МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Экономический факультет**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

д-р экон. наук, проф.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.В. Шевченко

(подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2024 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ФИРМОЙ НА ОСНОВЕ МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА**

Работу выполнилa \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ М.В. Павленко

(подпись)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

(код, наименование)

Направленность (профиль) Международный менеджмент

Научный руководитель

д-р экон. наук, проф.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Е.Ф. Линкевич

(подпись)

Нормоконтролер

канд. экон. наук, доц.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ М.Р. Ахмедова

(подпись)

Краснодар

2024

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Введение…………………………………………………………………..… | | | 3 |
| 1 | Теоретические аспекты управления фирмой на основе  международного опыта……………………………………..………….. | | 6 |
|  | 1.1 | Понятие и сущность управления фирмой……………..…………. | 6 |
|  | 1.2 | Методологические подходы к классификации систем  управления фирмой……………………………………..………… | 13 |
|  | 1.3 | Зарубежные модели управления фирмой………………….……. | 17 |
| 2 | Оценка организации управления АО «РПТ»……………………….… | | 22 |
|  | 2.1 | Организационно-экономическая характеристика АО «РПТ»….. | 22 |
|  | 2.2 | Анализ организации управления в АО «РПТ»………………..…. | 31 |
|  | 2.3 | Проблемы организации управления АО «РПТ»……………..….. | 38 |
| 3 | Совершенствование организации управления АО «РПТ» на основе международного опыта……………………………………………..….. | | 43 |
|  | 3.1 | Мероприятия по совершенствованию организации управления АО «РПТ» на основе международного опыта………………..….. | 43 |
|  | 3.2 | Оценка эффективности проведенных мероприятий…………..… | 49 |
| Заключение……………………………………………………………….… | | | 53 |
| Список использованных источников…………………………………….... | | | 57 |
| Приложение А. Бухгалтерский баланс АО «РПТ»………………..……… | | | 63 |
| Приложение Б. Отчет о финансовых результатах АО «РПТ»………..….. | | | 65 |

**ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы обусловлена тем, что с развитием различных технологий управление фирмой остается важным моментом в структуре управления, а также управление фирмой влияет на эффективность процесса функционирования фирмы. Организационные объекты управления фирмой должны, в свою очередь, соответствовать рыночным отношениям и новым условиям хозяйствования. На этапе санкционного давления и политической, а также экономической нестабильности, управление фирмой должно подстраиваться под новые реалии и модернизировать свои привычные процессы. Организация управления фирмой должна внедрять в свое управление цифровизацию процессов, управление данными, автоматизацию данных, внедрение искусственного интеллекта и т.д.

При организации управления фирмой также необходимо эффективно выстраивать и управлять персоналом, поскольку именно персонал является важной составляющей всей фирмы. Необходимо выделять усиленное внимание для организации комфортного рабочего места и приятного времяпровождения в фирме.

На основе вышеописанных аспектов, можем сделать вывод, что все они обуславливают актуальность темы.

Целью исследования является выявление наиболее перспективных направлений совершенствования организации управления АО «РПТ» на основе международного опыта.

Для решения поставленной цели, необходимо решить ряд следующих задач:

* рассмотреть понятие и сущность управления фирмой;
* исследовать методологические подходы к классификации систем управления фирмой;
* описать зарубежные модели управления фирмой;
* оценить организацию управления АО «РПТ»;
* предложить мероприятия по совершенствованию организации управления АО «РПТ» на основе международного опыта.

Объектом исследования является организация управления фирмой на основе международного опыта.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения сотрудников и руководителей, трансформирующиеся в процессе совершенствования управления фирмой.

При выполнении исследования применялись методы: синтез, анализ статистических данных, системный и сравнительный анализ, дедукция.

Теоретико-методическую базу работы составляют труды отечественных и зарубежных ученых, таких как: О.С. Виханский, А.Л. Гапоненко,  
 В.Д. Грибов, Л.И. Дорофеева, А.П. Егоршин и др.

Информационную базу исследования составили учебники, научные статьи различных авторов, а также интернет-ресурсы.

Практическая значимость полученных результатов заключается в разработке комплекса рекомендаций по совершенствованию организации управления АО «РПТ» на основе международного опыта.

Структура работы включает введение, три главы, заключение, список использованных источников.

Во введении обоснована актуальность выбранной темы, определены задачи, объект и предмет исследования, теоретико-методологическая и информационная база.

В первой главе рассмотрены теоретические основы управления фирмой на основе международного опыта. Рассмотрено понятие и сущность управления фирмой, описаны методологические подходы к классификации систем управления фирмой, а также изучены зарубежные модели управления фирмой.

Во второй главе оценена организация управления АО «РПТ». Проведен анализ организационно-экономической характеристики АО «РПТ» и организации управления, а также выявлены основные проблемы управления фирмой.

В третьей главе предложены основные направления повышения эффективности организации управления фирмой АО «РПТ» на основе международного опыта. Предложены основные мероприятия и просчитана их эффективность.

В заключении изложены основные выводы и результаты проведенного исследования, обеспечивающие достижение цели работы и решение поставленных задач.

Общий объем работы составляет 65 страниц, включая 11 таблиц и 15 рисунков.

1. **Теоретические аспекты управления фирмой на основе   
   международного опыта** 
   1. **Понятие и сущность управления фирмой**

Управление фирмой является важным и многогранным процессом, который влечет за собой финансовую стабильность фирмы и ее дальнейшие перспективы роста. Управление фирмой является сложным процессом, поскольку в любой фирме работает большое количество сотрудников и у каждого сотрудника свой определенный характер и темперамент. Т.к. руководителю любой фирмы важно, чтобы достигались поставленные цели фирмы, сотрудникам необходимо работать сплоченно и находится в тесной взаимосвязи друг с другом [2].

Отметим, что в литературе управление фирмой относится к искусству объединения людей на общей территории для того, чтобы организовать правильный рабочий процесс для достижения общей цели. Стоит отметить, что такие отечественные ученые как: Л.И. Абалкин, А.Г. Аганбегян, О.В. Козлова, Б.Г. Литвак, А.И. Радченко и др. внесли большой вклад в становлении теории по управлению фирмой [4].

Важно заметить то, что эффективность работы сотрудников и достижение общих целей зависит в первую очередь от руководителя. Практически любой коллектив подразделяется на иерархии, к примеру: руководители, специалисты и технические работники. На рисунке 1 отобразим данную иерархию схематично.

Изучая рисунок 1, видим, что основной категорией сотрудников, которые подвергаются управлению являются – технические сотрудники. Также можем отметить, что у каждого из вышеперечисленных групп есть определенные свои управленческие функции, которые в совокупности позволяют эффективно управлять фирмой.

Рисунок 1 – Основные категории сотрудников (составлено автором)

В таблице 1 стоит отобразить функции, которые присущи каждой группе сотрудников.

Таблица 1 – Управленческие функции руководителей, специалистов и технических работников (составлено автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Группа сотрудников | Функции |
| Технические работники | Работники, обслуживающие деятельность специалистов и руководителей (например, офис-менеджеры, секретари, машинистки, архивариусы, операторы), использующие в своей деятельности стандартные процедуры и операции, они выполняют информационно-технические операции, освобождая руководителей и специалистов от этой рутинной работы и обеспечивая их необходимой информацией. |
| Специалисты | Работники, в деятельности которых преобладают логические операции, не исключающие творчества (например, экономисты, бухгалтеры, специалисты по управлению персоналом, по связям с общественностью, по маркетингу, юристы и проч.), они анализируют информацию и готовят варианты решений для руководителей в соответствии с их приказами и распоряжениями, технико-технологическими нормативами, организационными регламентами, квалификационными требованиями; |
| Руководители | Руководители возглавляют фирму. Наделены необходимыми полномочиями для принятия решений и несущий всю полноту ответственности за результаты работы возглавляемого им коллектива (его труд является самым сложным и ответственным в системе управления организацией). |

Изучая таблицу 1, видим, что все функции очень важны для того, чтобы любая фирма функционировала эффективно. Но, стоит заметить, что затраты времени и трудовых ресурсов у каждой категории разный, т.к. основная ответственность по управлению фирмой все же приходится на руководителей фирмы [8].

Самостоятельная сфера управленческого труда закрепляется определенными организационными формами, образующими в совокупности автономную систему управления организацией. От уровня управленческого труда зависит не только использование поверхностных, но и глубинных (стратегических) резервов организации. Главная особенность этого вида трудовой деятельности состоит в том, что задачи развития и совершенствования организации руководитель решает в организационном аспекте, воздействуя на людей, которые непосредственно должны решать эти задачи (рис. 2).

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, программное обеспечение, Мультимедийное программное обеспечение

Автоматически созданное описание

Рисунок 2 – Логика процесса управленческого труда [8]

Из рисунка 2 видим, что процесс управленческого труда достаточно сложен и многогранен. Для того, чтобы добиваться поставленных целей, нужно пройти через большое количество принятий решений, важно, чтобы они были грамотно сформулированными и эффективными.

Переходя к определению функций управления фирмой, стоит заметить, что четырьмя основными функциями организационного менеджмента, являются планирование, организация, руководство и контроль. Данные функции обеспечивают комплексный подход к управлению фирмой и достижению ее целей. Стоит рассмотреть более подробно каждую функцию [12].

Планирование включает в себя постановку целей, определение стратегий и действий, необходимых для достижения этих целей. Это перспективный процесс, который требует анализа текущего состояния организации, выявления возможностей и вызовов и разработки планов по использованию возможностей и преодолению проблем. Планирование обеспечивает дорожную карту деятельности организации и обеспечивает эффективное распределение ресурсов.

Организация включает в себя структурирование и расстановку ресурсов, задач и людей внутри организации. Это включает в себя создание формальной структуры, определение ролей и обязанностей и установление отношений между различными должностями или отделами. Организация гарантирует, что нужные люди выполняют нужные роли, ресурсы распределяются эффективно, а рабочий процесс и порядок отчетности четко регламентированы.

Лидерство относится к руководству отдельными лицами и командами внутри организации и влиянию на них для достижения целей организации. Оно включает в себя обеспечение руководства, вдохновение и мотивацию сотрудников, развитие командной работы и содействие эффективному общению. Лидерство предполагает не только управление задачами, но и понимание и поддержку потребностей и стремлений сотрудников для повышения их вовлеченности и производительности [15].

