



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет»

(ФГБОУ ВО «ЮУрГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Повышение качества работы команды менеджеров в организации (на примере ООО «Керамакс»)**

**Выпускная квалификационная работа по направлению**

**38.03.02 Менеджмент**

**Направленность программы бакалавриата**

**«Управление человеческими ресурсами»**

**Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:

68,5% % авторского текста

Работа рекомендована к защите

Рекомендована/не рекомендована

«16» июня 2023 г.

зав. кафедрой

Корнеев Дмитрий Николаевич

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-509-114-5-1

Артемьев Дмитрий Алексеевич

Научный руководитель:

Доцент кафедры

Плужникова Ирина Ивановна

Челябинск

2023

## **СОДЕРЖАНИЕ:**

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАЧЕСТВА РАБОТЫ КОМАНДЫ МЕНЕДЖЕРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ</b> .....	6
1.1 Анализ понятий «управление и менеджмент». Теоретические аспекты управленческих команд .....	6
1.2 Типы управленческих команд и критерии эффективной команды менеджеров .....	16
1.3 Особенности влияния факторов, способствующих эффективной деятельности управленческих команд.....	24
Вывод по первой главе.....	32
<b>ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА РАБОТЫ КОМАНДЫ МЕНЕДЖЕРОВ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «КЕРАМАКС»</b> .....	33
2.1 Общая характеристика деятельности ООО «Керамакс» и оценка эффективности работы команды менеджеров.....	33
2.2 Комплекс мероприятий по повышению качества работы менеджеров в ООО «Керамакс».....	44
2.3 Анализ экономической эффективности от проведенных мероприятий по повышению качества работы команды менеджеров в ООО «Керамакс».....	50
Вывод по второй главе.....	54
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	55
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	58
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	61

## ВВЕДЕНИЕ

На любом предприятии рано или поздно наступает момент, когда руководство осознает необходимость в структурировании процессов, определении и формализации функций. Как правило, это происходит, когда предприятия вступает в стадию активного развития – когда вместе с ростом оборотов и доходов на предприятии растет количество проблем во взаимодействии между сотрудниками разных уровней. На этом этапе привычная система управления эффективностью персонала, основанная на устных договоренностях, дает все больше сбоев.

Именно в этот непростой период грамотный руководитель начинает задумываться о степени эффективности процессов, происходящих на предприятии. И как следствие – о возможности и способах управлять этой эффективностью. Ведь всерьез столкнувшись со сложностями, предприятие вынуждено искать пути для ускорения и оптимизации процессов управления, оценки и мотивации персонала, повышения эффективности принятия решений.

Актуальностью данной темы является – проблема по созданию качественной системы управления командой менеджеров, которая позволяет решить одну из основных задач управления предприятием, не зависимо от ее масштабов — организацию цикла планирования, исполнения и контроля. А также сократить трудозатраты и максимизировать отдачу, ведь эффективность – это обязательное достижение поставленной цели в заданных условиях с минимальными издержками.

Проблема исследования заключается в том, что деятельность многих предприятий на Российском рынке связана с нестандартными ситуациями и действия административного характера, в большинстве случаев, становятся неэффективными. Однако, несмотря на возрастающую потребность командной работы в управленческой деятельности, потенциальные возможности команд в деятельности российских организаций до сих пор

практически не используются. Причиной такого факта является то, что руководители недостаточно четко понимают, как создать и правильно использовать команду. Таким образом, выявление особенностей формирования управленческих команд, их использование для повышения эффективности работы предприятия и разработка специальных методик становятся важными для современной российской практики в управленческой сфере.

Объект работы – команда менеджеров в ООО «Керамакс».

Предмет работы – мероприятия по повышению качества работы команды менеджеров и для повышения эффективности управления в ООО «Керамакс».

Целью данной работы является изучение теоретических аспектов повышения качества работы команды менеджеров и проведение анализа качества работы команды менеджеров в ООО «Керамакс», а также выявление проблем в управлении персоналом и путей повышения качества работы команды менеджеров.

В соответствии с целью в работе решаются следующие задачи:

- ознакомиться с понятиями «управление и «менеджмент». Рассмотреть теоретические аспекты управленческих команд;
- изучить типы управленческих команд и критерии эффективной команды менеджеров;
- рассмотреть особенности влияния факторов, способствующих эффективной деятельности управленческих команд;
- провести анализ базы исследования и повышения качества работы менеджеров в ООО «Керамакс»;
- разработать комплекс мероприятий по повышению качества работы менеджеров в ООО «Керамакс»;
- провести анализ экономической эффективности от проведенных мероприятий по повышению качества работы менеджеров в ООО «Керамакс».

Основными предпосылками исследования являются теоретические и практические труды российских и зарубежных авторов. В значительной мере позволили вплотную подойти к раскрытию специфики определения команды и управленческой команды, следующие отечественные исследователи: Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева, В.И. Добренькова, Г.В. Ковтун, Е.Н. Картушина, Е.С. Калинец, Е.Г. Кахраман, Н.В. Боровикова, А.А. Бессонов, Н.В. Савина и др. Среди зарубежных авторов можно выделить таких как В.Л. Гайда, Х. Роббинс, М. Финли, Д. Шустерман, Р. Эвангелист, Г. Манфред, Г. Паркер, Р. Кропп, Д.Г. Бойета, Д.Е. Фишбейн, Б. Швальбе и др.

К числу наиболее известных отечественных представителей, изучающих факторы и критерии, влияющие на эффективность работы команды, следует отнести научные труды таких авторов как Е.В. Карташевич, О.И. Козлова, И.В. Келина, Д.В. Родин, И.В. Конев, Я.В. Федосюк и др. В зарубежной литературе можно выделить труды следующих авторов: Г. Лазарус, Дж. Шанахан, А. Фридман и др.

Исследования, посвященные становлению управленческих команд в организации, а также различным технологиям формирования команд, представлены среди таких авторов как П.В. Филиндаш, А. Адизес, А.Л. Кошек, Л.Д. Моргунова, Д.У. Кейрси, М.Р. Белбин и др.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, в котором раскрывается актуальность, определяется цель исследования, теоретическая и практическая значимость работы; основной части, состоящей из двух глав; заключения, в котором подводятся итоги исследования и формулируются выводы по рассматриваемой теме, а также списка используемых источников и приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАЧЕСТВА РАБОТЫ КОМАНДЫ МЕНЕДЖЕРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

## 1.1 Анализ понятий «управление и «менеджмент». Теоретические аспекты управленческих команд

Менеджмент – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение поставленных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов научного управления. Многие считают, что это просто синоним понятия «управления» и не больше, аргументируя дословным переводом английского термина на русский язык.

Общеизвестно, что в основе термина «менеджер» лежит английский глагол to manage – управлять, происходящий от латинского manus – рука, хотя есть мнение, что глагол первоначально означал «искусство объезжать лошадей».

Однако термин «управление» намного шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности (например, управление автомобилем, подачей теплоэнергии, управление движением поездов и самолетов и т.д.); к разным сферам деятельности (управление в неживой природе, в биологических системах, управление государством); к органам управления (подразделениям в государственных и общественных организациях, а также на предприятиях и в объединениях).

Обобщая все эти виды управленческой деятельности, можно сделать вывод, что управление – это осознанная целенаправленная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды – общества, живой и неживой природы, техники.

Управление – это процесс, ориентированный на достижение определенных целей. В русском лексиконе слово «менеджмент» появилось в

конце XX века в период построения в России рыночной экономики и является необходимым уточнением более широкого понятия «управление».

Термин «менеджмент» применяется для обозначения управления социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали применять и в отношении непредпринимательских организаций.

Учитывая вышеизложенное, мы в дальнейшем будем применять термин «управление» в том же значении, что и «менеджмент». Содержание управления можно раскрыть по-разному, в том числе и как задачу создания среды, способствующей организации усилий для достижения целей группы. Координируя действия группы, управляющий планирует и организует работы, подбирает кадры, распределяет задания и контролирует их исполнение.

Работа (функции) руководителя имеют универсальный характер и не зависят от назначения организации, будь она воинской, религиозной или производственной. Все менеджеры независимо от их положения в организации выполняют некоторые общие функции, направленные на достижение поставленных им целей. Надлежащее исполнение этих функций – это одновременно и наука, и искусство. Искусство, потому что требует от руководителя творческого использования навыков, приобретенных практикой, и наука, потому что требует использования сформулированных и систематизированных знаний.

Понятие об управлении как искусстве, т.е. способности эффективно применять накопленный опыт на практике, сложилось еще в древности. Оно накапливалось в течение всей истории развития менеджмента. Управление как наука имеет предмет изучения, специфические проблемы и подходы к их решению. Научную основу этой дисциплины составляет сумма знаний об управлении, накопленная за сотни и тысячи лет практики и представленная в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления. Она разрабатывает свою теорию, содержанием которой являются законы и

закономерности, принципы, функции и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления.

Основываясь на вышеизложенном следует отметить, что в процессе управления идет целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления. Под субъектом управления следует понимать – подразделение системы управления, источник воздействия, менеджера (руководителя). Объект управления – это социально-экономическая система (организация в целом, подразделение, сотрудники и т.п.). Менеджер – это наемный работник, занятый профессиональной организаторской деятельностью в органах управления, наделенный субъектом собственности определенными полномочиями. К числу менеджеров относятся линейные и функциональные руководители организации или ее структурных подразделений.

Менеджер – это наемный работник, организующий достижение результатов в интересах субъекта собственности силами других людей. Как и в любой области деятельности, в менеджменте реализуется принцип разделения труда.

Горизонтальное разделение труда в управлении приводит к выделению менеджеров по специализациям, и тогда это будут менеджеры по продажам, менеджеры по закупкам, по управлению персоналом, по логистике, финансовые и пр.

Вертикальное разделение труда приводит к образованию уровней управления (иерархии), и тогда появляются менеджеры верхнего звена (топменеджеры), среднего звена (мидл-менеджеры) и менеджеры низшего звена (лоу-менеджеры). Сочетание этих двух подходов позволяет выделить группу менеджеров, различающихся по уровню иерархии, но находящихся внутри одной специализации.

Например, для проектных команд в консалтинге: ассистент – младший консультант – заместитель менеджера проекта – менеджер проекта – старший менеджер проекта.



Менеджеры, выделенные по слоям иерархии, обладают общим свойством – все они решают комплексные задачи, касающиеся работы всего предприятия. Отличие же между ними в том, что уровень их полномочий и размер задач – разный для каждой группы, повышающийся по мере движения вверх по слоям иерархии. Менеджеры низшего звена обеспечивают решение оперативных, ежедневных задач той функциональной группы, в которую они включены.

Такое управление называется оперативным. Руководители среднего звена отвечают за работу отдельного функционала и решают задачи тактического масштаба, связанные с деятельностью подразделения в течение коротких плановых периодов – до одного года.

Задачей менеджеров этого уровня является разработка конкретных действий и мероприятий, необходимых для реализации стратегии развития фирмы, т.е. они реализуют тактическое управление. Менеджеры верхнего звена видят весь бизнес сверху и отвечают за эффективную работу всей системы в течение длительных, стратегических плановых периодов и главной задачей топ-менеджеров является обеспечение успешного функционирования (деятельности) организации в долгосрочном аспекте. Ее успешное выполнение зависит во многом от состояния внешней среды. Поэтому наибольшее внимание высшего руководства организации направлено во внешнюю среду с целью своевременной адаптации деятельности вследствие выявления изменений потребительского спроса к производимым товарам и услугам и угроз успешной деятельности со стороны конкурентов и других организаций.

Без грамотного стратегического управления с учетом выше рассмотренных аспектов и состояния предприятия на момент разработки стратегии невозможна долгосрочная эффективная работа любой организации. Груз ответственности менеджеров возрастает в соответствии с ростом их статуса в организации. В реальности зоны ответственности и полномочий зачастую перепутаны. Работодатель склонен поручать задачи разного

масштаба одному и тому же менеджеру, который пользуется у него наибольшим доверием, наиболее высокой 10 экспертной властью – независимо от его профессиональной специализации. Если менеджер находится на достаточно высоком уровне управления и имеет достаточно полномочий, а также является эффективным менеджером, то он умело делегирует более мелкие задачи нижестоящим сотрудникам или в параллельные подразделения, и просто проконтролирует их выполнение, оставив себе тот уровень решений, который соответствует его положению в иерархии организации. Также необходимо разделять менеджеров на эффективных и неэффективных.

