**ВВЕДЕНИЕ**

Рыночная экономика - сложнейшая экономическая система с присущим ей множеством степеней свободы. Самостоятельность конкретных предприятий приводит к тому, что определенный результат может быть достигнут путем оптимального выбора из альтернативных вариантов планово-управленческих решений.

Управление - весьма сложный, постоянно действующий процесс, который носит многофункциональный характер и совершается как в рамках каждого подразделения, так и предприятия в целом. Цель такого процесса - обеспечение определенных результатов деятельности предприятия в соответствии с принятым критерием в рамках принятого временного интервала.

Для того чтобы успешно действовать в течение долгого времени управление организацией должно быть результативным и экономически эффективным. Результативность организации определяется тем, насколько нужны выпускаемые ею товары и услуги потребителю, а эффективность определяется денежным соотношением выпускаемых продуктов и потребляемых ресурсов.

Для предприятий любой формы собственности очень важно учитывать финансовые результаты, отражающие динамику расходов и доходов в течение определенного времени. Однако, сама финансовая информация, выраженная в денежной форме, без должного анализа стратегии предприятия, эффективности использования ресурсов и развития рынков сбыта не дает полной оценки текущего состояния и перспектив развития предприятия.

Учитывая этот факт, выбранная тема курсового исследования является *актуальной*.

*Объектом* исследования является Мостовский районный узел почтовой связи, *предметом* - управленческие процессы и технологии рассматриваемого предприятия.

*Целью* курсовой работы является изучение теоретических аспектов эффективного управления и мер его практической реализации на примере конкретного предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие *задачи*:

* рассмотреть теоретические аспекты эффективного управления предприятием в современных условиях;
* привести экономико-организационную характеристику Мостовского РУПС;
* провести анализ эффективности управления Мостовского РУПС;
* выявить приоритетные направления развития предприятия и определить механизмы совершенствования его деятельности.

Поставленные задачи логически предопределили *структуру* работы, которая состоит из введения, четырех глав, последовательно раскрывающих тему, заключения, списка использованной литературы и приложений.

При исследовании темы данной работы использовались такие универсальные *методы*, как анализ, синтез, диалектики, системности и т.д. В качестве прикладных методов исследования выступают следующие: анализ технико-экономических показателей деятельности и составляющих элементов макро- и микросреды предприятия; аналитико-синтетический метод исследования, технико-экономическое прогнозирование.

Необходимо отметить, что рассматриваемая тема исследования освещена в литературе в достаточной степени. Фундаментальные и прикладные исследования, направленные на рассмотрение эффективных составляющих современного менеджмента, были проведены отечественными и зарубежными учеными, среди которых Большаков А.С., Гольдштейн Г.Я., Гончаров В.И., Кабушкин Н.И., Янчевский В.Г. и другие.

При написании курсовой работы использовались следующие основные термины и определения: эффективность - соотношение ценности результата и затрат ресурсов; управление - целенаправленное воздействие по согласованию действий для получения предполагаемого результата деятельности; мотивация - процесс побуждения к действиям для достижения целей организации; кадровое планирование - направленная деятельность организации обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала.

**1. Теоретические аспекты эффективного управления предприятием в современных условиях**

Вся целесообразная деятельность предприятия так или иначе связана с проблемой эффективности. В основе этого понятия лежит ограниченность ресурсов, желание экономить время, получать как можно больше продукции из доступных ресурсов.

Проблема эффективности - это всегда проблема выбора. Выбор касается того, что производить, какие виды продукции, каким способом, как их распределить и какой объем ресурсов использовать для текущего и будущего потребления. Эффективность экономической деятельности всегда связана с отношением ценности результата к ценности затрат и может меняться с изменением оценок.

Различают общую (абсолютную) и сравнительную (относительную) эффективность. Сравнительная эффективность рассчитывается и анализируется при обосновании принимаемых производственно-хозяйственных, технических и организационных решений, для отбора из альтернативных вариантов наилучшего (оптимального). Такой отбор осуществляется на основе сопоставления (сравнения) по вариантам системы технико-экономических показателей, расчета срока окупаемости или коэффициента эффективности дополнительных капитальных вложений, величины экономического эффекта.

Сущность экономической эффективности наряду с ее критериями конкретизируется на основе экономического эффекта (результата), а также затрат и ресурсов. [22, c.437-443]

Рассмотрев понятие эффективности, перейдем к характеристике основ эффективного управления на предприятии.

Как было отмечено во введении, для того чтобы успешно действовать в течение долгого времени организация должна быть результативной и экономически эффективной. Данная задача является ключевой в управлении предприятием в современных условиях

Менеджмент - это персонифицированное управление, неотделимое от менеджеров, осуществляющих такую деятельность на профессиональной основе. В современных условиях это означает:

* наличие у менеджера общего и специального образования;
* овладение им определенными знаниями и навыками, необходимыми для осуществления данной деятельности;
* занятие в организации управленческой должности;
* умение менеджера добиваться целей организации, используя ее ресурсы, эффективно влияя на мотивы поведения других людей.

Таким образом, эффективное управление - это воздействие одного лица или группы лиц (менеджеров) на другие лица для побуждения действий, соответствующих достижению поставленных целей при принятии на себя менеджерами ответственности за результативность воздействия (рис. 1.1). [5, c.179]

Рис. 1.1 - Кольцо управления

Содержание эффективного управления предприятием представлено в Приложении 1.

В целом область эффективного управления может быть разделена на отдельные функции, которые сосредоточены в трех основных группах:

* общее управление (установление нормативных требований и политики управления, политики инноваций, планирование, организация работы, мотивация, координация, контроль, ответственность);
* управление структурой предприятия (его создание, предмет деятельности, правовые формы, связи с другими предприятиями, территориальные вопросы, организация, реконструкция, ликвидация);
* конкретные области управления (маркетинг, НИОКР, производство, кадры, финансы, основные фонды).

Если структурные стороны деятельности предприятия определены, то все функции управления разделены на общие и конкретные.

Функция управления - вид деятельности, основанный на разделении и кооперации менеджмента и характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект со стороны субъекта управления.

Функции управления и установление объема работ по каждой функции являются основой для формирования структуры управляющей системы и взаимодействия ее компонентов.

