлеченность); готовность к сотрудничеству (в противовес авторитаризму); смелость занять личную позицию и принимать самостоятельные решения (готовность отстаивать свои убеждения); выполнение обязательств (в том числе

чтобы они работали как единое целое); умение разрешать конфликты (не бояться иметь свою точку зрения и не бояться конфронтации); понимание процессов (понимание закономерностей развития и умение управлять развитием); умение справляться с хаосом (способность работать в сложных ситуациях); стратегическая компетенция (способность понимать сложные взаимосвязи и предпринимать нужные меры); меж культурная компетенция (способность работать в различных культурах); ясность коммуникаций (ясность мысли, способность говорить коротко и по делу, давать простые и понятные формулировки).



Рисунок 1.4 - Направления повышения эффективности деятельности управленческой команды.

Особый опыт: самовосприятие, познание своего «Я» (способность внимательно наблюдать за самим собой долгое время, чтобы понять свои личные черты, мотивы и поведение в обществе); опыт работы наставником (опыт советов, консультаций, коучинга); опыт работы в командах (руководство и развитие малых групп); общение с большими группами (организация и про-

- создание позитивного социального окружения;
- обучение навыкам межличностного общения, необходимым членам команд (предоставление и получение обратной связи, урегулирование конфликтов, понимание ценности различий, коллегиальность, тренинг на обучение других), навыкам активной борьбы за качество, включая умение выявлять проблемы, внедрять инновации и усовершенствования.

В ходе тренинга участники учатся формам вербальной поддержки и мотивирования друг друга, а также способам разрешения конфликтов. Особо важное значение тренинг имеет в ходе работы уже сложившейся команды.

иные юридические действия и пределах полномочий, предусмотренных в доверенностях, выдаваемых руководителем Предприятия.

Взаимоотношения работников и руководителя Предприятия, возникающие на основе трудового договора (контракта), регулируются законодательством Российской Федерации о труде и коллективным договором.

Необходимая численность управленческого персонала является следующей:

- 1) 4 топ-менеджера
- 2) 11 менеджеров среднего звена

Общая численность работающих - 209 человек.

3. Принципы разделения труда: на основании функциональной и профессиональной принадлежности.

При представлении предприятия МУП «Теплосеть» как социотехническую систему приходится рассматривать, сначала техническую и социальную части отдельно.

- 1) Техническая система организации МУП «Теплосеть» включает в себя: оборудование, капитал, здание, транспорт, источники информации.
- 2) Социальная система МУП «Теплосеть» представлена персоналом фирмы, всем множеством социальных отношений, коммуникаций, как между клиентом и персоналом, так и внутрифирменными, опытом в общении.

Взаимодействия социальной и материально-вещественной системами происходит на основе внутренних потребностей организации, направленных на решение поставленных задач.

Проанализируем внешние факторы воздействия на организацию МУП «Теплосеть» :

Факторы прямого воздействия на предприятие МУП «Теплосеть» :

- 1) Законы
- 2) Информация
- 3) Клиенты



ность факторов внешней среды, организации, низкая потому, что лишь два фактора внешней среды могут оказать серьезное влияние на все другие факторы и соответственно на деятельность фирмы. Это:

- 1) Группа экономических факторов и
- 2) Группа политических факторов.

На предприятии МУП «Теплосеть» система контроля выглядит следующим образом:

- 1) Создана система планирования сотрудниками своей работы на неделю, в письменном виде и предоставление отчёта руководству.
- 2) Контролируется своевременное выполнение работниками поставленных задач.

Мотивирование работников и стимулирование их деятельности ведётся по нижеприведённой схеме:

- 1) Премирование работников производственных цехов в случае выполнения полученного задания досрочно, при соответствующем заданию качестве.
- 2) При удачном прохождении заказа премирование всех сотрудников участвовавших в работе над заказом.
- 3) Материальное наказание за нарушение производственной дисциплины.
- 4) Материальное наказание сотрудников производственных отделов за некачественное или несвоевременное выполнение порученной работы.
- 5) Материальное наказание (вплоть до увольнения) за халатное отношение к собственной работе.
- 6) Введение материальной ответственности за порчу мат. ценностей принадлежащих фирме.

Структура и характеристика персонала: персонал делится на производственников и непроизводственников. Характеристики предъявляемые к персоналу, приводятся в данной таблице 2.1:

себе информацию к размышлению и выработанное для улучшения работы учреждения.

Миссия предприятия состоит в повышении уровня качества оказания коммунальных услуг. Организация осуществляет свою деятельность, способствуя повышению качества предлагаемых услуг, а так же является работодателями, что само по себе немаловажно.

Сотрудники предприятия постоянно (по мере возможности) должны стараться повышать свой культурный и образовательный уровень. Это может выражаться в непрерывном повышении своего профессионализма и развитии личных культурных предпочтений. Необходимо быть вежливым со всеми абсолютно.

