



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГТТУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

96,7 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована
к защите

«10» 00 2023 г.

и.о.зав. кафедрой Э,УиП

[подпись] Корнеев Д.Н.

Выполни:

Студент группы ЗФ-509-114-5-1Мсс

Манаков Максим Сергеевич

[подпись]
Научный руководитель:

д.э.н., профессор

Лысенко Юлия Валентиновна

[подпись]

Челябинск
2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ	7
1.1. Состояние проблемы управления эффективностью предприятия в существующей теории и практике менеджмента.....	7
1.2. Характеристика системы управления организационной эффективностью предприятия.....	18
1.3. Пути совершенствования системы управления организационной эффективностью предприятия.....	27
Выводы по первой главе.....	42
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ООО «ГЕКТОР»	44
2.1. Анализ системы управления организационной эффективностью деятельности предприятия ООО «Гектор».....	44
2.2. Рекомендации по совершенствованию системы управления организационной эффективностью деятельности предприятия ООО «Гектор».....	65
Выводы по второй главе	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	76
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	79
ПРИЛОЖЕНИЯ	85

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В настоящее время управление эффективностью организации представляет собой последовательный процесс принятия управленческих решений, которые способствуют росту эффективности организации. При этом необходимо отметить, что эффективные управленческие решения — это не только решения высшего управленческого состава, но и ежедневные, операционные и тактические решения всех уровней сотрудников.

Данный аспект исследуется в современных концепциях как вопрос декомпозиции ключевых показателей эффективности, однако, по нашему мнению, вопрос стоит шире и затрагивает такие сферы, как наличие достоверных данных для принятия решения, правильно выстроенная мотивация, наличие как финансовых, так и нефинансовых ключевых показателей эффективности и результативности.

В условиях рыночной экономики, вопросы повышения эффективности управления являются ключевыми для деятельности любого предприятия, организации, фирмы. Эффективность управления охватывает не только сферы производства, бизнеса, но и государственные и административные структуры.

Совершенствование, развитие и грамотное построение системы управления помогают достичь высоких показателей в деятельности и занять ведущую позицию на рынке.

Степень разработанности проблемы исследования. В ходе подготовки выпускной квалификационной работы изучены труды зарубежных и отечественных авторов, исследована эволюция подходов к определению сущности организационной культуры в комплексе с развитием школ управления. Вопросы формирования, развития, определения типа организационной культуры и ее оценки рассматривали в своих научных трудах зарубежные исследователи: Р. Акофф, Р. Амстронг, Ч. Барнард, Р.Л. Дафт, Т. Дил, К. Камерон, А. Кеннеди, Р. Куинн, М. Мескон, Р.Т. Моран, Дж. Ньюст-ром, У.Г. Оучи, Р. Рюттингер, Дж. Стонер, Ч. Ханди, Ф. Харрис, Г. Хофштед, Э. Шейн и др.

Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организаций представлено в публикациях зарубежных ученых: Д. Денисона, Р. Куинна, Т. Парсонса, Т. Питерса, Дж. Рорбаха, В. Сате, Р. Уотермена, К. Фейя. Но вместе с тем, они не раскрыли технологию и методические подходы к определению влияния характеристик организационной культуры на показатели эффективности.

Существенный вклад в развитие теории и практики организационной культуры внесли исследователи: П.Б. Вейлл, О.С. Виханский, В. Грошев, С.А. Ильиных, О.В. Кожевина, Г.К. Копейкин, М.И. Магура, М.А. Макаренко, А. Максименко, Е.Д. Малинин, И.В. Минаева, А.И. Наумов, Л.Е. Никифорова, В.А. Погребняк, Н.Н. Пусенкова, Ю.М. Резник, О.А. Родин, Л.С. Савченко, Т.О. Соломанидина, В.А. Спивак, О.Е. Стеклова, Л.Е. Теплова, О.Г. Тихомирова, В.В. Томилов, М.В. Удальцова, А.Д. Чанько и др.

Актуальность исследования обусловила выбор темы нашей выпускной работы: **«УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ».**

Объект исследования: организационная эффективность предприятия.

Предмет исследования: процесс управления организационной эффективностью предприятия.

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления организационной эффективностью деятельности предприятия ООО «Гектор».

Задачи исследования:

1. Изучить состояние проблемы управления эффективностью предприятия в существующей теории и практике менеджмента.

2. Дать характеристику системам управления организационной эффективностью предприятия.

3. Рассмотреть пути совершенствования системы управления организационной эффективностью предприятия.

4. Проанализировать системы управления организационной эффективностью деятельности предприятия ООО «Гектор».

5. Разработать рекомендации по совершенствованию системы управления организационной эффективностью деятельности предприятия ООО «Гектор».

Теоретико-методологическая основа исследования: Теоретической основой исследования послужили научные положения, содержащиеся в фундаментальных трудах ведущих отечественных и зарубежных ученых в области исследования организационной эффективности, теории систем и экономического анализа. Методологической основой исследования является диалектический метод познания.

Информационной основой исследования являются нормативные и правовые акты РФ, внутренние нормативно-правовые документы обследуемых организаций, позволяющие изучить особенности экономического и организационно-правового формирования и развития организационной культуры, научные публикации, материалы научно-практических конференций, справочные данные, бухгалтерская и статистическая отчетность, а также фактические данные, полученные по результатам анкетирования и опросов респондентов.

Практическая значимость: заключается в разработанных рекомендациях по совершенствованию системы управления организационной эффективностью деятельности предприятия ООО «Гектор».

Методы исследования: теоретические методы (анализ, синтез, сравнение, дедукция, анализ литературы, архивных документов, анализ понятийно-терминологической системы); эмпирические методы (наблюдение, беседа, самооценка).

База исследования: Общество с ограниченной ответственностью «Гектор», сокращенное название ООО «Гектор», г. Москва, ул. Москворечье, д. 51, к. 2, кв. 54.

Генеральный директор – Король Роман Юрьевич.

Структура работы: работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка литературы. Выпускная квалификационная работа содержит введение, две главы, заключение и список использованных источников.

В первой главе мы рассматривали теоретические аспекты управления эффективностью предприятия.

Во второй главе мы рассматривали практическую работу по управлению организационной эффективностью ООО «Гектор».

В заключении сформулированы основные выводы и предложения по исследованию

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Состояние проблемы управления эффективностью предприятия в существующей теории и практике менеджмента

Повышение эффективности деятельности — и, как следствие, конкурентоспособности компаний — задача, от решения которой зависит успех развития в условиях рыночной экономики. Измерение и анализ эффективности важны для принятия обоснованных управленческих решений на всех уровнях экономики. Концепция эффективности, рассматриваемая в данном исследовании, носит обобщенный, универсальный характер и применима для любой организации, будь то промышленное предприятие; компания, работающая в сфере услуг; государственное учреждение.

Организационная эффективность по мнению проф. Лычковской М.Д. [33] — это одна из основных задач, за которую борется весь менеджмент компании от генерального директора до директора по персоналу. Организационная эффективность (лат. — исполнение, действие) определяет способность организации быть конкурентной в своем сегменте бизнеса и достигать поставленных бизнес-целей с наиболее выгодным соотношением результатов и затрат.

Организационная эффективность по мнению проф. Гуркина С.М. [13] — это результативность функционирования системы и процесса управления как взаимодействия управляемой и управляющей подсистем организации, т. е. интегрированный результат взаимодействия различных компонентов управления. Эффективность показывает, в какой мере менеджмент организации реализует цели и достигает запланированных показателей.

Организационная эффективность по Шаршукову В.Н. [53] - это концепция того, насколько эффективна организация в достижении результатов, которые организация намеревается достичь. Группы организационной эффективности в организациях непосредственно занимаются несколькими ключевыми областями. Это управление талантами, развитие лидерства, организационный дизайн и

структура, разработка показателей и оценочных карт, внедрение изменений и трансформаций, развертывание интеллектуальные процессы и интеллектуальные технологии для управления человеческим капиталом компаний и формулирования более широкой повестки дня в области управления персоналом.

Любая организация в конкурентной среде является открытой организацией, функционирующей во внешней среде; она взаимодействует с потребителями, поставщиками, конкурентами, законодательными и общественными организациями. Организация, как и каждый элемент ее внешней среды, имеет свои интересы. Неизбежно возникает необходимость их согласования, и организации важно действовать с учетом всех заинтересованных сторон и быть социально ориентированной на результаты своей деятельности. В этих условиях чрезвычайную важность приобретают такие понятия, как партнерство, стратегия, ориентированная на «выигрыш каждой» из сторон.

Исключительную ценность приобретает целостность системы — как основополагающий принцип современного менеджмента. «Ни один из структурных элементов организации, ни одно из подразделений не имеют значения сами по себе. Они важны только в совокупности, как интегрированное целое». Следовательно, с точки зрения эффективности следует рассматривать организацию в различных аспектах ее функционирования, во взаимосвязи и взаимозависимости ее компонентов. Важно учитывать, что повышение эффективности в каком-то отдельном элементе системы без учета последствий для других, может оказаться губительным для системы в целом.

При системном подходе к организации значительное место уделяется философии управления, основанной на привлечении персонала к процессам принятия решений, к участию в управлении. Эта философия, характерная для большинства крупных компаний мира, включает в себя следующие компоненты:

- Эффективность деятельности компании, в том числе определяется качеством ресурсов, созданием такой атмосферы уважения и заинтересованности, поддержки творческой инициативы. На первый план выходят и являются ее главной ценностью человеческие ресурсы.

- Конкурентная борьба все больше становится борьбой не ресурсов, а стратегий. Компании все чаще вкладывают инвестиции в создание ключевых компетенций и обеспечение перспектив развития. Большую роль играет инновационный потенциал компании, способность разрабатывать более эффективные стратегии и постоянно развиваться, обновляя структуру и ведущие бизнес-процессы в ответ на вызовы внешней среды.

- Большое значение придается командной, групповой работе; в противовес «индивидуализму». Соответственно, рассматривается вопрос децентрализации полномочий и делегирования ответственности на более низкие уровни управления, отказ от исключительно авторитарного стиля управления, заинтересованность высшего менеджмента компании в повышении эффективности работы группы.

- Пересмотр традиционных систем вознаграждения персонала, внедрение схем получения сотрудниками доли от прибыли предприятия, полученной за счет повышения эффективности текущей деятельности.

- Организация строится как динамичная система, для которой изменения являются неотъемлемым элементом развития. Успех проведения изменений зависит от степени вовлеченности и мотивации персонала.

Устойчивость позитивных изменений становится все более важным аспектом стратегии развития компаний, эффективность же является одним из индикаторов ее деятельности.

Рассмотрим факторы эффективности.

Эффективность является мерой как экономичности, так и результативности использования ресурсов — труда, капитала, земли, материалов, энергии, времени, информации и т.д. — при производстве товаров и услуг, удовлетворяющих запросам и требованиям потребителей. Ее измерение может стимулировать улучшение текущей деятельности компании, внедрение и функционирование могут повысить производительность труда на 5–10% без внедрения дополнительных организационных изменений. Показатели эффективности помогают устанавливать

реалистичные цели и контрольные точки для диагностики деятельности в процессе развития организации.

Все компании имеют структуру, отражающую различные функции, виды продукции или направления специализации. Целевая специализация показывает, кто именно и какая часть организации могут эффективно воздействовать на каждый ресурс. С целью принятия обоснованных управленческих решений в области повышения эффективности деятельности крайне важно классифицировать все факторы эффективности на группы и подгруппы. Это позволит выяснить «вес» и приоритетность каждого из них, а также определить ответственных лиц и организационные подразделения в компании.

Современные организации могут иметь многоаспектные задачи и стратегии их реализации, значит, и классификация факторов эффективности производства также должна быть многоаспектной и максимально соответствовать структуре организации и/или циклу изготовления продукции. Это соответствие может быть достигнуто: за счет более точной классификации факторов и за счет изменения структур организации в целях лучшего использования этих факторов. В теории менеджмента существуют разные модели классификации факторов эффективности.

Одна из моделей классификации факторов эффективности помогает разделить факторы на внешние: с точки зрения обслуживания потребителей и удовлетворения спроса, а также внутренние — повышение эффективности и производительности компании. Внешние факторы — те, которые в краткосрочном плане не могут быть объектами контроля или влияния со стороны руководства предприятия, а внутренние — те, которые находятся под контролем руководства предприятия и на которые оно должно оказывать влияние; при этом важно знать и понимать значение и способы взаимодействия внешних и внутренних факторов.