Неэффективный менеджер начнет все делать сам, совмещая задачи разного масштаба в своей деятельности, и, с высокой вероятностью, сосредоточится на рутинных операциях, текучке, вместо того чтобы озадачиться наиболее важными стратегическими проблемами.

Крайнее проявление неэффективной работы менеджера – это имитация бурной деятельности.

Характеристики эффективного менеджера:

1. Эффективный менеджер может отличить важное дело от срочного.
2. Эффективный менеджер выращивает команду хороших управленцев.
3. Эффективный менеджер не приносит профессионализм в жертву лояльности – даже ценой должности.
4. Эффективный менеджер берет на себя ответственность при данных ему полномочиях.
5. Эффективный менеджер мыслит масштабами всей компании, а не отдельного участка.

Управленческая команда – функциональное подразделение, способное прогнозировать развитие ситуации и выработать стратегию управления организацией для решения возникающих проблем и представляющее собой высокоорганизованную группу взаимозависимых и взаимодополняющих

специалистов, объединенных стремлением к общей цели при одновременном удовлетворении своих потребностей.

Управленческой команде как системе присущи системные характеристики: целостность, разнообразие, идентифицируемость, структурность, относительная изолированность.

Осуществляя управленческую деятельность, команда выполняет ту же последовательность действий, что и любой субъект управления: наблюдение за объектом, описание объекта, оценку различий между текущим и требуемым состояниями объекта, выработку управленческого решения. Однако специфика такого объединения талантливых и компетентных людей, каким является управленческая команда, вносит в структуру выполнения управленческой деятельности определенные особенности.

Управленческая команда является развивающимся объектом, поскольку постоянное и быстрое реагирование на изменяющиеся внешние условия является необходимым условием для успешной управленческой деятельности.

В самом общем виде управленческая команда представляет собой специфическую общность специалистов, объединенных посредством формальных и неформальных отношений, способную вырабатывать эффективные управленческие решения.

Именно команда способна синтезировать и создавать такие собственные качества, которые позволяют решать сложные задачи. Наличие цели (стратегии) детерминирует создание команды вообще, и управленческой в частности. При всем многообразии управленческих команд в своем становлении проходят примерно одни и те же стадии развития. В процессе взаимного существования происходят изменения в поведении людей. Наблюдения за этими процессами дали возможность обозначить своеобразные ступени или этапы развития управленческих команд. Важно заметить, что этапы развития отслеживаются по тем изменениям, которые происходят в процессе совместной деятельности людей.

Поскольку речь ведется о нескольких этапах, важно установить ту пограничную область, которая разделяет их. Ее определяют, как фазу перехода.

Этапы построения команды нельзя рассматривать как жестко установленную шкалу изменений, однако практика говорит о часто повторяющейся последовательности событий в деятельности людей, объединившихся в команду. В сущности, формирование команды проходит всегда через подготовительный этап, этапы становления (адаптации) и самоактуализации (осознания).

Разные авторы по-разному называют и описывают стадии формирования команды, дробя или объединяя временные периоды жизни команды.

Так, например, в рамках комплексного подхода к командообразованию (Деркач А. А., Синягин Ю. В., Калинин И. В.), который основан на формировании общего видения и целеполагания в команде, выделяются три логических этапа, представим их на рис. 1.

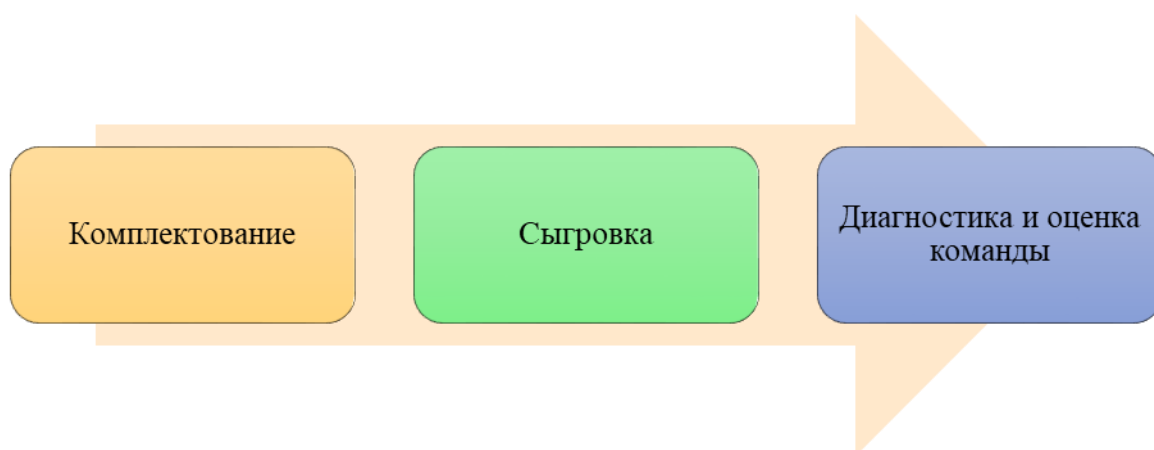


Рисунок 1 – Этапы командообразования

Под комплектованием понимается целенаправленное осуществление работ по созданию потенциальной команды с учетом индивидуальных способностей, личностных особенностей и профессиональных навыков специалистов, необходимых для успешного решения задачи.

При этом различают:

– комплектование с нуля (когда команда или группа людей просто отсутствует и необходимо отобрать определенное количество людей для работы в команде);

– доукомплектование команды (когда существует основа команды и необходимо добрать двух-трех человек);

– перекомплектование команды (когда с целью повышения эффективности решения конкретной задачи происходит как отбор в команду, так и вывод из команды некоторых сотрудников. В некоторых случаях состав команды может меняться полностью)

Сыгровка команды происходит в результате последовательного проведения в ней специально организованных процедур, позволяющих согласовать общее видение в команде, провести позиционирование членов команды, выработать план работы и отработать необходимые в командной работе коммуникативные навыки. Процедуры сыгровки команды проходят на двух уровнях: на основном и тренинговом. Если на основном уровне сыгровки происходит знакомство, определяется общее видение, позиционирование, то тренинговый уровень позволяет отработать навыки взаимодействия, расширить и корректировать поведенческий репертуар членов команды.

При этом используются разнообразные методы социально-психологического воздействия: групповые дискуссии, психотехнические упражнения, моделирование ситуаций командного взаимодействия, деловые игры и пр. Надо сказать, что тренинговый уровень не всегда осуществляется, хотя именно он позволяет значительно ускорить процесс командообразования.

В процессе сыгровки команды осуществляется переход с основного уровня на тренинговый и обратно: как только на тренинговом уровне произошла необходимая подготовка, были отработаны необходимые навыки, происходит возвращение на основной уровень и команда продолжает заниматься решением задач конкретного этапа.

Диагностика и оценка команды являются мониторингом основных командных характеристик:

- реальных продуктов работы команды;
- эмоциональных компонентов (удовлетворенность членов команды от совместной работы, чувство правильного выбора направления работы и т. д.);
- командных изменений (новые роли, процессы, степень связанности);

индивидуальных изменений (прогресс в приобретении умений, навыков, установок или мотивации и т. п.).

По существу, этот этап служит совершенствованию управленческого процесса, направленного на изменение качества результатов деятельности организации. Все это представляет собой непрерывный процесс сбора, обработки, анализа данных, их интерпретации и определения потенциальных возможностей команды.

Таким образом, происходит выработка общего видения решения задач членами команды, что является одним из основных факторов эффективной командной деятельности.

Можно выделить четыре этапа развития управленческой команды, условно названные:

1. Притирка
2. Ближний бой
3. Консенсус
4. Управленческая команда

Притирка или подбор и установление формализованных отношений власти и подчинения. Это этап подбора, установления личностно-профессиональных качеств персонала и объединение их в формальную рабочую группу. В этот период люди, впервые встречаясь для коллективного труда, оказываются в ситуации, когда им прежде всего необходимо сориентироваться. Они чувствуют некоторую неуверенность, стараясь при этом повысить свою роль в решении стоящих задач. Потребность приобщиться к общему делу и не потерять свое лицо ведет к тому, что взаимные контакты осуществляются осторожно. Общее поведение ориентировано в первую очередь на соблюдение традиционных правил и

норм, действующих в любой организации или компании. В этот период люди скорее готовы к выполнению указаний и поручений, нежели к проявлению самостоятельности или инициативы, они стремятся скрыть свои чувства, быть рациональными. Прислушиваясь и присматриваясь к окружающим, люди, тем не менее, больше доверяют собственным знаниям и опыту, нежели советам незнакомого человека.

Ближний бой, или развитие инициативы и заявление о собственных возможностях. На этом этапе возрастает внимание участников команды к проблемам собственно коллективной работы. Члены группы сближаются между собой на основе сходных восприятий и аналогичных позиций. Как правило, одновременно начинается критика существующих и поиск новых форм и правил работы. В ходе столкновения мнений люди пытаются сформулировать нормы и правила, по которым должна жить и развиваться будущая команда. На этом этапе возрастает заинтересованность в налаживании дружеских отношений с коллегами по команде.

Данный этап – один из ключевых моментов в формировании жизнеспособной команды. Речь идет о понимании настоящей командной работы в процессе коллективной выработки норм/правил совместной деятельности, ассоциирующихся с более эффективными решениями, чем в случае, если бы каждый из участников действовал самостоятельно.

Консенсус. После того как группа на втором этапе решила межличностные проблемы, резко возрастает взаимное доверие сотрудников. С чисто экономической точки зрения, видимо, следует говорить о взаимном доверии по поводу достижения коллективных целей, которые выработаны на основе личных целей и оптимально сочетают их многообразие. Люди становятся открытыми, все больше согласия устанавливается относительно целей работы и задач совместной деятельности, на основе чего происходит идентификация личных целей и задач с коллективными интересами. Соперничество уступает место кооперации, споры – консенсусу. Творчество и гибкость позволяют членам команды успешно приспосабливаться к новым

проблемам и ситуациям. Однако даже в таких командах время от времени могут возникать конфликты.

На этой стадии у участников команды формируется осознание того, что они в самом деле являются командой, которое ассоциируется у многих с чувством «Мы команда» и высоко котируется всеми ее участниками. В основе его – равная экономическая ответственность всех участников. Кроме того, участники команды несут солидарную ответственность перед организацией, что подчеркивает их общность. А поскольку такая общность формируется на основе соединения личных предпочтений, то чувство «Мы» одновременно выступает как форма реализации личных экономических предпочтений.

Управленческая команда. На этом этапе все работники выполняют работу качественно, проявляют заботу друг о друге, у них общие коллективные цели и интересы. Для команды это время наивысшей производительности труда. Быть членом команды приятно, люди получают удовольствие просто от самого факта принадлежности к ней. Команда нацелена на продуктивность и эффективность труда, раскрытие потенциальных возможностей каждого человека. Высокая производительность труда в этот период требует соответствующего поощрения и вознаграждения.

## **1.2 Типы управленческих команд и критерии эффективной команды менеджеров**

Исходя из потребностей практики, чаще всего классификацию команд проводят в зависимости от структуры организации, численности команд и стратегии развития организации рис.2.



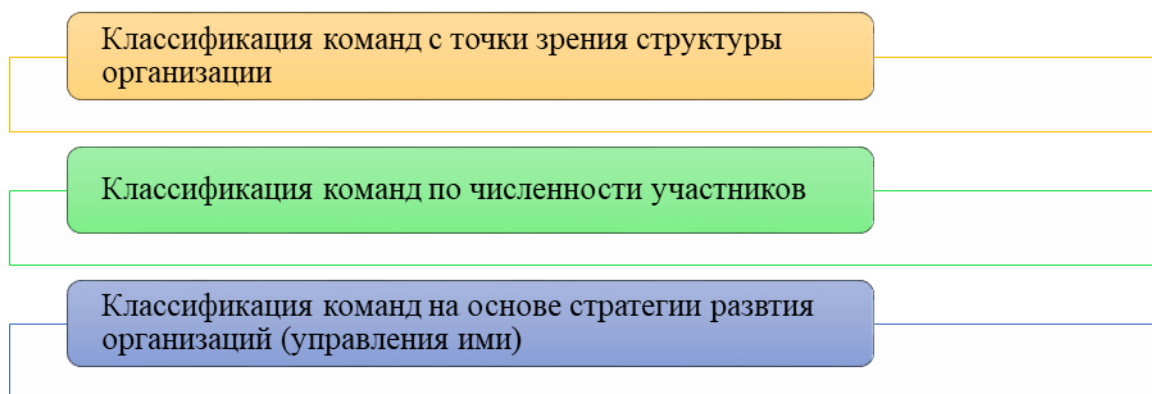


Рисунок 2 – Типы управленческих команд

### Классификация команд с точки зрения структуры организации

В теории управления принято делить группы на формальные и неформальные. К формальным группам любого трудового коллектива организации или компании относятся объединения людей в составе их структурных подразделений. Структура формальных социальных групп состоит из следующих типов:

- группа руководителей, состоящая из руководителя организации (его подразделения) и непосредственных заместителей и помощников;
- функциональная группа, объединяющая руководителя и специалистов функционального подразделения (службы, отдела, бюро, группы), которые реализуют общую функцию управления и имеют близкие профессиональные цели и интересы;
- производственная группа, включающая в себя руководителя и рабочих, занятых изготовлением определенного вида деталей, исполнением работ на нижнем уровне управления (звено, бригада, участок);
- комитет – это группа внутри организации, которой определяются полномочия для выполнения какого-либо проекта или задания. Иногда комитеты называются советами, комиссиями, целевыми группами, в их состав могут входить работники других организаций.