Работники должны хорошо выглядеть. В фирме разработаны корпоративные стандарты на документооборот внутри организации. Руководство разрабатывает программу по формированию корпоративной лояльности. Например совместное празднование различных дат, праздников и Дней рождений.

Руководство должно быть образцовым примером для своих подчиненных. Руководству необходимо с пониманием относиться к ошибкам или небрежностям своих подчиненных.

Например, категорично не карать за опоздания на работу, а предупредить, возможно несколько раз. Предприятие заботится о здоровье своих сотрудников и поэтому периодически арендуется спортивный зал для сотрудников. Влияние внутренней культуры, общение внутри нашей фирмы ведет к улучшению, а главное к ускорению выполнения работы.

Благодаря неформальному отношению к работе и поддержанию такого отношения, у сотрудников должно сформироваться представление о работе над общим делом, взаимопомощи, взаимовыручке и слаженности в работе. Удовольствие от работы в коллективе для каждого работника принесет очевидные плоды и послужит положительной стороной в развитии и текущей работе.

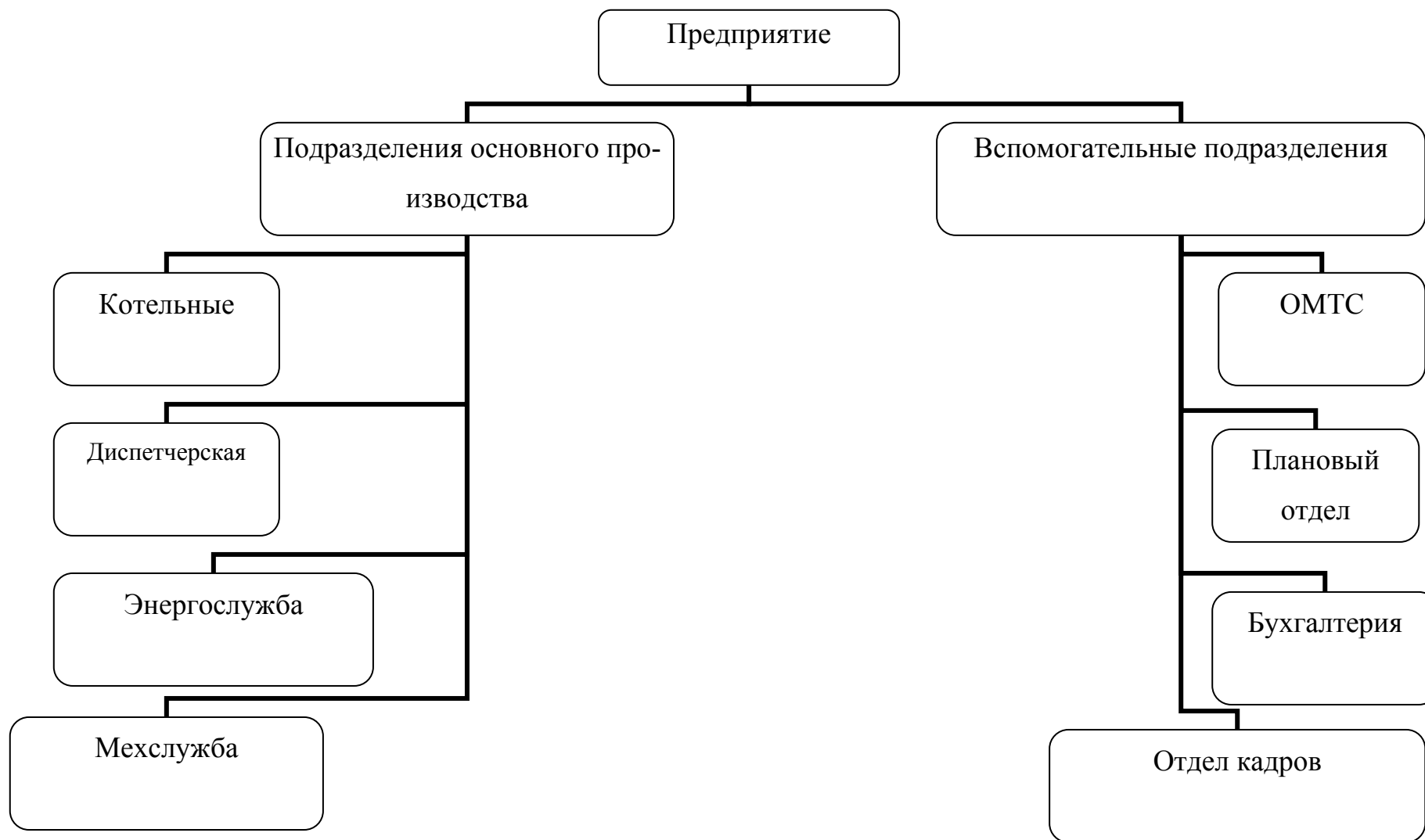


Рисунок 2.1 - Производственная структура муниципального предприятия «ТЕПЛОСЕТЬ»

Производственная структура приведена на рисунке 2.1.

Котельные – производится подача тепла.