Исследование, проведенное консультационной фирмой McKinsey, определило, что 85% количественных параметров, влияющих на эффективность функционирования мировых компаний, являются внутренними и находятся под контролем руководства и только 15% — внешние факторы, находящиеся вне зоны его контроля. Однако даже если предприятие не в состоянии управлять внешними

факторами, они должны представлять интерес для его руководства: понимание внешних факторов может стимулировать определенные действия, направленные в долгосрочном плане на изменение поведения предприятия и эффективности его функционирования.

Рассмотрим общие группы факторов, которые должны быть изучены в первую очередь, — это факторы, связанные с внешней и внутренней средой компании. Рассмотрим более подробно каждую из групп факторов.

Внутренние факторы эффективности

1. Факторы, связанные с процессом производства

Производственный процесс — комплексная система. Повышение эффективности зависит от того, насколько успешно мы определяем и используем основные факторы системы.

На основании модели «входов–выходов» — основными логически последовательными элементами любого производственного процесса являются факторы эффективности производства, которые могут быть разбиты на четыре группы:

влияющие на эффективность предприятия в целом.

- вход в процесс (факторы, связанные с исходными ресурсами);
- процесс (преобразование исходных ресурсов в готовую продукцию);
- результат (продукция и услуги, предназначенные для продажи);
- обратная связь (измерение результатов).

Эти группы факторов должны быть хорошо сбалансированы и скоординированы. Обратная связь (в нашем случае — измерение и анализ эффективности) дает наилучшие критерии оценки сбалансированности и скоординированности факторов, воздействующих на процесс и его результаты.

Если менеджмент компании научится планировать и использовать на практике действенные системы стимулирования факторов, связанных с процессом производства, то неизменным результатом будет значительный рост эффективности производства.

Обратная связь может рассматриваться как средство измерения и контроля эффективности деятельности компании. На уровне предприятия необходимо контролировать соотношение затрат на приобретение исходных ресурсов и стоимость готовой продукции. Это измерение учитывает условия ведения бизнеса, уровень цен, производственную специализацию компании, степень вмешательства государства в экономику и т.д. Использование результатов измерения эффективности деятельности важно в целях принятия результативных управленческих решений.

Системный анализ эффективности и прибыльности деятельности компании позволяет отследить динамику прибыли компании в зависимости от изменений эффективности ее деятельности.

При этом задача руководства компании состоит в том, чтобы оценить те факторы, которые влияют на эффективность деятельности и принять соответствующие меры для их использования с выгодой для себя.

2. Факторы, связанные с исходными ресурсами

Эта группа факторов особенно важна, поскольку наиболее полно соответствует частным показателям эффективности производства, таким как производительность труда и капиталотдача. Анализ соотношения капитал/труд и эффективности дает важную информацию для принятия управленческих решений в области улучшения качества и возможного сочетания ресурсов, а также методов их использования.

Повышение показателей эффективности деятельности компаний в значительной степени зависит от оптимального выбора сырья и материалов для производства собственной продукции. Материалоотдача (выход продукции на единицу потребляемых сырьевых ресурсов или энергоносителей) зависит от их правильного выбора, включает такие показатели, как количество, ассортимент, качество, рыночная цена; а также требует постоянного внимания к оптимизации складских запасов, сокращения накладных расходов и экономии энергоресурсов.

Технологические нововведения представляют важнейший источник роста эффективности производства. Повышение уровня автоматизации и применение

информационных технологий помогут компании добиться прозрачности бизнеса для руководителей и собственников компаний, повысить эффективность принятия управленческих решений, увеличить объем выпуска товаров и услуг, повысить качество, внедрить новые методы маркетинга и т.д.

Человеческий фактор является ведущим ресурсом с точки зрения повышения эффективности деятельности компании. Следовательно, компании заинтересованы в найме хорошо образованной, квалифицированной и профессионально подготовленной рабочей силы, что позволит минимизировать издержки на внутрифирменное обучение.

3. Факторы, связанные с выпуском продукции

В данном случае продукцию рассматриваем с точки зрения потребительской стоимости для покупателей. Сочетание научных исследований, маркетинга и сбыта становится важнейшим фактором эффективности: наличие продукта в нужном месте, в нужное время и по разумной цене определяет его ценность для потребителя.

Важнейшие факторы эффективности на стадии выпуска продукции должны учитываться руководством компании, в особенности при проектировании маркетинга и сбыта, в целях более активного проникновения на рынок и совершенствования продвижения продукции к потребителю. Менеджменту компании важно учитывать обратную связь с потребителем, и незамедлительно реагировать на полученную информацию, реагируя на любые изменения рыночной среды, — способствуя тем самым повышению эффективности в долгосрочной перспективе.

4. Другие полезные факторы

Во многих случаях полезными являются другие возможные классификации факторов эффективности производства, например:

- факторы, положительно влияющие на эффективность;
- факторы, отрицательно влияющие на эффективность (их зачастую называют барьерами на пути повышения эффективности).

Управленческие решения менеджмента нацелены на усиление воздействия позитивных факторов (таких, как заинтересованность, энтузиазм, наличие

технологий и т. п.) и ликвидацию или уменьшение воздействия барьеров на пути роста эффективности (например, сопротивление переменам, риски в области безопасности, низкая мотивация персонала, нехватка квалифицированной рабочей силы и т. п.). Этот процесс нередко начинается с мозгового штурма и составления перечня барьеров и проблем на пути роста эффективности деятельности.

Внешние факторы эффективности — это макроэкономические факторы эффективности, которые либо ускоряют ее рост, либо препятствуют ему. Хорошо известно, что эффективность работы компании в значительной степени зависит от внешних экономических, социальных, политических и других связанных с инфраструктурой условий, которые оказывают влияние на эффективность и процесс принятия решений руководством предприятия. Внешние факторы должны осознаваться и приниматься во внимание руководством компаний при принятии им стратегических и оперативных решений. То, что в краткосрочном плане находится за пределами сферы контроля отдельных компаний, может оказаться контролируемым на более высоких уровнях общественных структур и государственных институтов.

1. Цикл деловой активности и структурные изменения

Наиболее важными структурными изменениями во внешней среде являются перемены в экономике и демографии. Структурные изменения в экономике связаны с переменами в характере занятости населения, структуре капитала, технологиях, экономии, обусловленной увеличением масштаба производства, и в конкурентоспособности. Еще одной исторически значимой структурной переменной в экономике стал сдвиг от сферы промышленности к сфере услуг — торговле, финансам, страховому делу, операциям с недвижимостью, услугам для бизнеса и отдельных граждан и т.д.

Изменения в структуре капитала, относительная капиталоемкость, возраст и тип основных фондов — влияет на эффективность. Увеличение капитала зависит от накоплений и инвестиций. Возраст основных фондов оказывает влияние на внедрение нововведений и зависит от технологических изменений, воплощенных в средствах производства. Однако капитальные затраты в расчете на одного рабочего

выше среднего уровня совсем не обязательно обеспечат рост выпуска продукции на одного рабочего.

Конкурентоспособность воздействует на эффективность экономики в целом и отдельной компании в частности. В производительном секторе она зачастую ассоциируется со способностями и возможностями предпринимателей разрабатывать, производить и продавать на своих рынках товары, цены и качество которых более привлекательны, чем цены и качество товаров, предлагаемых конкурентами [8].

Социальные и демографические изменения. Структурные изменения в составе персонала компаний являются как демографическими, так и социальными. Например:

- совершенствование здравоохранения в мире привело к сокращению числа заболеваний, росту продолжительности жизни и возросшей жизнеспособности населения;
- в России рабочим приходится конкурировать не только друг с другом, но и с притоком рабочей силы из других регионов и стран СНГ;
- под давлением экономических обстоятельств некоторые пожилые люди могут принять решение не уходить с работы;
- уровень безработицы может расти также за счет притока большего числа молодых людей на рынок труда.

2. Ресурсы

Важнейшими ресурсами являются рабочая сила, земля, сырье и энергоносители.

Важным источником роста компаний являются люди с их квалификацией, уровнем образования, профессиональной подготовкой, отношением к труду, мотивацией и стремлением к развитию. Земля является еще одним исходным ресурсом, ее использование требует надлежащего управления. Стоимость земли в городах влияет на эффективность ее использования, а также на промышленную и жилую архитектуру. Резкий рост цен на сырье и энергоносители, происшедший в последнее десятилетие, стал одной из причин, обусловивших падение темпов

экономического роста. Большая часть капиталовложений, осуществленных в это десятилетие, имела мало общего с повышением эффективности производства и была предназначена для переоснащения экономики с целью ее приспособления к условиям возросших цен на энергоносители.

Цены на сырьевые ресурсы также подвержены колебаниям. По мере истощения богатых и легко доступных месторождений минерального сырья приходится переходить к разработке месторождений с более низким содержанием руд, находящихся в более труднодоступных районах, что влечет повышение капитало- и трудоемкости производственных процессов. Что отрицательно скажется на темпах роста эффективности добывающей промышленности.

Поскольку стоимость материалов растет, все более очевидной становится экономическая целесообразность их восстановления, повторного использования и рециркулирования. С точки зрения долгосрочных интересов общества такой подход направлен на сохранение высококачественной природной среды обитания человека, в которой вопросы экологии играют существенную роль [9].

3. Роль государства. Правительственная политика

Многие структурные изменения, оказывающие влияние на эффективность компаний, — результат действия соответствующих законов, нормативных актов или институциональной практики государства. Кроме того, чрезвычайно важна эффективная работа самих органов государственного управления. Хотя государственный контроль и вмешательство необходимы, они эффективны только в том случае, если применяются с осторожностью и известной гибкостью. Возрастающая конкуренция, быстрая смена технологий, бюджетные дефициты и неэффективность государственных компаний побудили многие правительства к использованию корректирующих мер, включая дерегулирование и приватизацию предприятий, а также движение в направлении большей опоры на рыночные силы.

Поскольку эффективность зависит от многих факторов, находящихся или выходящих за рамки контроля отдельной компании или сектора экономики, крайне важно наличие таких экономических, социальных, политических, юридических и организационных условий, которые бы способствовали ее повышению.

Перечисленные факторы взаимосвязаны, разработка и реализация единой региональной или государственной программы повышения эффективности может оказать катализирующее влияние на аналогичные программы, на уровне конкретных компаний [14].

В рамках данных программ целесообразно рассмотрение ряда вопросов, таких как:

- разработка новых систем и методов определения эффективности деятельности, сбор информации и обработка статистических данных;
- ведение прикладных исследований;
- составление экспертных оценок по запросам компаний;
- сопоставление межфирменных и межотраслевых показателей эффективности деятельности;
- реализация реальных проектов и консультирование по вопросам эффективности деятельности компаний;
- оказание услуг в области подготовки и переподготовки кадров компаний.

Компании работают сегодня и сейчас, и вопросы эффективности волнуют их в текущем и стратегическом режиме, следовательно, руководителям компаний важно разрабатывать и внедрять систему критериев оценки эффективности деятельности. Наличие такой системы позволит компании создавать и контролировать адекватную стратегию развития компании.

1.2. Характеристика системы управления организационной эффективностью предприятия

Одной из главных задач менеджмента как системы управления организацией является обеспечение эффективности ее деятельности.

Организационная система включает в себя [51]:

- орган управления (управляющая подсистема), который осуществляет процесс управления;
- объект управления (управляемая подсистема), который осуществляет реализацию задачи.

Процесс управления организацией представляет собой одноразовый/многократный/непрерывный процесс выработки управленческих воздействий и передачи их подчиненным объектам управления для исполнения и достижения целей организации.

Организационные системы управления являются наиболее сложными для исследования системами и имеют следующие особенности [19]:

1. Возможность самостоятельного формирования целей и способность к самоорганизации.
2. Необходимость учета в процессе управления многочисленных политических, социальных и экономических факторов.
3. Высокая неопределенность входных данных, невозможность прогнозирования всех факторов, влияющих на процесс управления и низкая эффективность применения математических моделей для принятия управленческих решений.
4. Объективный характер процесса управления, и связанные с этим ошибки при формировании целей и расходовании ресурсов на их достижение, поскольку основную роль при принятии решений и организации их управления принадлежит человеку.
5. Большое число и разнообразие связей и отношений между органами управления и отдельными руководителями, отсутствие четких границ между

управляющей системой и объектом управления, имеющими огромную иерархическую структуру.

6. Ориентация на определенной социальной потребности. Следовательно, проблема повышения эффективности деятельности организаций является актуальной и сложной.