Контроллинг включает в себя мониторинг и оценку прогресса организации, чтобы гарантировать, что она находится на пути к достижению своих целей. Он включает в себя установление стандартов эффективности, измерение фактической производительности, сравнение ее со стандартами и принятие корректирующих действий, когда это необходимо.

В дополнение к четырем основным функциям, существует несколько других важных функций, влияющих на организационное управление:

Подбор персонала предполагает приобретение, развитие и удержание нужных организации талантов. Это включает в себя такие мероприятия, как набор персонала, отбор, обучение и управление эффективностью. Эффективное подбор персонала гарантирует, что в организации есть нужные люди, обладающие необходимыми навыками и компетенциями для достижения ее целей.

Тайм-менеджмент включает в себя определение приоритетов задач, эффективное распределение времени и оптимизацию производительности. Он включает в себя такие методы, как постановка целей, планирование и составление графиков действий, управление перерывами и делегирование задач. Эффективное управление временем позволяет отдельным лицам и командам эффективно работать и соблюдать сроки [23].

Мотивация играет решающую роль в повышении вовлеченности сотрудников и производительности труда. Она предполагает понимание индивидуальных потребностей и использование различных стратегий, чтобы вдохновлять и поощрять сотрудников работать наилучшим образом. Методы мотивации могут включать признание, вознаграждения, возможности карьерного роста и создание позитивной рабочей среды.

Стоит также отметить и тот факт, что принципы подразделяются на 3 категории, а именно: общие, частные и принципы администрирования и все они взаимосвязаны [28].

Общие принципы менеджмента представляют собой важнейшие (стратегические) требования, соблюдение которых обязательно для любых систем управления и организаций:

– системность – это ведущий принцип менеджмента, предполагающий всестороннюю проработку принимаемых решений, анализ всех возможных альтернатив, координацию усилий на различных направлениях, оценку возможных последствий управленческих действий в каждом элементе и компоненте системы;

– объективность – этот принцип предполагает целенаправленное воздействие на основе познания и использования объективных закономерностей в интересах обеспечения оптимального функционирования всей системы;

– последовательность – этот принцип предполагает соблюдение логической преемственности в действиях менеджера;

– принцип ведущего звена – предполагает выявление в результате анализа всей совокупности информации решающего факта, альтернативы, задачи;

– дополнительность – этот принцип предполагает сосуществование и взаимодополняемость различных начал: организованного и стихийного, закономерного и случайного и т. д.;

– вероятность – этот принцип предполагает вероятностный характер процесса управления, предопределенный много-альтернативностью развития;

– эволюционизм – этот принцип предполагает временную необратимость как основание и причину постоянного совершенствования управленческих структур. Развитие любой организационной структуры может идти только по пути ее усложнения, упрощение структуры означает ее деградацию;

– саморегулирование – этот принцип предполагает стремление системы к самосохранению, противостояние внешним возмущающим воздействиям;

– принцип обратной связи – этот принцип предполагает необходимость для субъекта управления регулярно получать информацию о результатах своей деятельности, о реакции непосредственных исполнителей и тех, на кого направлена эта деятельность, на эту деятельность [4].

В результате субъект управления получает возможность корректировочных действий на основе достоверной информации. Частные принципы менеджмента представляют собой важнейшие требования, которые применяются при управлении конкретными организациями или сферами деятельности. Соблюдение этих принципов позволяет регулировать отдельные управленческие процессы и стороны управления с учетом специфики и характера деятельности организации, отраслевой специализации. Обязательные принципы излагаются во внутренней нормативной документации организации.

Административные принципы менеджмента представляют собой важнейшие требования, которые обеспечивают эффективность административно-исполнительской деятельности.

Административные принципы были сформулированы А. Файолем:

– разделение труда (специализация любого вида труда);

– власть и ответственность (объемы прав и ответственности в рамках должностных инструкций должны совпадать);

– дисциплина (уважение и обязательное соблюдение трудовых соглашений, а наиболее действенным средством воздействия является личный пример руководителя);

– единоначалие (единство точки зрения руководства, единство действия, единство распорядительства);

– единство руководства (у каждого подчиненного должен быть только один руководитель, дуализм распорядительства возможен, но при этом должен носить исключительный и временный характер);

– подчинение частных интересов общим (приоритетность общих интересов обусловливается тем, что они символизируют общественно значимые интересы);

– вознаграждение (справедливость методов стимулирования труда, ориентированных на максимально возможное удовлетворение сотрудников и руководителей); порядок (логистика управленческих действий и процессов);

– справедливость (обеспечение лояльности и преданности коллектива посредством уважительного и справедливого отношения руководителей к подчиненным) [12];

– скалярная цепь (четкость и целесообразность линий управленческих взаимоотношений, четкость разделения функциональных дефиниций); корпоративный дух (в единстве – сила);

– инициатива (провоцирование и одобрение проявления подчиненными личной инициативы); централизация (обязательность делегирования полномочий, так как это предполагает наличие структуры управления, подготовку будущих руководителей, перспективность организации).

Данные принципы – наряду с четырьмя основными функциями планирования, организации, руководства и контроля – способствуют общей эффективности и успеху фирмы.

Таким образом, от управления фирмой это совокупность многих взаимосвязанных элементов, которые работают на обеспечении жизнеспособности фирмы. Управление фирмой состоит из сложных механизмов и функций, которые, в свою очередь, направляют фирму к достижению поставленных целей и задач.

* 1. **Методологические подходы к классификации систем   
     управления фирмой**

Управление фирмой на данный период времени базируется на разнообразных методиках и подходах, которые имеют свою уникальность, а также позволяют обеспечить успешную работу фирмы при их использовании. Изучая научную литературу, можно подчеркнуть то, что наиболее известными подходами являются: системный подход, процессный и функциональный подходы. Каждый из данных подходов индивидуален и ориентирован на достижение определенных целей фирмы. При использовании определённого подхода стоит опираться на конкретные методики и инструменты, которые предполагает данный подход, т.к. именно благодаря им фирма сможет добиться успеха.

Одним из самых первых подходов, который был рассмотрен в литературе является функциональный подход к управлению. Данный подход к управлению заключается в том, что функциональный подход разделяет управленческую деятельность на функциональные области. Данные области заключаются в производстве, финансах, маркетинге, человеческих ресурсах и т.д. Стоит отметить, что данные области также имеют свои цели и задачи. Управление фирмой происходит путем координации и оптимизации работы каждого из функциональных подразделений.

Данный подход также является основной многих моделей и методологий управления, к примеру таких как: развитие теории организации, построение иерархических систем управления, также идеи и методы данного подхода остаются наиболее актуальными и по сегодняшний день [16].

**Вторым подходом рассмотрим системный подход. Следует отметить, что организация – это система, которая предназначена для достижения поставленных целей, а также для достижения решения проблем. Системы взаимодействия являются одним из связующих звеньев между лицами, которые принимают решения.**

**Также стоит отметить, что система – это одно целое, которое является сложным составляющим и которое представляет собой совокупность объектов или частей, образующую единую и организованную систему. В свою очередь, система характеризируется группой объектов, которые взаимосвязаны и обладают каждый индивидуальными свойствами.**

**Также стоит заметить, что системный подход был создан благодаря совокупности области теории и кибернетики, которые в свою очередь, стали активно развиваться в середине** XX в. Многие ученые вложили свой вклад в формирование системного подхода, данными учеными являются: Л. Берталанфи, Н. Винер, У. Р. Эшби и Г. Саймон [22].

К примеру, в середине XX в. ученый Л. Берталанфи стал предлагать идеи для системной теории. Данная теория включала вопросы о взаимосвязях и взаимодействиях компонентов внутри системы. Данный ученый ввел понятия открытия и закрытия системы, а также обмена информацией и обратной связи.

После середины XX в. в 1950-1960 гг. данный подход, рассматриваемый нами стал внедряться в работы ученого – Г. Саймона. Данный ученый стал разрабатывать концепцию «процесса принятия решений». Данная концепция включила в себя не только разработку концепции, но и включила внешние и внутренние факторы на организацию.

После разработки данной концепции, еще в последующие десятилетия системный подход к управлению развивался и начал оформляться как самостоятельная методология.

Аналогичным образом, почти суверенным начал появляться процессный подход. Данный подход к управлению в течении 1950-1960 гг. помог в разработке методологии «Business Process Reengineering» (BPR) и «Total Quality Management» (TQM). Стоит отметить, что данные методологии во время разработки уделяли внимание на процессы, а также возможности их оптимизации. Далее в 1990-2000 гг. данный подход к управлению стал еще наиболее сильно развиваться и появилась методология Six Sigma. Данная методология сфокусирована на улучшении качества бизнес-процессов, а также на снижении дефектов.

В данный период времени именно процессное управление является наиболее актуальным на промышленных предприятиях. Это происходит благодаря способности данного подхода обеспечивать наиболее эффективное использование ресурсов, а также благодаря гибкости производственных процессов. К примеру, традиционные иерархические структуры уступают место сетевым организациям, где акцент делается на оптимизации бизнес-процессов и достижении стратегических целей [17].

На основе модернизации и развитию цифровизации процессный подход к управлению фирмы стал наиболее гибким, а также адаптивным. К тому же, структура управления и межфункциональные отношения стали горизонтальными, что в свою очередь, позволило фирме быстрее реагировать на изменения во внешней среде.

Стоит отметить также и то, что на практике многие подходы могут иметь пересечение между собой, а также инструменты одного подхода могут применяться в противоположном подходе, но все это зависит от конкретных задач и потребностей фирмы в которой применяются данные подходы и инструменты.

С помощью анализа сущности и инструментов управленческих подходов возможно сделать обоснованной вывод, о том, что функциональный, системный и процессный подходы имеют свои индивидуальные отличительные черты и особенности, которые в свою очередь тесно взаимосвязаны. Инструменты и методы одного подхода имеют возможность пересечения при практическом применении в управлении фирмой. Данные подходы, следовательно, не являются взаимоисключающими, и имеют возможность быть комбинированными для достижения наилучших результатов в управлении предприятием.

Таким образом, следует подвести итог о каждом подходе в индивидуальном порядке. Итак, с помощью функционального подхода возможно выразить акцент на разделение организации в функциональных областях, к примеру в производстве, маркетинге, финансах. Данные области являются одной из составляющей бизнес-процессов, что следовательно позволяет сделать вывод, о том, что их деятельность может быть смоделирована и оптимизирована в рамках данного подхода. Также отметим и то, что представление предприятия в виде системы функциональных областей находит отражение в системном подходе управления.