Энергослужба – обеспечивает работу подстанции, электрооборудования, насосов.

Отдел материально-технического снабжения, склад организует обеспечение предприятия всеми необходимыми для его производственной работы материальными ресурсами; занимается составлением заявок на материальные ресурсы и их обоснованием, установленным календарных сроков поставок.

Абонентский отдел – производит работу с клиентами.

Бухгалтерия обеспечивает обработку документов, рациональное ведение бухгалтерских записей в учетных регистрах и на их основе – составление отчетности. Своевременное получение учетной информации о производственно-хозяйственной деятельности предприятия позволяет руководителям оперативно воздействовать на ход производства, принимать соответствующие меры для повышения экономических показателей работы предприятия.

Планово –экономический отдел разрабатывает тарифы, номенклатуру на материалы (совместно с бухгалтерией и отделом материально-технического снабжения), рассчитывает проценты косвенных затрат. Анализирует суммы и причины допущенных отклонений от норм и изменений норм; совместно с прочими отделами и службами предприятия составляет нормативные калькуляции на следующий отчетный месяц.

Отдел кадров. Проводит работу по обеспечению предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификацией. Обеспечивает составление установленной отчетности по учету личного состава и работе с кадрами.

Юридический отдел. Обеспечивает соблюдение законности в деятельности предприятия и защиту правовых интересов. Осуществляет контроль за соответствием требованиям законодательства проектов приказов, инструкций и других актов правового характера.

- работы по отделке конструкций и оборудования;
- работы по благоустройству территории;
- выполняет функции заказчика – застройщика по объектам собственного строительства.

Взаимоотношения работников и руководителя Предприятия, возникающие на основе трудового договора (контракта), регулируется законодательством о труде и коллективным договором.

Трудовой коллектив Предприятия составляют все физические лица, участвующие своим трудом в его деятельности на основе трудового договора.

Коллективные трудовые споры (конфликты) между администрацией Предприятия и трудовым коллективом рассматривается в соответствии с законодательством о порядке разрешения о коллективных трудовых споров.

На работников Предприятия в случае необходимости может быть возложено обязанность хранения служебной или коммерческой тайны.

## 2.2 Анализ трудовых ресурсов МУП «Теплосеть»

Анализ обеспеченности рабочей силы начинается с изучения укрупненных групп работающих: рабочих и служащих (таблица 2.2.).

Таблица 2.2

### Анализ категорий работающих в организации

Показатели	2005	2006	Удельный вес отдельных категорий рабочих, %		Абсолютное отклонение	Темпы роста, %
			2005	2006		
Рабочие, всего	153	157	83,6	84,4	+4	102,6
основные	145	149	79,2	80,1	+4	102,8
вспомогательные	8	8	4,4	4,3	0	100
Служащие	30	29	16,4	15,6	-1	0,96
руководители	15	15	8,2	8,2	0	100
специалисты	14	13	7,7	6,9	-1	0,93
Итого	183	186	100	100	+3	101,6

После изучения этих трех показателей необходимо составить баланс рабочего времени одного рабочего в год. При составлении баланса использования рабочего времени расчет ведется в днях (таблица 2.3).

Таблица 2.3

## Баланс рабочего времени

Показатели	Ед.из-мере-ния	2005		2006		Темпы роста,%
		Факт	Удельный вес,%	Факт	Удельный вес,%	
1. Календарный фонд времени	Дн	365	100,0	365	100,0	100,0
2. Количество нерабочих дней в году	Дн	113	30,95	114	31,2	100,9
3. Номинальный фонд времени(1-2)	Дн	252	69,04	251	68,8	99,6
4. Неявки на работу	Дн	35,8	9,8	35,6	9,8	99,4
В т ч очередной и дополнительный отпуска	Дн	24,0	6,6	24,0	6,6	100,0
- отпуска в связи с родами	Дн	2,1	0,6	2,8	0,7	133,3
- по болезни	Дн	7,3	2,0	6,6	1,8	90,4
- прочие, разрешенные законом	Дн	-	-	-	-	-
-с разрешения администрации	Дн	-	-	-	-	-
-прогулы	Дн	-	-	-	-	-
-целодневные простои	Дн	0,2	0,05	0,2	0,05	100
5. Реальный фонд рабочего времени(3-4)	Дн	216,2	59,2	215,4	59,0	99,6

. Источником премирования является ФОТ.