### Классификация команд по численности участников

Самый простой и наиболее распространенный критерий классификации команд – это их численный состав, поскольку именно от числа участников команды зависят количество взаимных связей, возможность контроля и в итоге – мобильность и жизнеспособность управленческой команды.

В соответствии с некоторыми расчетами, а также наблюдениями за командами, можно предложить следующую типологию команд по численности:

- 2–3 человека – мини-команда;
- 4–7 человек – средняя или оптимальная команда;
- 8–12 человек – большая команда;
- 13–18 человек и более – сверхбольшая команда или макрокоманда.

Несмотря на свою простоту, показатель численности команды является одним из главных факторов эффективности совместной деятельности. И здесь важно не определение шкалы, по которой мы можем классифицировать команды, большая она или малая, а нахождение оптимальной ее численности, поскольку, как показывает практика, от этого во многом зависит жизнедеятельность команд. В больших и сверхбольших командах ее участники стремятся к неупорядоченным коммуникациям, ведущим к дезорганизации и появлению ощущения, подтвержденного в ходе деловых игр, что при координации действий, принятии решений, обмене информацией много времени тратится впустую, а часть людей оказывается вне совместной работы.

Классификация команд на основе стратегии развития организаций (управления ими)

Выделяют четыре типа стратегий развития организаций:

– ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание трех предыдущих стратегий. Опираясь на данные типы стратегий, можно выделить следующие управленческие команды:

– ориентированные на стратегию ограниченного роста и нацеленные на обеспечение стабильности организации, компании на длительный период.

Команды данного направления не нацелены на риск и устанавливают цели от достигнутого уровня;

- ориентированные на стратегию роста. Они делают ставку на инновации и используют в качестве ориентиров изменения во внешней среде;
- нацеленные на стратегию сокращения. Могут преследовать несколько целей: ликвидацию предприятия в случае банкротства или свертывания производства ввиду давления конкурентов; отсечение лишнего, когда необходимо произвести отделение от фирмы какого-либо производства или подразделения; сокращение или переориентацию, когда компания или организация вынуждена сконцентрировать свои силы на отдельных направлениях деятельности в связи с экономическим спадом или переориентацией на новый продукт;

- к четвертому типу можно отнести управленческие команды, стратегия которых типична для изменяющихся команд, не имеющих специфических перспектив в рамках длительного периода, но постоянно приспосабливающихся к изменениям внешней среды.

Типы стратегий подчиняются также внешним факторам, которые в значительной части детерминируют сделанный выбор путей решения задачи, а, следовательно, и внутреннюю структуру команды. Кроме того, команды редко обладают одной или однородной стратегией, которую легко установить. Они характеризуются, скорее, набором целей, а отсюда и несколькими стратегиями, способными изменяться и отражающими интересы доминирующей части членов команды. Исходя из вышесказанного, можно предположить, что хорошо бы представить обобщенную типологию команд, охватывающую в единое целое все рассмотренные особенности.

Таким образом, можно свести все данные по командам в таблицу 1, в которой даны их основные отличительные характеристики.

Таблица 1 – Отличительные характеристики команд

Характеристики	Подбор персонала	Порядок взаимодействия	Цели	Место в структуре	Решаемые задачи	Используемые методы
Управленческая команда	Подбираются для решения задач организации	Вырабатывается командой, структура отношений горизонтальная, мягкая, создается в процессе самоорганизации	Управление организацией, фирмой	Высший уровень управления	Вытекают из целей организации	Инновационные технологии управления
Функциональная или децентрализованная управленческая команда	Подбирается для решения задач подразделений предприятия		Управление самостоятельным подразделением предприятия	Уровень подразделения	Вытекают из целей организации и складывающейся обстановки	Инновационные технологии управления
Целевая управленческая команда	Подбираются для решения конкретной задачи		Единичные, носят поисковый характер	Самостоятельное подразделение	Определяются потребности поиска новых решений или технологий	Инновационные технологии управления
Рабочая команда	Подбираются под функцию или производство. Технологию	Определяется технологией, структура отношений горизонтальная, мягкая, создается в процессе самоорганизации	Обеспечение технологического процесса	Уровень подразделений цехов	Определяются технологические требования	Производственные технологии

Розничный бизнес активно развивается в Российской Федерации. По своей структуре он зачастую организован как система взаимодействия центрального офиса с точками реализации продукции, которые показывают те или иные результаты продаж. При этом вопрос «Что лучше?» как вопрос, противопоставляющий командную и индивидуальную мотивации сотрудников розничных точек, все еще не решен. Практика показывает, что эта дилемма должна быть решена каждой организацией самостоятельно [7, с. 56].

Оценить эффективность работы успешной команды можно с помощью единиц ожидаемого от продаж результата. Он должен соответствовать целям, исполнению расписания (своевременно выполнение) и возможностям

бюджета. Так, для оценки эффективности команды могут быть использованы следующие показатели:

- улучшение навыков членов команды, позволяющих им более эффективно выполнять порученные задания;
- развитие компетенций, помогающих группе лучше работать как единой команде;
- сокращение текучести кадров;
- повышение сплоченности команды, когда члены команды могут открыто делиться информацией и опытом друг с другом для улучшения общей эффективности исполнения проекта.

Кроме этого, показателями эффективности работы в командных видах продаж могут быть количественные и качественные методы измерения. При этом перед началом оценки необходимо выбрать те элементы, которые вносят весомый вклад в развитие эффективных команд [7, с. 55]

Количественные показатели – это такие, как повышение объемов продаж, разработка новых продуктов, расширение ассортимента и др. К качественным показателям относятся: оптимизация работы по обслуживанию клиентов, процессы коммуникации и сотрудничества, а также техники креативного мышления и принятия решений. Для качественного анализа применяется способ взвешенной оценки критериев эффективности формирования управленческой команды. При этом целью является формирование эффективной команды управленцев, т. е. команды, работающей слаженно и с высокой производительностью управленческого труда [9, с. 12].

Чтобы получить взвешенную оценку, критерию эффективности присваивают балльные оценки. Каждому критерию экспертом присваивается вес, соответствующий степени его важности среди выбранных критериев эффективности. Балльные экспертные оценки определяются пропорциональным путем.

Итоговый уровень эффективности формирования управленческой команды определяется по формуле:

$$U_{p_{эфф}} = \sum x_i \times j, \text{ где} \quad (1)$$

$U_{p_{эфф}}$  – уровень эффективности управленческой команды, в баллах;

$x_i$  – балльная экспертная оценка по каждому критерию, в баллах;

$j$  – Значение весового коэффициента по каждому критерию [10, с. 123].

Далее делается вывод об уровне эффективности формирования управленческой команды по каждому из критериев эффективности. Итоговый уровень эффективности компании определяется по тому, в какой диапазон попадает больше показателей.

Касаемо сферы продаж, здесь важно также проводить анализ результативности, что означает конкретное отслеживание результатов работы отдела продаж за определенный период времени. Сейчас актуально стало оценивать менеджеров по продажам. Применительно к данной категории сотрудников эффективным рычагом мотивации труда является уровень заработной платы. Она включает в себя справедливые и качественные показатели оценки их труда.

И здесь важным является факт разработки KPI для оценки результатов труда менеджеров по продажам.

Его цель – это повысить общий уровень результативности труда сотрудников организации.

Предлагается использовать KPI – ключевые показатели эффективности для оценки результатов труда менеджеров по продажам, которые имеют определенные достоинства:

- возможность регулировать результативность работы в соответствии с целями организации; оценивать конкретно каждого работника;
- повысить уровень мотивации персонала;
- повысить уровень удовлетворенности работой в организации [1, с. 76].

Алгоритм разработки и использования KPI для оценки результатов труда менеджеров по продажам представлен на рисунке 3.



Рисунок 3 – Схема использования КРІ для оценки результатов труда менеджеров

Ключевые показатели эффективности оценки менеджеров по продажам могут быть изменены. Например, компания имеет цель повысить уровень продаж определенной категории товаров (группа С – наиболее дорогие товары), тогда показатель может звучать как «продажи товаров группы С».

Или руководство обеспокоено качеством работы с клиентами, тогда показатель будет звучать как «уровень удовлетворенности клиентов».

Появление новых ключевых показателей эффективности зависит от следующих факторов:

- целей компании;
- ресурсов организации;
- уровня конкурентоспособности компании на рынке;
- профессионализма менеджеров по продажам.

На данной стадии также необходимо определить значения:

1) Базовые, норма, целевые, фактические:

– базовое значение – показатель, ниже которого работа менеджера по продажам будет нерезультативной;

– «норма» – значение, которое определено руководством на момент разработки ключевых показателей эффективности;

– целевое значение – тот результат, к которому необходимо стремиться работнику (устанавливается руководством);

– фактическое значение – степень фактического достижения целевого показателя, установленного руководством [11, с. 43].

Выполнив все эти процедуры, необходимо построить матрицу КРІ, в которой по вертикали – показатели, по горизонтали – значения.

Таким образом, подводя итог, можно сказать, что группа людей превращается в эффективную команду, когда у сотрудников есть общее видение будущего, общие задачи и желание достичь поставленных целей. Необходимо отметить, что этот набор критериев не является единственно верным или стандартным. Этот список должен дополняться, меняться и ранжироваться лидером команды в целях всесторонней адекватной оценки эффективности деятельности команды исходя из сложившихся обстоятельств. Проводить оценку деятельности следует непрерывно по ходу работы команды. Только в этом случае высока вероятность достижения поставленных целей.

### **1.3 Особенности влияния факторов, способствующих эффективной деятельности управленческих команд**

Сегодня для старта и развития бизнеса, особенно в сфере цифровых технологий, созданы все условия: от различных способов получения финансовых средств (краудфандинговые платформы, системы грантов, помощь бизнес-ангелов и пр.) до отсутствия необходимости аренды офиса, ведь можно работать удаленно из разных точек мира. Значительно проще стал и рекрутинг – достаточно выбрать из тысяч резюме на любом международном сайте по поиску работы.

Однако станет ли набранная группа рекрутеров настоящей командой и будет ли она работать эффективно – это уже другой вопрос. Важно найти



действительно талантливых сотрудников, которые будут не только мотивированы и способны «фонтанировать» полезными идеями, но и разделять профессиональные видения владельца бизнеса. А затем – не растерять их потенциал и помочь всем двигаться к единой цели.

Эффективность команды — это ее способность достичь четырех целей:

- внедрения инноваций (команды эффективны, если они могут отреагировать на новые требования внешней среды);

- повышения производительности (производительность – это достижение корпоративных целей при минимальном использовании ресурсов);

- обеспечения высокого качества товаров и услуг (отсутствие дефектов и соответствие продуктов и услуг ожиданиям потребителей);

- удовлетворения потребностей сотрудников (способность команды добиваться лояльности ее участников, воодушевлять их и выполнять их основные запросы).

Высокопроизводительные команды знают, куда они идут, зачем и почему делают свою работу. У каждой высокоэффективной команды есть общая сверхзадача, или миссия, которая воодушевляет ее участников. Это понятие значительно шире, нежели просто «цели»; оно выражает смысл существования этого коллектива, его социальное предназначение. Выражая глубинные ценности членов команды, миссия задает импульс к работе, ее направление, а также обеспечивает согласованность действий. Она всегда уникальна, неординарна, в ней заключена неповторимость коллектива. И, совершенно точно, не связана с получением прибыли, она красива и альтруистична.