Общие и конкретные функции эффективного управления тесно связаны и представляют собой разные срезы поля управления (рис.1.2).

Рис. 1.2 - Трехмерное поле управления

К числу основных функций можно отнести:

* прогнозирование - анализ спектра возможных вариантов развития на основе выявления основных тенденций;
* планирование - определение направления и способа деятельности для достижения необходимого результата в конкретной ситуации;
* организацию и регулирование - создание конкретной структуры организации, обоснование параметров деятельности, определение пучка прав, полномочий, ответственности;
* мотивацию - от принуждения до самодеятельности, когда само выполнение работы является ценностью для работника, удовлетворяет его высшие социальные потребности;
* контроль, включая установление критериев для достижения целей, решения задач, определенных в планах; измерение и оценку фактических результатов и сопоставление их с плановыми заданиями или нормативом;
* анализ отклонений, выявленных в процессе контроля, причин отклонений, предложение мер по устранению отклонений. [20, c.53-54]

В современных условиях решающим фактором повышения эффективности является человеческий фактор. В этой связи актуальным является совершенствование системы мотивации и стимулирования в организации. Отметим, что функции управления персоналом включают в себя: определение потребности, численного и квалификационного состава на все периоды времени осуществления проекта, поиск и отбор кандидатур, оформление приема на работу и увольнение, планирование и распределение работников по рабочим местам, организация обучения и повышения квалификации, определение ответственности, создание условий и рабочей атмосферы для коллективной работы, предупреждение и разрешение возникающих конфликтов, вопросы оплаты и др. [18, с.15]

Мотивационное управление концентрируется:

- на влиянии на состояние мотивации (степени идентификации сотрудника с фирмой, формировании его мотивов),

- чувстве собственного достоинства (уважения как личности, сообщения о значении для фирмы, ожиданиях результатов деятельности);

- приведении мотивов в действия (обсуждаются личные интересы и возможности сотрудника);

- усилении мотивов;

- оценке работы и аттестация (пересмотр зарплаты, рост, дополнительные выгоды);

- удовлетворении потребностей;

- обеспечении процесса мотивации. [17, с.196-198]

Хорошая работа по мотивации сотрудников ведет к увеличению оборота и прибыли; улучшению качества изделий; более творческому подходу и активности во внедрении достижений НТП; повышенному притоку сотрудников; повышению их работоспособности; большей сплоченности и солидарности; уменьшению текучести кадров; улучшению репутации фирмы.

Необходимо подчеркнуть, что в рамках процессного подхода, в котором основное внимание уделяется анализу функций управления, невозможно в полной мере обеспечить высокую эффективность управления. Для этих целей применяется системный подход.

Организация рассматривается как открытая система (рис. 1.3), которая общается с внешней средой, адаптируется к изменениям этой среды. Каждый из элементов организации также представляет собой систему более низкого уровня.

Рис. 1.3 - Организация как открытая система

При этом к внутренним переменным организации относятся: ее общая характеристика, цели, структура, задачи, технологии, персонал. Внутренние переменные - это основные характеристики внутреннего устройства организации.

К внешней среде организации относят среду прямого воздействия и среду косвенного воздействия. Внешняя среда включает те элементы хозяйственной системы, которые влияют на организацию, ее функционирование, результаты и последствия деятельности, но не относятся к внутренним переменным.

Логическим продолжением системных исследований являются разработки ситуационного подхода, т.е. набора обстоятельств, с которыми сталкивается организация в процессе функционирования.

Основная проблема подхода - анализ ситуаций, в том числе с использованием различных моделей. Однако невозможно выявить и проанализировать все множество ситуационных переменных. Необходимо определить среди них наиболее значимые, определяющие успех организации. Поэтому эффективное управление не исчерпывается только теорией. Оно включает и искусство управления, на развитие которого влияет и практический опыт. [23, c.126-134]

Подводя итог данной главе, отметим следующее.

Каждый специалист при разработке и внедрении новых технологий, материалов и изделий, технико-экономических обоснованиях расширения и диверсификации деятельности предприятия должен быть уверен в экономической целесообразности принимаемых управленческих решений. Это требует определенных знаний в области инноваций, маркетинга, планирования, формирования инвестиционного капитала, издержек производства и др. Продуманная, четкая постановка целей и задач по их достижению, максимальное использование соответствующей экономической информации и рычагов механизма управления, детальное планирование, формирование эффективной системы мотивации персонала, конструирование адекватной организационной структуры позволит принимать оптимальные решения, обеспечивающие организации наивысшую продуктивность, т.е. наиболее высокий результат при минимальных затратах ресурсов, что является критерием эффективности управления предприятием в современных условиях.

При этом следует иметь в виду, что менеджмент - это управление людьми, а не техническими системами и функциями. Только при таких условиях могут быть в максимальной степени реализованы преимущества органической взаимосвязи технико-технологических и экономических элементов хозяйственной деятельности в достижении общественно полезных результатов с наименьшими затратами ресурсов за счет сбалансированности всех факторов производства.

**2. экономическая характеристика мостовского рупс**

Мостовский районный узел связи является структурным подразделением Гродненского филиала РУП "Белпочта".

Республиканское государственное объединение "Белпочта" было образовано в сентябре 1995 года. С 13 мая 1947 года Белоруссия является членом Всемирного почтового союза.

С 1 августа 2004 г. Республиканское государственное объединение "Белпочта" было преобразовано в Республиканское унитарное предприятие почтовой связи "Белпочта".

**Миссия** предприятия - наиболее полное удовлетворение потребностей населения государственных органов управления, предприятий и организаций в услугах почтовой связи на национальном и международном уровнях.

**Цели** предприятия:

-сохранение лидирующего положения на рынке почтовых услуг Республики Беларусь;

-достижение высокого уровня качества предоставляемых услуг и эффективности управления предприятием;

-внедрение и продвижение новых почтовых услуг в соответствии с изменяющимися потребностями и ожиданиями потребителей;

-увеличение объемов продаж услуг почтовой связи, определение необходимого баланса между предоставлением универсальных услуг и применением коммерческих принципов;

-сохранение кадрового потенциала и обеспечение роста благосостояния работников.