Таблица 2.4

## Анализ фонда оплаты труда

Показатели	2004	2005	2006	от- клоне- ние 2006/2 005	откло- нение 2006/2 004	Темпы роста 2006 года к	
						2005	2004
Объем выпуска, тыс. руб	70694	82226	105896	+23670	+35202	129,7	149,8
Месячный ФОТ общий, тыс. руб	1554	1515	1578	+63	-24	105,4	101,5
В т ч рабочих, тыс. руб	786	1074	1138	+64	+24	104,1	101,5
Среднесписоч- ная численность , чел	189	183	186	+3	-3	101,6	98,4
В т ч рабочих, чел	156	153	157	+4	-1	102,6	100,6
Среднемесячная заработная пла- та 1 работаю- щего	8,22	8,28	8,48	+0,20	+0,26	102,5	103,2
Среднемесячная заработная пла- та 1 рабочего	5,04	7,02	7,24	+0,22	+2,2	103,2	143,8
Уд вес рабочих в составе рабо- тающих	0,83	0,84	0,84	0	+0,1	100	101,2
Производитель- ность труда, руб./чел.	374	449	569	120	195	127	152
Темп роста производитель- ности труда	-	120	126	-	-	-	-
Темп роста за- работной платы	-	101	102	-	-	-	-

Информация таблицы позволяет определить отклонения по оплате труда отдельных категорий работников, выявить интенсивность изменения в оплате труда. Так как динамика роста производительности труда больше темпов рос-

### 2.3 Анализ производственных фондов

Показатели, рассчитываемые на предприятии, включают: фондоотдачу, фондоемкость работ и услуг, фондовооруженность, а также интенсивность использования производственных площадей (по работам и услугам ремонтных цехов). Для иллюстрации методов оценки использования основных средств на предприятии произведем анализ использования ОФ по данным отчетности МУП «Теплосеть» за 2005-2006 гг.

Для проведения анализа составим таблицу наличия, структуры и движения основных производственных фондов предприятия (по данным финансовой отчетности 2006 г.).

Таблица 2.6

#### Движение производственных фондов 2006 г.

Группа основных средств	Наличие на начало года		Поступило за год		Выбыло за год		Наличие на конец года	
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %
Основные производственные фонды	17160	90	3400	81	1104	56	19456	91
Основные непроизводственные фонды	1870	10	820	19	870	44	1820	9
Всего ОФ	19030	100	4220	100	1974	100	21276	100
В том числе: активная часть	12180	64	4020	95	1304	66	14896	70

Из данных таблицы видно, что за отчетный период произошли изменения в структуре основных фондов. Стоимость основных фондов возросла на 2,246 тыс. руб. или на 9%. В том числе основных производственных фондов на 2,296 тыс. руб. или на 13%.



## 2.4 Анализ финансовых результатов

Определены потоки денежных средств по основной деятельности, связанной с выполнением основных производственно-коммерческих функций.

Показатели, характеризующие динамику и структуру денежных потоков приведены в таблице 2.7

Таблица 2.7

### Анализ оборотных средств МУП «Теплосеть», (тыс.руб.)

Показатели	2004	2005	2006	2006 в % к 2005	Отклонение (+;-) 2006 от 2005
1. Задолженность, всего	9299,70	18614,00	19957,00	107,2	1343,00
1.1. Население	616,50	9961,10	11350,00	113,9	1388,9
1.2. Прочие	8683,20	8652,90	8607,00	99,5	-45,9
2. Начислено, всего	132131,0	95605,00	105787,00	110,7	10182,00
3. Оплачено, всего	126576,0	95154,00	85830,00	90,2	-9324,00

Основным фактором, определяющим динамику и структуру денежных потоков, является объем реализованных работ, услуг, который в свою очередь в целом зависит от величины установленных тарифов.

Снижение объема выручки в период 2004 -2006 годы негативно влияет на рост оборачиваемости денежных средств (в среднем увеличение на 12-15 %).

Отмечается устойчивая положительная тенденция сокращения удельного веса взаимозачетов в общем объеме доходов предприятий в среднем до 14 %.

Снижение прибыли по основной деятельности МУП «Теплосеть» снижает возможности по направлениям использования денежных средств в целом, а тенденция роста дебиторской задолженности населения за работы и услуги в 2005 году негативно влияет на способность МУП «Теплосеть» расплатиться

Финансовая устойчивость Предприятия характеризуется источниками формирования капитала.

Для анализа и оценки финансовых показателей предприятия использовались данные, наглядно представленные в таблице 2.9

Таблица 2.9

## Анализ финансового состояния

Показатели	2004	2005	2006	2006 в % к 2005	Отклонение (+;-) 2006 от 2005
1	2	3	4	5	6
1. Оборотные средства, тыс.руб.	29780	29566	29450	99,6	-116
2. Собственный капитал, тыс.руб.	68963	66568	63107	94,8	-3461
3. Совокупные активы, тыс.руб.	87653	88590	90077	101,7	1487
4. Внеоборотные активы, тыс.руб.	57873	59024	60627	102,7	1603
5. Расходы будущих периодов, тыс.руб.	168	78	79	101,3	1
6. Краткосрочные обязательства, тыс.руб.	15690	19015	25763	135,5	6748
7. Доходы будущих периодов, тыс.руб.	260	524	468	89,3	-56
8. Дебиторская задолженность, тыс.руб.	21776	21709	18387	84,5	-3322
9. Денежные средства, тыс.руб.	1014	490	2849	581,4	2359
10. Валовая выручка по оплате, тыс.руб.	104106	107939	118817	110,8	10878
11. Среднемесячная выручка, тыс.руб.	8676	8994	9901	110,1	907
12. Кредиторская задолженность, тыс.руб.	15430	18491	22913	123,9	4422

1. Коэффициент текущей ликвидности на конец отчетного периода составил 1,16 при норме 2,0. 2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами на конец отчетного периода равен 0,08.