Каждый член команды понимает миссию и смысл вашего бизнеса: если вы решили, что мир должен избавиться от болезни Паркинсона, это должно стать целью каждого сотрудника. Ее недостаточно только разместить на сайте компании или опубликовать в буклете – необходимо озвучивать на всех

собраниях и совещаниях – настолько, чтобы она прочно завоевала умы всех членов коллектива.

Основные отличительные черты настоящей команды:

- наличие общей цели, которая известна всем участникам и одинаково значима для каждого из них;

- мотивация и осознанность. Все участники команды искренне хотят, чтобы цель была реализована. Она важна для них, поэтому они работают на результат. Достижения команды – высшая ценность ее участников, поэтому никто не жалеет личных ресурсов;

- определенная численность. Команда не может быть слишком велика, как и не может состоять из одного человека. Оптимальное число участников 5-10 человек. Их может быть и больше, но это потребует дополнительных организационных ресурсов;

- отсутствие иерархии. Внутри команды есть организационная структура, но она не иерархична. Все участники по своему статусу и праву голоса равны между собой;

- коллегиальность. Решения в команде принимаются совместно в процессе обсуждения;

- синхронизация деятельности. Действия участников согласованы, не дублируются и не противоречат друг другу;

- регулярное обсуждение результатов. Участники команды обсуждают и анализируют проделанные этапы работы, получают обратную связь друг от друга.

Высокофункциональные люди зачастую любят работать в одиночестве, самостоятельно. С одной стороны, неплохо, когда у сотрудников не возникает необходимости постоянно задавать вопросы, чтобы выполнять свою работу, но это негативно сказывается на сотрудничестве и атмосфере в коллективе.

Поэтому часто возникающие вопросы – это не беда, а благо. Необходимо решать все проблемы вместе, так будет создаваться преемственность знаний и вырабатываться единый подход к решению вопросов, объединяя коллектив.

Кроме того, это позволяет разработать четкие алгоритмы процессов, которые можно вывести в отдельные шаблоны. Они значительно упростят дальнейшую работу всей команды.

Базовые элементы, определяющие качество командной работы:

– коммуникации. Их частота, структурированность и открытость зависят от конкретных задач и конкретной команды. Если необходимо пересмотреть какие-либо важные процедуры и принять решения, потребуется проведение рутинной работы в кратчайшие сроки. Если необходимо провести мозговой штурм, то вполне достаточно провести планерку или онлайн-совещание;

– координация. Каждый участник группы должен понимать, какой вклад он и каждый из коллег вносят в общий результат, какая существует взаимосвязь между каждым вкладом;

– соотношение вкладов. Наибольший эффект от работы команды достигается, когда каждый работник старается с наибольшей эффективностью использовать собственные знания и опыт;

– поддержка. Каждый участник группы должен изначально настраиваться не на конкуренцию, а на сотрудничество. Достижение общей цели зависит от того, насколько хорошо каждый член группы выполнит свою часть работы. Участники должны проявлять друг к другу уважение, помогать и всячески стимулировать коллег;

– усилия для достижения командного результата. Члены группы должны отдавать командным задачам предпочтение по сравнению с собственными;

– сплоченность команды. Важно, насколько хорошо члены группы поладили друг с другом, насколько силен командный дух.

Ключ к эффективности организации лежит в общении – как сотрудников между собой, так и между ними и руководством компании. Небольшие встречи с владельцем бизнеса и/или управленцами будут в этом плане довольно эффективны. Нужно замечать и отмечать успехи команды – это очень мотивирует людей.

Пару раз в месяц важно проводить совместные встречи с коллективом, чтобы в простом разговоре понять, что беспокоит специалистов, чем они живут, то есть получить обратную связь. Также важно найти время на то, чтобы встретиться или поговорить с каждым членом коллектива наедине. Возможно, это выявит скрытые проблемы.

Внутренние факторы, влияющие на формирование команды:

- готовность высшего менеджмента к передаче полномочий и ответственности членам команды, без которой та не получит требуемой степени свободы;
- наличие опыта работы с командами (для руководителей) и в команде (для ее членов, работающих над решением проблемы);
- производственная специфика;
- мотивация, компенсация и иные поощрительные системы, принятые в организации.

Несмотря на то, что в настоящей команде профессионалов все имеют свои уникальные навыки и умения, только понимание, как объединить их в единый работающий механизм, способно привести к успеху. При этом нормально, когда задачи в коллективе перераспределяются согласно индивидуальной нагрузке и опыту. Например, если один сотрудник выполняет определенную функцию за 1 час, а другой — за 20 минут, то стоит передать эту работу второму, если его график позволяет. А первому поручить иную задачу, которую он будет решать наиболее эффективно.

Этапы развития командной работы:

- адаптация. Члены группы знакомятся друг с другом, анализируют поставленные перед командой задачи. Происходит первичное распределение по интересам, знаниям и опыту – люди делятся на группы по 2-3 человека. На этом этапе эффективность работы команды невысокая, присутствуют настороженность и недоверие друг к другу;

– группирование. Формируются небольшие группы. В процессе анализируется несовпадение личных интересов и командных целей. Возможны высказывания недовольства;

– кооперация. Члены команды привыкают к мысли, что им придется вместе работать вплоть до того момента, пока задача не будет решена;

– нормирование работы. Когда команда более-менее сформировалась и сработалась, можно разрабатывать нормативы и принципы командной работы. Каждый член рабочей группы должен доверять своим коллегам;

– функционирование. Стадия, на которой принимаются решения.

Команда может выявлять и разрешать конфликты. Данная стадия свидетельствует об эффективной работе команды.

Возрастание роли человеческого фактора в процессе производства требует создания атмосферы доверия, обеспечения взаимозаменяемости людей и нацеленности коллектива на постоянные улучшения и успех. Команда без доверия – это просто группа людей, работающих вместе. Такой подход часто приводит к снижению эффективности работы. Поэтому, когда кто-то работает над большой задачей, не стоит держать под контролем все микропроцессы. Необходимо уделить внимание глобальным вопросам и позволить сотрудникам проявить себя и свои таланты, верить в их успех и в сложной ситуации нужно быть тем ресурсом, который придет на помощь.

На эффективность командной работы влияют следующие условия:

– цель команды формулируется ясно, четко, подробно. Определяются границы компетенции группы, передаются полномочия и необходимые для выполнения текущих задач ресурсы;

– результаты, которые должны получить в ходе работы, в полной мере отвечают запросам потребителей. С заказчиками должна быть налажена обратная связь. Члены группы ориентируются на возможность перемен;

– технология достижения цели совершенствуется, знания и навыки членов команды развиваются;

– каждый член команды должен пройти определенную подготовку, уяснить суть эффективной работы в команде, ее специфику, понять положительные и отрицательные аспекты. Работники должны понимать, насколько актуальна и востребована предстоящая работа. Если она не нужна даже заказчику, итог очевиден;

– в команде отсутствует «информационный голод». Всем ее членам должны быть доступны все необходимые коммуникации;

– в группе создается оптимальный психологический климат, приветствуются неформальные отношения между отдельными членами коллектива. Люди должны доверять друг другу, в противном случае эффективность работы команды резко снижается.

Так много людей работают, чтобы просто быть занятыми, но именно сосредоточение на достижении высоких результатов – это то, что отличает обычные коллективы от эффективных. С самого начала нужно ставить цели для своей компании и команды и измерять свою производительность в сравнении с этими результатами.

Лучше провести ретроспективу: рассмотреть, как прошел процесс, и узнать, как сотрудники могут улучшить результаты. При этом стоит получить отзывы от потребителей о продуктах и услугах, чтобы основываться на них в дальнейшем.

Для обеспечения сплоченности, бесконфликтности и эффективности командной работы необходимо руководствоваться следующими принципами:

– люди, выполняющие работу, являются «экспертами», когда дело идет о решении проблем в тех областях, которыми они занимаются;

– совокупный опыт и таланты людей, работающих в командах, больше, чем у любого из тех, кто работает в одиночку;

– большинство людей сильнее заинтересованы в проекте, если они могут в какой-либо мере воздействовать на решения, которые на них влияют;

– у каждого человека есть творческий потенциал, который можно систематически использовать, привлекая его к участию в работе проблемной группы.

Как показывает опыт многих крупных компаний, веселая и креативная атмосфера является большой частью их корпоративной культуры. Однако создать ее, помочь сотрудникам быть счастливыми и относиться к своей работе не как к тяжелой повинности, а как к празднику – одна из самых больших проблем в управлении.

Форм и методов здесь существует немало: это и проведение комедийных вечеров, и выезды на природу, и организация спонтанных совместных обедов, и, конечно же, повседневный юмор – все это помогает эмоционально разгрузить команду и объединить таких разных ее членов в одно целое.

Инструменты для сплочения сотрудников в команду:

– появление традиций и ритуалов (утреннее собрание, пятиминутка на гимнастику, чествование именинников, праздничный торт в конце месяца и пр.);

– проведение мотивационных собраний и встреч с правом голоса для каждого. Важно, чтобы мероприятия проходили в неформальной атмосфере, чтобы сотрудники могли высказаться и получить обратную связь;

– корпоративная культура – издание корпоративных газет, журналов, информационных бюллетеней, ведение закрытых групп в социальных сетях. В них можно рассказывать об общих успехах и об отдельных людях;

– корпоративные мероприятия. Не обязательно проводить их в формате привычного праздника, это могут быть экскурсии, квесты или спортивные соревнования.

Обеспечить эффективную работу команды – искусство, но овладеть им реально. Недаром гениальный бизнесмен Генри Форд в свое время сказал: «Собраться вместе — это начало; держаться вместе — это прогресс; работать вместе – это успех».

## Вывод по первой главе

1. Сильная управленческая команда – залог эффективной деятельности любой структуры. Поэтому вопросам формирования управленческой команды уделяется большое внимание. В силу того, что каждая команда специфична из-за особенностей, стоящих перед нею задач и условий организации, не может существовать единой схемы ее формирования. Однако общая тенденция развития команд позволяет выделить три основных этапа их формирования: организационный, «сыгровка», собственно команда (когда объединенные вместе специалисты говорят о себе: «Мы – команда»).

2. Сложность задачи, внешние условия, личность руководителя являются основными интегральными факторами (первичными), влияющими на процесс командообразования. Показателями, определяющими формирование команды, которые прослеживаются во всех первичных (интегральных) факторах и которые в первую очередь учитываются при подборе кадров, являются профессиональные и личные качества всех членов команды. При этом немаловажно определение ролей каждого участника управленческой деятельности, распределение и принятие обязанностей и полномочий, в результате чего достигаются взаимозаменяемость и совместимость членов команды. Эффективность командной деятельности во многом зависит от умения специалистов «вписать» свои действия в стратегию команды и добиться их согласованности. Степень согласия по поводу командной задачи позволяет говорить о выработке общего видения как фактора, определяющего и прогнозирующего эффективность и продуктивность команды. В результате выработки общего видения расширяются или складываются представления каждого конкретного члена команды о команде, ее членах, способах и стратегиях решения командной задачи, формируются нормы и правила поведения и взаимоотношений. В результате достигается гибкость командного поведения, ее адаптивность к постоянно меняющимся условиям окружающей среды



## **ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА РАБОТЫ КОМАНДЫ МЕНЕДЖЕРОВ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «КЕРАМАКС»**

### **2.1 Общая характеристика деятельности ООО «Керамакс» и оценка эффективности работы команды менеджеров**

Российское предприятие ООО «Керамакс» образовано в мае 2018 года как отдельное предприятие на базе существовавшего с 1956 года цеха по производству плавяных флюсов в Челябинске.

Полное наименование организации: Общество с ограниченной ответственностью «Керамакс».

Место нахождения: 454129, обл. Челябинская, г. Челябинск, ул. Машиностроителей, д. 21 цех 5, пом/каб 1/12.

Вид деятельности: Производство прочих химических продуктов, не включенных в другие группировки (код по ОКВЭД 20.59.5).

Статус организации: коммерческая, действующая.

Организационно-правовая форма: Общества с ограниченной ответственностью (код 12300 по ОКОПФ).

ООО «Керамакс» осуществляет свою производственную деятельность по следующим направлениям:

- производство прочих химических продуктов, не включенных в другие группировки;
- производство гранул и порошков из природного камня;
- обработка металлических изделий механическая;
- деятельность агентов по оптовой торговле промышленными и техническими химическими веществами;
- торговля оптовая скобяными изделиями, водопроводным и отопительным оборудованием и принадлежностями;

– торговля оптовая отходами и ломом.