Следующим подходом, который мы рассмотрели был системный подход. Его индивидуальность и особенность в том, что он имеет целостную систему, которая включает внешнюю среду и внутренние компоненты в единое целое. Моделирование системы осуществляется с помощью применения и процессного подхода и функционального, а также их взаимосвязи [22].

Процессный подход, в свою очередь, направлен на оптимизацию бизнес-процессов, а также на ключевые элементы деятельности организации, при том, что бизнес-процессы могут иметь взаимосвязь с функциональными областями, а также их оптимизацией, что может потребовать изменений в организационной структуре (функциональный подход).

Таким образом, подводя итог, отметим, что организованное управление предприятием часто включает в себя элементы всех трех подходов. Эффективное управление требует понимания как структуры и функций организации (функциональный подход), так и ее внутренних взаимосвязей и взаимодействия с окружающей средой (системный подход). Бизнес-процессы (процессный подход) являются механизмом, с помощью которого организация достигает своих целей, они служат связующим звеном между всеми аспектами управления.

* 1. **Зарубежные модели управления фирмой**

В эту эпоху технологий и либерализации, когда ежедневно происходит масштабная модернизация бизнеса, фирмам необходимо внедрять модель управления. Это также укрепляет связи и честность сотрудников, что повышает профессионализм и делает организацию инклюзивной. Предположим, компания решает внедрить управление в свою систему. В этом случае сотрудники могут успешно добиваться результатов в течение длительного времени, цена на акции компании остается стабильной, проблемы с бесхозяйственностью и коррупцией сводятся к минимуму, инвесторы приобретают твердую уверенность, видя рост производительности сотрудников, а ценность бренда фирмы повышается на рынке [19].

Рассмотрим семь важных моделей управления фирмой. Отобразим данные модели на рисунке 3 и опишем их.

Англо-американская модель. В соответствии с Англо-американской моделью корпоративного управления права акционеров признаются и им придается большое значение. Они имеют право избирать всех членов Правления, и Правление руководит управлением компанией. Некоторыми особенностями этой модели являются:

Данная модель, ориентированная на акционеров. Ее также называют англосаксонским подходом к корпоративному управлению, который является основой корпоративного управления в Великобритании, Канаде, Америке, Австралии и странах с общим благосостоянием, включая Индию. Директора редко независимы от руководства.

Рисунок 3 – Модели управления фирмой (составлено автором)

Компаниями управляют профессиональные менеджеры, у которых незначительная доля собственности. Существует четкое разделение собственности и управления [31].

Институциональные инвесторы, такие как банки и взаимные фонды, являются портфельными инвесторами. Когда они не удовлетворены результатами деятельности компании, они просто продают свои акции на рынке и уходят.

Нормы раскрытия информации являются всеобъемлющими, а правила, запрещающие инсайдерскую торговлю, жесткими. Мелкие инвесторы защищены, а крупным инвесторам не рекомендуется принимать активное участие в корпоративном управлении.

Это субъективно и зависит от отрасли и страны. Но, в целом, многие фирмы выбирают эту модель, потому что она позволяет им быстрее добиваться более высоких темпов роста.

Такие упорядоченные отношения между акционерами, советом директоров и менеджментом означают, что ведение бизнеса предполагает меньшее количество сдержек и противовесов, предоставляя корпоративным лидерам – особенно генеральному директору и членам совета директоров – больше свободы действий [35].

Акционерам нравится эта модель, потому что главным приоритетом всегда является максимизация их прибыли.

Отсутствие системы сдержек и противовесов является положительным моментом в глазах одних людей, но отрицательным в глазах других.

На самом деле, хотя это дает больше свободы, это открывает бизнесу возможности для принятия большего риска, что не всегда может закончиться хорошо.

Кроме того, некоторым критикам не нравится, что вознаграждение руководителей основано на результатах работы. Они говорят, что это побуждает лидеров сосредотачиваться только на краткосрочной выгоде и забывать об устойчивости.

Англо-американская модель управления ставит во главу угла прибыль акционеров, участие акционеров и минимальную бюрократию.

Люди ценят его способность быстро стимулировать высокие темпы роста, но критикуют за отсутствие подхода к устойчивому развитию и рискованности.

Одна из наиболее распространенных моделей, которая рассматривается в литературе – японская. Данная модель управления формируется за счет двух основных правовых отношений. Данными отношениями выступают: отношения между акционерами, клиентами, кредиторами, поставщиками и профсоюзными работниками и отношения возникающие между администраторами, менеджерами и акционерами [38].

Японская модель предполагает чувство совместной ответственности и сбалансированности. Японское слово, обозначающее этот баланс, – «кейрецу», что примерно переводится как лояльность между поставщиками и клиентами. На практике этот баланс принимает форму оборонительной позиции и недоверия к новым деловым отношениям в пользу старых.

Японские регулирующие органы играют большую роль в корпоративной политике, часто потому, что основными заинтересованными сторонами корпораций являются японские чиновники. Центральные банки и Министерство финансов Японии рассматривают взаимоотношения между различными группами и имеют неявный контроль над переговорами.

Учитывая взаимосвязь и концентрацию власти среди многих японских корпораций и банков, также неудивительно, что в японской модели отсутствует корпоративная прозрачность. Индивидуальные инвесторы считаются менее важными, чем коммерческие структуры, правительство и профсоюзные группы [18].

Японские компании привлекают значительную часть капитала через банковские и другие финансовые учреждения. Поскольку доли банков и других учреждений в бизнесе очень высоки, они также тесно сотрудничают с руководством компании. Акционеры и основные банки совместно назначают совет директоров и президента. В этой модели, наряду с акционерами, учитываются интересы кредиторов.

Немецкая модель, иногда называемая континентальной моделью или европейской моделью, реализуется двумя группами. Наблюдательный совет и исполнительный совет директоров.

Исполнительный совет отвечает за корпоративное управление; наблюдательный совет контролирует исполнительный совет. Наблюдательный совет избирается сотрудниками и акционерами. Правительство и национальные интересы оказывают сильное влияние в континентальной модели, и большое внимание уделяется ответственности корпораций за достижение целей правительства и улучшение общества. Банки также часто играют большую финансовую роль и участвуют в принятии решений для фирм.

Считается, что работники являются одной из ключевых заинтересованных сторон в компании, и они должны иметь право участвовать в управлении компанией. Управление осуществляется через два совета директоров, поэтому оно также известно как двухуровневая модель правления. Этими двумя советами являются:

Наблюдательный совет – акционеры избирают членов наблюдательного совета. Сотрудники также избирают своих представителей в наблюдательный совет, которые, как правило, составляют треть или половину состава совета.

Правление или попечительский совет – наблюдательный совет назначает правление и контролирует его работу. Наблюдательный совет имеет право распустить правление и воссоздать его.

Таким образом, каждая из вышеперечисленных моделей является эффективной и реализовывается от запроса определенной фирмы. Фирме важно учитывать все особенности модели, при выборе определенной для своего бизнеса, от этого будет зависеть успешность управления фирмой.

1. **Оценка организации управления АО «РПТ»** 
   1. **Организационно-экономическая характеристика АО «РПТ»**

АО «РПТ» является акционерным обществом и располагается по адресу: г. Краснодар, п. Индустриальный, ул. им. Безуленко И.В., д. 17. АО «РПТ» была создана в 2005 г. и активно работает на рынке г. Краснодара с 2006 г. На данный период времени АО «РПТ» является одним из крупнейших поставщиков комнатной, а также повседневной обуви. У АО «РПТ» достаточно широкий ассортимент представляемой продукции [40].

Стоит отметить и тот факт, что в АО «РПТ» обеспечивают и контролируют все процессы создания обуви. АО «РПТ» разрабатывает, производит, также складирует и транспортирует обувь до клиентов, АО «РПТ» доставляет обувь в любую точку РФ.

Перейдем к характеристике организационной структуры АО «РПТ» и отобразим ее на рисунке 4.

Исходя из рисунка 4, видим, что генеральный директор управляет директором по производству, заместителем директора по снабжению и транспорту, главным экономистом и директором фирменной сети.

В свою очередь у каждого руководящего звена также есть подчинённые, ответственность за работу которых они непосредственно и несут.

Итак, директор по производству управляет работой: производственного отдела, отдела моделирования обуви, отдела аналитики, а также отдела контроля качества. Стоит выделить, что производственный отдел отвечает за непосредственный производственный процесс изготовления товара.

Отдел моделирования обуви отвечает за дизайн и эскизы, которые утверждаются на первоначальном этапе с клиентом, для того, чтобы в производство уже поступила необходимая модель именно клиента, а не видоизмененная.

Отдел аналитики занимается сбором и анализом количества заказов, количества индивидуальных заказов, также занимается анализ упущенных клиентов и количества бракованной продукции.

Рисунок 4 – Организационная структура ООО «РПТ» (составлено   
автором)

Отдел контроля качества занимается просмотром уже произведенных изделий и в случае брака – списыванием и досортировкой новой партией.

Далее стоит описать то, что заместитель директора по снабжению и транспорту управляет тремя отделами, а именно: отделом материально-технического снабжения, складом и транспортным отделом. Рассмотренные отделы очень важны для организации АО «РПТ», поскольку именно данный отдел транспортирует уже готовые изделия до клиента. Отдел материально-технического снабжения и транспорту в свою очередь отвечает за полный функционал предприятия, для того, чтобы оно работало бесперебойно.

На складе непосредственно хранятся изделия до момента их транспортировки.

Транспортный отдел занимается логистикой и перевозкой товара из АО «РПТ» до клиента, несмотря на их месторасположение в РФ.

Главный экономист в свою очередь управляет планово-экономическим отделом и бухгалтерией. Стоит отметить, что планово-экономический отдел управляет практически всеми финансами предприятия, а также занимается планированием бюджета на следующий месяц, а также год. Бухгалтер в свою очередь занимается ведением бухгалтерии и учета всех финансов.

Директор фирменной сети занимается управлением отдела маркетинга и сбыта. Данные отделы является также одними из важных, поскольку важно не только произвести товар, но, а также важно грамотно его продать и привлечь клиентов.