Показатели, характеризующие рентабельность производственной деятельности приведены в таблице 2.10.

Таблица 2.10

## Анализ показателей рентабельности

Показатели	2004	2005	2006	2006 в % к 2005	Отклоне- ние (+;-) 2006 от 2005
Чистая прибыль, тыс.руб.	11229	2083	375	18,0	-1708
Прибыль от продаж, тыс.руб.	10531	5836	9705	166,3	3869
Выручка от продажи, тыс.руб.	104106	107939	118817	110,1	10878
Собственные капитал, тыс.руб.	68963	66568	63107	94,8	-3461
Рентабельность услуг, %	12,0	2,0	0,3	15,0	-1,7
Рентабельность деятельности, %	10,1	5,4	8,2	151,9	2,8
Рентабельность капитала, %	16,4	3,0	0,6	20,0	-2,4

Предприятие характеризуется высоким уровнем доходности; так прибыль от продаж предприятия за отчетный финансовый период составила 9705 тыс. руб., что вполне позволяет говорить о показателях рентабельности в положительном значении; чистая прибыль – 375 тыс.руб.

Притом, что все показатели рентабельности сохраняют положительное значение можно отметить следующую тенденцию: показатель рентабельности услуг снизился на 85 %; показатель рентабельности основного производства увеличился на 52 %; рентабельность собственного капитала уменьшилась на 80 %. Анализ показывает наметившиеся негативные сдвиги в структуре показателей рентабельности за счёт сокращения объемов произведенных работ, услуг и отрицательные изменения за счёт роста себестоимости работ, услуг.

командой. Состав команды позволяет рационально делить задание, охватывая весь объем работы и при этом никого не перегружая. Но в данной ситуации функция контроля за деятельностью подчиненных осуществляется гораздо труднее.

Рассмотрим уровень образования высшего руководящего состава завода более подробно. Данные представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2- Характеристика руководящего состава

№	Должность	Год рождения	Образование	Стаж работы в данной организации
1	Директор	1958	Высшее, Инженер-Электрик	1 год
2	Главный инженер	1949	Высшее, Инженер-Механик	26 лет
3	Главный бухгалтер	1957	Высшее Экономист	2 года
4	Главный экономист	1958	Высшее, Инженер-Экономист	1 год
5	Инженер по снабжению	1946	Высшее, Инженер-Металлург	33 года
6	Начальник ОК	1955	Высшее, Экономист	25 лет
7	Начальник службы АВР	1956	Высшее, Технолог	8 лет
8	Начальник АБО	1968	Высшее, Инженер-Электрик	7 лет
9	Старший диспетчер	1975	Высшее, Инженер-Механик	6 лет

умеющий не допускать, или разрешать уже возникшие конфликтные ситуации.

Лидер управленческой команды МУП «Теплосеть» умеет налаживать с конкурентами эффективные коммуникации с целью установления с ними партнерских отношений. Получая информацию от членов команды, лидер должен уметь ее анализировать, выделяя главное, принимать единственно правильное решение, которое может быть основано не только на знаниях, но и на его интуиции.

Как одну из важнейших составляющих образа лидера команды можно выделить и его волевые качества: предприимчивость, активность, умение выстоять в любой ситуации, не утратив как своего лица, так и лица команды, и как основной компонент - волю и стремление к победе, ориентацию на получение максимального результата.

Конкурентами управленческой команды МУП «Теплосеть» являются члены управленческих команд других муниципальных предприятий. Взгляд команды на конкурентов состоит из положительных и отрицательных сторон.

К положительным относятся:

1. Стремление улучшить свои результаты и не остаться в проигрыше перед конкурентами.
2. Умение защищать свои интересы и отстаивать свою точку зрения перед конкурирующими командами.
3. Конкуренты стимулируют деятельность команды в сложных ситуациях.
4. В конкурентных условиях команда становится более сплоченной.

К отрицательным сторонам относятся:

1. Конкуренты являются сильными соперниками, которые могут добиться большого успеха.
2. Конкуренты для команды являются группой целесообразных, расчетливо действующих соперников, результаты деятельности которых заранее предугадать невозможно.

Самыми надежными стратегиями обеспечения конкурентоспособности команды следует признать: использование уникальных технологий и специалистов, уникальность и лидерство качества и выборочная специализация.

К преимуществам, способным обеспечить превосходство над конкурентами надолго, следует отнести хорошую репутацию команды - это особенно ценное конкурентное преимущество.

### **3.2 SWOT-анализ управленческой команды МУП «Теплосеть»**

К сильным сторонам управленческой команде МУП «Теплосеть» можно отнести: 1) сплоченность коллектива, 2) хорошую репутацию как команды в целом, так и ее отдельных членов, 3) высокий уровень адаптивности, реакции на изменения внешней и внутренней среды, 4) высокая работоспособность и ответственность членов команды.