На сегодняшний день предприятие является крупнейшим национальным производителем высококачественной сварочной продукции.

Производственные мощности компании на данный момент перекрывают потребность отечественных трубных предприятий, строительных организаций, выполняющих монтаж магистральных газопроводов и предприятий металлоконструкций.

Российская компания ООО «Керамакс» прочно зарекомендовала себя на рынке продукции сварочных решений, не стоит на месте и воплощает самые смелые амбициозные планы в реальность. Спрос на керамический флюс «Керамакс» растет ежегодно, что позволило расширить производство за счёт собственных средств компании, без привлечения внешних инвестиций, запустить новую продуктовую линию и предложить клиентам полный комплекс премиальных сварочных решений.

На сегодняшний день продуктовая линейка дополнена и на рынке под брендом «КЕРАМАКС» представлены такие продукты, как сварочная проволока и электроды, а также услуги по мобильной сварке, консультационные и исследовательские услуги.

Партнерами являются такие организации как ООО «НПП КЕРАМАКС ИНЖИНИРИНГ», ООО «А-КАПИТАЛ», АО «СОТ», ООО «ТД КЕРАМАКС», АО «ЧТПЗ» и др. (рисунок 1).

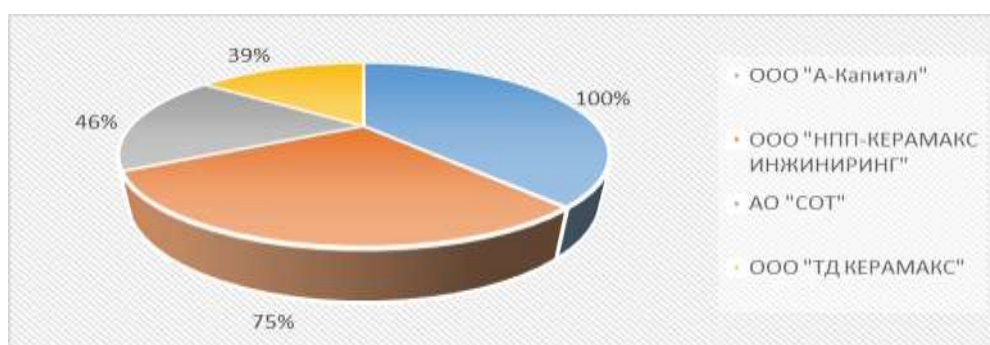


Рисунок 4 – Доля объемов заказов основных заказчиков 2022 г.

В приведенной ниже таблице обобщены основные финансовые результаты деятельности ООО «Керамакс» в течение анализируемого периода.

Таблица 2 – Финансовые результаты ООО «Керамакс»

Наименование показателя	2022 г., тыс. руб.	2021 г., тыс. руб.	2020 г., тыс. руб.	Изменения 2022 к 2021 году, тыс. руб.	Изменения 2021 к 2020 году, тыс. руб.
Выручка	1 232 277	563 043	465 958	+669 234	+97 085
Себестоимость продаж	(770 494)	(431 812)	(347 188)	-338 682	-84 624
Валовая прибыль (убыток)	461 783	131 231	118 770	+330 552	+12 461
Коммерческие расходы	(49 898)	(23 880)	(28 824)	-26 018	+4 944
Управленческие расходы	(87 141)	(91 160)	(43 252)	+4 019	-47 908
Прибыль (убыток) от продаж	324 744	16 191	46 694	+308 553	-30 503
Доходы от участия в других организациях	-	-	-	-	-
Проценты к получению	210	285	484	-75	-199
Проценты к уплате	(19 009)	(7 980)	(-)	-11 029	-
Прочие доходы	34 490	182 092	9 869	-147 602	+172 223
Прочие расходы	(95 355)	(188 330)	(22 123)	+92 975	-166 207
Прибыль (убыток) до налогообложения	245 080	2 258	34 924	+242 822	-32 666
Текущий налог на прибыль	(56 767)	(349)	(8 643)	-56 418	+8 114
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	4 845	(1 017)	(144)	+5 862	-873
Чистая прибыль (убыток)	193 158	891	26 137	+192 267	-25 246
Совокупный финансовый результат периода	193 158	891	26 137	+192 267	-25 246

Анализируя данные таблицы 2 можно сделать следующие выводы: годовая выручка в течение анализируемого периода выросла на 766 319 тыс. руб. В течение рассматриваемого периода наблюдалось однонаправленное изменение выручки (рост); значения показателя находились в диапазоне от 465 958 тыс. руб. до 1 232 277 тыс. руб.

Чистая прибыль в 2021 году уменьшилась на 25 246 тыс. руб. по сравнению с 2020 годом, это связано с сокращением объема поставок продукции, в результате общего экономического спада на фоне распространения коронавирусной инфекции COVID-19 и предпринимаемых мер по предупреждению ее распространения оказало влияние на рост обязательств. Но в 2022 году наблюдается положительная динамика и чистая

прибыль и финансовый результат увеличивается на 192 267 тыс. руб. по сравнению с 2021 годом.

Увеличение выручки от продаж в 2022 году на 308 553 тыс. руб. в основном вызвано ростом продаж продуктов производимой на ООО «Керамакс».

Коммерческие расходы выросли в 2022 году на 26 018 тыс. руб., управленческие расходы уменьшились на 4 019 тыс. руб.

Изучая расходы по обычным видам деятельности, следует отметить, что организация учитывала общехозяйственные (управленческие) расходы в качестве условно-постоянных, относя их по итогам отчетного периода на счет реализации.

Ниже на рисунке 5 наглядно представлено изменение выручки и прибыли ООО «Керамакс» в течение всего анализируемого периода.

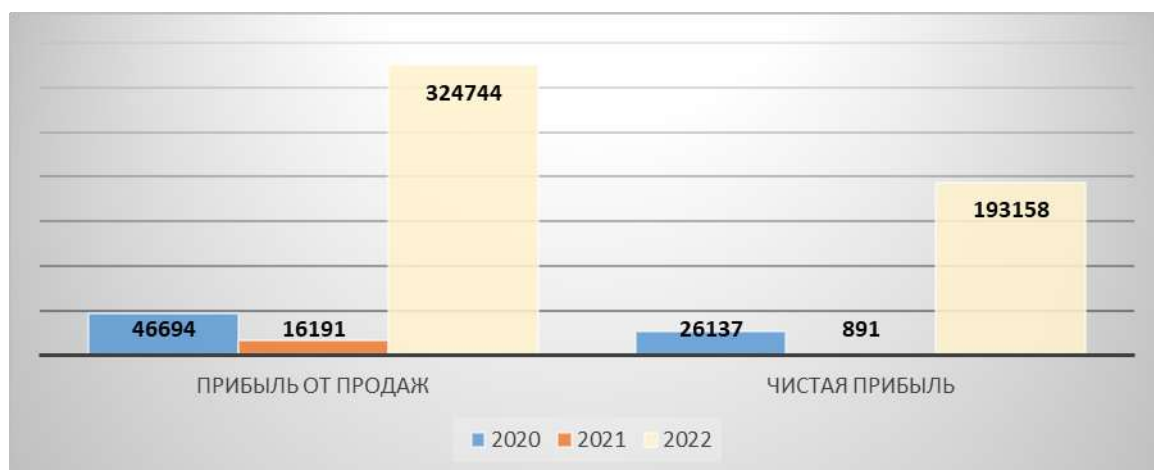


Рисунок 5 – Динамика прибыли от продаж и чистой прибыли ООО «Керамакс»

Оценка рентабельности – одно из направлений финансового анализа деятельности предприятия.

По уровню рентабельности продаж можно судить, какую прибыль приносит отдельная единица продукции. Анализ рентабельности продаж позволяет оценить каждый продукт в ассортименте по уровню прибыльности, направить усилия на производство перспективных товаров и избавиться от невыгодных. Анализ рентабельности продаж предприятия помогает увидеть,

в каком направлении развиваются рыночные отношения, какова структура продаж.

Проведем анализ рентабельности ООО «Керамакс», данные представим в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ рентабельности ООО «Керамакс»

Наименование показателя рентабельности	Формула	Значение показателя,%			Отклонение, +/-	
		2022	2021	2020	2021/2022	2020/2021
Коэффициент рентабельности продаж	$R = \frac{\text{прибыль (убыток) от продаж}}{\text{выручка от продаж}} \times 100\%$ $R = \frac{\text{стр. 2200}}{\text{стр. 2110}} \times 100\%$	26,4	2,9	10,02	+23,5	-7,12
Коэффициент рентабельности производства	$R = \frac{\text{прибыль (убыток) от продаж}}{\text{себестоимость}} \times 100\%$ $R = \frac{\text{стр. 2200}}{\text{стр. 2120}} \times 100\%$	42,1	3,8	13,4	+38,3	-9,6
Коэффициент общей рентабельности	$R = \frac{\text{прибыль (убыток) до налогообложения}}{\text{выручка}} \times 100\%$ $R = \frac{\text{стр. 2300}}{\text{стр. 2110}} \times 100\%$	19,9	0,4	7,5	19,5	-7,1
Коэффициент чистой рентабельности продаж	$R = \frac{\text{прибыль (убыток)}}{\text{активы}} \times 100\%$ $R = \frac{\text{стр. 2100, 2200, 2300 или 2400}}{[(\text{стр. 1600 на начало года} + \text{стр. 1600 на конец года})/2]} \times 100\%$	31,5	0,1	4,6	+31,4	-4,5

Представленные в таблице 3 показатели в 2022 году имеют положительную динамику по сравнению с 2021 годом. Несмотря на то, что наблюдается рост чистой прибыли, рентабельность имеет отрицательные

значения. Это может быть связано с ростом себестоимости продукции, ростом цены, а также в падении цен на энергоресурсы.

Таким образом, финансовые показатели деятельности ООО «Керамакс» в 2022 году свидетельствуют о стабильном состоянии деятельности компании, однако, не стоит забывать о корпоративных рисках, присутствующих во всех сферах деятельности компании.

Далее проведем анализ эффективности работы персонала в ООО «Керамакс», а именно работу команды менеджеров.

Анализ структуры управления и характер отношений управляющих структур и подструктур, которые сложились на предприятии можно объективно отразить через комплексный анализ.

На формирование системы, методов и принципов управления влияет масса факторов.

Среди основных элементов организации предприятий торговли доминирующим является структура – конституция предприятия, на ее основе происходит управление коммерческой деятельностью, а также устойчивые связи между звеньями организации.

Структура управления ООО «Керамакс» представлена на рисунке 6.

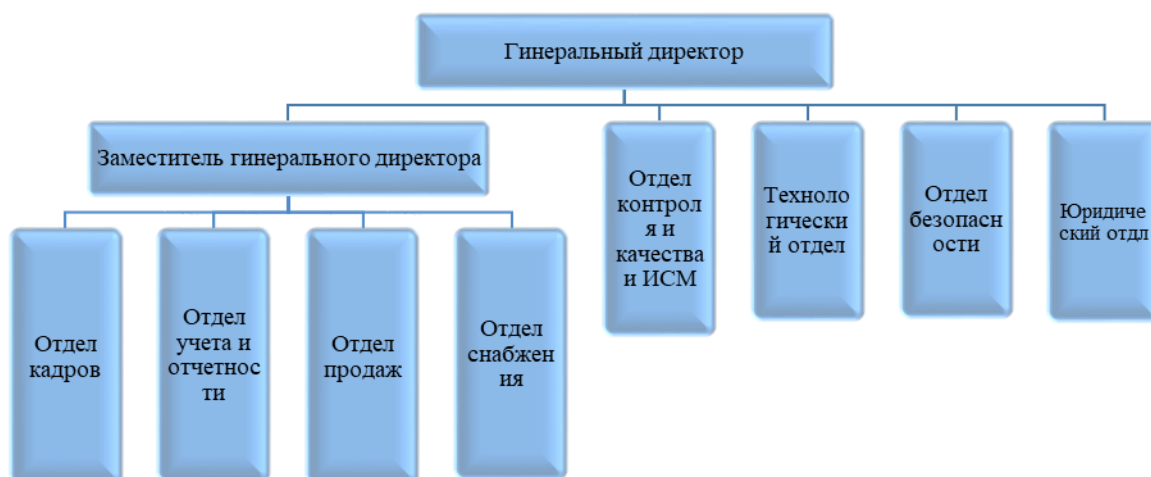


Рисунок 6 – Организационная структура ООО «Керамакс»

Организационная структура ООО «Керамакс» имеет линейно-функциональную модель, которая представляет собой органичное сочетание линейной и функциональной схем. Часть прав и обязанностей в такой структуре распределяются линейно, но на отдельных уровнях работают функциональные службы, главная задача которых – подготовка по запросу линейных управляющих сведений, необходимых для принятия взвешенных решений.