Далее перейдем к экономическому описание АО «РПТ» и начнем с анализа бухгалтерского баланса, который отобразим в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ бухгалтерского баланса АО «РПТ», тыс.руб. (составлено автором)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | Абсолютное изм., тыс. руб. | | Темп роста, % | |
| 2022 г. | 2023 г. | 2022 г. | 2023 г. |
| I Внеоборотные активы | | | | | | | |
| Основные средства | 163645 | 183018 | 309961 | 19373 | 126943 | 111,8 | 169,3 |
| Итого по разделу I | 163645 | 183018 | 309961 | 19373 | 126943 | 111,8 | 169,3 |
| II Оборотные активы | | | | | | | |
| Запасы | 601901 | 599258 | 1059644 | -2643 | 460386 | 99,5 | 176,8 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 23 | 0 | 33042 | -23 | 0 | 33042 | - |

Продолжение таблицы 2

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | Абсолютное изм., тыс. руб. | | Темп роста, % | |
| 2022 г. | 2023 г. | 2022 г. | 2023 г. |
| Дебиторская задолженность | 248536 | 314128 | 307736 | 65592 | -6392 | 126,3 | 97,9 |
| Финансовые вложения | 0 | 0 | 12500 | 0 | 12500 | - | - |
| Денежные средства и их эквиваленты | 20723 | 83532 | 23179 | 62809 | -60353 | 403,08 | 27,74 |
| Прочие оборотные активы | 157 | 512 | 1332 | 355 | 820 | 326,11 | 260,15 |
| Итого по разделу II | 871340 | 9977430 | 1437433 | 126090 | 440003 | 114,4 | 144,1 |
| III Капитал и резервы | | | | | | | |
| Уставный капитал | 19 | 19 | 19 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Нераспределенная прибыль | 384354 | 548377 | 794947 | 164023 | 246570 | 142,67 | 144,96 |
| Итого по разделу III | 384373 | 548396 | 794966 | 164023 | 246570 | 142,67 | 144,96 |
| IV Долгосрочные обязательства | | | | | | | |
| Заемные средства | 145806 | 419811 | 671690 | 274005 | 251879 | 287,92 | 159,99 |
| Итого по разделу IV | 145806 | 419811 | 671690 | 274005 | 251879 | 287,92 | 159,99 |
| V Краткосрочные обязательства | | | | | | | |
| Заемные средства | 281879 | 100000 | 100000 | -181879 | 80738 | 35,47 | 180,73 |
| Кредиторская задолженность | 222927 | 112241 | 180738 | -110686 | 68497 | 50,34 | 161,02 |
| Итого по разделу | 504806 | 212241 | 280738 | -292565 | 68497 | 42,04 | 132,27 |
| Баланс | 1034985 | 1180448 | 1747394 | 145463 | 566946 | 114,05 | 148,02 |

На основе данных из таблицы 2 видим, что баланс предприятия увеличивается с каждым годом. Увеличение баланса предприятия происходит за счет увеличения всех статей баланса в 2023 г. Стоит отметить, что вместе с ростом активов, также и увеличивается кредиторская задолженность предприятия, как долгосрочная, так и краткосрочная, хотя в 2022 г. данная динамика уменьшалась.

Для определения точного финансового состояния АО «РПТ» стоит провести анализ динамики финансовых результатов в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика финансовых результатов АО «РПТ» за 2021 – 2023 гг., тыс. руб. (составлено автором)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | 2022 г. | | 2023 г. | |
| Абсолютное отклонение (+, -) | Темп роста, % | Абсолютное отклонение (+, -) | Темп роста, % |
| Выручка | 1514461 | 1757013 | 2119820 | 242552 | 116,02 | 362807 | 120,65 |
| Себестоимость продаж | 723435 | 840863 | 827473 | 117428 | 116,23 | -13390 | 98,41 |
| Валовая прибыль | 791026 | 916150 | 1292347 | 125124 | 115,82 | 376197 | 141,06 |
| Коммерческие расходы | 462913 | 694698 | 1016426 | 231785 | 150,07 | 321728 | 146,31 |
| Управленческие расходы | 0 | 0 | 9 | 0 | 0 | 9 | - |
| Прибыль от продаж | 328113 | 221452 | 275912 | -106661 | 67,49 | 54460 | 124,59 |
| Проценты к уплате | 16325 | 40103 | 43406 | 23778 | 245,65 | 3303 | 108,24 |
| Прочие доходы | 50565 | 213055 | 130494 | 162490 | 421,35 | -82561 | 61,25 |
| Прочие расходы | 170034 | 209015 | 59564 | 38981 | 122,93 | -149451 | 28,50 |
| Прибыль до налогообложения | 192319 | 185389 | 303436 | -6930 | 96,40 | 118047 | 163,68 |
| Налог на прибыль | 16293 | 21366 | 39064 | 5073 | 131,14 | 17698 | 182,83 |
| Чистая прибыль | 176026 | 164023 | 264372 | -12003 | 93,18 | 100349 | 161,18 |

На основе таблицы 3 мы видим, что показатели чистой прибыли также имеют тенденцию увеличения в 2023 г., хотя в 2022 г. динамика была отрицательной. Выручка также увеличилась в отчетном периоде.

Стоит заметить, что несмотря на увеличение выручки, себестоимость снизилась, что говорит об оптимизации затрат на изготовление одной единицы товара.

Следовательно, в целом финансовое состояние в отчетном периоде показывает хорошую тенденцию роста.

Далее проанализируем показатели платежеспособности и отобразим их в таблице 4.

Таблица 4 – Показатели платежеспособности (составлено автором)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель ликвидности | Значение показателя, % | | | Абсолютное отклонение (+, -) | |
| 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | 2022 г. | 2023 г. |
| Коэффициент текущей (общей) ликвидности | 1,73 | 4,70 | 5,00 | 2,97 | 0,30 |
| Коэффициент критической ликвидности | 0,53 | 1,88 | 1,23 | 1,34 | -0,65 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,04 | 0,39 | 0,13 | 0,35 | -0,27 |
| Коэффициент платежеспособности | 0,64 | 0,72 | 0,56 | 0,08 | -0,16 |

На основе анализа, проведенного в таблице 4, можем сделать вывод, о том, что многие показатели снижаются в 2023 г., кроме коэффициента текущей ликвидности.

Коэффициент текущей ликвидности в 2023 г. составляет значение 5, что на 0,30 больше, чем в 2022 г. Также отметим, что данный коэффициент достигает нормативное значение и даже превышает его, поскольку нормативное значение достигает 1,5-2,5. Следовательно, у АО «РПТ» достаточно денежных, собственных средств для погашения текущих обязательств.

Коэффициент критической ликвидности снизился в 2023 г. на 0,65. Нормативным значением является – 0,7-1. Следовательно видим, что несмотря на снижение показателя, он находится в норме. В 2021 г. данный коэффициент нормы не достигал.

Коэффициент абсолютной ликвидности также снижается в 2023 г. Нормативным значением данного коэффициента можно считать 0,1-0,2. Следовательно, 2023 г. данное нормативное значение было достигнуто. Но, в 2022 г. данное значение было превышено нормы, что свидетельствует о неэффективности действующей стратегии финансового управления предприятия. Далее проанализируем группировку активов АО «РПТ» по уровню их ликвидности и обязательств по срочности оплаты.

Таблица 5 – Группировка активов АО «РПТ» по уровню их ликвидности и   
обязательств по срочности оплаты (составлено автором)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа активов | 2021 г | 2022 г | 2023 г | Группа  пассивов | 2021 г | 2022 г | 2023 г |
| Наиболее ликвидные активы – А1 | 20723 | 83532 | 35679 | Наиболее срочные обязательства – П1 | 222927 | 112241 | 180738 |
| Быстрореализуемые активы – А2 | 248693 | 314640 | 309068 | Краткосрочные (платные) обязательства – П2 | 218879 | 100000 | 100000 |
| Медленно реализуемые активы – А3 | 601901 | 599258 | 1059644 | Долгосрочные обязательства – П3 | 145806 | 419811 | 671690 |
| Труднореализуемые активы – А4 | 163645 | 183018 | 309961 | Постоянные пассивы – П4 | 384373 | 548396 | 794966 |

На основе таблицы 5 видим, что выполняется два условия в 2023 г. А именно, во втором и четвертом случае.

В 2022 г. выполнялось второе условие, третье условие, четвертое условие.

В 2021 г. выполняется первое условие, второе условие, третье условие, четвертое условие.

Следовательно, абсолютная ликвидность наблюдается в 2021 г., нежели в остальных рассматриваемых нами периодах.

Далее проанализируем динамику показателей финансовой устойчивости.

Таблица 6 – Динамика показателей финансовой устойчивости АО «РПТ»   
(составлено автором)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2021 г | 2022 г | 2023 г | Абсолютное  Изменение | | Относительное изменение | |
| 2022 г | 2023 г | 2022 г | 2023 г |
| Коэффициент автономии (финансовой независимости) | 0,37 | 0,46 | 0,45 | 0,09 | -0,01 | 125,09 | 97,92 |
| Коэффициент финансовой устойчивости | 0,51 | 0,82 | 0,84 | 0,31 | 0,02 | 160,1 | 102,3 |
| Коэффициент финансовой зависимости | 2,69 | 2,15 | 2,20 | -0,54 | 0,05 | 79,94 | 102,1 |
| Коэффициент маневренности собственного капитала | 0,42 | 0,79 | 0,80 | 0,37 | 0,02 | 187,1 | 102,2 |
| Коэффициент финансовой активности (плечо финансового рычага) | 1,69 | 1,15 | 1,20 | -0,54 | 0,05 | 68,09 | 103,9 |

На основе таблицы 6 видим, что многие показатели имеют тенденцию роста. В свою очередь опишем каждый из показателей. Итак, коэффициент автономии снизился на 0,01 в 2023 г. и увеличился на 0,09 в 2022 г. данный коэффициент позволяет понять, что внеоборотные активы предприятия недостаточно обеспечиваются за счет собственных средств.

Коэффициент финансовой устойчивости показывает увеличение показателя как в 2022 г., так и в 2023 г. Следовательно,активы предприятия достаточно хорошо профинансированы собственным капиталом.

Коэффициент финансовой зависимости снизился в 2022 г. на 0,54 и увеличился на 0,05 в 2023 г.