Функционирование современных организаций [2] сталкивается с множеством проблем, часть из которых типовые и могут быть сравнительно просто решены специалистами с помощью обычных технологий разработки и реализации решений. Для разрешения нетиповых проблем требуются специальные технологии-разработки решений, и, наконец, решение части проблем может быть не по силам как руководителям, так и специалистам. Набор таких проблем характеризует организацию как один из самых сложных объектов для изучения и познания. Особый интерес представляет система управления организацией. Ее изучение и совершенствование – постоянная задача руководителя.

Система управления (СУ) – совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное (целенаправленное) функционирование организации.

Для системы управления организаций необходимо:

- разработать миссию организаций;
- распределить функции производства и управления;
- распределить задания между работниками;
- установить порядок взаимодействия работников и последовательность выполняемых ими функций;
- приобрести или модернизировать технологию производства;
- наладить систему стимулирования, снабжение и сбыт;
- организовать производство.

Осуществление перечисленных мероприятий требует создания СУ, которая должна быть согласована с системой производства организации

Организация		
Система управления		
производством	обслуживающей деятельностью	управленческой деятельностью
Система производства		

Рисунок 1 – Система управления организационной эффективностью СУ состоит из четырех подсистем: методологии, процесса, структуры и техники управления



Рисунок 2 – Структура элементов системы управления организационной эффективностью

Методология управления включает цели и задачи, законы и принципы, функции, средства и методы, школы управления.

Процесс управления – часть управленческой деятельности, включающая формирование системы коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений, создание системы информационного обеспечения управления.

Структура управления – совокупность устойчивых связей объектов и субъектов управления организации, реализованных в конкретных организационных формах. Структура управления включает функциональные структуры, схемы

организационных отношений, организационные структуры и систему обучения или повышения квалификации персонала.

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

Методология и процесс управления характеризуют управленческую деятельность как процесс, а структура и техника управления – как явление. Все элементы, входящие в СУ, также должны быть профессионально организованы для эффективной работы компании в целом.

Основными элементами, составляющими систему управления компанией, являются: цель, процесс управления, метод, коммуникации, задача, закон, принцип, организационные отношения, функция, технология, решение, характеристики информационного обеспечения, система документооборота, организационная структура.

Цель – идеальный образ желаемого, возможного, необходимого и исторически приемлемого для компании [31].

Процесс управления – последовательность этапов формирования и осуществления воздействия для достижения цели.

Метод – способ воздействия на человека и коллектив. Выбирается исходя из приоритетов потребностей и интересов человека или коллектива.

Коммуникации – процесс взаимодействия или противодействия в системе «человек – человек», «человек – компьютер» посредством передачи информации.

Задача – конкретная проблема, вытекающая из цели, требующая разрешения.

Закон – необходимое и устойчивое отношение между явлениями. Бывают законы природы, общественного развития и общественных институтов (государств). Законы не имеют альтернатив.

Принцип – основное положение какой-либо теории, учения, мировоззрения. Принципы имеют альтернативы.

Организационные отношения – различные виды воздействий на человека, в том числе административные, функциональные, патронажные [21].

Функция – порученная человеку работа, услуга или обязанность.

Технология – совокупность способов и процессов для выполнения заданных функций.

Решение – результат мыслительной деятельности человека, приводящий к выводу или действиям.

Характеристики информационного обеспечения – параметры объема, ценности, достоверности, насыщенности и открытости информации.

Функциональные структуры – схемы взаимодействия функций, необходимых для успешной деятельности компании.

Система документооборота – принятый в организации порядок передвижения входящих, исходящих и внутренних документов.

Организационная структура – схема взаимодействия должностей, функций и подчиненностей [19].

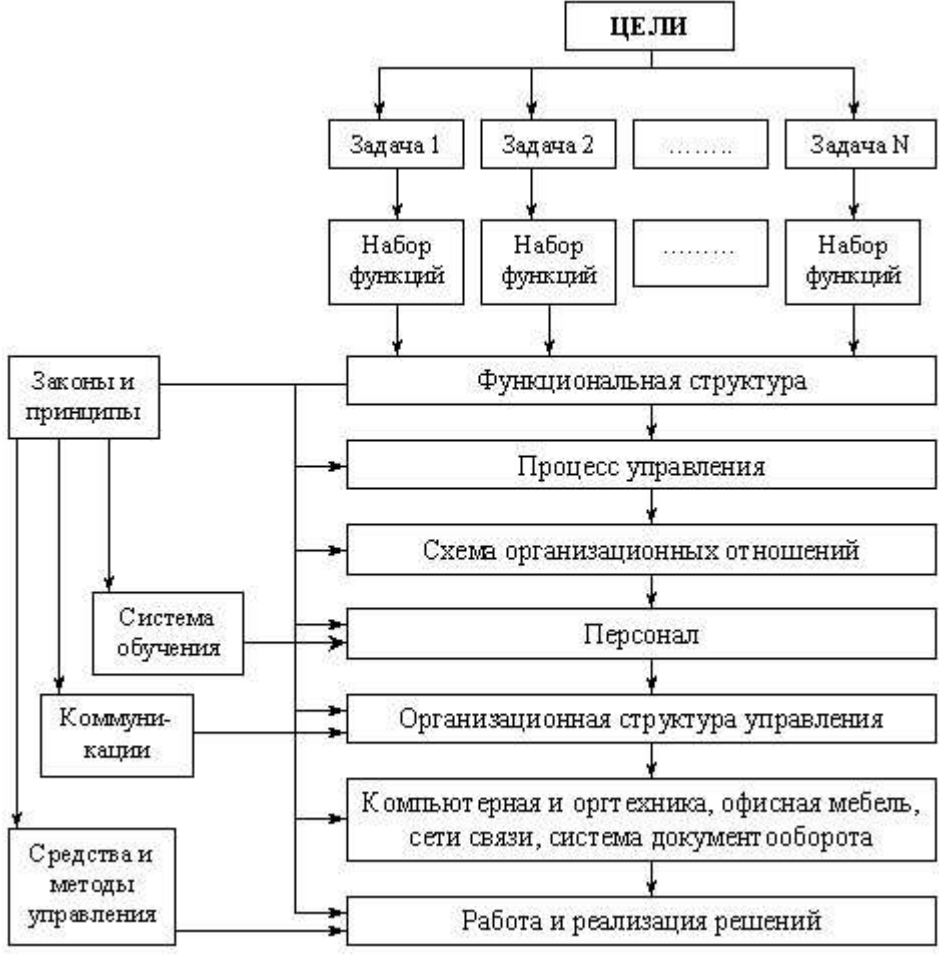


Рисунок 3 – Взаимосвязь элементов системы управления организационной эффективностью

Цели компании разделяют на группу конкретных задач, которые объединяют по сфере деятельности: экономические, технические, социальные, экологические задачи и т. д.

Для решения задач формируют набор функций или операций, которые необходимо выполнить. Так, для решения экономических задач необходимо выполнение следующих функций: бухгалтерский учет, труд и заработная плата, маркетинг и др.

Для решения ряда различных задач могут потребоваться одинаковые функции. Поэтому весь набор функций анализируется, группируется и затем составляется функциональная структура компании. В зависимости от условий функционирования компании процесс выполнения функций может быть циклическим и разовым, непрерывным и дискретным, последовательным и параллельным.

Выбранная схема процесса определяет приоритет тех или иных организационных отношений. Исходя из функциональной схемы, процесса и организационных отношений, определяют состав персонала по численности и квалификации. Этих данных достаточно, чтобы построить организационную структуру управления (линейно-функциональную, иерархическую, матричную и др.) [41].

Зная перечень всех должностей, выполняемых функций и подчиненность, можно рассчитать техническое оснащение рабочего места персонала. После этого в соответствии с делегированными полномочиями работники могут разрабатывать, согласовывать, принимать, утверждать и реализовывать решения. Кроме того, практически на все элементы распространяются законы и правила (принципы) профессиональной деятельности. С этого момента компания считается приступившей к работе.

Примером конфликта интересов, который имеет внешнюю природу, является конфликт между владельцами фирм и государством по поводу уклонения от уплаты налогов в полном объеме. При такой налоговой системе и механизма ее реализации, когда неуплату налогов можно скрыть, «приобретая» индульгенцию у чиновника,

многие предприятия переносят свою деятельность в «тень». Государство, в свою очередь, осознавая, что сплошная «тенизация» не даст возможности сформировать бюджет, размеры которого были бы в лучшем случае достаточными для обеспечения жизнедеятельности страны, ужесточает контроль за предпринимательской деятельностью, что приводит к ее усложнению (а значит, снижению эффективности) за роста количества контрольных проверок. Учитывая такую ситуацию ни одна из отечественных компаний не будет стремиться к максимизации своей прибыли, но показывать его в таком размере, чтобы не вызвать подозрения в сокрытии доходов и не привлечь к себе внимания налоговиков.

Следовательно, подход к оценке эффективности организации с точки зрения удовлетворения интересов ее стратегических составляющих требует четкого позиционирования этих интересов и выбора и формулировки критериев, которые бы им соответствовали (например, величина прибыли, величина дивидендов, уровень рентабельности - для владельцев или акционеров; прибыль на вложенный капитал, показатели ликвидности и финансовой устойчивости - для кредитных организаций; размер прибыли, величина заработной платы - для персонала фирмы и т.п.). Такие критерии должны быть сбалансированными и направленными не только на удовлетворение интересов стратегических составляющих, но и на достижение общих организационных целей [39].

Трудности использования избирательного подхода заключаются в идентификации стратегических составляющих (от которых в наибольшей степени зависит деятельность организации) и в способности установить, как именно организация зависит от них. Кроме того, компромисс в балансировании интересов при определенных условиях может быть нарушен, когда эти условия и, соответственно, организационное окружение изменятся. К факторам, влияние которых на изменение условий хозяйствования в переходный период сильнейший, относятся институциональные (экономические законы, правовое поле, практика ведения бизнеса, политические предпочтения и т.д.), поскольку именно их изменение часто нарушает равновесие и смещение экономического баланса в пользу других заинтересованных групп.

Выделяют несколько видов организационной эффективности: внутреннюю, внешнюю, общую, рыночную, стратегическую (целевую), затратную, оперативную, эффективность инновационного проекта [11].

Внутренняя эффективность - эффективность с точки зрения использования внутренних возможностей организации (управление ее внутренними ресурсами).

Внешняя эффективность - эффективность с точки зрения использования внешних возможностей организации. Эта составляющая большой степени обусловлена состоянием организационного окружения, особенно его институциональными составляющими и способностью организации адаптироваться к его изменениям, поэтому ее еще называют адаптивной эффективностью.

Общая эффективность - совокупность внутренней и внешней эффективности. Высокой общей эффективности возможно достичь за счет гибкой системы управления организацией, которая позволяет оперативно перераспределять ее ресурсы в соответствии с изменениями внешней среды.

Рыночная эффективность. Показывает, насколько полно организация удовлетворяет потребности потребителей по сравнению с альтернативными способами их удовлетворения. Рыночная эффективность учитывает то, что любая организационная деятельность нацелена на удовлетворение потребностей рынка. Неумение приспособить организацию, ее сотрудников, технологию к изменениям в структуре спроса обуславливает ее низкую общую эффективность. Поэтому менеджеры должны направить свои усилия на разработку другой концепции бизнеса; выбор новой стратегии, переосмысление отношений между руководителями и персоналом и т.д.

Стратегическая эффективность. Относится к категориям стратегического управления и отражает способность организации реализовать выбранную стратегию. Для ее определения используют три группы показателей. Первая отражает состояние спроса в форме потенциально возможных темпов его роста; вторая характеризует динамику экономических целей предприятия (темпы роста объема продаж, прибыли, рентабельности вложений и тому подобное); третья -

динамику групповых целей (рост дивидендов, заработной платы, количества рабочих мест).

Оперативная эффективность. Отражает экономичность способов преобразования ресурсов в процессе производственной деятельности предприятия. ее можно охарактеризовать как способность организации работать с минимальным использованием ресурсов. Если рассматривать оперативную эффективность в отношении функций, которые вытекают из стратегических целей организации, то можно утверждать, что оперативная эффективность организации обеспечивает ее стратегическую эффективность.

Эффективность инновационного проекта. Характеризуется системой показателей, отражающих соотношение затрат и результатов, связанных с реализацией проекта.

Итак, организационная эффективность может описываться разной системой координат, поэтому единого критерия, с помощью которого можно было бы ее определить, нет. В зависимости от цели оценки организационной эффективности определяют ее критерии.