В условиях жесткой рыночной конкуренции наиболее актуальным вопросом для руководителей компаний является увеличение объема продаж. Решить эту задачу позволяет разработка инновационных способов стимулирования и мотивирования персонала, а также методов оценки эффективности его деятельности. Последнему фактору уделяется сегодня особое внимание.

Менеджер по продажам – значимая фигура в любой компании. Именно этот специалист обеспечивает финансовое благополучие организации. Главная его задача – оптимизация объема продаж.

Проведем анализ эффективности работы команды менеджеров в ООО «Керамакс» применяя матрицу KPI.

KPI отдела продаж – это индикаторы, позволяющие оценить эффективность любого продавца или менеджера по сбыту. Для наглядного их отображения используется матрица KPI.

В отделе по продажам в ООО «Керамакс» работает 5 человек. Рассмотрим критерии оценки качества работы менеджеров по продажам в ООО «Керамакс», данные представим в таблице 4.

Таблица 4 – Критерии эффективности работы менеджеров по продажам в ООО «Керамакс»

Критерии эффективности	Описание критерия
Повышение объема продаж	От выручки менеджера, зависит его премиальная заработная плата. (Чем больше выручка, тем больше выполняется план продаж на предприятии)

#### Окончание таблицы 4

Критерии эффективности	Описание критерия
Улучшение работы по обслуживанию клиентов	Усилия, вложенные в улучшение качества обслуживания клиентов, всегда окупаются. Предприятие всегда будет выгодно выделяться на фоне конкурентов и сможет завоевать доверие заказчиков.
Просроченная дебиторская задолженность	От менеджера зависит, как скоро предприятие получит оплату за проданные товары .
Количество привлекаемых клиентов	Чем больше у менеджера привлекаемых клиентов, тем больше у него выручки.
Командность в работе	Менеджер обязан эффективно работать вместе, хорошо общаться, определять роли и лидерство, делиться ресурсами и активно слушать друг друга.

Каждому критерию экспертом присваивается вес, соответствующий степени его важности среди выбранных критериев эффективности и уровни. Данные представим в таблице 5.

Таблица 5 – Данные для матрицы KPI по оценки эффективности работы команды менеджеров в ООО «Керамакс»

Наименование показателя KPI	Весовой коэффициент	Значения		
		База	Норма	Цель
Объем продаж, тыс. руб.	0,3	200,00	600,00	900,00
Улучшение работы по обслуживанию клиентов, %	0,2	0	75	100
Просроченная дебиторская задолженность, тыс. руб.	0,1	500,00	200,00	100,00
Количество привлекаемых клиентов, %	0,15	0	90	100
Командность в работе, %	0,25	0	80	100
Итоговое значение	1			

Следующим этапом разработки матрицы KPI является расчет индекса KPI. Индекс показывает в процентах степень выполнения или перевыполнения нормы и рассчитывается по формуле:

$$\text{Индекса KPI} = ((\text{Факт} - \text{База}) : (\text{Норма} - \text{База})) \times 100\% \quad (2)$$



Цель индексов – перевести значения КРІ, которые измеряются в разных шкалах и единицах, в единую метрическую шкалу (в проценты). Такой подход позволяет сравнивать между собой результаты работы по разным показателям и рассчитывать общий коэффициент результативности сотрудника.

Представим в таблице 6 фактические показатели индексов КРІ за месяц проделанной работы всех менеджеров в отделе по продажам.

Таблица 6 – Фактические значения показателей КРІ по всему отделу продаж

Наименование показателя КРІ	Фактические значения показателей				
	Менеджер 1	Менеджер 2	Менеджер 3	Менеджер 4	Менеджер 5
Объем продаж, тыс. руб.	500,0	600,0	450,0	500,0	700,0
Улучшение работы по обслуживанию клиентов, %	80	80	70	75	100
Просроченная дебиторская задолженность, тыс. руб.	100	150,0	95,0	100	170
Количество привлекаемых клиентов, %	65	70	75	95	90
Командность в работе, %	75	80	70	90	100

Рассчитаем индексы КРІ по каждому показателю, используя формулу 2.

Таблица 7 – Индексы КРІ

Наименование показателя КРІ	Индексы КРІ, %					Среднее значение
	Менеджер 1	Менеджер 2	Менеджер 3	Менеджер 4	Менеджер 5	
Объем продаж, тыс. руб.	75	100	62,5	75	125	87,5
Улучшение работы по обслуживанию клиентов, %	106,7	106,7	93,3	100	120,0	105,34
Просроченная дебиторская задолженность, тыс. руб.	113,3	116,7	135	113,3	110	117,66
Количество привлекаемых клиентов, %	72,2	77,8	83,3	105,5	100	87,76
Командность в работе, %	93,75	100	87,5	112,5	125	103,75

Анализируя данные таблицы 7 можно сделать следующий вывод, по показателю «Объем продаж» среднее значение 87,5 % это менее 100 %, соответственно это говорит о низком уровне работы команды менеджеров по продажам и «Количество привлекаемых клиентов» среднее значение составило 87,76 %, это говорит о том, что менеджеры осуществляют продажи «наработанной» базе клиентов.

По истечении месяца выполнена оценка фактических результатов, рассчитаны индексы КРІ и теперь нам нужно посчитать коэффициент результативности каждого менеджера по продажам.

С этой целью необходимо умножить значения всех индексов КРІ на веса соответствующих показателей и найти общую сумму.

$$\text{Коэффициент результативности (Кр)} = \sum (\text{индексы КРІ} \times \text{веса}) \quad (3)$$

Рассчитаем коэффициенты результативности работы каждого менеджера по продажам, используя формулу 3.

$$\text{Кр М1} = 75 \times 0,3 + 106,7 \times 0,2 + 113,3 \times 0,1 + 72,2 \times 0,15 + 93,75 \times 0,25 = 89,44 \%$$

$$\text{Кр М2} = 100 \times 0,3 + 106,7 \times 0,2 + 116,7 \times 0,1 + 77,8 \times 0,15 + 100 \times 0,25 = 99,68 \%$$

$$\text{Кр М3} = 62,5 \times 0,3 + 93,3 \times 0,2 + 135,0 \times 0,1 + 83,3 \times 0,15 + 87,5 \times 0,25 = 85,27 \%$$

$$\text{Кр М4} = 75 \times 0,3 + 113,3 \times 0,2 + 113,3 \times 0,1 + 105,5 \times 0,15 + 112,5 \times 0,25 = 97,77 \%$$

$$\text{Кр М5} = 125 \times 0,3 + 120 \times 0,2 + 110 \times 0,1 + 100 \times 0,15 + 125 \times 0,25 = 142,49 \%$$

Данные представим в таблице 8.

Таблица 8 – Коэффициенты результативности

Наименование показателя КРІ	Индексы КРІ, %				
	Менеджер 1	Менеджер 2	Менеджер 3	Менеджер 4	Менеджер 5
Коэффициент результативности	89,44	99,68	85,27	97,77	118,75

Если коэффициент больше 100% (нормы) – это показатель высокой результативности сотрудника. Если меньше, то сотрудник работает хуже, чем от него требует руководство.

Как мы видим из таблицы 8 у четырех менеджеров по продажам коэффициент результативности менее 100%, это говорит о том, что в целом работа команды менеджеров на низком уровне.

Из всего этого можно выявить некоторые проблемы в работе 4 менеджеров по продажам, которые нужно устранить для дальнейшего улучшения качества труда. Во-первых, менеджеры по продажам не могут правильно распределить свои должностные обязанности, то есть не могут распланировать свое рабочее время, поэтому объем продаж, количество привлекаемых клиентов ниже нормы. Во-вторых, менеджеры по продажам не умеют правильно вести документацию, не вовремя сдают отчеты в финансовую дирекцию.

Вывод: анализ показал, что за анализируемый период на предприятии ООО «Керамакс» наихудшими показателями стали:

- объем продаж;
- мотивация на получение прибыли;
- навыки планирования времени;
- умение работать в команде.

В связи с этими наихудшими показателями мы выявили проблемы деятельности менеджеров по продажам и их причины. Данный анализ показал, что менеджерам по продажам необходимо улучшать перечисленные выше показатели путем работы над причинами их появления. Кроме того, предприятию нужно внедрить мероприятия для улучшения выше перечисленных показателей качества труда менеджеров по продажам, которые были выявлены из анализа.

## **2.2 Комплекс мероприятий по повышению качества работы менеджеров в ООО «Керамакс»**

Мероприятия по повышению качества труда менеджеров по продажам на предприятии ООО «Керамакс» заключаются в:

1. Совершенствовании системы премиальных выплат менеджеров по продажам (мотивация).
2. Разработке стратегии по совершенствованию работы в команде (командообразование).
3. Оптимизация бизнес-процессов ООО «Керамакс» путем внедрения информационной системы.

Как мы уже говорили, что показатели КРІ позволяют оценить организации свое состояние, в данном случае мы оценивали команду менеджеров по продажам с помощью ключевых показателей эффективности.

Предложенные ряд КРІ показатели влияют на мотивацию на получение прибыли, тем самым на объем продаж. Чтобы менеджер по продажам получал премиальные выплаты ему необходимо получать определенную прибыль от его продаж, а, чтобы получать хорошую прибыль от продаж, менеджеру необходимо выполнять и улучшать показатели КРІ.

Совершенствование системы оплаты труда менеджера по продажам заключается в премиальных выплатах. Так как выплата премии имеет две цели: поощрение и стимулирование.

Поощрение менеджеров по продажам связано с тем, что их деятельность не превысила ожидаемого результата работодателя. Также премия стимулирует менеджера по продажам на достижение больших и лучших результатов в его трудовой деятельности.

Предлагается ввести в ООО «Керамакс» следующую систему оплаты труда: оклад менеджера по продажам составляет 35 000 рублей; премия начисляется в зависимости от рейтинга (коэффициента результативности) следующим образом, таблица 9.

Таблица 9 – Коэффициент результативности (рейтинг)

Коэффициент результативности (рейтинг)	Премия (% от оклада)
< 100	Не начисляется
101-150	50%
151-200	100%
> 200	150%

Можно сделать вывод о том, что премировать необходимо каждого сотрудника прежде всего за его результативность, качество выполненных задач и соблюдение сроков.

Потребность создания команд определяется тем фактом, что для многих компаний решение этой проблемы является фактором выживания, поскольку только те, кому удалось создать эффективные команды, смогли добиться действительно устойчивого успеха.

Для достижения поставленной в исследовании цели были решены следующие задачи:

- проведение тренингов по формированию команды;
- формирование команды в результате совершенствования корпоративной культуры.

Одним из основных тренингов являлся тренинг «Создание работающей команды». Целями обучения являлись:

- формирование и развитие навыков организации командной работы;
- понимание участниками основных принципов создания команд и необходимых условий успешной командной работы;
- развитие умений управлять динамикой, мотивацией и сплочённостью групп;
- повышение лидерского потенциала участников.

В тренинге могут принять участие: руководители, создающие команды, лидеры команд любого уровня и профиля, а также коллектив компании. Преимуществом тренингов является интерактивный процесс обучения, обеспечивающий высокую степень вовлеченности каждого участника:

каждый из тематических модулей содержит практические задания, ролевые игры, упражнения, работу с кейсами.

Таким образом, работа над общим результатом стала ключом к успеху формирования команды менеджеров.

Опишем следующее мероприятие по повышению качества работы команды менеджеров в ООО «Керамакс» – оптимизацию бизнес-процессов ООО «Керамакс» путем внедрения информационной системы.

Внедрение CRM – Битрикс2. Если в отделе продаж больше 3 человек, для конструктивной работы необходима CRM-система. Это требование времени наравне с мобильным телефоном и профилем в социальные сети. CRM буквально оцифровывает каждое действие, делает его контролируемым и анализируемым. Так как предприятие относительно «молодо», пока никакой CRM-системы нет.