Коэффициент маневренности собственного капитала показало увеличение на 0,37 и 0,02 соответственно. Следовательно, заметно небольшое увеличение зависимости от кредитных средств.

Коэффициент финансовой активности также показало увеличение показателя в 2023 г. на 0,05. Следовательно, у АО «РПТ» улучшилось финансовое состояние в 2023 г.

В таблице 7 рассмотрим расчет показателей для определения типа финансовой устойчивости АО «РПТ».

Таблица 7 – Расчет показателей для определения типа финансовой   
устойчивости АО «РПТ» (составлено автором)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2021 г | 2022 г | 2023 г |
|
| 1. Общая величина запасов | 601901 | 599258 | 1059644 |
| 2. Наличие собственных оборотных средств (СОС) | 220728 | 365378 | 485005 |
| 3. Величина собственных оборотных и долгосрочных платных заёмных средств | 366534 | 785189 | 1156695 |
| 4. Общая величина источников финансирования | 871340 | 997430 | 1437433 |
| 5. Излишек (+), недостаток (–) СОС | -381173 | -233880 | -574639 |
| 6. Излишек (+), недостаток (–) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов | -235367 | 185931 | 97051 |
| 7. Излишек (+), недостаток (–) общей величины основных источников формирования запасов | 269439 | 398172 | 377789 |
| 8. Трёхкомпонентный показатель типа финансовой ситуации | (0,0,1) | (0,1,1) | (0,1,1) |

На основе таблицы 7 мы видим, что финансовая устойчивость улучшилась в 2022 г. и имеет стабильную ситуацию и в 2023 г. Допустимая финансовая устойчивость в свою очередь показывает то, что собственные оборотные средства и долгосрочные источники равны величине запасов.

Таким образом, мы рассмотрели организационно-экономическую характеристику АО «РПТ» и на основе проведенного исследования можно сделать вывод, о том, что организационная структура имеет линейную структуру управления организацией, к тому же финансовое состояние АО «РПТ» в отчетном году стало гораздо лучше, снизились издержки, увеличилась чистая прибыль, также многие показатели находятся в положительном состоянии и имеют тенденцию увеличения, финансовая устойчивость находится в стабильном состоянии.

* 1. **Анализ организации управления в АО «РПТ»**

Управление организацией является крайне важным процессом в любой организации. Стоит отметить, что АО «РПТ» использует на практике в основном функциональный метод управления, а также использует на практике и опыт иностранных компаний, применяя на практике японскую модель. Функциональный метод в АО «РПТ» проявляется через то, что в организации создана иерархия и каждый сотрудник отвечает за определённое действие, которое по итогу приводит к итоговому результату – готовому товару. Поскольку иерархия организационной структуры разбита так, что у каждого руководителя есть подчиненные, за деятельность которых они отвечают. В каждом отделе работают специалисты, которые непосредственно выполняют свои функции, в соответствии с поставленными задачами.

Стоит также отметить и тот факт, что АО «РПТ» постоянно старается совершенствовать навыки управления организацией. Данное совершенствование заключается в том, что в организации улучшается система мотивации, автоматизируется методика подачи отчетности, а также улучшается рабочее оснащение.

Важно заметить, что в организации выделяют особое внимание экономическим методам управления, социально-экономическим, а также административно-правовым. На данный период времени, генеральный директор также использует методы прямого воздействия, которые обуславливают обязательный характер, и которые основаны на дисциплине, а также ответственности персонала за свои совершенные действия.

Для того, чтобы наиболее тщательно изучить опыт организации управления в АО «РПТ» стоит провести анализ по основным критериям, и выявить, насколько тщательно руководители управляют организацией и как методы, используемые при управлении, помогают им в этом.

Для начала стоит начать с анализа состава и структуры персонала, а далее уже проанализируем анализ состава и структуры персонала предприятия АО «РПТ».

Итак, в таблице 8 отобразим анализ численности персонала предприятия АО «РПТ» за 2021-2023 гг. по возрасту.

Таблица 8 – Анализ численности персонала предприятия, чел. (составлено   
автором)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | Абсолютное изм. | | Темп роста, % | |
| 2022 г. | 2023 г. | 2022 г. | 2023 г. |
| От 20 до 29 | 18 | 20 | 15 | 2 | -5 | 111,1 | 75 |
| От 30 до 39 | 34 | 36 | 29 | 2 | -7 | 105,88 | 80,55 |
| От 40 до 49 | 38 | 35 | 32 | -3 | -3 | 92,10 | 91,42 |
| От 50 до 59 | 26 | 24 | 21 | -2 | -3 | 92,30 | 87,5 |
| Выше 60 лет | 5 | 3 | 2 | -2 | -1 | 60 | 66,66 |
| Итого: | 121 | 118 | 99 | -3 | -19 | 97,5 | 83,89 |

На основе проведенного анализа, мы можем заметить, что несмотря на совершенствование организации управления в АО «РПТ», а также функциональный метод управления, в организации нестабильная ситуация с персоналом, что является достаточно плохим критерием для организации, поскольку потеря старого персонала и найм нового занимает не только большое количество времени, но а также требует дополнительных ресурсов на поиск и обучение персонала.

Итак, мы видим, что в 2023 г. общее количество сотрудников АО «РПТ» уменьшилось на 19 человек, основной возраст которых составил от 30 до 39 лет. Данное уменьшение связано с тем, что на предприятии снизили заработную плату персоналу, а также помимо мотивации, внедрили систему штрафов. Заработная плата большинства сотрудников стала меньше, и они решили не рисковать и дальше с системой штрафов и уволились.

В 2022 г. общее снижение сотрудников составило не столь большое число 3 человека несмотря на то, что уволенных было больше, а именно – 7 человек, еще четверых приняли на работу.

Следовательно, на предприятии основной штат сотрудников от 40 до 49 лет. На рисунке 5 отобразим данную динамику.

Рисунок 5 – Динамика изменения численности персонала АО «РПТ»   
(составлено автором)

Данные, отображенные на рисунке 5 полностью отображают структуру таблицы, где заметен сильный спад в количестве сотрудников.

Далее необходимо проанализировать состав персонала по уровню образования, поскольку от этого также может зависеть уровень эффективности организации управления и взаимодействия с персоналом.

В таблице 9 отобразим данную классификацию.

Таблица 9 – Анализ состава персонала АО «РПТ» по уровню образования, чел. (составлено автором)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | Абсолютное изм., тыс. руб. | | Темп роста, % | |
| 2022 г. | 2023 г. | 2022 г. | 2023 г. |

Продолжение таблицы 9

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | Абсолютное изм., тыс. руб. | | Темп роста, % | |
| 2022 г. | 2023 г. | 2022 г. | 2023 г. |
| Общее базовое | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - | - |
| Общее среднее | 14 | 18 | 17 | 4 | 1 | 128,57 | 94,44 |
| Профессионально-техническое | 36 | 32 | 25 | -4 | -7 | 88,88 | 78,12 |
| Средне-специальное | 44 | 39 | 36 | -5 | -3 | 88,63 | 92,30 |
| Высшее | 27 | 29 | 21 | -2 | -8 | 107,40 | 72,41 |
| Итого: | 121 | 118 | 99 | -3 | -19 | 97,52 | 83,89 |

Как мы видим из таблицы 9, несмотря на снижение количества персонала в 2023 г. сотрудников со средне-специальным образованием наибольшее количество на предприятии АО «РПТ». Управление данным персоналом достаточно легкое, поскольку они знают всю структуру основной работы. Далее отобразим данную динамику на рисунке 6.

Рисунок 6 – Динамика состава персонала АО «РПТ» по уровню образования, чел. (составлено автором)

Итак, стоит заметить, что рисунок 6 подтверждает динамику, описанную в таблице.

Далее на рисунке 7 отобразим квалификационный состав работников АО «РПТ».

Рисунок 7 – Квалификационный состав персонала АО «РПТ»   
(составлено автором)

Из рисунка 7 видим, что в 2023 г. вспомогательного персонала работало на предприятии АО «РПТ» наибольшее количество, также заметен спад персонала категории «основные рабочие» и «руководители и специалисты». Следовательно, стоит улучшать организацию персонала в данных квалификационных составах для улучшения работы предприятия.

Также стоит провести Swot-анализ, по итогам которого мы определим слабые и стороны в организации управления АО «РПТ». Swot-анализ позволит увидеть также возможности и угрозы АО «РПТ» на текущем этапе и позволит предусмотреть будущие проблемы, с которыми сталкивается АО «РПТ» в своей деятельности и мероприятия для разрешения возникающих проблем.

В таблице 10 отобразим Swot-анализ АО «РПТ».

Таблица 10 – Swot-анализ АО «РПТ» (составлено автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны  1. Доступные цены  2. Выполнение работ в срок  3. Партнерские связи с заводами производителями (без посредников)  4. Повышающийся спрос  5. Обучение персонала за счет организации 6. Узкая специализация работ | Слабые стороны  1.Недостаточно квалифицированные специалисты  2. Недостаточная реклама  3. Практически отсутствие мотивации персонала  4. Обширная система штрафов |
| Возможности  1. Увеличение доли рынка  2. Укрепление имиджа  3. Обучение и повышение квалификации персонала  4. Возможность получения прибыли за счет увеличения цены | Угрозы  1. Повышение себестоимости материалов  2. Изменение предпочтений заказчиков  3. Активность существующих конкурентов |

Исходя из таблицы 10 мы видим, что у АО «РПТ» большое количество пробелов в организации управления, поскольку слабых сторон у АО «РПТ» практически столько же, как и сильных, разница составляет два пункта.

Но, несмотря на данные слабые стороны у АО «РПТ» есть стимул роста не только в организации управления, но и в целом в финансовой составляющей.

На рисунке 8 отобразим профиль сильных сторон АО «РПТ» для более наглядного представления организации управления.

Рисунок 8 – Профиль сильных сторон АО «РПТ» (составлено   
автором)

Из рисунка 8 можем заметить профиль сильных сторон АО «РПТ», данный профиль позволяет выделить наиболее сильные стороны и наименее сильные стороны предприятия АО «РПТ». В случае же с наиболее сильными сторонами стоит отметить то, что на их восполнение затрачивается большее время при организации управления предприятием.

Далее рассмотрим профиль слабых сторон АО «РПТ» на рисунке 9 и опишем его.