Почту Гродненской области в настоящее время представляет Гродненский филиал РУП "Белпочта", которому подчинены 17 районных узлов почтовой связи и в состав которых входит 475 отделений связи в городах и на селе.

Одним из районных узлов почтовой связи (РУПС) является Мостовский узел связи. В свою очередь, Мостовский РУПС включает в себя ряд отделений связи.

Отделение почтовой связи является структурным подразделением районного узла почтовой связи (РУПС) и имеет своим назначением предоставление населению, предприятиям и организациям средств и услуг почтовой, телеграфной и телефонной электронной связи, распространение печати, средств и массовой информации на обслуживаемой территории, оплату пенсий и пособий, оказание нетрадиционных и новых услуг. [1]

Отделение почтовой связи непосредственно подчиняется заместителю начальника РУПС.

Численность штата отделения почтовой связи устанавливается в установленном порядке.

Режим работы отделения почтовой связи устанавливается в соответствии с Положением о режиме работы предприятия связи Республики Беларусь, утверждается исполнительными комитетами местных Советов.

Отделение почтовой связи имеет контрольно-гербовую печать для оформления переводных операций, страховую печать для опечатывания страховых почтовых отправлений и другие именные вещи, предназначенные для приема почтовых отправлений, а также электронные комплексы для оформления почтовых отправлений.

Отделение почтовой связи возглавляется начальником, который назначается и освобождается от занимаемой должности начальником РУПС в установленном законодательством о труде порядке.

Начальник (заместитель начальника) должен знать: нормативные правовые акты, другие руководящие и методические документы по организации почтовой связи; административно - территориальное деление Республики Беларусь; производственные связи между подразделениями; территорию обслуживания отделения почтовой связи; основы организации почтовой связи и производственные процессы обработки, перевозки и доставки почтовых отправлений; почтовые, телеграфные и междугородные телефонные правила в пределах выполняемых функций, правила технической эксплуатации электронных приборов и вычислительной техники, применяемых при оформлении почтово-кассовых операций; тарифы на услуги связи; действующие положения об оплате труда и формы материального стимулирования; порядок оформления и ведения производственной документации; правила внутреннего трудового распорядка; основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности, производственной санитарии, гражданской обороны. [1]

**Основные задачи** отделения почтовой связи:

* Обеспечение бесперебойной работы почтовой связи с целью полного и всестороннего удовлетворения потребностей органов государственного управления, субъектов хозяйствования и населения.
* Совершенствование и расширение комплекса предоставляемых услуг почтовой связи, новых и нетрадиционных услуг при обеспечении высококачественного и культурного обслуживания клиентуры.
* Обеспечение сохранности денежных сумм, почтовых отправлений, товарно-материальных и условных ценностей, документации, систем передачи электронно-финансовой информации, оборудования и имущества отделения почтовой связи.
* Обеспечение безопасности производственного персонала.
* Обеспечение получения финансового результата работы отделения связи, заранее доведенного плановыми заданиями районного узла почтовой связи.
* Выполнение контрольных сроков: получения, обработки и отправки исходящих почтовых отправлений; получения обработки и доставки входящих почтовых отправлений; печатных средств массовой информации и оплаты пенсий.
* Обеспечение чёткой и бесперебойной работы имеющихся в отделении почтовой связи средств механизации и автоматизации; содержание оборудования и имущества в исправном состоянии. [1]

**Функции** отделения почтовой связи:

* Высококачественное и культурное предоставление клиентуре услуг связи, новых и нетрадиционных услуг; обеспечение четкой и бесперебойной работы имеющихся средств связи.
* Обеспечение производства почтовых, телеграфных и других операций в соответствии с действующими правилами и инструкциями.
* Организация работы по выполнению доведенного плана по подписке на печатающие средства массовой информации и осуществление распространения (доставки) печатающих средств массовой информации на обслуживаемой территории.
* Продажа знаков почтовой оплаты и товаров почты (конверты, почтовые марки, почтовые карточки), упаковочной тары для приема ценных бандеролей и посылок, разовых талонов на междугородные телефонные разговоры, условных ценностей Республиканского унитарного предприятия «Белтелеком».
* Предоставление междугородных переговоров по предварительной оплате на кассе.
* Прием абонементной платы за радиотрансляционные точки, телефоны коммунальные услуги (электроэнергию, газ, холодную воду), квартплаты и других платежей, заявок на повреждение радиоточек и телефонной сети .
* Реализация печатных средств массовой информации и товаров народного потребления в соответствии с действующими правилами и указаниями.
* Предоставление услуг по приему платежей с оперативной передачей данных мобильным операторам, дилерских услуг , ксерокопированию, отправлениям бюро-факс, работе с интернетом. Прием и доставка Экспресс почты, международной ускоренной почты (EMS), и др.
* Выплата пенсий и пособий согласно графиков выплаты.
* Предоставление дополнительных услуг в соответствии с соглашением, заключенным между Гродненским филиалом РУП «Белпочта» и Гродненским филиалом РУП «Белтелеком».
* Осуществление контроля за состоянием учета абонементных ящиков, их содержанием и своевременностью взимания платы за аренду.
* Организация рекламы всех видов услуг и сроков проведения подписки на печатные средства массовой информации, обеспечение оформления витрин марочной продукции, художественных телеграммных бланков, упаковочной тары, товаров народного потребления с указанием цены.
* Обмен почты с почтовой машиной.
* Обеспечение сохранности денежных сумм, почтовых отправлений, товарно-материальных и условных ценностей, документации, оборудования и имущества отделения связи.
* Сортировка, обработка входящей и исходящей письменной корреспонденции.
* Прием предложений, заявлений и жалоб граждан; рассмотрение устных жалоб в контрольные сроки; своевременное предоставление копий жалоб и предложений заместителю начальника РУПС.
* Осуществление ежедневного учета денежных, условных, товарно-материальных ценностей, учета по видам бланков строгой отчетности согласно действующим правилам и инструкциям.
* Ведение кассовых операций в строгом соответствии с действующими Правилами ведения кассовых операций.
* Ведение достоверного первичного учета по статистическому учету и осуществление контроля за выполнением плановых показателей работниками отделения и по отделению почтовой связи в целом.
* Осуществление ежедневного контроля за качеством приема, оформления и выполнения контрольных сроков обработки и отправки исходящих отправлений и принятых платежей, а также контрольных сроков получения, обработки и доставки входящих почтовых отправлений, печатных средств массовой информации, оплаты пенсий, пособий и денежных переводов.
* Прием подкреплений наличными деньгами, отправка сверхлимитных остатков операционных касс отделений почтовой связи, своевременный учет и оприходование наличных денег, товарно-материальных ценностей.
* Организация работы по доставке газет, журналов, письменной корреспонденции, по доставке и оплате пенсий и денежных переводов, осуществление контроля за работой почтальонов.
* Прием заявлений о заключении, продлении договоров страхования, прием страховых взносов, оформление и выдача страховых полисов (свидетельств) в соответствии с установленным порядком по добровольному страхованию строений, имущества, животных, страхованию от несчастных случаев, обязательному страхованию гражданской ответственности владельцев транспортных средств, обязательному страхованию строений физических лиц.
* Соблюдение правил и норм по охране труда и безопасному ведению работ, пожарной безопасности, внутреннего трудового распорядка, безопасности движения, промсанитарии, гражданской обороны и других правил, установленных нормативными правовыми актами и иными документами. Обеспечение принятия необходимых мер по профилактике производственного травматизма, профессиональных и других заболеваний работников.
* Обеспечение соблюдения законодательства о труде, условий, установленных коллективным договором, другими локальными нормативными и трудовыми договорами.
* Обеспечение выполнения решений и заданий районного узла почтовой связи и Гродненского филиала РУП «Белпочта». [1]