«Битрикс24» считается самой популярной и распространенной российской CRM. Система имеет большой функционал в бесплатной версии, но в платной расширенной версии возможностей гораздо больше. Данная система включает в себя большое множество возможностей: это CRM-система, менеджер задач, корпоративная социальная сеть, чаты, конструктор сайтов, конструктор интернет магазина, хранилище документов, календари, бизнес-процессы, учет рабочего времени, аналитика, аудио и видео звонки, генератор документов и отчетов и много другое.

Онлайн-офис помогает всем сотрудникам работать сообща. Система предоставляет единое пространство для коммуникации сотрудников, планирование расписания и встреч, хранилище документов на диске, видео чаты на 12 человек. «Битрикс24» позволяет отслеживать работу сотрудников при помощи виртуального присутствия в офисе. Система имеет новостную ленту, профили сотрудников, календари, бизнес-процессы, рабочие группы, учет рабочего времени, отчет руководителю, список сотрудников, структуру 21 компании, базу знаний. Система помогает руководителям организовать эффективную работу подчиненных [13].

Задачи и проекты позволяют сотрудникам работать вместе и все успевать. В системе «Битрикс24» имеется возможность постановки задач, сменить ответственного, скорректировать сроки, а также фиксирования изменений в истории задач. Счетчик автоматически информирует руководителя о просроченных задачах. Система позволяет назначать роли для и права доступа для участников задачи, вести проекты, создавать шаблоны ответственных, а также отслеживать выполнение задач и рассчитывать KPI.

После того, как мы предложили перечень мероприятий по улучшению качества труда менеджеров по продажам, посмотрим изменения коэффициента результативности.

Данные для построения матрицы KPI, а именно: база – это наихудшее допустимое значение показателя, норма – это то, что должно выполняться обязательно, чтобы предприятие работало нормально и достигало своих целей, цель – это сверхнормативное значение, к которому желательно стремиться остаются неизменными, меняются только фактические показатели.

Представим в таблице 10 фактические показатели индексов KPI за месяц, после проведения всех мероприятий по улучшению качества работы менеджеров в отделе по продажам.

Таблица 10 – Фактические значения показателей KPI по всему отделу продаж после проведения мероприятий

Наименование показателя KPI	Фактические значения показателей				
	Менеджер 1	Менеджер 2	Менеджер 3	Менеджер 4	Менеджер 5
Объем продаж, тыс. руб.	800,0	950	600,0	900	1050,0
Улучшение работы по обслуживанию клиентов, %	90	90	85	85	100
Просроченная дебиторская задолженность, тыс. руб.	75	60	100	80	150
Количество привлекаемых клиентов, %	90	90	90	95	90
Командность в работе, %	100	100	100	100	100

Рассчитаем индексы КРІ по каждому показателю, используя формулу 2.  
Данные представим в таблице 11.

Таблица 11 – Индексы КРІ после проведения мероприятий по улучшению качества работы команды менеджеров в ООО «Керамакс»

Наименование показателя КРІ	Индексы КРІ, %					Среднее значение, %
	Менеджер 1	Менеджер 2	Менеджер 3	Менеджер 4	Менеджер 5	
Объем продаж, тыс. руб.	150	187,5	100	175	212,5	165
Улучшение работы по обслуживанию клиентов, %	120	120	113,3	113,3	133,3	119,9
Просроченная дебиторская задолженность, тыс. руб.	141,7	146,7	133,3	140	116,7	135,7
Количество привлекаемых клиентов, %	100	100	100	105,5	100	101,1
Командность в работе, %	125	125	125	125	125	312,5

Анализируя данные таблицы 11 можно сделать следующий вывод, мероприятия по улучшению качества работы команды менеджеров имеют положительные результаты.

Рассчитаем коэффициенты результативности работы каждого менеджера по продажам, используя формулу 3.

$$Kp M1 = 150 \times 0,3 + 120 \times 0,2 + 141,7 \times 0,1 + 100 \times 0,15 + 125 \times 0,25 = 129,42 \%$$

$$Kp M2 = 187,5 \times 0,3 + 120 \times 0,2 + 146,7 \times 0,1 + 100 \times 0,15 + 125 \times 0,25 = 141,17 \%$$

$$Kp M3 = 100 \times 0,3 + 113,3 \times 0,2 + 133,3 \times 0,1 + 100 \times 0,15 + 125 \times 0,25 = 112,18 \%$$

$$Kp M4 = 175 \times 0,3 + 133,3 \times 0,2 + 116,7 \times 0,1 + 100 \times 0,15 + 125 \times 0,25 = 137,08 \%$$



$$\begin{aligned} Kp M5 &= 212,5 \times 0,3 + 133,3 \times 0,2 + 116,7 \times 0,1 + 100 \times 0,15 + 125 \times 0,25 \\ &= 148,33 \% \end{aligned}$$

Данные представим в таблице 8.

Таблица 8 – Коэффициенты результативности

Наименование показателя КРІ	Индексы КРІ, %				
	Менеджер 1	Менеджер 2	Менеджер 3	Менеджер 4	Менеджер 5
Коэффициент результативности	114,42	141,17	112,18	137,08	148,33

Если коэффициент больше 100% (нормы) – это показатель высокой результативности сотрудника. Таким образом, можно сделать вывод, что после проведения мероприятий по повышению качества работы менеджеров по продаже в ООО «Керамакс» работа сотрудников улучшилась, т.к. коэффициенты результативности у всех менеджеров выше 100 %.

Соответственно, все сотрудники получают премию. Согласно данным таблицы 9, каждому менеджеру положена премия в размере 50% от оклада, т.к. коэффициенты результативности варьируются от 101% – 150%.

Таким образом, на основе проведенного исследования, можно сделать вывод, что командный «дух» в отделе продаж присутствует, но требует совершенствования. Для этого были разработаны мероприятия по повышению качества работы менеджеров по продажам, такие как: премиальные выплаты за хорошую результативность, тренинги и внедрение информационной системы.

Данные мероприятия позволят повысить качество труда менеджера путем устранения таких проблем как:

- низкий объем продаж;
- неумение работать в команде;
- количество привлекаемых клиентов и их обслуживанию.

### **2.3 Анализ экономической эффективности от проведенных мероприятий по повышению качества работы команды менеджеров в ООО «Керамакс»**

Рассмотрим экономическую эффективность мероприятий, направленных на повышение качества работы команды менеджеров в ООО «Керамакс».

Под экономической результативностью проекта следует понимать такую его характеристику, при которой прогнозируемым следствием реализации проекта является улучшение финансового состояния организации в текущей или долгосрочной перспективе. Из определения следует, что оценка экономической результативности проекта должна включать в себя не только расчет затрат на его внедрение и результата от его реализации, но и прогноз изменения финансового состояния организации.

Для того, чтобы увеличить показатели прибыльности, доходности, рентабельности, повысить в целом качество обслуживания на предприятии необходимо вложение финансовых средств: в увеличение фонда оплаты труда, в обучение менеджеров и во внедрение информационной системы.

В частности, выше были предложены мероприятия:

- мотивация менеджеров по продажам, путем совершенствования системы премиальных выплат;
- проведение обучения по совершенствованию работы в команде (командообразование);
- оптимизация бизнес-процессов ООО «Керамакс» путем внедрения информационной системы.

После того, как мы предложили мероприятия по улучшению качества работы менеджеров по продажам, рассчитаем общую сумму затрат на внедрение мероприятий за месяц. Данные представим в таблице 9.

Таблица 9 – Затраты на внедрение мероприятий

Наименование затрат	Сумма, руб.
Выплата премии	87 500,00
Проведение обучения (тренинг)	50 000, 00
Внедрение «Битрикс 24»	53 200,00
Итого затрат	190 700, 00

Общая сумма затрат на внедрение мероприятий за месяц составила 109 700, 00 рублей.

Рассчитаем годовой экономический эффект от проведенных мероприятий. Предположим, что за счет расширения рынка сбыта объем продаж вырастет на 50 %. Прогноз этих составляющих экономического эффекта приведен в таблице 10.

Таблица 10 – Прогноз экономического эффекта после проведенных мероприятий в ООО «Керамакс»

Предполагаемые составляющие экономического эффекта	Исходные данные для расчета	Расчет прогнозируемого эффекта, тыс. руб.
Увеличение объема продаж	Рост объема продаж на 50 %	$\Delta Q = 4\,300,00 * 50\% = 2\,150,00$ $\Delta Q = 4\,300,00 + 2\,150,00 = 6\,450,00$ (объем продаж за месяц) $\Delta Q = 6\,450,00 * 12 = 77\,400,00$ (объем продаж годовой)
Итого годовой экономический эффект от внедрения мероприятий		77 400, 00

Рассчитаем показатели экономической эффективности. Прогнозируемый финансовый результат в первый год работы команды менеджеров после проведения мероприятий составит:

$$Pr = 77\,400,00 - 190,70 = 77\,209,3 \text{ тыс. руб.}$$

Спрогнозируем финансовые результаты и показатели рентабельности деятельности организации после реализации предложенных рекомендаций. Исходной информацией для расчета является отчет о прибылях и убытках за 2022 г. Данные представим в таблице 11.

Прогнозируемый показатель выручки от продажи товаров рассчитан следующим образом:

$$\text{ВП}_{\text{прогнозируемая}} = 1\,232\,277,00 + 77\,400,00 = 1\,309\,677,00 \text{ тыс. руб.}$$

Прогнозируемая сумма коммерческих расходов получена путем сложения соответствующих затрат 2022 г. и затрат, связанных с улучшением качества работы менеджеров (в торговых организациях эти затраты включаются в коммерческие расходы):

$$\text{КР}_{\text{прогнозируемые}} = 49\,898,00 + 190,70 = 50\,088,70 \text{ тыс. руб.}$$

Таблица 11 – Прогноз финансовых результатов ООО «Керамакс» после внедрения мероприятий

Показатели	2022 год, тыс. руб.	Прогнозируемый период, тыс. руб.	Прогнозируемый темп прироста, %
Выручка	1 232 277	1 309 677	6,3
Себестоимость продаж	(770 494)	(770 494)	0
Валовая прибыль (убыток)	461 783	539 183	1,2
Коммерческие расходы	(49 898)	(50 088, 70)	0,4
Управленческие расходы	(87 141)	(87 141)	0
Прибыль (убыток) от продаж	324 744	401 953,30	1,24
Прочие доходы	34 490	34 490	0
Прочие расходы	(93 355)	(93 355)	0
Текущий налог на прибыль	(51 922)	68 617,66	1,3
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	193 158	274 470,64	1,4

Проведем анализ рентабельности ООО «Керамакс» после проведения мероприятий по совершенствованию работы команды менеджеров, данные представим в таблице 12.

Таблица 12 – Анализ рентабельности ООО «Керамакс» после внедрения мероприятий

Показатели	2022 год, %	Прогнозируемый период, %	Прогнозируемый темп прироста, +/-
Коэффициент рентабельности продаж	26,4	30,69	+4,29
Коэффициент рентабельности производства	42,1	52,2	+10,1

## Окончание таблицы 12

Показатели	2022 год, %	Прогнозируемый период, %	Прогнозируемый темп прироста, +/-
Коэффициент общей рентабельности	19,9	26,2	+6,3
Коэффициент чистой рентабельности продаж	31,5	42,3	+10,8

Прогнозируется, что реализация предложенных мероприятий приведет к росту выручки от продажи товаров на 6,3 %, валовой прибыли – на 1,2 %, коммерческих расходов – на 40 %. Прибыль от продаж при этом увеличится на 1,24 %, а чистая прибыль – на 1,4 %.

При допущении, что все остальные показатели, отражаемые в Отчете о прибылях и убытках, по сравнению с 2022 г. не изменятся, рассчитаны различные виды рентабельности. В соответствии с прогнозом после проведения мероприятий по улучшению работы команды менеджеров повышаются показатели рентабельности продаж, рентабельности производства, общей рентабельности и чистой рентабельности продаж.

Таким образом, проведенная оценка экономической эффективности мероприятий по улучшению работы команды менеджеров в ООО «Керамакс» свидетельствует о том, что величина годового экономического эффекта в виде роста выручки от продажи составит 77 400,00 тыс. руб. при затратах на мероприятия 190,70 тыс. руб. в первый год работы. По прогнозу уже первый год работы менеджеров принесет дополнительную прибыль в сумме 81 312,64 тыс. руб. Чистая прибыль в результате внедрения мероприятия должна повыситься на 1,4 %, рентабельность продаж достигнет уровня 30,69 %, рентабельности производства – 52,2 %, общей рентабельности – 26,2 % и чистой рентабельности продаж – 42,3 %. Все это позволяет сделать вывод об экономической целесообразности внедрения рассматриваемых мероприятий.