Рисунок 9 – Профиль слабых сторон АО «РПТ» (составлено

автором)

На основе рисунка 9 видим, что недостаточная реклама является одной из наиболее важных аспектов при организации управления АО «РПТ». Поскольку от организации рекламной стратегии зависят продажи предприятия и его выручка.

Итак, проведя анализ можно сделать следующий вывод, о том, что организация управления АО «РПТ», а в частности персоналом АО «РПТ» имеет достаточно простую, но в тоже время грамотную структуру управления, используется большое количество методов и функций при организации управлении, но, некоторые функции работают не на пользу персоналу, а наоборот – на вред, что снижает их работоспособность и влечет за собой поток увольнений.

**2.3 Проблемы организации управления АО «РПТ»**

На основе проведенного анализа выше, можно сформулировать некоторые проблемы, которые были выявлены в организации управления АО «РПТ», а также персоналом данного предприятия.

Несомненно, персонал является неотъемлемой частью любого предприятия и именно благодаря персоналу предприятие является функциональным.

Итак, на рисунке 10 отобразим выявленные проблемы организации управления АО «РПТ».

Рисунок 10 – Основные проблемы организации управления АО «РПТ»  
 (составлено автором)

Итак, опишем каждую проблему более подробно, для того чтобы наиболее тщательно описать организацию управления АО «РПТ». Первой проблемой, которую мы опишем является недостаточная координация персонала между различными отделами. Поскольку в иерархии АО «РПТ» линейная структура управления, подразделения между собой редко пересекаются, а взаимосвязь между ними непосредственно важна. Данная проблема приводит к тому, что взаимосвязь между подразделениями потеряна и иногда происходит так, что дублируются задачи, и на этом фоне могут по итогу возникнуть проблемы и конфликты, поскольку одна и таже задача разными отделами может быть выполнена по-разному.

Также отметим и то, что второй проблемой является недостаточное использование системы контроля отчетности. Поскольку в АО «РПТ» система отчетности автоматизирована, руководители практически не проверяют ее корректность при составлении и загрузке, выявление ошибок происходит на этапе подготовки итогового отчета. Данная проблема является ключевой, поскольку из-за автоматизации данного процесса, задач у руководителей больше, но даже несмотря на наличие данных задач, они обязаны проверять корректность заполнения отчетности, так как при ошибке, за это отвечает руководитель отдела.

Также третьей проблемой является отсутствие механизмов обратной связи. Стоит отметить, что открытая обратная связь является важной составляющей любого предприятия. В момент, когда данная связь нарушена то происходят проблемы в том, что сотрудники не могут делиться своими идеями, предложениями, обращаться с вопросами как к руководству, так и к генеральному директору. Данная проблема в АО «РПТ» также усугубляет взаимоотношение персонала и руководства, вызывая конфликты в некоторых ситуациях, когда мнения в одной ситуации или на один и тот же вопрос расходится.

Четвертой проблемой является недостаток отсутствия прозрачности в процессе принятия решений.

Данная проблема проявляется с помощью того, что руководители принимают иногда решения в той или иной ситуации совершенно спонтанно.

Для сотрудников это такая же спонтанность и новость, которая может не устроить персонал, порой также вызывает организационные конфликты. К большому сожалению, таких ситуаций в последнее время в АО «РПТ» достаточно много, поскольку из-за санкций, которые были наложены на РФ многие процессы стали нестабильными и требуют иногда очень быстрого решения, порой нестандартного.

Последней проблемой в АО «РПТ» является неэффективное использование системы мотивации и штрафов. Как было отмечено выше, большое количество персонала уволилось из-за того, что урезали заработную плату и снизили мотивацию, добавив систему мотивации. На данный период времени в организации действует как материальная, так и нематериальная мотивация, но также действует и система штрафов.

На рисунке 11 отобразим систему мотивации, которая на данный период времени представлена в АО «РПТ».

Рисунок 11 – Система действующей мотивации в АО «РПТ»  
 (составлено автором)

Как мы видим, из рисунка 12, система мотивации не является столь обширной и следовательно, для эффективной организации управления, стоит пересмотреть систему мотивации, поскольку она оказывает колоссальное влияние на персонал.

Но, не стоит забывать и про штрафы, которые предусмотрены в АО «РПТ». Можем отобразить их на рисунке 12 и сопоставить их с системой мотивации, насколько штрафы и система мотивации справедливы по отношению к персоналу.

Рисунок 12 – Штрафы в АО «РПТ» (составлено автором)

Итак, из рисунка 12 видим, что показателей штрафов больше, нежели системы мотивации, но несмотря на это, штрафы все направлены на рабочий процесс и его улучшение, поскольку часто персонал опаздывает на работу и считает это нормой, или же, к примеру, использует время не для рабочего процесса, а для личного пользования (смотрит сериал, слушает музыку). Все это нарушает общую дисциплину организации управления в АО «РПТ».

Таким образом, мы рассмотрели основные проблемы организации управления АО «РПТ» и выявили основные:

* недостаточная координация персонала между различными отделами,
* неэффективное использование системы контроля отчетности,
* отсутствие механизмов обратной связи,
* недостаток прозрачности в процессе принятия решений,
* неэффективное использование системы мотивации и штрафов.

На основе выявленных проблем, можем рассмотреть мероприятия для их нейтрализации и просчитать их эффективность.

**3 Совершенствование организации управления АО «РПТ» на основе международного опыта**

**3.1 Мероприятия по совершенствованию организации управления АО «РПТ» на основе международного опыта**

Организация управления в управлении является основной составляющей функционирования всей организации, от организации управления зависит то, как сотрудники организации будут достигать поставленные цели, какие результаты будут приносить и насколько эффективно будет их стратегия при решении текущих задачи и достижении поставленной цели.

На основе проведенного исследования были выявлены основные проблемы, по организации управления в АО «РПТ». Данными проблемами, в свою очередь являются следующие проблемы:

* недостаточная координация персонала между различными отделами,
* неэффективное использование системы контроля отчетности,
* отсутствие механизмов обратной связи,
* недостаток прозрачности в процессе принятия решений,
* неэффективное использование системы мотивации и штрафов.

Для решения данных проблем стоит предусмотреть мероприятия для их разрешения. В момент поиска мероприятий для разрешения данных проблем, стоит использовать опыт как российских организаций, так и зарубежных, поскольку иногда зарубежом наиболее оптимально разрешают те или иные проблемы.

Итак, на основе проанализированного международного опыта по организации управления, можем предложить мероприятия для АО «РПТ», которые повысят эффективность деятельности АО «РПТ», а также улучшат организацию управления.

Данные мероприятия отобразим на рисунке 13.

Рисунок 13 – Мероприятия для улучшения организации управления АО «РПТ»

Итак, на основе рисунка 13 мы видим, шесть основных мероприятий для улучшения организации управления в АО «РПТ», которые были построены на основе выявленных проблем и несомненно, благоприятно отразятся как на текущей финансовой деятельности АО «РПТ», так и на общей инфраструктуре в организации.

Стоит начать с мероприятия по систематическому проведению совещаний и обсуждения общих задач. Данное мероприятия поможет разрешить проблему, которая связана с недостаточной координацией персонала и неграмотным распределением задач в организации. На совещаниях, между всеми отделами, в том числе руководителями и их подчиненными будут подводиться итоги недели, а также распределены задачи на каждый отдел и в частности сотрудника, для того, чтобы каждый отдел и каждый сотрудник понимал свою задачу на текущую неделю и не выполнял одно и тоже, что его коллега. Также проведение совещаний поможет укрепить взаимосвязь между сотрудниками, поскольку именно создавая дружелюбную атмосферу, можно сплотить команду и улучшить не только атмосферу внутри АО «РПТ», а также улучшить финансовое состояние.

Заметим, что на совещаниях задачи будут распределяться на основе построения иерархии каждого отдела, где рядом с должностями и именами сотрудниками будут указаны их задачи на текущую неделю. Пример того, как это будет выглядеть мы можем рассмотреть на рисунке 14.

Рисунок 14 – Возможное распределение задач между специалистами отдела АО «РПТ»

Из рисунка 14, мы видим, что у каждого сотрудника есть своя задача, в случае необходимого взаимодействия с иными отделами, специалист имеет возможность просмотреть данную схему и понять, к кому он может обратиться в данный период времени. Следовательно, разрешение проблемы данным мероприятием повлияет на организацию благоприятным способом и поможет сконцентрировать внимание сотрудников на своей задаче, а не на иных, также снизит процент конфликтов и улучшит атмосферу.

Следующим мероприятием мы рассмотрим обучение сотрудников автоматизированной системе контроля. Дело в том, что на данном этапе не все сотрудники хорошо умеют пользоваться электронными носителями, в том числе и компьютером, поскольку ввиду разной возрастной категории у них это вызывает сложности. Стоит начать обучать сотрудников автоматизированной системе контроля, для того, чтобы они умели правильно и грамотно загружать документацию, а также составлять ее. После того, как документация будет загружена, стоит подключить к данной автоматизированной системе отчетности – искусственный интеллект, который будет считывать правильно ли заполнена та или иная документация, в случае, если будут обнаружены ошибки, с помощью искусственного интеллекта документ будет пересылаться обратно сотруднику с четкой пометкой о том, где ошибка и каким образом он должен ее исправить.

Но, только искусственным интеллектом проверка завершена не будет, стоит АО «РПТ» нанять на должность специалиста по документообороту, который будет непосредственно проверять всю документацию на наличие окончательных ошибок и в случае обнаружения их – корректировать самостоятельно, на основе исходной документации и с уточнением сотрудника, заполняющего данный документ или же отчет.

С помощью искусственного интеллекта также можно рассылать важную информацию, по сотрудникам, касаемо к примеру мероприятий или же предстоящих событий.

Четвертым мероприятием для улучшения организации управления является как раз-таки введение собраний и чата в социальной сети по обратной связи. Как уже было выше сказано, возможно внедрить искусственной интеллект и в чаты с сотрудниками, для того, чтобы те знали о предстоящих собраниях и совещаниях. Но, для того, чтобы получать обратную связь от сотрудников и анализировать ее, стоит создать чат-бот на платформе телеграмм. В данном чат-боте сотрудники смогут узнавать о всех предстоящих собраниях и совещаниях, выражать свое мнение, также давать обратную связь о каком-либо проекте или же совещании. Следовательно, вся обратная связь будет происходить автоматизировано. За обратную связь сотрудников стоит поощрять, а именно дарить им 300 накопительных бонусов, которые они могут обменять на денежные средства или же при достижении 3000 накопительных бонусов, они смогут взять 1 дополнительный выходной за неделю.