Угрозами для управленческой команды МУП «Теплосеть» являются: 1) большое количество возможных предложений для решения проблем от членов команды, а следовательно - большое количество времени на их обработку, 2) высокая конкурентоспособность других команд, 3) невозможность предугадать действия конкурентов, 4) «утечка информации» от нашей команды к другим командам.

К возможностям управленческой команды МУП «Теплосеть» относятся:

- возможность использования передовых технологий для поиска и обработки полезной и необходимой информации,
- возможность разумного сотрудничества с конкурентами, так как имеется хорошая репутацию,
- возможность находить эффективные решения проблем путем их коллегиального обсуждения, так как наша команда довольно многочисленна,
- возможность использования различных взглядов на ситуацию, так как все члены команды имеют свое уникальное мнение, и лучше

Разрабатываемая стратегия управленческой команды МУП «Теплосеть» должна быть направлена на максимальное использование предоставляемых возможностей и максимально возможную защиту от угроз.

В таблице 3.4 приведен опросный лист экспертов.

Таблица 3.4

Опросный лист экспертов с применением семантического дифференциала

Вопрос: Каково ваше мнение по эффективности управленческой команды								
Эксперты	1	2	3	4	5	6	7	
Невозможность предугадать действия конкурентов	2	3	12	9	31	26	17	Угрозы
Большое количество предложений решений проблем	-	3	58	17	22	-	-	Возможности
Возможность разумного сотрудничества с конкурентами	-	-	2	11	23	26	36	Сильные стороны
Отсутствие высококлассных специалистов	-	-	-	5	13	26	56	Слабые стороны
Разногласия коллектива	-	-	3	7	20	32	38	Слабые стороны
Работоспособность	-	-	-	5	13	26	56	Сильные стороны
Передовые способы обработки и приема информации	-	-	3	7	20	32	38	Сильные стороны
Нехватка времени	3	18	46	21	7	5	-	Слабые стороны
1. 40-50 баллов - Чрезвычайно эффективная 2. 30-40 баллов - Средний уровень 3. 20-30 баллов – Неэффективная команда 4. 0-20 баллов - Не знаю								

ставляющих бизнес-процесс. Этот процесс даёт нам:

- помощь в определении качественной потребности в персонале;
- исключение дублирования функций или отсутствия исполнителей каких-либо функций;
- более рациональное использование трудовых ресурсов;

МРФ представляет собой таблицу, отражающую бизнес-процессы предприятия с их подробной детализацией. Перечислены исполнители работ и функции, которые каждый исполнитель реализует по отношению к данной работе. Составим МРФ на два наиболее интересующих нас бизнес-процесса МУП «Теплосеть» - "Устранение аварий" и "Поставка тепла".

Используется система обозначения функций:

- П - подготовка решения;
- Р - принятие решения;
- И - исполнение;
- К - контроль за исполнением решения;

Помимо этих основных функций могут также использоваться вспомогательные:

- С - согласование решения;
- У - участие в реализации соответствующих функций.

В строке функций не должны повторяться функциональные обязанности принятия решения (Р) и исполнения (И) для исключения ситуации "нескольких начальников" или "нескольких исполнителей".

Если действие рутинное или строго регламентированное, может отсутствовать функция принятия решения. В этом случае решение принимается на основании устоявшегося порядка или регламента.

Также в некоторых строках могут отсутствовать другие обозначения функций (кроме "исполнения"), если выполнение данных функций в соответствующем элементе бизнес-процесса не подразумевается.



Продолжение таблицы 3.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Приобретение топлива						У	И		К
Ремонт сетей			К С		И	С	У		П
Расчет тарифов на тепло						И Р С	П И Р С У		И Р С
Подача тепла			У				У С	И С Р	П

Заполненная таким образом матрица дает представление о сфере обязанностей каждого управленческого работника, о сложности выполняемой им работы, наглядно демонстрирует уровень занятости работника.

Итак, проанализировав данный из МРФ имеем:

Таблица 3.6

Анализ данных МРФ

Исполнитель	Функции					
	основные				вспомогат.	
	П	Р	И	К	С	У
Директор	4	2	1	2	3	1
Главный инженер	2	4	1	4	2	1
Главный бухгалтер		1	3	1	1	1
Главный экономист	2	3	5	2	2	2
Инженер по снабжению	2	4	2	1	6	4
Начальник ОК					1	1
Начальник службы АВР	3		3	2	3	2
Начальник АБО			4		3	

Из таблицы 3.6, что центрами принятия решений являются в главной степени директор, главный инженер, главный бухгалтер, главный экономист.

бые стороны нашей организации, а также потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет того, что менеджеры должны сравнивать внутренние силы и слабости своей организации с возможностями, которые дает им рынок.

Таблица 3.7

Мониторинг факторов внутренней среды предприятия (до изменений).