В заключение вопроса напомним, что свою деятельность отделение почтовой связи осуществляет в тесном взаимодействии с другими структурными подразделениями и отдельными исполнителями РУПС, а также с клиентами, которым предоставляются услуги.

Контроль и проверка деятельности осуществляется в установленном порядке руководством и отдельными исполнителями РУПС, Гродненского филиала РУП «Белпочта», РУП «Белпочта» и Министерством связи и информатизации Республики Беларусь.

**3. Анализ эффективности управления Мостовского РУПС**

Для полного и глубокого анализа эффективности управления предприятием необходимо изучить его основные финансовые результаты.

Взаимосвязь показателей себестоимости производства и реализации продукции, коммерческих расходов и полученной прибыли от реализации вызывает необходимость провести анализ поступления денежных средств (выручки).

Динамика структуры выручки от реализации Мостовского РУПС характеризуется данными табл. 3.1.

Таблица 3.1 - Динамика структуры выручки от реализации продукции, тыс. руб.

|  |  |
| --- | --- |
| **Наименование показателей** | **Годы** |
| **2003** | **2004** | **Янв-авг 2005** |
| 1. Выручка от реализации (без НДС) | 1176710 | 1352540 | 969562,6 |
| 2. Себестоимость реализации товаров, продукции, работ, услуг | 1103518,6 | 1250423,2 | 894615,4 |
| 3. Прибыль от реализации | 73191,4 | 102116,8 | 74947,2 |

Источник: по данным предприятия, расчеты автора

Представленные данные удобно изобразить в графическом виде (рис. 3.1).

Рис. 3.1 - Динамика структуры выручки от реализации продукции, в %

Исходя из данных табл. 3.1 и рис. 3.1, можно сделать вывод, что на Мостовском РУПС за истекший период 2005 года по отношению к 2004 году произошло увеличение доли прибыли в выручке с 6,22 % до 7,73 %, что является положительным итогом деятельности предприятия. Отметим также, что план по балансовой прибыли перевыполнен на 9,3%.

Основными факторами, повлиявшими на изменение прибыли от реализации являются: изменение объема реализации продукции; изменение структуры реализации продукции; изменение себестоимости реализованной продукции; изменение цен на реализованную продукцию.

Анализ выполнения плановых заданий по Мостовскому РУПС за январь-август 2005 года представлен в Приложении 2.

Фактический товарооборот (без учета услуг связи) за 8 месяцев 2005 года составил 219309,2 тыс. руб., что составляет 111,5% от планового значения. В товарообороте предприятия преобладающую долю занимают вклады населения, ЗПО, продажа лотерей, печатной продукции, услуги страхования.

Динамика товарооборота представлена на рис. 3.2.

Рис. 3.2 - Динамика товарооборота Мостовского РУПС, тыс. руб.

Большое влияние на развитие товарооборота предприятия оказывают состояние, развитие и использование материально-технической базы предприятия. Эффективность использования материально-технической базы характеризуется объемом товарооборота на 1 кв.м. полезной площади. Этот показатель составил за 2004 год 7,8 млн. руб., а в 2003 году он был равен 6,6 млн. руб.

Предприятие уделяет особое внимание осуществлению режима экономии. Тем не менее, уровень издержек (894,6 млн. руб.) составил за 8 месяцев 2005 года 92,27 % к выручке (рис. 3.1). По сравнению с прошлым годом он снизился на 0,18 % к выручке, что позволило за счет этого увеличить прибыль на 1,75 млн. руб. Издержки обращения (расходы на продажу) распределяются на остаток товаров и реализацию пропорционально покупной стоимости товаров.

Перейдем к рассмотрению финансовых коэффициентов.

Оценка финансовой устойчивости и платежеспособности позволяет внешним субъектам анализа (особенно инвесторам) определить финансовые возможности предприятия на длительную перспективу. Применительно к данной курсовой работе, значение этих коэффициентов будут являться показателями эффективности управления в вопросах финансовой политики.

Коэффициенты финансовой устойчивости Мостовского РУПС приведены в табл. 3.2.

Таблица 3.2 - Финансовые коэффициенты Мостовского РУПС

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Рекоменд. значение** | **2003** | **2004** | **Янв-авг 2005** | **2004 к 2003, в %** |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1-2 | 2,94 | 2,88 | 2,82 | 98,0 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,2-0,5 | 0,11 | 0,14 | 0,05 | 127,3 |
| Коэффициент финансовой зависимости | 0,2-0,5 | 0,11 | 0,08 | 0,09 | 72,7 |

Источник: по данным предприятия, расчеты автора

Анализируя финансовые коэффициенты, необходимо отметить, что предприятие имеет достаточно высокую финансовую устойчивость и финансово независимо. Вывод подтверждается тем, что значение коэффициента финансовой зависимости равно 0,09 (меньше рекомендуемого значения). Это говорит о том, что предприятие практически не привлекает заемных средств. Основная причина - статус подведомственной организации и субсидирование со стороны государства.