Данное мероприятие отлично замотивирует сотрудников на оставление обратной связи, они будут делиться своими идеями и предложениями, что в свою очередь поможет руководителям АО «РПТ» становится лучше в своей деятельности и наращивать обороты производства.

Следующим мероприятием рассмотрим проведение открытых обсуждений и консультаций по принятию решений.

Для того, чтобы все решения принимались на основе коллективного решения, стоит проводить каждый день в обед, открытое обсуждение и выделять на него от 10 до 20 мин. Открытое обсуждение насущных проблем и их решения, поможет как руководителя, так и сотрудникам оставаться в курсе того, что на данный период времени происходит в организации, с какими основными мероприятиями им придется столкнуться в ближайшее время, какие проблемы и в каких отделах сейчас наблюдаются и т.д.

Во многих зарубежных компаниях уже давно применены открытые обсуждения между коллегами, несмотря на то, что руководители и починенные должны иметь субординацию, во многих иностранных компаниях они находятся на едином социальном уровне и открыто обсуждают что-либо, что способствует тому, что в организации налажена атмосфера семьи и все сотрудники, которые работают в данной организации чувствуют себя на своем месте и выполняют изумительно свою работу.

Заключительным мероприятием является модернизация системы штрафов и мотивации. Так как сейчас система мотивации и штрафов достаточно скудная, стоит предусмотреть ее улучшение, путем введения дополнительной мотивации, также стоит оставить систему штрафов. На рисунке 15 можем рассмотреть новую систему мотивации и штрафов АО «РПТ», которая была составлена на основе опыта зарубежных, международных организаций.

Рисунок 15 – Модернизированная система мотивации и штрафов   
АО «РПТ»

На основе рисунка 15, мы видим, что модернизировав систему мотивации и штрафов, в АО «РПТ» станет больше нематериальной мотивации, но жизненно необходимой. К примеру, бесплатный обед является достаточно хорошим стимулом работать именно в этой организации сотрудников, поскольку на обеды, а порой и ужины, сотрудники затрачивают большое количество денежных средств, а при наличии бесплатного обеда, этого делать не придется, что сохранит их заработную плату в плюсе. Обеды можно закупать корпоративным методом, из столовой или же кафе. Также стоит предусмотреть наличии сладких перекусов, таких как: печенье, конфеты, пирожные, вафли.

Следующей введённой мотивацией являются курсы повышения квалификации. Курсы повышения квалификации не являются обычным обучением, а является некой коуч-сессией для персона, именно на курсах повышения квалификации персонал обучается новым навыкам, раскрывается с новой стороны и улучшает свои навыки коммуникации и управления.

Корпоративные праздники и совместные поездки также необходимы для сплочения коллектива, поскольку именно на основе дружного коллектива, стоится крепкая, веселая и благоприятная атмосфера внутри организации. Чем лучше взаимоотношение с персоналом, тем лучше организация управления и эффективность от деятельности в организации.

Таким образом, на основе проведенного исследования мы рассмотрели основные мероприятия, которые поспособствуют улучшению атмосферы внутри организации АО «РПТ», улучшат ее организацию управления, что в совокупности приведет к увеличению денежных средств внутри организации и улучшит ее финансовое состояние. Данными мероприятиями являются:

* систематическое проведение совещаний и обсуждение общих задач,
* обучение сотрудников автоматизированной системе контроля,
* использование искусственного интеллекта для проверки документации и выявления ошибок,
* введение собраний и чат-бота в социальной сети для обратной связи,
* проведение открытых обсуждений и консультаций при принятии важных решений,
* модернизация системы мотивации и штрафов.

Проведем оценку эффективности проведенных мероприятий в следующем пункте для того, чтобы выявить будут ли они эффективны для внедрения в АО «РПТ».

**3.2 Оценка эффективности проведенных мероприятий**

На основе проведенных мероприятий, можем просчитать их эффективность. Стоит отметить, что экономическая эффективность является величиной, которая определяется путем соотношения полученной чистой прибыли и затрат на данные мероприятия.

Для начала рассмотрим экономическую эффективность некоторых мероприятий, которые поспособствуют улучшению организации управления АО «РПТ», а затем в целом всех мероприятий.

Итак, первым мероприятием для расчета эффективности послужит внедрение искусственного интеллекта для проверки отчетности. На данный период времени, проверкой документации занимаются руководители, часто они не успевают все проверить, и документация с ошибками попадает в бухгалтерию и налоговую инспекцию, что несет за собой убытки.

Следовательно, было предложено внедрить искусственной интеллект для проверки документации и нанять специалиста по документообороту, который будет отслеживать правильность заполнения документов, их корректность.

Итак, основными затратами, следовательно, являются: внедрение искусственного интеллекта и найм специалиста на должность документоведа.

В таблице 11 укажем данные статьи затрат.

Таблица 11 – Основные затраты АО «РПТ» для реализации мероприятия, тыс.руб.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Статья затрат, месяц | Статья затрат, год |
| Создание и оплата  искусственного интеллекта | 100 – создание  10 – оплата ежемесячно | 220 |
| Заработная плата  документоведа | 50 | 600 |
| Итого: | 160 | 820 |

Итак, мы видим, что основными затратами за год станут 820 тыс. руб**.** На внедрение искусственного интеллекта для АО «РПТ» понадобиться 10 тыс. руб.. из чего складывается сумма за год – 120 тыс. руб. Единоразовая оплата составит 100.000 тыс. руб. на создание искусственного интеллекта под организацию управления АО «РПТ». При создании искусственного интеллекта будут учтены, все необходимые задачи для организации управления АО «РПТ», а именно настройка по облегчению производственного процесса, организационных и логистических аспектов.

Если просчитать доплаты руководителей в месяц за проверку документации и отчетов (около 20000 руб. каждому руководителю), то в год получается 960 тыс. руб., так как всего 4 руководителя, следовательно а месяц на доплаты им дополнительно затрачивается 80 тыс.руб., а за год 960 тыс. руб.

При этом от введения дополнительной должности и отмены доплат ( при прочих равных условиях) экономия составит 140 тыс. руб.:

960 - 820 = 140 тыс. руб,

Также стоит учесть сокращение выплат во внебюджетные фонды, поскольку в данный период времени они составляют (за доплаты) – 288000 тыс. руб.

Рассмотрим расчет:

Следовательно, в случае работы документоведа, экономия составит 108 тыс. руб.:.

Судя по данным, представленным в таблице 3, чистая прибыль за 2023г. составила 264372 тыс. руб.

Иногда к тому же приходили штрафы от 5 тыс. руб. до 100 тыс. руб. Всего за 2023 г. пришло 15 штрафов, общая сумма которых составила – 175 тыс. руб. Данная сумма складывается из 5 штрафов по 15 тыс.руб., 8 штрафов по 5 тыс.руб. и 2 штрафов по 30 тыс. руб. Уплата штрафов осуществлялась из чистой прибыли предприятия.

Отсутствие штрафов сохранило бы в распоряжении организации сумму в 175 тыс.руб., которые благодаря работе нового специалиста, не были бы уплачены из чистой прибыли.

Следовательно, мы видим, что данные мероприятия являются эффективными и их внедрение принесет пользу деятельности АО «РПТ» как в финансовой составляющей, так и в качестве улучшения организации управления предприятием.

Несмотря на то, что организация должна будет понести определённые затраты на внедрение мероприятий, они являются эффективными.

Таким образом, внедрение искусственного интеллекта, введение дополнительной штатной единицы и отмена надбавок руководящему составу обеспечит существенную экономию средств предприятия.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

На основе проведенного исследования можем сделать вывод, о том, что были решены все поставленные задачи и раскрыта актуальность работы. На основе решенных задач, в первой главе были изложены теоретические аспекты управления фирмой на основе международного опыта.

Управление фирмой является важным и многогранным процессом, который влечет за собой финансовую стабильность фирмы и ее дальнейшие перспективы роста. Управление фирмой является сложным процессом, поскольку в любой фирме работает большое количество сотрудников и у каждого сотрудника свой определенный характер и темперамент. Т.к. руководителю любой фирмы важно, чтобы достигались поставленные цели фирмы, сотрудникам необходимо работать сплоченно и находится в тесной взаимосвязи друг с другом.

От управления фирмой это совокупность многих взаимосвязанных элементов, которые работают на обеспечении жизнеспособности фирмы. Управление фирмой состоит из сложных механизмов и функций, которые в свою очередь направляют фирму к достижению поставленных целей и задач.

Организованное управление предприятием часто включает в себя элементы всех трех подходов. Эффективное управление требует понимания как структуры и функций организации (функциональный подход), так и ее внутренних взаимосвязей и взаимодействия с окружающей средой (системный подход). Бизнес-процессы (процессный подход) являются механизмом, с помощью которого организация достигает своих целей, они служат связующим звеном между всеми аспектами управления.

Каждая из зарубежная модель управления предприятием является эффективной и реализовывается от запроса определенной фирмы. Фирме важно учитывать все особенности модели, при выборе определенной для своего бизнеса, от этого будет зависеть успешность управления фирмой.

Во второй главе была оценена организация управления АО «РПТ». На основе данной оценки, можем сделать вывод, что организационная структура АО «РПТ» имеет линейную структуру управления организацией, к тому же финансовое состояние АО «РПТ» в отчетном году стало гораздо лучше, снизились издержки, увеличилась чистая прибыль, также многие показатели находятся в положительном состоянии и имеют тенденцию увеличения, финансовая устойчивость находится в стабильном состоянии.

Проведя анализ АО «РПТ» мы сделали следующий вывод, о том, что организация управления АО «РПТ», а в частности персоналом АО «РПТ» имеет достаточно простую, но в тоже время грамотную структуру управления, используется большое количество методов и функций при организации управлении, но, некоторые функции работают не на пользу персоналу, а наоборот – на вред, что снижает их работоспособность и влечет за собой поток увольнений.

Мы также рассмотрели основные проблемы организации управления АО «РПТ» и выявили основные:

* недостаточная координация персонала между различными отделами,
* неэффективное использование системы контроля отчетности,
* отсутствие механизмов обратной связи,
* недостаток прозрачности в процессе принятия решений,
* неэффективное использование системы мотивации и штрафов.