1.3. Пути совершенствования системы управления организационной эффективностью предприятия

По результатам исследований [11], более 70% проектов по проведению преобразований терпят неудачу. В 39% случаев ее причины заключаются в сопротивлении сотрудников переменам, а 33% проектов не дают желаемого результата, потому что руководители не поддерживают изменений личным примером. Как правило, подобное отсутствие поддержки со стороны сотрудников и руководителей объясняется глубокими внутренними факторами, связанными с жизнеспособностью и корпоративной культурой организации. Еще больше усложняет реализацию преобразований то, что для крупных проектов поддержка нужна не на уровне отдельных руководителей, а широкая, со стороны всех значимых участников процесса. Ведь достаточно сбоя лишь отдельных элементов, чтобы вся сложная система перестала эффективно функционировать.

Например, для системы управления эффективностью такими элементами могут быть методика расчета выбранных ключевых показателей эффективности (КПЭ), доступность и качество данных для этого расчета, конструктивный характер обсуждения результатов, качество планирования, согласованность системы премирования с выбранными КПЭ, а также последовательность кадровых решений на основе достигнутых результатов.

Ранее отечественные компании при реализации преобразований сосредоточивались на внедрении формальных механизмов; сегодня во многих компаниях назрела необходимость больше внимания и времени уделять культурным и поведенческим изменениям. Именно в этих областях — на первый взгляд, оторванных от реальности — сегодня заключен основной потенциал развития большинства отечественных компаний.

Очевидно, что ситуация каждой компании требует глубоко индивидуального анализа. Элементы корпоративной культуры и модели организационного взаимодействия, по которым разные компании должны выработать целевое состояние и программу преобразований, зависят от корпоративной и отраслевой

специфики.

Существует множество подходов к повышению организационной эффективности организации, однако особенности отечественных географии, культуры, истории и характера делают ряд факторов и областей наиболее актуальными в сложившейся ситуации.

В условиях российского рынка можно сформулировать шесть приоритетных областей повышению организационной эффективности организации [36].

1. Развитие линейных руководителей и делегирование им полномочий по принятию решений.
2. Развитие межфункционального взаимодействия.
3. Системная работа с корпоративными ценностями и убеждениями.
4. Формирование целостной системы управления эффективностью.
5. Внедрение культуры эффективных совещаний и выработки решений.
6. Инвестиции в развитие навыков и знаний руководителей и рядовых сотрудников.

1. Развитие линейных руководителей и делегирование им полномочий по принятию решений

В отечественной культуре руководитель играет центральную роль в принятии слишком широкого круга решений. С одной стороны, активное участие руководства в принятии решений может быть полезным, поскольку узкие специалисты не всегда могут всесторонне рассмотреть ситуацию. Но всегда ли решения, принимаемые централизованно, бывают оптимальными? В большом количестве российских компаний такая централизация скорее сковывает процесс принятия решений, а также снижает уровень ответственности исполнителей за результаты. Эта централизация приводит к тому, что ожидание самых простых решений может длиться месяцами, а решения по более сложным вопросам и вовсе могут не приниматься, так как на них не хватает времени. Руководители среднего звена понимают, что какие-то вопросы могут еще не скоро быть переданы на высший уровень, и поэтому даже не пытаются ими заниматься, пока не получат соответствующего распоряжения сверху. В результате сложные вопросы, когда

решение по ним уже не терпит отлагательств, часто решаются в авральном режиме без должной проработки.

Во многих отечественных компаниях из-за отсутствия внимания и действий по целому ряду задач часто складываются сложные ситуации, в которых проявляется другая особенность национальных традиций управления — привычка искать виноватых. С одной стороны, логично: кто принимал решение, тот и несет ответственность за его реализацию. Но, отмечено авторами [13, с. 63], проблемы, возникшие при дефиците внимания более высокого руководства, являются не только и не столько следствием некомпетентности руководителей среднего звена. Их причины часто кроются в более глубоких организационных недостатках, не связанных с конкретными исполнителями. Так, несправедливые факты депремирования или увольнения вселяют страх и неуверенность в прочих сотрудников организации на всех уровнях. Это, в свою очередь, снижает их мотивацию к принятию решений, не получивших одобрения сверху. Например, в отечественных банках это часто приводит к тому, что кредитные комитеты не принимают самостоятельных решений, а передают кредитные заявки на рассмотрение в вышестоящие инстанции, и в результате снижается эффективность всей системы.

Чтобы компенсировать недостатки, связанные с нежеланием высшего руководства делегировать, а нижестоящих менеджеров — брать на себя ответственность, компании стремятся повысить формализацию процессов. Например, многие организации разрабатывают пошаговые инструкции и регламенты на все случаи жизни в попытке снизить количество решений, которые необходимо оперативно принимать.

Компании должны серьезно инвестировать в программы по формированию широкого круга руководителей среднего звена, которые умеют и хотят брать на себя ответственность за принятие решений. В успешных компаниях эти программы складываются из ряда взаимодополняющих элементов, таких как тренинги по развитию лидерских качеств, наставничество и личный пример руководителей, четкое и убедительное информирование о необходимости изменить модель

поведения. Кроме того, высшее руководство должно смещать соотношение выгоды и риска при принятии решений и менять психологическую парадигму взаимодействия — руководство должно восприниматься подчиненными не как критик, а как партнер. Для этого оно должно учиться нести ответственность за ошибки своих подчиненных. Сильные руководители также умеют искренне признавать и отмечать успехи руководителей более низкого звена. При этом опыт и исследования показывают, что использовать необходимо не только денежные, но и нематериальные инструменты вознаграждения. Успешные руководители среднего звена и специалисты должны гордиться своими достижениями, а их пример должен вдохновлять остальных на необходимый риск.

2. Развитие межфункционального взаимодействия

Правильный баланс между функциональной и линейной моделью — давняя и серьезная задача многих предприятий как в России, так и на международной арене, и ее решение зависит от общей ситуации на рынке и стратегических задач конкретной компании. Более того, даже в одной и той же отрасли и на схожих рынках можно найти примеры очень успешных компаний с совершенно разной структурой системы принятия решений.

Большинство успешных западных компаний [9] в последнее время смещаются в пользу функциональной модели управления, так как многие из них уже миновали стадию активного роста и в дальнейшем развитии намерены опираться на распространение накопленного передового опыта из центрального офиса в регионы. Многие отечественные компании также склонны использовать функциональную модель, однако в их случае это происходит не только в последнее время, а традиционно, ввиду нехватки технических навыков и исторических особенностей перехода от командной модели управления. Из-за этого российские компании не все прошли этап активной предпринимательской деятельности, когда линейное руководство имеет расширенные полномочия, а сотрудники разных функциональных направлений эффективно взаимодействуют на рабочем уровне для решения и/или подготовки решений межфункциональных задач. В результате отечественные компании, прошедшие подобный функционально ориентированный

путь развития, зачастую сталкиваются с тем, что представители разных функциональных вертикалей практически не взаимодействуют на рабочем уровне. Чтобы получить необходимую информацию от коллег, курирующих тот же актив, регион или клиентский сегмент в рамках другого функционального подразделения, им приходится преодолевать несколько иерархических уровней — например, писать служебные записки на генерального директора компании или его заместителей.

В успешных компаниях межфункциональное взаимодействие происходит на оперативном уровне [22, с. 43].

Сотрудники гораздо легче выходят на рабочее взаимодействие со смежными подразделениями, чтобы предложить улучшение в существующих процессах, ввести новый продукт или услугу или решить какой-либо коммерческий вопрос. Иными словами, разделение организации на функциональные вертикали необходимо для накопления и распространения передового опыта, но вопросы, требующие оперативного решения, должны рассматриваться без бюрократических проволочек.

Если конструктивный диалог на рабочем уровне состоялся, команда, занимающаяся этим вопросом, вскоре разработает хорошо продуманный план действий или его варианты, которые будут представлены на обсуждение вышестоящему руководству, и последнее сможет легко принять окончательное решение. Если же разговор не состоится или не заладится, то решение либо не будет принято вообще (что заставит сформировать собственную службу закупок для нового направления деятельности или вовсе отказаться от его развития), либо потребует многочисленных и продолжительных обсуждений между руководителями высшего звена на основе слабо проработанных материалов.

Важный инструмент межфункционального взаимодействия — электронные средства обмена сообщениями. Они доступны вот уже два десятилетия и подтвердили свою надежность, однако многие компании до сих пор не полностью реализуют их потенциал. При правильной культуре использования эти средства позволяют сохранить официальный характер взаимодействия, но при этом значительно повышают его скорость и качество.

Еще один интересный подход, который успешно используют ведущие компании при развитии межфункциональных связей, — это анализ и преобразование структуры связей внутри организации. С помощью опроса сотрудников можно получить информацию о том, кто с кем общается по рабочим или по личным вопросам и насколько это общение эффективно. Наиболее эффективные с точки зрения внутрикорпоративного взаимодействия сотрудники часто оказываются совершенно не теми, от кого можно было бы ожидать наличия этих навыков исходя из занимаемой должности. На основе этой информации можно понять, кто является важным связующим звеном в организации, не замкнуто ли слишком много процессов на какого-либо малоэффективного сотрудника, какие подразделения и сотрудники изолированы от остальных. Сформировав полную картину, можно менять формальные процессы и инструменты, чтобы максимально устранить узкие места, а наиболее полезных сотрудников наделить полномочиями, которые позволят в полной мере задействовать их качества и опыт^[1].

Проектная группа становится важнейшим инструментом для обеспечения межфункционального взаимодействия [41, с. 19]

Международный и российский опыт показывает, что для решения задач, требующих тесного взаимодействия разных функциональных направлений, эффективным инструментом может быть проектная организация деятельности. Успешные компании при реализации крупных проектов используют особый подход к бюджетному планированию и выделяют проект как экономическую единицу, как особый формат совместной работы, при котором в рамках поставленных задач и сроков ослабляются функциональные и линейные связи и превалирует подчинение руководителю проекта. Штатные руководители, подчиненные которых работают на проекте, не вмешиваются в проектную деятельность, пока к ним за этим не обратятся, например в рамках утвержденного процесса поэтапного одобрения проектов. Причем реализация проекта будет эффективной как при полной, так и при частичной занятости сотрудников на проекте, хотя во втором случае возникают определенные сложности с совмещением обязанностей.

Чтобы наладить межфункциональное взаимодействие в проектных группах,

эффективные компании формируют их состав из высококвалифицированных сотрудников и наделяют их полномочиями

принимать решения в рамках проекта. Конечно, использование сильных кадров на проекте с отстранением их от основной работы может вызывать некоторые краткосрочные затруднения в текущей операционной деятельности, но в долгосрочной перспективе приобретаемый ими опыт очень полезен для компании в целом и для тех же линейных подразделений. Участие в проекте помимо более качественного решения непосредственно проектных задач позволяет развивать кадровый потенциал сотрудников.

Также для успешной реализации проекта далеко не последнюю роль играют навыки и модель поведения его руководителя, который должен не только требовать отчеты от участников проекта, но и активно принимать решения, расставлять приоритеты и помогать в устранении возникающих сложностей.

3. Системная работа с корпоративными ценностями и убеждениями

Эффективность взаимодействия внутри организации выходит далеко за рамки организационно-кадровых вопросов — она во многом определяется корпоративными ценностями и культурой. Успешным организациям свойственны четкое понимание ценностей и сильная корпоративная культура.

Ценности играют большую роль в объединении интересов сотрудников [11, с. 21]. Так, во время последнего финансового кризиса 75% руководителей компаний использовали корпоративные ценности и задачи, чтобы мотивировать сотрудников. Результаты многочисленных опросов говорят о том, что наличие понятных и разделяемых ценностей — один из самых важных факторов удовлетворенности сотрудников наравне с наличием вдохновляющих лидеров.

Компаниям, в которых корпоративная культура и ценности находятся лишь на этапе формирования или которым необходимы глубокие преобразования, очень полезно провести системную работу над корпоративными ценностями — определить, какими они должны быть, и проанализировать их текущее восприятие сотрудниками. Понимая разницу между существующими и целевыми ценностями, компании могут разработать план их развития. Подобный план ведущие компании

обычно определяют в рамках разработки стратегии, но и вне рамок стратегии ценности могут тактически очень эффективно использоваться.

Интересной иллюстрацией тактической важности ценностей в организации являются программы сокращения затрат, которые в настоящее время проводят многие отечественные компании. В таких программах рычаги для сокращения затрат можно условно разделить на структурные (изменения процессов, внедрение новых технологий) и тактические (сокращение избыточных кадровых ресурсов за счет повышения общей производительности труда). Не секрет, что после реализации всех мероприятий, в особенности тактических, затраты могут сократиться лишь ненадолго, а затем снова вырасти до прежнего уровня, если в организации не поменяется отношение к эффективности расходов.