Значение показателей ликвидности указывает на нерациональную структуру активов. Требуется комплекс управленческих мероприятий (управление дебиторской задолженностью и др.), которые позволят повысить ликвидность и платежеспособность предприятия.

Как было отмечено выше, критерием эффективности управления на предприятии являются показатели финансового результата деятельности, характеризующиеся суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности.

В рыночной экономике основной целью предпринимательской деятельности является получение прибыли, увеличение материальной заинтересованности участников бизнеса в результатах финансово-хозяйственной деятельности. Максимизация прибыли в этой связи является первостепенной задачей предприятия.

Прибыль является основным источником собственных средств фирмы. С одной стороны, прибыль рассматривается как результат деятельности фирмы, с другой, - как основа дальнейшего развития. Для страны прибыль фирм означает наполняемость доходной части бюджета, возможность решения социальных проблем страны или региона. Прибыль является показателем эффективности производства, она ориентирует предприятие на достижение лучших результатов при меньших затратах труда.

Извлечение максимальной прибыли является конечной целью любой коммерческой деятельности. Процветающее предприятие то, которое получает устойчивую прибыль от своей деятельности (производство и реализация продукции, сдача в аренду основных фондов и др.). В условиях рыночных отношений предприятие должно стремиться не только к получению максимальной прибыли, но и к рациональному, оптимальному использованию уже полученной прибыли. Это позволит не только удерживать свои позиции на рынке, но и обеспечить динамичное развитие его производства в условиях жесткой конкуренции. [3, c.23-24]

Порядок формирования и расходования прибыли Мостовского РУПС рассмотрен выше. Необходимо отметить, что, в отличие от промышленных предприятий, в анализе деятельности отделений почтовой связи более часто используется показатель дохода.

Динамика и структура доходов Мостовского РУПС представлены в табл. 3.3 и рис. 3.3.

Таблица 3.3 - Доходы Мостовского РУПС

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2003 | 2004 | Янв-авг 2005 |
| План | Факт. | % к плану |
| 1.Доходы, всего | 712521 | 774479 | 535970 | 586727 | 109,5 |
| 2.Доходы от основной деятельности | 555766 | 604094 | 418057 | 475249 | 113,7 |
| в том числе: |  |  |  |  |  |
| Услуги связи | 194325 | 245982 | 153943 | 182209 | 118,4 |
| 3.Доходы от прочих услуг | 156755 | 170385 | 117913 | 111478 | 94,5 |

Источник: по данным предприятия, расчеты автора

Рис. 3.3 - Динамика и структура доходов Мостовского РУПС

Таким образом, сумма доходов от основной деятельности за 8 месяцев 2005 года составила 586,7 миллиона рублей (109,5% к плану). Все участки узла связи выполнили плановые показатели по доходам и услугам связи населению. Тем не менее, развитие категории «прочие услуги» было не столь успешным - план выполнен лишь на 94,5%.

Перейдем к анализу рентабельности.

Рентабельность является показателем, комплексно характеризующим эффективность деятельности предприятия. При его помощи можно оценить эффективность управления предприятием, так как получение высокой прибыли и достаточного уровня доходности во многом зависит от правильности и рациональности принимаемых управленческих решений. Поэтому рентабельность можно рассматривать как один из критериев качества управления. Как результативный показатель она характеризует эффективность использования имеющихся ресурсов, успех (неуспех) в бизнесе, рост (снижение) объемов деятельности. [3, c.24-25]

Значения и динамика показателей рентабельности Мостовского РУПС приведены в табл. 3.4.

Таблица 3.4 - Значения и динамика показателей рентабельности Мостовского РУПС, в %

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | 2004 г. к 2003г., % |
| 2003 | 2004 | Янв-авг 2005 |
| 1. Рентабельность (по балансовой прибыли) | 6,2 | 7,6 | 7,7 | 121,4 |
| 2. Рентабельность (по чистой прибыли) | 2,5 | 2,9 | 3,1 | 116,0 |

Источник: по данным предприятия, расчеты автора

Для анализа удобно представить значения этих показателей в графическом виде (рис. 3.4).

Рис. 3.4 - Динамика показателей рентабельности Мостовского РУПС

Проводя анализ этих значений, нетрудно заметить, что показатели рентабельности Мостовского РУПС невысоки, хотя и отмечается положительная тенденция к росту. Однако очень низкими темпами возрастает важнейший показатель - рентабельность по чистой прибыли (всего на 0,2% в абсолютном выражении).

Подводя итог данной главе, определим основные выводы.

Мостовский РУПС находится в непростой экономической обстановке, что сказывается не только на финансовых результатах, но и на материальном и моральном состоянии работников. Совокупность ряда объективных причин и не всегда просчитанные управленческие решения руководства привели к нестабильному финансовому положению предприятия.

Отчасти невысокие показатели эффективности деятельности предприятия объясняются особенностью работы в сельской местности, однако главной причиной по мнению автора являются низкая мотивация персонала (и прежде всего отсутствие должной заинтересованности руководящего состава в результатах своей деятельности), недостаточный уровень квалификации управляющего звена, а также неадекватная система управленческих связей в организации.

Отметим и положительные стороны - предприятие является платежеспособным и кредитоспособным, увеличение значения баланса свидетельствует о расширении хозяйственного оборота, объемов оказания услуг населению и торговой деятельности.

Таким образом, проведенный анализ показал, что предприятие в ходе своей производственно-хозяйственной деятельности испытывает определенные трудности, вызванные просчетами управленческих кадров, что свидетельствует о невысокой эффективности управленческих процессов рассматриваемого предприятия. Требуется комплекс управленческих мероприятий, которые позволят Мостовскому РУПС развиваться и достигать высоких финансовых результатов.

**4. Основные направления совершенствования управленческих процессов Мостовского РУПС**

При анализе и обосновании всех показателей экономической эффективности учитываются факторы повышения эффективности управления по основным направлениям развития и совершенствования работы предприятия. Эти направления охватывают комплексы технических, организационных и социально- экономических мер, на основе которых достигается экономия живого труда, затрат и ресурсов, повышение качества и конкурентоспособности продукции.