На основе выявленных проблем, мы рассмотрели мероприятия для их нейтрализации и просчитали их эффективность. Предложенные мероприятия поспособствуют улучшению атмосферы внутри организации АО «РПТ», улучшат ее организацию управления, что в совокупности приведет к увеличению денежных средств внутри организации и улучшит ее финансовое состояние. Данными мероприятиями являются:

* систематическое проведение совещаний и обсуждение общих задач,
* обучение сотрудников автоматизированной системе контроля,
* использование искусственного интеллекта для проверки документации и выявления ошибок,
* введение собраний и чат-бота в социальной сети для обратной связи,
* проведение открытых обсуждений и консультаций при принятии важных решений,
* модернизация системы мотивации и штрафов.

Основными затратами за год станут 820 тыс. руб**.** На внедрение искусственного интеллекта для АО «РПТ» понадобиться 10 тыс. руб.. из чего складывается сумма за год – 120 тыс. руб. Единоразовая оплата составит 100.000 тыс. руб. на создание искусственного интеллекта под организацию управления АО «РПТ». При создании искусственного интеллекта будут учтены, все необходимые задачи для организации управления АО «РПТ», а именно настройка по облегчению производственного процесса, организационных и логистических аспектов.

Если просчитать доплаты руководителей в месяц за проверку документации и отчетов (около 20000 руб. каждому руководителю), то в год получается 960 тыс. руб., так как всего 4 руководителя, следовательно а месяц на доплаты им дополнительно затрачивается 80 тыс.руб., а за год 960 тыс. руб.

Судя по данным, представленным в таблице 3, чистая прибыль за 2023г. составила 264372 тыс. руб.

Иногда к тому же приходили штрафы от 5 тыс. руб. до 100 тыс. руб. Всего за 2023 г. пришло 15 штрафов, общая сумма которых составила – 175 тыс. руб. Данная сумма складывается из 5 штрафов по 15 тыс.руб., 8 штрафов по 5 тыс.руб. и 2 штрафов по 30 тыс. руб. Уплата штрафов осуществлялась из чистой прибыли предприятия.

Отсутствие штрафов сохранило бы в распоряжении организации сумму в 175 тыс.руб., которые благодаря работе нового специалиста, не были бы уплачены из чистой прибыли.

Следовательно, мы видим, что данные мероприятия являются эффективными и их внедрение принесет пользу деятельности АО «РПТ» как в финансовой составляющей, так и в качестве улучшения организации управления предприятием.

Несмотря на то, что организация должна будет понести определённые затраты на внедрение мероприятий, они являются эффективными.

Таким образом, внедрение искусственного интеллекта, введение дополнительной штатной единицы и отмена надбавок руководящему составу обеспечит существенную экономию средств предприятия.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Абчук, В. А.  Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 239 с.
2. Абдуллаев А.М. Исследование систем управления предприятием: сущность, методы и проблемы / А.М. Абдуллаев // Бюллетень науки и практики. – 2020. – Т. 6. - № 2. – С. 182-192.
3. Абчук, В. А.  Менеджмент в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 249 с.
4. Айдаркина, Е. Е. Теория и практика управления : учебное пособие / Е. Е. Айдаркина ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ;   
   Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2020. – 164 с.
5. Анопченко, Т. Ю. Менеджмент: кейсы, тренинги, деловые игры. Практикум / Т. Ю. Анопченко, А. М. Григан, А. А. Лысоченко [и др.]. – 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К, 2019. – 282 с.
6. Барышев, А. В. Основы разработки управленческого решения : учебное пособие / А.В. Барышев. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. – 164 с.
7. Безручко, П. Практики регулярного менеджмента: управление исполнением, управление командой / Павел Безручко. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 368 с.
8. Бадалова, А. Г. Эволюция научной мысли в менеджменте и организация производства : учебное пособие / А. Г. Бадалова, В. Г. Ларионов,  
    С. Г. Фалько. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К, 2022. – 242 с.
9. Басовский, Л. Е. Менеджмент : учебное пособие / Л. Е. Басовский. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 256 с.
10. Большаник, П. В. Менеджмент в туристских организациях : учебное пособие / П.В. Большаник. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 193 с.
11. Бухалков, М. И. Производственный менеджмент: организация производства : учебник / М. И. Бухалков. – 2-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 395 с.
12. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский,   
    А. И. Наумов. – 7-е изд., перераб. и доп. – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2024. – 672 с.
13. Гапоненко, А. Л.  Менеджмент : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. Л. Гапоненко ; ответственный редактор А. Л. Гапоненко. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 396 с.
14. Гапоненко, А. Л.  Теория управления : учебное пособие для среднего профессионального образования / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 336 с.
15. Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) : монография / Б. М. Генкин. – 2-е изд., испр. – Москва : Норма : ИНФРА-М, 2020. – 352 с.
16. Грибов, В. Д. Основы управленческой деятельности : учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. Д. Грибов,  
     Г. В. Кисляков. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 315 с.
17. Деминг, Э. Менеджмент нового времени: простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке / Эдвардс Деминг ; пер. с англ. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 182 с.
18. Дорофеева, Л. И. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Л. И. Дорофеева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 378 с.
19. Егоршин, А. П. Карьера одаренного менеджера : научно-популярное издание / А. П. Егоршин, С. Г. Захарова. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва : Логос ; Нижний Новгород : НИЭМ, 2020. – 376 с.
20. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учебное пособие / А.П. Егоршин. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 388 с.
21. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 327 с.
22. Коргова, М. А. Менеджмент организации : учебное пособие для академического бакалавриата / М. А. Коргова. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 206 с.
23. Коргова, М. А. Менеджмент. История менеджмента : учебное пособие для среднего профессионального образования / М. А. Коргова,  
     А. М. Салогуб. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 167 с.
24. Коргова, М. А. Менеджмент. Управление организацией : учебное пособие для среднего профессионального образования / М. А. Коргова. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 206 с.
25. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для вузов / Э. М. Коротков. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 566 с.
26. Коротун, О. Н. Менеджмент: основные технологии : учебное пособие для бакалавров / О. Н. Коротун, И. С. Кошель, В. В. Мазур. – 3-е изд. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. – 108 с.
27. Корягина, И. А. Современные проблемы теории управления : учебное пособие для вузов / И. А. Корягина, М. В. Хачатурян. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 188 с.
28. Красильников, С. А. Менеджмент. Управление холдингом : учебное пособие для вузов / С. А. Красильников, А. С. Красильников ; под редакцией С. А. Красильникова. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 169 с.
29. Летягина, Е.Н. Современные подходы к управлению организациями / Е.Н. Летягина // Российский экономический вестник. – 2020. – Т.3. – №3. – С. 236 – 241.
30. Мардас, А. Н. Теория менеджмента : учебник для вузов /   
    А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 293 с.
31. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник для бакалавров /   
    Е. Л. Маслова. – 4-е изд. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. – 332 с.
32. Милгром, П. Экономика, организация и менеджмент : учебник / П. Милгром, Д. Робертс. – Москва : Альпина ПРО, 2023. – 1113 с.
33. Минцберг, Г. Менеджмент : Природа и структура организаций : практическое руководство / Г. Минцберг. – Москва : Альпина ПРО, 2021. – 626 с.
34. Мячин, Ю. В. Менеджмент : учебник / Ю.В. Мячин, К.А. Тюрина ; под общ. ред. Ю.В. Мячина. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 777 с.
35. Набоков, В. И. Менеджмент. Практикум : учебное пособие /  
     В. И. Набоков. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. – 202 с.
36. Одинцов, А. А. Основы менеджмента : учебное пособие для вузов / А. А. Одинцов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 241 с.
37. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов /   
    С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 453 с.
38. Организационные процессы : учебник для вузов / А. Н. Петров [и др.] ; ответственный редактор А. Н. Петров. – 3-е изд., испр. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 137 с.
39. Основы систем управления: определение, классификация и примеры. – URL: <https://clck.ru/39SRBo> (дата обращения: 13.03.2024).
40. Официальный сайт АО «РПТ». – URL: <https://rospromtorg.com/> (дата обращения: 20.05.2024).
41. Попова, Е. П. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Е. П. Попова, К. В. Решетникова. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 327 с.
42. Саидахмедова Д.С. Сущность менеджмента / Д.С. Саидахмедова // Экономика и социум. – 2020. - №2 (69). – С. 346-349.
43. Теория менеджмента : учебник для вузов / Л. С. Леонтьева [и др.] ; под редакцией Л. С. Леонтьевой. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 287 с.
44. Теория менеджмента : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Я. Афанасьев [и др.] ; ответственный редактор В. Я. Афанасьев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 665 с.
45. Тихомирова, О. Г. Менеджмент организации: история, теория, практика : учебное пособие / О. Г. Тихомирова, Б. А. Варламов. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 256 с.
46. Трофимова, Л. А. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 312 с.
47. Федоров, В. М. Менеджмент: теория и практика : учебное пособие / В.М. Федоров, М.А. Саньков. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 267 с.
48. Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Н. Б. Филинов-Чернышев. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 264 с.
49. Якобсон, З. В. Производственный менеджмент предприятия : в 2 томах. Том 1. Основы производственного менеджмента : учебник /   
    З.В. Якобсон, Д.Б. Симаков, Н.Т. Баскакова. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 423 с.
50. Emerging trends in corporate governance. – URL: <https://blog.ipleaders.in/emerging-trends-corporate-governance/#Introduction> (дата обращения: 14.04.2024).
51. 7 Important Models of Corporate Governance. – URL: <https://www.yourarticlelibrary.com/corporate-governance/7-important-models-of-corporate-governance/9935> (дата обращения: 14.04.2024).
52. Corporate Governance Models: Anglo-American, German. – URL: <https://papertyari.com/general-awareness/management/corporate-governance-models/#Social_Control_Model> (дата обращения: 14.04.2024).

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**

Бухгалтерский баланс АО «РПТ»

Изображение выглядит как текст, чек, число, документ

Автоматически созданное описание

Изображение выглядит как текст, чек, число, документ

Автоматически созданное описание

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**

Отчет о финансовых результатах АО «РПТ»

Изображение выглядит как текст, чек, документ, число

Автоматически созданное описание