В истории нашей страны имеется много примеров, когда уникальные инновационные решения рождались в условиях строгой ограниченности ресурсов — в космической и оборонной промышленности, атомной электроэнергетике, нефтегазовой отрасли. В российской практике и сегодня имеются наглядные примеры очень успешных крупных компаний и холдингов, которые научились бережно относиться к ресурсам даже при их изобилии. При этом им удается в своем развитии опираться на инновации и технологическое лидерство, что является нетипичным сочетанием для западной практики.

Изменения в ценностях возможны при системном подходе [7, с. 52]

Ведущие организации начинают с определения целевого набора ценностей. В качестве примера можно привести ценности компании Coca-Cola: лидерство, полная отдача, честность, ответственность, сотрудничество, инновации, качество. Ключевые ценности группы ArcelorMittal — экология, качество, лидерство. Разница очевидна и во многом определена стратегическими ориентирами компании: в первом случае это развитие и поддержание сильных брендов, во втором — операционная эффективность.

Определив целевой набор ценностей, компании анализируют еще ряд аспектов, чтобы сформулировать результаты, которые ожидаются от преобразований корпоративной культуры:

- ожидания, связанные с каждой из ценностей (т. е. какое поведение соответствует выбранной ценности, а какое нет);
- информационная политика в отношении ценностей и связанных с ними ожиданий;
- создание поведенческих моделей и подхода к принятию решений на основе общих ценностей;
- личный пример со стороны руководства;
- ответственность за действия, идущие вразрез с ценностями.

Например, в ответ на финансовый кризис 2008 г. крупный европейский банк разработал программу сокращения затрат, которая включала, среди прочего, следующие меры:

- еженедельную рассылку от генерального директора, в которой он сообщал о целях программы и ходе ее реализации (ожидания, информационная политика);
- отказ от дорогих корпоративных праздников (пример применения новой логики принятия решений);
- сокращение офиса генерального директора (личный пример).

4. Формирование целостной системы управления эффективностью

Помимо ценностей важным инструментом побуждения сотрудников к необходимым действиям является формальное закрепление задач в КПЭ (KPI). Практически у всех российских компаний есть комплекс КПЭ, закрепленный за ведущими руководителями. Но большинству компаний еще предстоит пройти долгий путь, чтобы система заработала в полную силу, а у руководителей сформировалась целевая модель поведения.

Чтобы система КПЭ была устойчивой и способствовала в достижении поставленных целей, все ее элементы должны работать бесперебойно. Сотрудники должны четко понимать, на основе каких расчетов устанавливаются целевые показатели, цели должны быть достаточно глубоко проработаны, а решения о премировании и продвижении по службе должны приниматься исходя из степени выполнения поставленных задач.

В России, как уже отмечалось, для устойчивости и работоспособности системы КПЭ нередко не хватает одного-двух элементов. В одних организациях нет качественной методики и последовательности расчета КПЭ — например, плохо развита система распределения затрат, используется спорный алгоритм трансфертного ценообразования и признания выручки, управленческая отчетность и отдельные статьи отчета о прибылях и убытках ведутся вручную. В других компаниях имеющиеся КПЭ недостаточно четко отражают стратегические задачи ключевых сотрудников — так, во многих страховых компаниях в 2021 г. агентам выплачивались щедрые премии, зависевшие от объема продаж, хотя реализация продуктов ОСАГО была заведомо убыточной.

Холдинговые структуры, а также компании, состоящие из разнородных подразделений, часто сталкиваются с тем, что при отсутствии понимания рынка и технических особенностей в центральном аппарате очень сложно донести обоснованную точку зрения до руководителей бизнес-единиц. Используется стандартизированная методика, например для расчета целей на будущий год просто добавляются 20% к показателю текущего года, однако такой подход в динамичной среде работает редко.

В настоящее время растет роль неформальных аспектов систем управления эффективностью

Динамично растущие компании все больше внимания уделяют неформальным аспектам систем управления эффективностью — качеству обсуждений, гибким механизмам корректировки целей и т.д. И хотя не всем компаниям в России и в мире подходит инновационный и гибкий подход, применяемый самыми динамичными игроками, эта тенденция явно подчеркивает важность организационно-культурных аспектов системы.

В отечественных компаниях в системе управления эффективностью нередко слабым звеном является обеспечение связи между результатами и кадровыми решениями. Исторически так сложилось, что на многие позиции назначаются люди, которые смогли завоевать доверие руководства, а не те, кто подходит для выполнения поставленных задач с профессиональной точки зрения. Причина

заключается в том, что не многим отечественным компаниям удается объединять интересы сотрудников на исключительно профессиональной почве. При этом на отечественном рынке имеются очень успешные примеры того, как, усиливая команду руководителей за счет сильных кандидатов с «рынка», компаниям удавалось значительно повысить качество управления и успешно изменить корпоративную культуру в пользу более профессиональной.

Аналогично, многие отечественные компании пытаются справиться с проблемой объективности при принятии решений о премировании. Высококвалифицированные менеджеры всегда в дефиците, и низкий бонус может повлечь за собой потерю ценного кадра. К сожалению, если всем менеджерам и всегда платить бонус в полном объеме, то в системе теряется дифференциация между теми, кто действительно достигает результатов, и теми, кто просто имеет впечатляющий послужной список. Избежать чрезмерной позитивности позволяет калибровка присвоенных сотрудникам групп успешности с тем, чтобы сотрудники равномерно распределялись по этим группам. При этом достичь этого можно именно за счет формирования правильного понимания среди руководителей необходимости, а также преимуществ такой калибровки.

В успешных компаниях со зрелой системой кадровых решений очень важным элементом управления эффективностью является активное использование обратной связи. Эта практика слабо приживается в России и СНГ ввиду культурных особенностей региона. К сожалению, без нее многие руководители просто не знают, насколько хорошо они управляют командой. Чтобы эта практика прижилась, необходимо изменить восприятие обратной связи, осознать, что это конструктивная помощь в профессиональном росте и выполнении профессиональных задач, а не обидная критика. Для этого, естественно, необходимо провести значительную работу по обучению руководителей эффективному, позитивному и конструктивному подходу к предоставлению обратной связи.

5. Внедрение культуры эффективных совещаний и выработки решений

Подумайте, какова доля деловых совещаний с вашим участием, в результате которых принимается какое-то решение, пусть даже не очень значимое? Двадцать

процентов? Пятьдесят? Больше семидесяти? Конечно, некоторые совещания не требуют принятия решений, однако если результативных совещаний оказывается меньше половины, то такой подход к их организации только крадет у компании время. И с этой проблемой сталкиваются не только российские организации — по результатам опросов, 47% сотрудников американских компаний считают низкую эффективность совещаний главным фактором непроизводительной траты времени.

Для любой компании совещания — важнейший инструмент выработки и принятия решений. Поэтому потенциал повышения эффективности организации, а также ее способность меняться во многом зависят от умения сотрудников эффективно проводить совещания. Исходя из нашего опыта, основные рычаги оптимизации выработки и принятия решений в отечественных компаниях заключаются в следующем:

- повышение качества материалов для обсуждения;
- повышение открытости и качества информационной инфраструктуры;
- подбор участников исходя из роли, которая отводится им на совещании;
- дисциплина соблюдения графика совещаний.

Повышение качества материалов для обсуждения

Тщательно подготовленная фактическая база, четкое представление сложных вопросов, правильный выбор участников — все это значительно облегчает уполномоченным лицам принятие верных решений. Профессионализм в подготовке к совещаниям можно повышать при помощи двух основных инструментов: а) развития соответствующих навыков среди рядовых сотрудников и б) личного примера и обучения со стороны руководителей. Подходы к развитию навыков более подробно раскрыты в следующем разделе статьи, а пока рассмотрим второй, не менее важный инструмент. Чтобы добиться ощутимых результатов, от руководителей требуется бескомпромиссное отношение к качеству представляемых им материалов. Например, если инвестиционный комитет компании должен принять важное решение, по которому не до конца проработаны принципиальные вопросы, то принятие решения следует отложить — даже в случае его относительной срочности. Всегда можно назначить повторное совещание, а

задержка в принятии важного решения послужит уроком для ответственных лиц и наглядно продемонстрирует остальным сотрудникам, какой уровень подготовки от них требуется. При этом полезно обеспечить необходимую поддержку сотрудникам, которые занимаются подготовкой фактической и аналитической базы. Процесс изменения парадигмы поведения в организации может быть не самым простым, например, из-за необходимости многократно обсуждать одни и те же вопросы, но эти изменения действительно приводят к очень заметному повышению качества решений.

Повышение открытости и качества информационной инфраструктуры

Эффективные компании проводят комплексную оптимизацию системы информационного взаимодействия. Ведь если все сотрудники смогут получить актуальную информацию из общедоступного источника, то от проведения целого ряда встреч, носящих информационный характер, можно отказаться. Особенно эффективный инструмент — электронные системы визуализации отчетности, которые позволяют обеспечить доступ к сложным данным при высокой интерактивности интерфейса и индивидуальной настройке отображения.

В отечественных компаниях существует значительный потенциал развития информационной инфраструктуры. В настоящее время набор входящих в отчеты показателей зачастую создает неполное или искаженное представление о текущем положении дел — например, отчетность может быть перегружена техническими показателями, но при этом не содержать интегрированных показателей создания стоимости; или эти показатели могут быть, но рассчитаны методологически неверно. Также многим российским компаниям следует задуматься о повышении степени прозрачности и открытости информации.

Подбор участников исходя из роли, которая отводится им на совещании

Очень простое правило, которым руководствуются эффективные компании: в совещаниях участвуют только те сотрудники, которым в ходе встречи отводится конкретная роль. Сотрудники с плотным графиком не могут позволить себе присутствовать на совещаниях, если их единственная цель заключается в получении информации. Роли могут быть разные, от основного докладчика до аналитической

поддержки, но опыт показывает, что, если количество участников превышает 6—8 человек, совещание становится непродуктивным. Например, если роль основного докладчика играет руководитель департамента, то ему нецелесообразно брать с собой заместителя, который теоретически может выполнять ту же роль.

Дисциплина соблюдения графика совещаний

Многие руководители в отечественных организациях регулярно опаздывают на встречи и считают это приемлемым поведением. В некоторых компаниях руководители достаточно высокого уровня проводят в приемных целые часы в ожидании встречи с вышестоящим руководством, которая может так и не состояться. Также зачастую встречи затягиваются, потому что к заранее оговоренному времени участники не достигают поставленных целей. Подобная культура организации рабочего графика отрицательно отражается на работе всех нижестоящих уровней, и ущерб от непредсказуемости графика может быть очень существенным.

6. Инвестиции в развитие навыков и знаний руководителей и рядовых сотрудников

В России, как и за рубежом, многие компании сталкиваются с дефицитом навыков, однако в России ситуация усугубляется тем, что наиболее компетентные в технических областях сотрудники уже достигли пожилого возраста и в ближайшее десятилетие могут покинуть компании по причине ухода на пенсию. Причем зачастую разница в возрасте и квалификации с младшим техническим персоналом настолько велика, что уход старшего поколения может создать невосполнимый пробел, а нынешняя сложная мировая экономическая конъюнктура требует от российских компаний постоянного повышения производительности.

Многие российские компании, которые активно консолидировали свои активы последние два десятилетия, теперь рассматривают международные рынки как следующий горизонт развития. А чтобы усилить конкурентные позиции на международной арене, как управленческий, так и рядовой персонал должен как минимум соответствовать международным стандартам, а в идеале превосходить их. Отечественным компаниям стоит обратиться к международному опыту реализации

программ развития навыков и знаний, особенно на развивающихся рынках, которые достигли значительных успехов в создании лидирующих игроков в разных отраслях. Хорошим примером может послужить опыт азиатских стран.

Выводы по первой главе

В первом параграфе главы «Состояние проблемы управления эффективностью предприятия в существующей теории и практике менеджмента» нами выяснено, что повышение эффективности деятельности — и, как следствие, конкурентоспособности компаний — задача, от решения которой зависит успех развития в условиях рыночной экономики. Измерение и анализ эффективности важны для принятия обоснованных управленческих решений на всех уровнях экономики. Концепция эффективности, рассматриваемая в данном исследовании, носит обобщенный, универсальный характер и применима для любой организации, будь то промышленное предприятие; компания, работающая в сфере услуг; государственное учреждение.