Важнейшим фактором повышения эффективности управления в этом случае выступает активизация человеческого фактора в деятельности организации на основе демократизации и децентрализации управления, повышения ответственности и творческой инициативы работников, всестороннего развития личности, усиления социальной направленности в развитии предприятия (повышение общеобразовательного и профессионального уровня работников, улучшение условий труда и техники безопасности, повышение культуры производства, улучшение экологии).

Управление эффективностью и рентабельностью предприятия в условиях рынка предполагает как разработку и реализацию текущих планов, так и разработку прогнозов, контроль и анализ их реализации. При этом важно учитывать фактор времени.

Переход к рыночной экономике вносит ряд существенных корректив в теорию и практику оценки экономической эффективности, отбора и реализации оптимальных вариантов управленческих решений. Во-первых, существенно повышается экономическая ответственность за принимаемые управленческие решения. Во-вторых, усиление ответственности за принимаемые решения тесно связано с повышением степени риска в инвестиционной деятельности и развитии предприятия.

Все концепции и модели эффективного управления направлены, в конечном итоге, на решение конкретных управленческих задач. Ни одна модель не сделает вашу систему управления эффективной, однако она может более или менее эффективно решить ту или иную управленческую задачу, стоящую перед бизнесом. Различные модели эффективного управления, что бы ни говорили их авторы, предназначены, собственно говоря, для определенного круга задач. И выбирать модель следует исходя из понимания той конкретной задачи, что стоит перед бизнесом. [4, c.19-23]

Рассматривая конкретное предприятие - Мостовский РУПС - определим наиболее приоритетные факторы повышения эффективности управленческих процессов и технологий.

В современных условиях решающим фактором является эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника.

Процесс непрерывного профессионального обучения руководящих работников, специалистов и рабочих Министерства связи является объектом государственного значения. Конкретные, прикладные аспекты этой задачи определены соответствующими инструкциями.

Повышение квалификации кадров имеет непрерывный характер и осуществляется на протяжении всей трудовой деятельности в целях последовательного углубления и расширения знаний, усовершенствования профессионального мастерства в соответствии с требованиями научно-технического прогресса. Обучение осуществляется в учебных заведениях (подразделениях) повышения квалификации и переподготовки кадров, а также непосредственно на предприятиях, в учреждениях. Его непрерывность обеспечивается путем рационального использования всех видов обучения. Постоянное повышение квалификации является непосредственной служебной обязанностью каждого работника. [2]

Вся работа по организации непрерывного повышения квалификации кадров должна быть направлена на обеспечение эффективной деятельности Министерства связи, объединений, предприятий и учреждений отрасли связи, каждого трудового коллектива. При назначении на должность предпочтение должно отдаваться лицам, постоянно работающим над повышением своей квалификации и профессионального уровня. [2]

Как уже было отмечено, еще одним важнейшим фактором повышения эффективности управления на предприятии является формирование адекватной современным требованиям системы мотивации и стимулирования персонала.

В настоящее время инструктивным документом в этом направлении является Положение о премировании специалистов, служащих и рабочих Мостовского районного узла почтовой связи Гродненского филиала РУП «Белпочта».

Положение о премировании вводится в целях стимулирующего воздействия на увеличение выручки, обеспечение прибыли, повышение качества и улучшение конечных результатов работы.

Премирование производится ежемесячно исходя из наличия средств. Размер премии утверждается приказом начальника Мостовского РУПС. Основанием для выплаты премии являются данные статистической и бухгалтерской отчетности. Премирование производится ежемесячно, раздельно за каждый основной показатель хозяйственной деятельности. Показатели учитываются нарастающим итогом с начала года.

Максимальный размер премии за результаты финансово-хозяйственной деятельности, включаемый в себестоимость продукции (работ, услуг) - 30% тарифной ставки (должностного оклада) в расчете на одного работника в месяц.

В связи с нестабильным финансовым положением предприятия, по мнению автора целесообразно ввести не только стимулирующие, но и штрафные санкции за нарушения в работе. Положение о премировании предусматривает возможность полного или частичного лишения премии по этой причине, однако количественно такие меры не определены.

В целях снижения количества обращений и заявлений на некачественную работу почтовой связи необходимо внести следующие дополнения в Положение о премировании (табл. 4.1).

Таблица 4.1 - Перечень производственных упущений и размер снижения премии

|  |  |
| --- | --- |
| **Наименование производственных упущений** | **Процент снижения премии** |
| Увеличение количества обращений и заявлений клиентов на работу почтовой связи по сравнению с соответствующим периодом прошлого года | До 50% |
| Нарушение порядка ведения и хранения Книги замечаний и предложений и несвоевременное представление ответов на заявления и предложения | До 100% |
| Невыполнение доведенных плановых показателей и производственных заданий | До 100% |
| Невыполнение в установленные сроки приказов и распоряжений вышестоящей организации, руководства РУПС, отделов, подразделений | До 100% |
| Невыполнение требований должностной инструкции | До 100% |
| Нарушение правил эксплуатации, правил почтовой и телеграфной связи, наличие брака в работе | До 100% |
| Наличие штрафных санкций по вине работника | До 100% |
| Приниженный контроль за работой отделений связи по устранению выявленных недостатков и упущений | До 10% |

Источник: разработки автора

В целях получения прибыли от оказания услуг почтовой связи и нетрадиционных услуг, увеличения почтового обмена, улучшения результатов финансово-хозяйственной деятельности, увеличения уровня доступности услуг и предоставление их установленного уровня качества в соответствии со стандартами системы менеджмента качества, повышения конкурентоспособности оказываемых услуг, содержания интерьеров помещений отделений почтовой связи на высоком уровне, укреплению почтовой безопасности, совершенствования организации и улучшения условии труда работников почтовой связи, Республиканское унитарное предприятие почтовой связи "Белпочта" и Объединенная организация профсоюза РУП "Белпочта" в 2005 году проводят конкурс на лучший узел почтовой связи, посвященный Всемирному Дню почты.