Факторы внутренней среды	Оценка качества					Важность
	5	4	3	2	1	
1 ФИНАНСЫ:						
1.1. Стоимость капитала					+	0,05
1.2. Доступность капитальных ресурсов				+		0,02
1.3. Доходность капитала			+			0,03
1.4. Финансовая стабильность		+				0,05
2. ПРОИЗВОДСТВО:						
2.1. Современное оборудование		+				0,04
2.2 Соблюдение сроков поставок		+				0,04
2.3. Затраты на производство				+		0,02
2.4 Технический уровень производства			+			0,03
3. ОРГАНИЗАЦИЯ:						
3.1. Квалификация руководства				+		0,04
3.2. Малый штат сотрудников					+	0,04
3.3. Квалификация и способности менеджеров				+		0,05
3.4. Реакция на изменение рыночной ситуации					+	0,04
3.5. Преданность работе сотрудников			+			0,03
3.6. Инициативность руководства		+				0,04
3.7. Оперативность принятия решений			+			0,05

## Итог анализа деятельности

Факторы	Сильные стороны	Слабые стороны	Последствия
Финансы	Высокая доходность капитала, финансовая стабильность	Невысокая стоимость капитала доступность капитальных ресурсов	Благополучное финансовое состояние фирмы
Производство	Высокотехнологичное современное оборудование, своевременная поставка продукции	большие затраты на производство,	увеличение стоимости продукции
Организация	Инициативное руководство, достаточно преданные организации работники	Недостаточная квалификация руководства и менеджеров низкая реакция на изменение рыночной ситуации, больше необходимого число сотрудников	Нескоординированная работа предприятия

Неважные показатели в сфере организации. Желательно скорейшее изменение сложившейся ситуации. Сильные стороны финансового фактора несколько превосходя слабые, необходимо отметить, что к преимуществам сильных сторон относится финансовая стабильность предприятия.

Существенным минусом организационного фактора является недостаточная квалификация руководства и менеджеров фирмы. Необходимо повышение квалификации в первую очередь менеджеров, а также руководства фирмы.

Таким образом, проведя SWOT-анализ можно сказать, что данная управленческая команда организации не в полной мере удовлетворяет ее потребностям, вследствие чего команда подлежит совершенствованию.

После мероприятий по совершенствованию команды необходимо провести повторное обследование системы и убедиться в эффективности системы управления предприятием. Для этого следует повторно провести SWOT-анализ факторов внутренней среды предприятия.

Как видно из таблицы 3.10 изменения на предприятии МУП «Теплосеть» сказались положительным образом на таких факторах внутренней среды предприятия как квалификация руководства и менеджеров, соблюдении сроков поставок.

### **3.5 Мероприятия по обучению членов «Управленческой команды»**

Главная задача повышения квалификации руководителей МУП «Теплосеть» – обеспечить быструю реализацию новых научных, технических, организационных и экономических идей в практику деятельности предприятия. Один из путей совершенствования системы повышения квалификации этой категории работников – переход от сложившейся практики периодического обучения к непрерывному обновлению знаний.

Более глубокие знания по широкому кругу вопросов в порядке повышения квалификации руководителям МУП «Теплосеть» можно получить на специальных факультетах или курсах повышения квалификации при высших учебных заведениях, учебных центрах, в отраслевых или межотраслевых институтах повышения квалификации и их филиалах, а также на курсах, семинарах, устраиваемых многочисленными фирмами, специализирующимися на нужды предприятий и организаций.

Повышение квалификации руководителей будет более эффективным при соблюдении принципа преемственности обучения и последующего рационального использования кадров с учетом приобретенных ими знаний и навыков.

Руководитель высшего звена управления обязан хорошо знать отрасль коммунального хозяйства, а так же организацию возглавляемую им. Он должен иметь опыт работы в основных функциональных подсистемах, чтобы ориентироваться в производственных, финансовых, кадровых вопросах и квалифицированно действовать в экстремальных социально – экономических и политических ситуациях.

- участие в выездных занятиях на предприятиях и в организациях;
- изучение эффективных методов работы отдельных работников и персонала в целом;
- подготовка к выступлениям и участие в работе научно-практических и производственных конференций;
- подготовка к занятиям по профессиональному обучению (в качестве слушателя или преподавателя, лектора);
- систематическая работа по составлению и выполнению индивидуального плана работы по самообразованию.

Важнейшим средством профессионального развития персонала является профессиональное обучение – процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудником организации. Примером профессионального обучения управленцев МУП «Теплосеть» могут служить финансовые курсы для высшего управленческого аппарата предприятия.

### **3.6 Расчет экономического эффекта от мероприятий по совершенствованию управленческой команды**

Мероприятия по совершенствованию управленческой команды связано со значительными материальными издержками, поэтому формирование и контроль за исполнением бюджета обучения членов команды является важнейшими элементами управления.

При расчете экономического эффекта мероприятий по совершенствованию управленческой команды МУП «Теплосеть» необходимо учесть все компоненты издержек.