В втором параграфе выпускной квалификационной работы «Характеристика системы управления организационной эффективностью предприятия» нами выяснено, что одной из главных задач менеджмента как системы управления организацией является обеспечение эффективности ее деятельности. Организационная эффективность (лат. - исполнение, действие) (эффективность организации) - способность организации существовать и достигать определенных целей с наиболее выгодным соотношением результатов и затрат. Развитие теории и практики менеджмента всегда был направлен на поиск способов повышения эффективности функционирования организаций.

В ходе анализа специальной и научной литературы выяснено что в экономической литературе выделяют три подхода к изучению организационной эффективности - целевой, системный и выборочный.

Целевой подход является целесообразным с точки зрения удовлетворения интересов каждой из заинтересованных групп. Однако если рассматривать организацию как целостную систему, главной целью которой является обеспечение своей жизнедеятельности (существования), то его не стоит использовать.

На основании выборочного подхода (С точки зрения удовлетворения интересов стратегических составляющих) для оценки эффективности использует

критерии, соответствующие «стратегическим составляющим» организации (Г. Майлс, Г. Минцберг). Отрицает мнение, что эффективность может быть оценена на основе заранее установленных критериев или одних только системных характеристик. Согласно с ним критерием эффективности организации является ее способность к адаптации. Этот подход концентрирует внимание на внутренних характеристиках организации и апеллирует скорее к средствам поддержки отношений между участниками организации, чем к целям. Внутреннее распределение ресурсов, определение иерархических зависимостей, правила взаимодействия участников занимают центральное место, а оценка затрат отступает на задний план.

Стало ясно, что каждый из подходов имеет определенные преимущества и недостатки, которые в большей или меньшей степени проявляются при разных условиях. Хорошие результаты может дать взвешенное и сбалансированное сочетание всех подходов, при котором недостатки одного могли бы компенсироваться достоинствами другого.

В третьем параграфе первой главы «Пути совершенствования системы управления организационной эффективностью предприятия» выяснено, что в теории и практике менеджмента существует множество подходов к повышению организационной эффективности организации, однако особенности отечественных географии, культуры, истории и характера делают ряд факторов и областей наиболее актуальными в сложившейся ситуации. В условиях российского рынка можно сформулировать шесть приоритетных областей повышения организационной эффективности организации: Развитие линейных руководителей и делегирование им полномочий по принятию решений, Развитие межфункционального взаимодействия, Системная работа с корпоративными ценностями и убеждениями, Формирование целостной системы управления эффективностью, Внедрение культуры эффективных совещаний и выработки решений, Инвестиции в развитие навыков и знаний руководителей и рядовых сотрудников.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ООО «ГЕКТОР»

2.1. Анализ системы управления организационной эффективностью деятельности предприятия ООО «Гектор»

Базой исследования в выпускной квалификационной работе послужило ООО «Гектор», г. Москва. Компания «Гектор» осуществляет свою деятельность с 1999 года. В настоящий момент в состав компании входят: 2 автосервиса в городе Москва, магазин запасных частей и салон автомобилей разных марок.

С 1999 года, «Гектор» - успешно развивающееся предприятие и поставщик оригинальных запчастей для легковых автомобилей. Продукция компании поставляется на конвейеры автопроизводителей ОАО «АВТОВАЗ» и GM DAT. В 2008 году компания «Автореал» основана как дилер LADA и представляет весь модельный ряд автомобилей LADA в городе Москва.

Новое дилерское предприятие проектировалось по принципу «трех S» (sale, service, spares), где под одной крышей расположены show-room (выставочный зал автосалона), станция технического обслуживания и организована продажа оригинальных запасных частей. Show-room автосалона позволяет разместить до 15 автомобилей, здесь представлен весь современный модельный ряд автомобилей KIA, поставляемых в Россию. На территории автоцентра склад запчастей и аксессуаров 700 кв.м., сервисная зона общей площадью 1000 кв.м, в которой размещены 22 рабочих поста, позволяющих обслуживать до 35 автомобилей в день. Общая площадь автоцентра составляет 5000 кв. м.

Техническое оснащение автоцентра «Гектор» соответствует последним стандартам немецкого производителя. В сервисной зоне центра расположены 2 поста приема, 9 подъемников, современные диагностические линии контроля, новейшее стапельное оборудование ведущих фирм-производителей. Помимо стандартного оборудования, соответствующего статусу официального дилера марки KIA, в новом сервисном центре представлен комплект диагностического оборудования, в том числе Key-reader – устройство, считывающее данные бортового

компьютера, информационная система TIS (Technical Information System), полностью русифицированный сборник технической информации по диагностике и ремонту автомобилей KIA. Управление складом зап. частей, сервисом и гарантийным обслуживанием производит система «Автоплюс», которая поддерживает весь поток информации от производителя к дилеру и готовит необходимые документы в соответствии с формой, установленной законодательством РФ.

Как официальный дилер KIA станция технического обслуживания осуществляет гарантийное обслуживание автомобилей KIA и предоставляет гарантийный срок на все виды работ, производимых в центре, полный комплекс по техническому обслуживанию, полную диагностику автомобилей, а также ремонтные работы любой степени сложности по восстановлению автомобилей после аварии. В кузовном и окрасочном цехе станции выполняется качественное восстановление, подготовка и покраска автомобилей. Обслуживание автомобилей осуществляется согласно предварительной записи в удобное для клиентов время. Прием автомобилей в ремонт происходит в присутствии клиента, где можно на месте обсудить выполняемые работы. Благодаря специальному устройству, которое позволяет считывать с ключа VIN автомобиля, сколько осталось до очередного технического обслуживания (межсервисный интервал), ошибки накопителя неисправностей, помогает на месте определиться с объемом работ. Если ремонт займет много времени, предоставляется такси по городу в одном направлении или подменный автомобиль.

Компания стремится предоставить клиентам уровень обслуживания в соответствии со стандартами качества, принятыми в KIA Group Russia согласно философии марки. KIA позиционирует себя как премиальный бренд. Его философия – это философия лидеров, представителей высшего класса.

Следует сказать, что KIA Group Russia требует от своих официальных дилеров очень внимательного отношения к своему имиджу и полного его поддержания. Это связано с тем, что они являются полномочными представителями марки KIA в глазах потребителя и первыми представителями торговой марки, с которым он

знакомится. По уровню профессионализма компании - дилера потребитель формирует мнение о торговой марке. В основе лидерства торговой марки KIA лежит безусловное следование кодексу KIA и верность ключевым принципам: - динамика, культура, перспектива. На пересечении этих трех составляющих и возникает удовольствие – эмоции, которые вызывает управление автомобилем KIA. KIA – это следование достижениям прогресса, нестандартный подход, умение находить неожиданные решения.

Компания «Гектор», как официальный дилер KIA Russland Trading, опирается в своей работе на принятую Концепцию Управления Взаимоотношений с Клиентами (GRM), которая заключается в индивидуальном подходе на премиум-уровне: «Создание премиум-автомобилей – это наше призвание, построение взаимоотношений с клиентами на премиум-уровне – это то, что нас вдохновляет».

В связи с этим позиционирование автодилера можно представить следующим образом:

Компания «Гектор» разрабатывает для каждого своего клиента индивидуальные программы услуг, которые базируются на общей идее о качестве, индивидуальности и ответственности за своего потребителя. Компания «Гектор» на равных общается со своим потребителем и не берет на себя невыполнимых обязательств. Компания «Гектор» никогда не опускается до подражания конкурентам и идет своим путем, не боясь инноваций, применения суперсовременных технологий, предоставляя услуги на уровне мировых стандартов.

Эта позиция проявляется в оборудовании сервиса зоной Consulting Lounge, которая позволяет интерактивно выбирать цвета и комплектацию автомобиля, для тех, кто ожидает ремонта своего автомобиля в салоне, предусмотрена выделенная зона отдыха, оборудованная баром и спутниковым телевидением, для клиентов, желающих подчеркнуть свой персональный стиль, предлагается заказать автомобиль в индивидуальной комплектации.

В 2007 году компания «Гектор» продолжает развиваться: в декабре 2007 года запускается вторая часть автоцентра по продаже автомобилей марки Лада.

Анализ показал, что автоцентр «Гектор» соответствует современным требованиям клиентов, что позволяет ему создавать здоровую конкуренцию на Москваком авторынке.

Организационная структура компании ООО «Гектор» представлена в Приложении 1.

Высшим органом управления является общее собрание участников общества-учредители организации. Исполнительным единоличным органом компании является директор, в чьи обязанности входит текущее руководство, разработка программ и планов деятельности, распоряжение имуществом, предоставление обществу годовых отчетов и бухгалтерских балансов, а также иные действия, необходимые для достижения целей общества. Персонал аппарата управления подразделяется на три категории: руководители отделов, специалисты, технические исполнители. Специалисты: бухгалтеры и менеджеры. Технические исполнители: секретарь, менеджеры продаж автомобилей, запасных частей, мастера – приемщики, механики, на которых возлагаются получение, обработка, передача и хранение различной информации, своевременное доведение её до руководителей и специалистов для принятия решений и организации их выполнения. В ООО «Гектор» линейно-функциональная структура. Данная структура считается наиболее универсальной формой организации управления, т. к. она основана на сочетании преимуществ линейных и функциональных форм.

Проведем анализ внешней среды:

Конкурентами базы исследования являются автодилеры, работающие в г. Москва, Люберцы, реализующие автомобили соответствующего ценового сегмента:

Автосалон SKODA, Автосалон NISSAN, Автосалон HYUNDAI, находящиеся в непосредственной близости. Целевая аудитория базы исследования – физические лица среднего достатка, а так же юридические лица.

Поставщиков всех автомобилей и запасных частей является автоконцерн KIA.

Для того чтобы выявить наименее эффективное направление деятельности необходимо рассчитать рентабельность отдела продаж (продаж автомобилей), рентабельность продаж запчастей (запчасти, масло и покрасочный материал) и

рентабельность СТО, для того чтобы выявить самое прибыльное направление деятельности. Данные для расчета рентабельности, взятые на основании оборотно-сальдовой ведомости по счетам за 2019 и 2020 года представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Сопоставление характеристик выручки, себестоимости и расходов, и прибыли каждого структурного подразделения

Показатель	Отдел продаж автомо билей 2019	Отдел продаж автомо билей 2020	Отдел продаж запчаст ей 2019	Отдел продаж запчаст ей 2020	СТО 2019	СТО 2020
Выручка, рублей (тыс. руб)	145509	352646	34702	57533	16670	28937
Себестоимость продаж (тыс.руб)	113283	269302	24113	39194	16088	27318
Расходы на продажу (тыс. руб)	4041	7919	1598	1758	-	-
Прибыль (=выручка-себестоимость+расходы) (тыс.руб)	28186	75425	8991	16580	582	1.619.

На основании данных таблицы 1 рассчитаем рентабельность каждого структурного подразделения и отобразим в таблице 2.

Таблица 2 – Сопоставление рентабельности структурных подразделений компании ООО «Гектор»

Показатель	Способ расчета	2019 г.	2020 г.	Прирост
Рентабельность отдела продаж автомобилей	$R = \text{прибыль} / \text{выручку} * 100\%$	19,4%	21,4%	+2
Рентабельность отдела продаж запчастей	$R = \text{прибыль} / \text{выручку} * 100\%$	25,9 %	28,8 %	+2,8
Рентабельность СТО	$R = \text{прибыль} / \text{себестоимость}$	3,6 %	5,9 %	+2,3

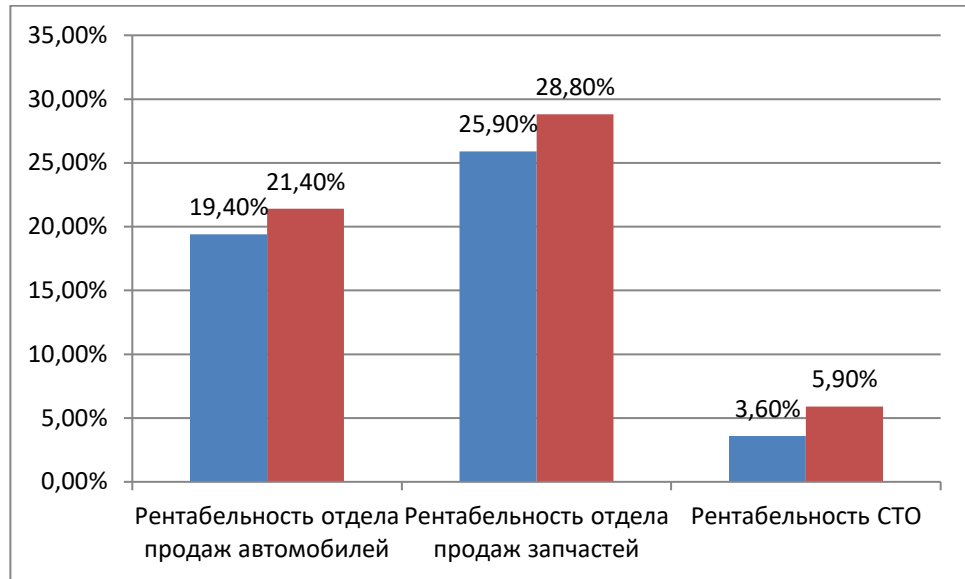


Рисунок 4 – Динамика рентабельности подразделений ООО КЦ «Автореал» в 2019-2020 гг., тыс. руб.