Цель конкурса - активизация работы по дальнейшему развитию и повышению эффективности почтовой связи, по выполнению наиболее важных плановых показателей, широкое предоставление дополнительных услуг связи, высококачественное обслуживание клиентуры при условии рентабельности, повышение материальной заинтересованности коллективов и отдельных работников в результатах своего труда, создание для клиентов необходимых удобств при обслуживании, отсутствие обоснованных жалоб, эстетическое оформление помещений.

Проведение Республиканского конкурса на лучший узел почтовой связи предусматривает развитие трудового соперничества и творческой инициативы трудящихся, направленных на технический прогресс производства, научную организацию труда, высокое качество и эффективность работы на каждом рабочем месте.

Основными показателями при этом являются: прибыль, себестоимость на 100 руб. доходов, выручка от реализации ( услуг, работ), удельный вес выручки от оказания нетрадиционных услуг в общей сумме выручки, рост выручки в % к соответствующему периоду прошлого года, увеличение исходящего обмена по отправлениям МУП и "Экспресс", факсимильных сообщений, достижение нормативных уровней по показателям качества, снижение количества обращений.

Кроме республиканского, проводятся и внутрирайонные соревнования коллективов отделений связи.

Мостовский РУПС имеет Доску Почета, занесение на которую является поощрением отдельных работников за развитие и функционирование связи, новаторство, инициативность, конкретные достижения в труде с учетом личного вклада и качеств работника.

Почетная грамота Гродненского филиала РУП «Белпочта» является поощрением работников за многолетнюю плодотворную, добросовестную работу, активное участие в общественной жизни, обеспечение расширения комплекса предоставления услуг почтовой связи и нетрадиционных услуг населению, поддержание высокого уровня качества обслуживания в предоставлении услуг, за выполнение наиболее важных задач, стоящих перед Гродненским филиалом РУП «Белпочта», а также для награждения трудовых коллективов подведомственных организаций за успехи в производственной деятельности.

На основании Постановления Совета Министров Республики Беларусь № 937 от 16.06.98 «О мерах по совершенствованию организации оплаты труда в отраслях экономики» разработано Положение о порядке выплаты надбавок к заработной плате за стаж работы в отрасли (подотрасль почтовой связи) работникам Гродненского филиала РУП «Белпочта», которое определяет размеры и порядок выплаты надбавок к заработной плате за стаж работы в Гродненском филиале РУП "Белпочта".

Согласно данному Положению, право на получение надбавок к заработной плате в отрасли имеют состоящие в штате работники Гродненского филиала РУП «Белпочта» за стаж работы в отрасли, продолжительность непрерывной работы (вознаграждения за выслугу лет, стаж работы).

Также имеют право на дополнительное вознаграждение авторы (соавторы) предложения, признанного в установленном порядке рационализаторским и которым выдано удостоверение.

В настоящее время перспективы развития РУП «Белпочта» связывают с внедрением в почтовый оборот ряда банковских услуг.

Благодаря налаженному сотрудничеству РУП «Белпочта» с совместным белорусско-российским ОАО «Белгазпромбанк» кредитно-финансовое учреждение предлагает определенные почтовые услуги, а обычное почтовое отделение осуществляет ряд операций, ранее практиковавшихся исключительно банками.

Следует отметить, что в последние годы РУП «Белпочта» активно продвигает идеологию все более полного охвата клиентов различными услугами, стремясь к тому, чтобы, не выходя из почтового отделения, посетитель смог воспользоваться их максимальным набором. Имея широчайшую сеть отделений по всей Беларуси и связанные с этим преимущества, объединение способно уже в обозримом будущем расширить свое присутствие в сфере финансовых услуг и, в некотором смысле, составить реальную конкуренцию ведущим «розничным» банкам страны. В то же время, совместная с ОАО «Белгазпромбанк» работа по наращиванию функциональных возможностей почтово-кассовых терминалов отвечает самым насущным устремлениям экономики Беларуси, в котором сегодня во главу угла поставлены задачи по внедрению и расширению систем безналичных расчетов, а также их доступность в применении для клиентов.

В ближайшее время «Белпочта» совместно с ОАО «Белгазпромбанк» планирует развитие сети точек обслуживания по пластиковым картам. Начата реализация плана развертывания инфраструктуры в областных городах.

Отметим также, что на предприятия почтовой связи возложены функции реализации субъектам хозяйствования бланков строгой отчетности, информация об изготовлении и продаже которых подлежит внесению в электронный банк данных. Почтой создана эффективная и высокопроизводительная система доставки и реализации данной продукции, рассчитанная на обработку всей номенклатуры бланков, используемых на территории страны.

В Приложении 3 отражена Программа Мостовского РУПС по улучшению финансово-хозяйственной деятельности и финансовому оздоровлению в 2005 году, конкретные мероприятия по ее реализации - в Приложении 4.

Подводя итог главе, определим основные выводы.

Важнейшим фактором повышения эффективности управления выступает активизация человеческого фактора в деятельности организации на основе демократизации и децентрализации управления, повышения ответственности и творческой инициативы работников, всестороннего развития личности, усиления социальной направленности в развитии предприятия.

В современных условиях решающим фактором является эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника.

В целях последовательного углубления и расширения знаний, усовершенствования профессионального мастерства в соответствии с требованиями научно-технического прогресса осуществляется непрерывное повышение квалификации кадров отрасли связи.

Основой системы мотивации и стимулирования персонала является премирование в целях стимулирующего воздействия на увеличение выручки, обеспечение прибыли, повышение качества и улучшение конечных результатов работы.

В целях получения прибыли от оказания услуг почтовой связи и нетрадиционных услуг, увеличения почтового обмена, улучшения результатов финансово-хозяйственной деятельности в 2005 году проводят конкурс на лучший узел почтовой связи, также проводятся и внутрирайонные соревнования коллективов отделений связи.

Мостовский РУПС имеет Доску Почета, занесение на которую является поощрением работников конкретные достижения в труде с учетом личного вклада и качеств работника. Подобную функцию выполняет и Почетная грамота Гродненского филиала РУП «Белпочта». Действует Положение о порядке выплаты надбавок к заработной плате за стаж работы в отрасли, получают вознаграждение и авторы изобретений.

Перспективы развития РУП «Белпочта» связывают с внедрением в почтовый оборот новых услуг и совершенствования традиционных предложений.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Вся целесообразная деятельность предприятия так или иначе связана с проблемой эффективности.