Произведем расчет затрат, связанных с внедрением в деятельность предприятия усовершенствованной управленческой команды.

На предприятии предлагается создать отдел управления и организации труда. Он должен включать трех специалистов по управлению и организации труда. Затраты на создание нового отдела включают:

- введение трех штатных единиц: специалистов по мотивации персонала;

решений. Руководители предприятия МУП «Теплосеть» после повышения квалификации смогут принимать более квалифицированные управленческие решения, внедрять на предприятии передовой опыт управления, что позволит увеличить производительность труда работников..

Рассмотрим проект выполнения плана по труду на 2007 г., приведенный в таблице 3.12.

Таблица 3.12

Проект выполнения плана по труду после внедрения мероприятия

Показатели	2006 (до внедрения)	Проект 2008 (после внедрения)	Отклонение
Затраты на внедрения разработанных мероприятий по совершенствованию управленческой команды	-	1203,6	+1203,6
Среднесписочная численность всего, чел.	186	187	+1
в т.ч. рабочих	153	153	-
Фонд заработной платы тыс, руб.,	4080,0	5271,6	1191,6
в т.ч. рабочих	3480,0	4512,0	1032,0
Оказание услуг, тыс. руб.	105896,0	111577,3	5681,3
Прибыль, тыс. руб.	24000,0	26479,1	+2479,1
Годовой экономический эффект	-	-	1275,5

Произведенные расчеты показали, что при внедрении предлагаемых мероприятий по совершенствованию управленческой команды МУП «Теплосеть» среднесписочная численность увеличится на 1 человека, фонд заработной платы увеличится на 1 191,6 тыс. руб., в связи с улучшением принятия управленческих решений выручка увеличится на 2 479,3 тыс. руб., в результате прибыль возрастет на 2 479 тыс. руб., годовой экономический эффект от внедрения мероприятия по совершенствованию управленческой команды составит 1 275,5 тыс. руб.

Таким образом, предложенные мероприятия являются целесообразными и могут быть внедрены в деятельность предприятия.

Во второй главе дипломного проекта проведен анализ действующей организационной структуры МУП «Теплосеть» показал, что данная структура еще далека от совершенства. Она слишком централизована и отсутствие гибкости не позволяет решать современные задачи.

В результате предполагается сформировать более эффективную команду управления, сотрудники, входящие в неё должны быть более приспособленными к динамичным изменениям и требованиям производства.

В третьей главе дипломного проекта выявлены направления и разработаны мероприятия по повышению эффективности управленческой команды. Направлениями повышения эффективности управленческой команды являются: а) повышение индивидуальной эффективности деятельности членов команды, включающее замену членов команды или развитие профессиональных компетенций членов команды; б) постоянный мониторинг и уточнение целей, стратегии, задач, командных норм управленческой команды, т.е. основных элементов командной работы.

Так как условия, в которых приходится функционировать МУП «Теплосеть», постоянно меняются, все элементы командной работы должны быть максимально гибкими, для того чтобы при необходимости их легко и быстро можно было скорректировать; в) добавление ресурсов, необходимых для функционирования управленческой команды (материальных, информационных, технических и т.д.); г) проведение командного обучения, тренингов, мероприятий по навыкам работы в команде и повышению командного духа.

В результате предлагаемых мероприятий рост производительности труда составит 10 % выручка увеличится на 2 479,3 тыс. руб., в результате прибыль возрастет на 2 479 тыс. руб., годовой экономический эффект от внедрения мероприятия по совершенствованию управленческой команды составит 1 275,5 тыс. руб.

17. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2005. - С. 692.
18. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. - М.: Инфра-М, 2001
19. Комиссаров Т.А. Управление человеческими ресурсами. - Издательство «Дело», 2002.
20. Коротков Э.М.: «Концепция менеджмента», М, 2003
21. Кремень М.А. Управление коллективом. М., 2004
22. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2001.
23. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.-М.: Дело, 2003.
24. Нессонов Г.Г. Управление персоналом коммерческой организации. Учебное пособие. М.: Триада, 2004.
25. Поляков В.А. Технология карьеры. М.: Дело ЛТД, 2005.
26. Силин А.Н. Управление персоналом. Учебник по кадровому менеджменту.-Тюмень: ТГУ, 2004.
27. Тарасов В.К. Персонал-технология : отбор и подготовка менеджеров. Л: Машиностроение, 2002.
28. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 2005.
29. Шамхалов Ф.И. Американский менеджмент. Теория и практика. М.: Наука, 2003.
30. Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. - М.: «Ось-89», 2005. - 361 с.
31. Переверзев М. П., Шайденко Н. А., Басовский Л. Е. Менеджмент: Учебник/ Под ред. проф. М. П. Переверзева. – М.: ИНФРА-М, 2002;
32. Кафидов В. В. Управление персоналом. Учебник –М.2000;
33. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя/ Авт. сост. Н.Я. Сацков – Д.: Сталкер, 1998.