## Вывод по второй главе

1. Анализ показал, что за анализируемый период на предприятии ООО «Керамакс» наихудшими показателями стали: объем продаж, мотивация на получение прибыли, навыки планирования времени, умение работать в команде. Данный анализ показал, что менеджерам по продажам необходимо улучшать перечисленные выше показатели путем работы над причинами их появления. Кроме того, предприятию нужно внедрить мероприятия для улучшения выше перечисленных показателей качества труда менеджеров по продажам, которые были выявлены из анализа.

2. Разработаны мероприятия по повышению качества труда менеджеров по продажам на предприятии ООО «Керамакс» такие как:

- совершенствовании системы премиальных выплат менеджеров по продажам (мотивация);
- разработка стратегии по совершенствованию работы в команде (командообразование);
- оптимизация бизнес-процессов ООО «Керамакс» путем внедрения информационной системы.

3. Проведенная оценка экономической эффективности мероприятий по улучшению работы команды менеджеров в ООО «Керамакс» свидетельствует о том, что величина годового экономического эффекта в виде роста выручки от продажи составит 77 400,00 тыс. руб. при затратах на мероприятия 190,70 тыс. руб. в первый год работы. По прогнозу уже первый год работы менеджеров принесет дополнительную прибыль в сумме 81 312,64 тыс. руб. Чистая прибыль в результате внедрения мероприятия должна повыситься на 1,4 %, рентабельность продаж достигнет уровня 30,69 %, рентабельности производства – 52,2 %, общей рентабельности – 26,2 % и чистой рентабельности продаж – 42,3 %. Все это позволяет сделать вывод об экономической целесообразности внедрения рассматриваемых мероприятий.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения работы были решены следующие задачи:

- ознакомились с понятиями «управление и «менеджмент». Рассмотреть теоретические аспекты управленческих команд;
- изучили типы управленческих команд и критерии эффективной команды менеджеров;
- рассмотрели особенности влияния факторов, способствующих эффективной деятельности управленческих команд;
- провели анализ базы исследования и повышения качества работы менеджеров в ООО «Керамакс»;
- разработали комплекс мероприятий по повышению качества работы менеджеров в ООО «Керамакс»;
- провели анализ экономической эффективности от проведенных мероприятий по повышению качества работы менеджеров в ООО «Керамакс».

Анализируя теоретическую базу данной ВКР можно сделать следующие выводы:

1. Сильная управленческая команда – залог эффективной деятельности любой структуры. Поэтому вопросам формирования управленческой команды уделяется большое внимание. В силу того, что каждая команда специфична из-за особенностей, стоящих перед нею задач и условий организации, не может существовать единой схемы ее формирования. Однако общая тенденция развития команд позволяет выделить три основных этапа их формирования: организационный, «сыгровка», собственно команда (когда объединенные вместе специалисты говорят о себе: «Мы – команда»).

2. Сложность задачи, внешние условия, личность руководителя являются основными интегральными факторами (первичными), влияющими на процесс командообразования. Показателями, определяющими формирование команды, которые прослеживаются во всех первичных (интегральных) факторах и которые в первую очередь учитываются при

подборе кадров, являются профессиональные и личные качества всех членов команды. При этом немаловажно определение ролей каждого участника управленческой деятельности, распределение и принятие обязанностей и полномочий, в результате чего достигаются взаимозаменяемость и совместимость членов команды. Эффективность командной деятельности во многом зависит от умения специалистов «вписать» свои действия в стратегию команды и добиться их согласованности. Степень согласия по поводу командной задачи позволяет говорить о выработке общего видения как фактора, определяющего и прогнозирующего эффективность и продуктивность команды. В результате выработки общего видения расширяются или складываются представления каждого конкретного члена команды о команде, ее членах, способах и стратегиях решения командной задачи, формируются нормы и правила поведения и взаимоотношений. В результате достигается гибкость командного поведения, ее адаптивность к постоянно меняющимся условиям окружающей среды.

Анализируя практическую часть ВКР можно сделать следующие выводы:

1. Анализ показал, что за анализируемый период на предприятии ООО «Керамакс» наихудшими показателями стали:

- объем продаж;
- мотивация на получение прибыли;
- навыки планирования времени;
- умение работать в команде.

В связи с этими наихудшими показателями мы выявили проблемы деятельности менеджеров по продажам и их причины. Данный анализ показал, что менеджерам по продажам необходимо улучшать перечисленные выше показатели путем работы над причинами их появления. Кроме того, предприятию нужно внедрить мероприятия для улучшения выше перечисленных показателей качества труда менеджеров по продажам, которые были выявлены из анализа.



2. Разработаны мероприятия по повышению качества труда менеджеров по продажам на предприятии ООО «Керамакс» такие как:

- совершенствовании системы премиальных выплат менеджеров по продажам (мотивация);
- разработка стратегии по совершенствованию работы в команде (командообразование);
- оптимизация бизнес-процессов ООО «Керамакс» путем внедрения информационной системы.

3. Проведенная оценка экономической эффективности мероприятий по улучшению работы команды менеджеров в ООО «Керамакс» свидетельствует о том, что величина годового экономического эффекта в виде роста выручки от продажи составит 77 400,00 тыс. руб. при затратах на мероприятия 190,70 тыс. руб. в первый год работы. По прогнозу уже первый год работы менеджеров принесет дополнительную прибыль в сумме 81 312,64 тыс. руб. Чистая прибыль в результате внедрения мероприятия должна повыситься на 1,4 %, рентабельность продаж достигнет уровня 30,69 %, рентабельности производства – 52,2 %, общей рентабельности – 26,2 % и чистой рентабельности продаж – 42,3 %. Все это позволяет сделать вывод об экономической целесообразности внедрения рассматриваемых мероприятий.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аблязова Н.О. Управление социальным развитием организации. / учеб. для студ. выс. учеб. заведений. – М.: ИНФРА – М, 2018. – 147 с.
2. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. / Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2021. – 443 с.
3. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. – М.: Дело, 2019. – 275 с.
4. Балашов А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2022. - 288 с.
5. Береславская В.Л. Эффективность использования трудовых ресурсов и оптимизации оплаты труда // Экономический анализ: теория и практика. – 2018. – № 14. – с. 44.
6. Блинкова О.Н., Необходимость анализа производительности труда на предприятии // Синергия Наук. – 2019. – № 31. – с. 222–227.
7. Бусыгин А.В. Деловое проектирование и управление проектом. – М.: ИП Бусыгин, 2017.
8. Валиева О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. – 176 с. 19.
- Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2018. – 96 с.
9. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2016. – 320 с.
10. Волченкова А.С. Управление бизнес – потенциалом организации на основе оценки производительности труда// Вестник аграрной науки. – 2021. – № 1 (88). – с. 112–119.
11. Данько Т.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2018. – 416 с.

12. Зинкевич-Евстигнеева Т., Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд. СПб.: Речь, 2004. – 304 с.
13. Иванова Т., Конкурентоспособность машиностроительных предприятий Омской области и образование интегрированной хозяйственной структуры // Вестник НГУ. Т. 9. Вып. 4. 2009. – 240 с. С. 111–119.
14. Исаев В.В. Организация работы команды проекта. – М.: Бизнес–пресса, 2017. – 368 с.
15. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2021. №3 (21).
16. Колесникова В.Б. Комплексная оценка индивидуальных результатов труда персонала на предприятии // Цифровая и отраслевая экономика. – 2021. – № 3. – с.13 – 21.
17. Кулик В.И. Труд и капитал: о критериях оценки эффективности и структурной формуле общественного производства // *Cognitio rerum*. – 2021. – № 2. – с.– 25.
18. Сытник А.А. Аннотация перспективы развития методов оценки труда персонала // Инновации. Наука. Образование. – 2022. – № 50. – с. 915 – 919.
19. Куприянчук Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: РИОР, 2013. - 255 с.
20. Лукичева Л.И. Управленческие решения: учебник / Л.И. Лукичева. - М.: ОМЕГА-Л, 2014. - 383 с.
21. Маслова В.М. Управление персоналом: учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2011. - 488 с.
22. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
23. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2011. - 561 с.

24. Оксинайд К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд., Е.В. Розина. - М.: Проспект, 2014. - 64 с.

25. Управление персоналом: учеб. для бакалавров: для студ. вузов / [А.А.Литвинюк и др.]; под ред. А.А.Литвинюка. - М.: Юрайт, 2012. – 434 с.

26. Анохин С.В. Современный менеджмент: стратегия на инновации // Эксперт. 2014, №6. С. 44-45.

Царев В., Кантарович А., Черныш В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления. М.: ЮНИТИДАНА, 2008. – 799 с.

Юданов А. Конкурентные преимущества «честного бизнеса» // Современная конкуренция. №2. 2007. С. 58–65.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс ООО «Керамакс», тыс. руб.

Наименование показателя	Код строки	2022 год	2021 год	2020 год
1	2	3	4	5
<b>АКТИВ</b>				
<b>I. Внеоборотные активы</b>				
Нематериальные активы	1110	984	4 015	521
Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
Основные средства	1150	371 327	305 232	62 204
ППА		10 379	9 814	-
Собственные ОС		250 299	295 418	307
Капитальные вложение в ОС		93 424	-	-
Авансы, выданные под приобретению ОС		17 224	-	61 897
Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
Финансовые вложения	1170	0	-	10
Отложенные налоговые активы	1180	7 043	2 884	-
Прочие внеоборотные активы	1190	812	70	123
долгосрочные внеоборотные активы		812	70	123
<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>380 166</b>	<b>312 201</b>	<b>62 858</b>
<b>II. Оборотные активы</b>				
Запасы	1210	97 453	118 545	66 091
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	3	147	136
Дебиторская задолженность	1230	146 686	137 882	418 719
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	3 000	3 000	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	19 824	7 939	19 634
Прочие оборотные активы	1260	384	57	342
<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>267 351</b>	<b>267 571</b>	<b>504 922</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>647 517</b>	<b>579 772</b>	<b>567 780</b>

Наименование показателя	Код строки	2022 год	2021 год	2020 год
1	2	3	4	5
<b>ПАССИВ</b>				
<b>III. Капитал и резервы</b>				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1 800	1 800	10
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-)	(-)	(-)
Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	93 361	260 349	361 999
Резервный капитал	1360	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	205 084	26 927	53 798
<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>300 245</b>	<b>289 076</b>	<b>415 807</b>
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>				
Заемные средства	1410	68 764	142 829	-
Отложенные налоговые обязательства	1420	4 261	4 947	1 106
Оценочные обязательства	1430	-	-	-
Прочие обязательства	1450	6 958	8 867	-
- обязательства по лизингу более 12 мес		6 958	8 867	-
<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>79 984</b>	<b>156 643</b>	<b>1 106</b>
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>				
Заемные средства	1510	101 915	310	-
Кредиторская задолженность	1520	159 704	131 277	149 203
Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
Оценочные обязательства	1540	3 687	2 466	1 664
Прочие обязательства	1550	1 981	-	-
обязательства по лизингу менее 12 мес		1 981	-	-
<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>267 288</b>	<b>134 053</b>	<b>150 867</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>647 517</b>	<b>579 772</b>	<b>567 780</b>

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах ООО «Керамакс», тыс. руб.

Наименование показателя	Код строки	2022 г.	2021 г.	2020 год
1	2	3	4	5
Выручка	2110	1 232 277	563 043	465 958
Себестоимость продаж	2120	(770 494)	(431 812)	(347 188)
Валовая прибыль (убыток)	2100	461 783	131 231	118 770
Коммерческие расходы	2210	(49 898)	(23 880)	(28 824)
Управленческие расходы	2220	(87 141)	(91 160)	(637)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	324 744	16 191	46 694
Доходы от участия в других организациях	2310	-	-	-
Проценты к получению	2320	210	285	484
Проценты к уплате	2330	(19 009)	(7 980)	(-)
Прочие доходы	2340	34 490	182 092	9 869
Прочие расходы	2350	(95 355)	(188 330)	(22 123)
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	245 080	2 258	34 924
Налог на прибыль	2410	(51 922)	(1 367)	(8 787)
в т.ч.: текущий налог на прибыль	2411	(56 767)	(349)	(8 643)
отложенный налог на прибыль	2412	4 845	(1 017)	(144)
Прочее	2460	-	-	-
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	193 158	891	26 137
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-	-
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-	-
Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-	-
Совокупный финансовый результат периода	2500	193 158	891	26 137
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-	-
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-	-