По данным таблицы видно, что деятельность СТО наименее эффективна из всех направлений, рентабельность которой составила в 2019 г 3,6 процентов, а 2020 г. 5,9 процентов. Таким образом, структурное подразделение СТО является слабым звеном компании.

На предприятии ООО «Гектор» оплата труда производится согласно штатному расписанию. Штатное расписание включает в себя две группы персонала: работники транспорта и персонал неторговой деятельности. Рассмотрим динамику, структуру численного состава и уровень фонда заработной платы персонала более подробно в таблице 3. Анализ полученных данных табл. 3 позволяет сделать ряд выводов. Численность персонала предприятия за 2018 – 2020 гг. возросла на 17,07% и составила в 2020 году 48 человек против 41 человек в 2018 году. Рост численности персонала обоснован увеличением числа маршрутов в городе Москва и в челябинской области.

Таблица 3 – Динамика, структура численного состава и фонд заработной платы персонала ООО «Гектор» г. Москва

Показатель	2018		2019		2020		Индекс	
	Ч.	ФЗП	Ч.	ФЗП	Ч.	ФЗП	Ч.	ФЗП

Среднеспи сочная численност ь	41	8538300	43	9639700	48	1081800 0	117,07 %	126,70 %
Водители и механики	28	5880000	32	7180800	36	8164800	128,57 %	138,86 %
Работники обслужив и вспомог характера	13	2658300	11	2458900	12	2653200	92,31%	99,81%

Фонд заработной платы всего коллектива ООО «Гектор» в городе Москва вырос на 26,7%. Это обусловлено тем, что рос и сам коллектив, и его средняя заработная плата. Анализ трудовых показателей представлен анализом изменения фонда оплаты труда и средней заработной платы. В таблице представлен анализ динамики фонда оплаты труда и средней заработной платы работников ООО «Гектор» г. Москва. Анализ средней заработной платы по категориям коллектива представлена в таблице 4. Из таблицы 4 видно, что средняя заработная плата работников транспортного предприятия в 2020 году выросла по сравнению с 2018 годом на 1400 рублей или 2,4%. Данный показатель работников обслуживающего и вспомогательного характера вырос на 1385 рублей или на 2,9%, что говорит о символическом опережении работников транспортного предприятия.

Таблица 4 – Анализ средней заработной платы по коллективу ООО «Гектор»

Показатель	Период анализа			Отклонение	
	2018	2019	2020	Абс.	Отн.
ЗП ср. водителей и механиков	57500	58700	58900	1400	102,40%
Работники обслужив и вспомог. характера	47040	48628	48425	1385	102,9%

Анализ кадрового состава работников ООО «Гектор» г. Москва представляет собой анализ квалификационной структуры, возрастной, половой, структуры по стажу в компании и образовательной структуры.

В таблице 5 представлена профессиональная структура персонала отделения компании в г. Москва в период 2018 – 2020 гг.

Таблица 5 – Профессиональная структура персонала ООО «Гектор»

Категория работников	2018		2019		2020	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
Основные работники (водители и механики)	28	68,29%	32	74,42%	36	75,00%
Руководители	5	12,20%	6	13,95%	6	12,50%
Служащие	8	19,51%	5	11,63%	6	12,50%
Итого	41	100,00%	43	100,00%	48	100,00%

Из таблицы 5 видно, что сотрудники основной деятельности – работники транспортного зала в 2018 году составляли 68,29%, а вот в 2020 году уже 75%. Это говорит о существенной эффективности структуры персонала. Руководители отделения наоборот сокращались в относительном измерении с 19,51% до 12,5%. Изобразим структуру персонала на рисунке 5.

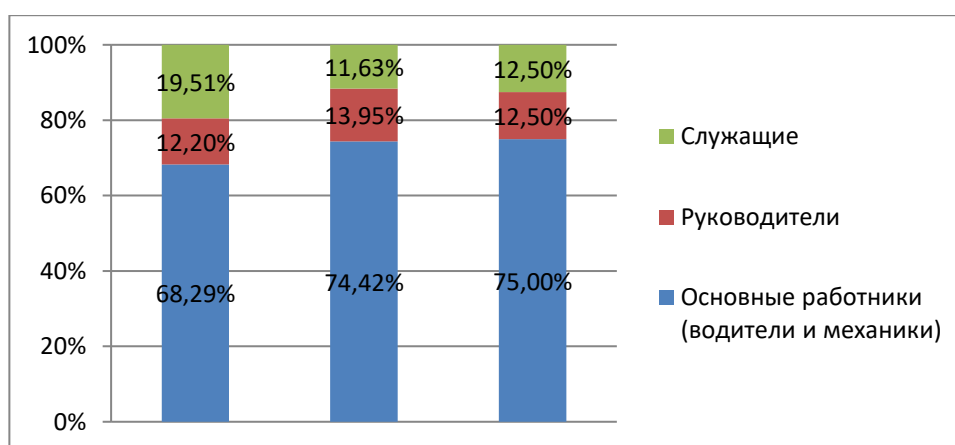


Рисунок 5 – Профессиональная структура персонала ООО «Гектор» в г. Москва в период 2018-2020 гг., %

Таблица 6 – Анализ половой структуры персонала ООО «Гектор» в 2018-2020 гг.

Половая принадлежность	2018		2019		2020	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
мужчины	19	46,34%	20	46,51%	20	41,67%
женщины	22	53,66%	23	53,49%	28	58,33%
Итого	41	100%	43	100%	48	100%

Из таблицы 6 видно, что основу коллектива ООО «Гектор» в г. Москва составляют женщины (53,49% в 2019 году и 58,33% в 2020 году).

Проведем анализ возрастной структуры персонала базы исследования. В таблице 8 приведена структура персонала по возрасту. Из таблицы 8 видно, что основу персонала составляют молодые люди до 30 лет. Это в свою очередь, оказывает влияние на мотивацию персонала. Трудящихся зрелого возраста (41 -55 лет) в компании только 6,25 % (в 2019 году). Людей пенсионного возраста в составе ООО «Гектор» г. Москва нет.

Таблица 7 – Возрастная структура персонала ООО «Гектор» в период 2018-2020 гг., %

Возрастная категория	2018		2020		2020	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
До 20 лет	14	34,15%	14	32,56%	17	35,42%
21-30 лет	16	39,02%	17	39,53%	18	37,50%
31-40 лет	9	21,95%	9	20,93%	10	20,83%
41-55 лет	2	4,88%	3	6,98%	3	6,25%
Свыше 55 лет	0	0%	0	0%	0	0%
	41	100%	43	100%	48	100%

На рисунке 6. Изображена структура персонала по возрасту.

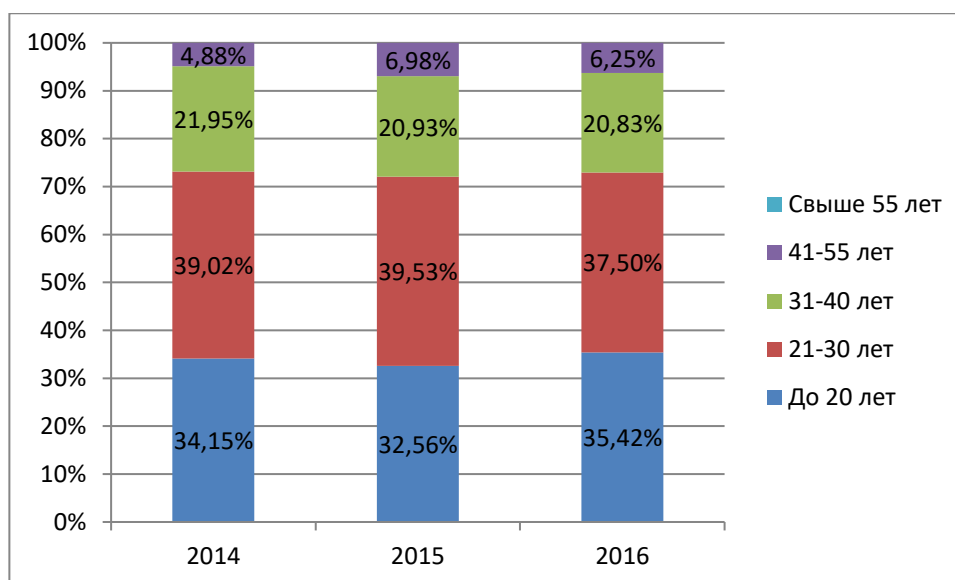


Рисунок 6 – Возрастная структура персонала ООО «Гектор» г. Москва в период 2018-2020 гг., %

Проведем анализ работников по стажу работы в ООО «Гектор» г. Москва. Этот показатель свидетельствует об отношении работников к действующей системе управления персоналом. Результаты анализ данного показателя представлены в таблице 8. Из таблицы 8 видно, что более 85% всего коллектива трудится в компании до трех лет. Это так же дает определенные выводы по отношению работников к действующей системе управления персоналом в компании.

Таблица 8 – Анализ состава персонала по непрерывному стажу в компании ООО «Гектор»

Продолжительность стажа	2018		2019		2020	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
до 1 года	15	36,59%	16	37,21%	17	35,42%
1-3 года	21	51,22%	22	51,16%	22	45,83%
3-5 лет	2	4,88%	2	4,65%	4	8,33%
свыше 5 лет	3	7,32%	3	6,98%	5	10,42%
Итого	41	100%	43	100%	48	100%

В заключении анализа кадрового состава приведем анализ образовательной структуры персонала. В таблице 10 приведен анализ.

Таблица 9 – Образовательная структура персонала компании ООО «Гектор» в период 2018-2020 гг.

Образование	2018		2019		2020	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
полное						
среднее	8	19,51%	9	20,93%	9	18,75%
НПО	1	2,44%	2	4,65%	2	4,17%
СПО	14	34,15%	14	32,56%	15	31,25%
ВПО	18	43,90%	18	41,86%	22	45,83%
Итого	41	100%	43	100%	48	100%

Из таблицы 9 видно, что основу работников (в 2018 году 43,9%, в 2019 году 41,86% и в 2020 году 45,83%) составляют работники с высшим профессиональным образованием. Второе по доле образование является средним профессиональным. Доля работников с данным образованием составляет 41,86% - 45,83%. Наименьшую долю занимает доля работников с начальным профессиональным образованием (в 2020 году 4,17%).

По приведенным выше расчетам было выявлено самое слабое звено компании ООО «Гектор» - станция технического обслуживания.

Причиной такой ситуации является недостаточно квалифицированный персонал. Несмотря на то, что объем заказов данного подразделения очень высок, оно является наименее прибыльным направлением деятельности из-за высокого процента ошибок персонала и повторного обращения клиентов и их обслуживания за счет компании.

Все выявленные ошибки отражаются на эффективности деятельности подразделения, так как ряд работ был выполнен повторно, некоторые запчасти были заменены. Кроме того, в ряде случаев имеется простой оборудования, и теряется время отдельных сотрудников.

Яркими примерами некачественно выполненных работ, повлекших за собой повторное (бесплатное) обслуживание клиентов, могут служить:

Снятие и установка автоматической коробки передач для замены переднего

сальника на Kia Mohave VIN B675304. При установке, не зная последовательности затяжки соединения автоматической коробки переключения передач и двигателя внутреннего сгорания сломали фланец блока цилиндров. В результате за счет компании был поставлен новый блок цилиндров и стоимостью 104385 рублей и выполнены работы на сумму 22497,75 рублей по времени длительности 225 нормочасов.

Замена термостата на Kia Optima VIN DF87846 по причине постоянного перегрева двигателя. После замены термостата, при прокачке системы охлаждения образовалась воздушная пробка. При движении автомобиля воздушная пробка вызвала перегрев двигателя и выход из строя радиатора системы охлаждения. За счет компании был заменен радиатор стоимостью 10368 рублей, залит антифриз 5 литров на сумму 1100 рублей и выполнены работы 14 нормочасов.