Сущность экономической эффективности наряду с ее критериями конкретизируется на основе экономического эффекта (результата), а также затрат и ресурсов.

Для того чтобы успешно действовать в течение долгого времени организация должна быть результативной и экономически эффективной. Данная задача является ключевой в управлении предприятием в современных условиях.

Эффективное управление - это воздействие одного лица или группы лиц (менеджеров) на другие лица для побуждения действий, соответствующих достижению поставленных целей.

Рассматриваемое предприятие - Мостовский районный узел связи - является структурным подразделением Гродненского филиала РУП "Белпочта". Сфера деятельности - оказание услуг почтовой связи на национальном и международном уровнях.

Проведенный анализ показал, что предприятие в ходе своей производственно-хозяйственной деятельности испытывает определенные трудности, вызванные просчетами управленческих кадров, что свидетельствует о невысокой эффективности управленческих процессов рассматриваемого предприятия. Требуется комплекс управленческих мероприятий, которые позволят Мостовскому РУПС развиваться и достигать высоких финансовых результатов.

Важнейшим фактором повышения эффективности управления выступает активизация человеческого фактора в деятельности организации на основе демократизации и децентрализации управления, повышения ответственности и творческой инициативы работников, всестороннего развития личности, усиления социальной направленности в развитии предприятия.

В современных условиях решающим фактором является эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника.

В целях последовательного углубления и расширения знаний, усовершенствования профессионального мастерства в соответствии с требованиями научно-технического прогресса осуществляется непрерывное повышение квалификации кадров отрасли связи.

Основой системы мотивации и стимулирования персонала является премирование в целях стимулирующего воздействия на увеличение выручки, обеспечение прибыли, повышение качества и улучшение конечных результатов работы.

В целях получения прибыли от оказания услуг почтовой связи и нетрадиционных услуг, увеличения почтового обмена, улучшения результатов финансово-хозяйственной деятельности в 2005 году проводят конкурс на лучший узел почтовой связи, также проводятся и внутрирайонные соревнования коллективов отделений связи.

Мостовский РУПС имеет Доску Почета, занесение на которую является поощрением работников конкретные достижения в труде с учетом личного вклада и качеств работника. Подобную функцию выполняет и Почетная грамота Гродненского филиала РУП «Белпочта». Действует Положение о порядке выплаты надбавок к заработной плате за стаж работы в отрасли, получают вознаграждение и авторы изобретений.

Перспективы развития РУП «Белпочта» связывают с внедрением в почтовый оборот новых услуг (развитие сети точек обслуживания по пластиковым картам, реализация субъектам хозяйствования бланков строгой отчетности, отправления "Экспресс", валютные переводы) и совершенствования традиционных предложений.

Касаясь внутренних резервов повышения эффективности деятельности предприятия, отметим следующие: перенормирование доставочных участков, передача на баланс РУПС ряда помещений ОС, установление лимитов на потребление электро- и теплоэнергии, расширение ассортимента реализуемых товаров, ускорение оборачиваемости товаров, более широкое использование транспорта поставщика и т.д.

Предложенный комплекс мероприятий целесообразно объединить в виде цельного проекта, что даст положительный результат и приведет в итоге к улучшению показателей эффективности предприятия.

**Список использованных источников**

1. Об отделении почтовой связи районного узла почтовой связи: Положение гродненского филиала республиканского унитарного предприятия почтовой связи «Белпочта» от 30.11.2004.
2. Об утверждении инструкций о непрерывном профессиональном обучении руководящих работников, специалистов и рабочих Министерства связи: Приказ Министерства связи Республики Беларусь от 8 февраля 1999 г. № 14. (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. -1999. -№24. -1/4342).
3. Андронов В. Эффективность менеджмента корпорации // Страховое дело. -2005. -№ 7. -C.22-31.
4. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: Теория и практика. -2-е изд., испр. и доп. – Спб.: Питер, 2002. -411с.
5. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие, изд. 2-е, доп. и перераб. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.
6. Гончаров В.И. Менеджмент предприятия: В 2 ч. - Ч.2: учеб. пособие. - Мн.: МИУ, 2003. - 256с.
7. Гончаров В.И. Менеджмент: учеб. пособие. Мн.: Мисанта, 2002. - 621с.
8. Дафт Р.Л. Менеджмент: пер с англ. - Спб.: Питер , 2000. - 829с.
9. Дедов Л., Тонких А. Оценка результативности менеджмента российских корпораций // Общество и экономика. - 2005. - № 2. - C.53-64.
10. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие. - Мн.: Новое знание, 2002. - 336с.
11. Менеджмент: Учебник / Под ред. Ф.М. Русинова, М.Л. Разу. - М.: ФБК-ПРЕСС,1999. - 504с.
12. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.-М.: Дело, 1992. -702с.
13. Слонов Н. Базовые парадигмы менеджмента // Проблемы теории и практики управления. - 2005. - № 2. - C.113-119.
14. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 1999. - 248с.
15. Теория системного менеджмента / Янчевский В.Г., Седегов Р.С., Кривцов В.Н. и др. - Мн.: Академия управления при Президенте РБ, 2001. - 391с.
16. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебное пособие для вузов / Травин В.В., Дятлов В.А. -4-е изд. - М.: Дело, 2002. - 272с.
17. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. -2-е изд., перераб. и доп. - М: ЮНИТИ, 2002. - 560с.
18. Цветков А.В. Стимулирование в управлении проектами. - М.: НИЦ «АПОСТРОФ», 2001. -143с.
19. Чернышев Б. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание // Проблемы теории и практики управления. - 2004. - № 1. - C.107-113.
20. Чуйкин А.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / Калинингр. ун-т. - Калининград, 1996. - 106с.
21. Щербина В. Проблема менеджмента в сфере управления человеческими ресурсами // Социологические исследования. - 2003. - № 7. - C.57-69.
22. Экономика предприятия: Учеб. пособие. / В.П. Волков, А.И. Ильин, В.И. Станкевич и др.; Под ред. А.И. Ильина. -2-е изд., испр. - Мн.: Новое знание, 2004. - 672с.
23. Экономическое управление бизнесом: Учеб. пособие. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 391с.