Диагностика видеомонитора в результате его нефункционирования. При диагностики электронных блоков, не увидев ошибку в первом электронном блоке, который отвечает за электронный блок управления монитора и не исследуя остальные блоки, заменили видеомонитор. В результате поставленный видеомонитор вернули, заменили электронный блок управления монитором. Квалификации работы на сумму 1799,82 длительностью 18 нормочасов, видеомонитор стоимостью 38312 рублей.

При диагностики тормозной системы на автомобиле KIA Sportage VIN B204TE74 сделали ошибочное заключение и заменили колесный датчик системы ABS, стоимостью 4000 рублей и выполнены работы на 2199,78 рублей по длительности 22 нормочаса. В последствии за счет компании заменили электронный блок ABS., что было правильным решением, на сумму 27619 руб и выполнены работы на сумму 1499,85 рублей, длительностью 15 нормочасов

Оценить общие затраты на повторное обслуживание клиентов, возникающие в результате некачественно выполненных работ можно на основе данных, приведенных в таблице 5.

Работы, выполненные в результате повторного обслуживания клиентов за 2020 год составляют по стоимости 289369,44 рублей, по времени 2893,98 АЧ, что

составляет 241 нормочаса. Материалы, списанные в ходе ремонта составили сумму 506336 рублей. Затраты, связанные с амортизацией основных фондов, специнструментом и хозяйственными расходами в сумме -42663,94 рублей.

Таким образом, на основании всех изложенных данных, можно сделать вывод:

1. критериями организационной эффективности для ООО «Гектор» стали эффективность хозяйствования организации за отчетный период, снижение доли брака при производстве работ по техническому обслуживанию и ремонту автомобилей.

2. идентифицированный критерий качества работ свидетельствует о необходимости разработки программы повышения квалификации персонала станции технического обслуживания для целей роста качества;

3. рост качества обслуживания приведет к существенному снижению расходов на повторный ремонт, закуп материалов и расходы на оплату труда с начислениями во внебюджетные фонды, что становится причиной роста эффективности предприятия, выраженный в чистой прибыли.

Таблица 10 – Затраты на повторное обслуживание клиентов, возникающие в результате некачественно выполненных работ

статья затрат	2020 год												
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	ВСЕГО
стоимость выполненных работ (руб.)	20255,86	22570,82	10127,93	30383,79	17940,90	35013,70	30383,79	22426,13	23207,43	12471,82	41090,46	23496,80	289369,44
материалы, списанные на ремонт (руб.)	35443,51	39494,20	17721,76	53165,27	31392,83	61266,65	53165,27	39241,03	40608,14	21823,08	71899,70	41114,48	506335,92
амортизация ОС (руб.)	2725,60	3037,10	1362,80	4088,41	2414,11	4711,40	4088,41	3017,63	3122,76	1678,19	5529,08	3161,70	38937,21
специнструмент (руб.)	156,55	174,44	78,28	234,83	138,66	270,61	234,83	173,32	179,36	96,39	317,57	181,60	2236,43
хозяйственные расходы	104,32	116,24	52,16	156,48	92,40	180,33	156,48	115,50	119,52	64,23	211,62	121,01	1490,30
ИТОГО													838,369,3
время выполнения АW (1 АW-5 минут)	260,46	254,67	247,73	238,17	241,65	243,96	228,62	230,07	232,10	235,86	239,91	240,78	2893,98

Система управления организационной эффективностью, действующая на ООО «Гектор» осуществляется на основании стандарта предприятия составленного на основании *«Типового положения о непрерывном профессионально-экономическом развитии организации»*. Эта система устанавливает формы и методы подготовки, переподготовки рабочих кадров, повышения квалификации, формирования у них высокого профессионализма.

Важнейшим аспектом организационной эффективности является система повышения квалификации и обучения в организации.

Персональную ответственность за организацию и учебно-методическую работу на предприятиях осуществляет инженер (менеджер) по гарантии – специалист по работе с претензиями и обучению персонала. В своей деятельности инженер руководствуется действующим законодательством, приказами и указаниями вышестоящих организаций. Менеджер по гарантии осуществляет следующие функции:

- составляет проекты перспективных и годовых планов подготовки и повышения квалификации кадров на основе предложений подразделений организации;
- организует работу по составлению учебных программ и другой учебно-методической документации по подготовке и повышению квалификации кадров;
- комплектует учебные группы и контролирует учебный процесс;
- организует работу по производственной практике учащихся техникумов и студентов вузов;
- ведет учет теоретического и производственного обучения кадров в системе производственно-технического обучения;
- составляет графики и расписания занятий для всех видов производственно-технического обучения кадров;

Сотрудники ООО «Гектор» выполняют определенные функции и проходят обучение:

Руководство:

- Генеральные директор
- Менеджер по маркетингу
- Финансовый менеджер
- Служба IT

Отдел продаж автомобилей:

- Руководитель отдела продаж автомобилей
- Продавец новых автомобилей
- Продавец автомобилей с пробегом
- Администратор

Сервис:

- Начальник сервиса
- Начальник цеха
- Ассистент сервиса
- Консультант сервиса
- Специалист по диагностике
- Механик, техник, электрик по автомобилям
- Электрик по системам связи
- Мастер по гарантии
- Начальник сбыта запчастей
- Консультант по продаже запчастей

Повышение квалификации рабочих – важнейший резерв роста производительности труда, поэтому разработка плана обучения кадров должна начинаться с составления проектов планов повышения квалификации рабочих.

Менеджер по обучению своевременно предоставляет заявки на участие руководителей подразделений, сотрудников отдела продаж и маркетинга дилерского центра «Гектор» в центральных тренингах KIA в Москве на следующий год.

KIA Russland Trading разрабатывает и предоставляет дилеру «Гектор»

годовой план обучения сотрудников отдела продаж и маркетинга. Обучение сотрудников «Гектор» совершается в соответствии с утвержденным годовым планом.

На предприятии организуются следующие виды обучения персонала, обеспечивающие его непрерывность:

- подготовка новых сотрудников;
- переподготовка (переобучение) сотрудников;
- обучение сотрудников вторым (смежным) профессиям;
- повышение квалификации сотрудников.

Потребности ООО «Гектор» в квалифицированном персонале в значительной степени удовлетворяются за счёт их подготовки и переподготовки непосредственно на производстве.

Подготовка новых сотрудников – это первоначальное профессиональное обучение лиц, принятых на предприятие и ранее не имевших профессии. Они обязаны пройти курс обучения в соответствии с программой профессионально-экономического обучения. Вводное обучение новых сотрудников проводится по мере формирования групп из новых сотрудников (минимум 5 человек) но не реже, чем один раз в квартал. Ознакомительное обучение проводится инженером по обучению предприятия. Это обучение знакомит новых сотрудников с миром KIA, продуктом, ценностями марки, основами корпоративного поведения и т.д. KIA RT разрабатывает и предоставляет компании «Гектор» программу вводного курса. У инженера по обучению имеются в наличии презентации и раздаточные материалы по вводному курсу, а также список сотрудников с росписью о прохождении обучения.

В ООО «Гектор» предпочтение отдаётся индивидуальной подготовке новых сотрудников, так как данный метод требует меньшего количества материальных затрат.

Следующий вид обучения сотрудников, действующий на предприятии – переподготовка (переобучение) рабочих. Он организуется с целью освоения

новых профессий высвобождаемыми рабочими, которые не могут быть использованы по имеющимся у них профессиям, например, из-за сокращения численности рабочих мест, а также лицами, изъявившими желание сменить профессию с учётом потребностей компании.

Обучение рабочих вторым (смежным) профессиям – это обучение лиц, уже имеющих профессию, с целью получения новой профессии с начальным либо более высоким уровнем квалификации. Это обучение рабочих организуется для расширения их профессионального профиля, повышения мобильности и приспособляемости к изменяющимся условиям труда, приобретения новых навыков. Этот вид обучения является актуальным в современных условиях хозяйствования.

Повышение квалификации сотрудников – это обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных и экономических знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющимся профессиям.

На предприятии повышение квалификации сотрудников осуществляется по двум направлениям, а именно, повышение квалификации на учебных семинарах и непосредственно на предприятии.

Семинары целевого назначения создаются непосредственно для изучения новой техники, оборудования, материалов, технологических процессов, прогрессивных форм организации труда, правил технической эксплуатации оборудования, техники безопасности и других вопросов.

Для повышения квалификации сотрудников отдела продаж и маркетинга обучение второго уровня проводится минимум 9 дней в год. Для новых продавцов новых автомобилей и автомобилей с пробегом обучение проводится минимум 21 день в год.

Для начальника отдела продаж обучение минимум 6 дней в год.

Для менеджера по маркетингу обучение 4 дня в течение года.

Все сотрудники службы сервиса и отдела запчастей участвуют в ежегодном обучении по программе отдела послепродажного обслуживания.

Все сотрудники после обучения участвуют в аттестации по

соответствующей программе. Для нового продавца новых автомобилей и автомобилей с пробегом не менее 80 процентов участников аттестации должны получить оценку 80 процентов и более. Такие же требования предоставлены к аттестации сертифицированных продавцов автомобилей, начальника отдела продаж и менеджера по маркетингу. В таблице 11 представлена динамика форм обучения персонала в ООО «Гектор» в период 2018 – 2020 гг.

Таблица 11 – Динамика обучения рабочих в ООО «Гектор»

Виды подготовки персонала	Годы		
	2018	2019	2020
Обучение 2-ой профессии (смежной)	3	1	2
Переподготовка слесарей	8	9	14
Подготовка технических рабочих	13	11	10
Итого	24	21	26

Также на предприятии внедрена программа ТРИАС.

Trias – это международная платформа KIA Group для повышения квалификации путём гибкой организации процесса обучения с учётом разных целевых групп.

С помощью своих 3-х компонентов:

- Учебный каталог
- Администрирование тренингами
- Учёба в режиме онлайн

Trias обеспечивает доступ к источникам знания и участию в учебных мероприятиях.

Слово **Trias** восходит к триаде древнеримских богов:

Юнона – сторонница зарождения всего нового.

Юпитер – защитник истины.

Минерва – богиня мудрости, науки и искусств.

Trias как учебная система работает в KIA Group с ноября 2003 г.

Причина его появления – увеличение объёма информации, которой должны владеть специалисты KIA Group и растущая потребность дилеров в получении новых знаний не только на очных семинарах.

Российский рынок был подключен к **Trias-у** в июне 2006 г.

В таблице 12 представлена динамика обученных работников вне предприятия и с отрывом от работы.

Таблица 12 – Количество обученных работников вне предприятия и с отрывом от работы

	2018 год	2019 год	2020 год
Обучено вне предприятия	65%	72%	78%

Подробно разработаны программы подготовки, обучения и повышения квалификации для менеджеров высшего и среднего звена: директоров дилерских центров, менеджеров по маркетингу, финансовых менеджеров, руководителей отделов продаж автомобилей; а также сотрудников отделов продаж новых автомобилей и автомобилей с пробегом.

На сегодняшний день **Trias** на российском рынке предоставляет следующие возможности:

- Ознакомление с «летописью обучений», начиная с 2004 г. (в базу данных **Trias-а** вошла используемая в Центре Обучений раньше база данных международной программы-предшественницы, которая называлась TMIS).
- Запись на текущие семинары (через Администраторов групп!), которые проводятся в Московском Центре обучений БМВ Русланд Трейдинг.
- Проведение в **Trias-е** различных тестов для участников очных обучений в Москве, с результатами которых (через Администраторов групп) смогут ознакомиться руководители у себя на местах.

В целом программа **Trias** является перспективным направлением в

работе по обучению и повышению квалификации персонала. Но так как система была внедрена только в июне 2006 года, на данный момент обучающие программы были разработаны только для управляющего состава и сотрудников отделов продаж. Внимание к обучению сотрудников СТО и отделов запчастей уделено не было, что является существенным пробелом в общей системе повышения квалификации персонала.

В данной работе предлагается программа по совершенствованию системы повышения квалификации персонала станции технического обслуживания с целью роста организационной эффективности деятельности исследуемого предприятия.

2.2. Рекомендации по совершенствованию системы управления организационной эффективностью деятельности предприятия ООО «Гектор»

Изучение системы управления организационной эффективностью компании ООО «Гектор» позволило выявить неразвитые направления, в частности, в системе Trias отсутствуют обучающие программы для сотрудников станции технического обслуживания и системы повышения квалификации персонала.

Рекомендации по повышению организационной эффективности:

Рекомендация 1. Провести обучение по программе Trias, направленной на повышение качество обслуживания автотранспортных средств.

Рекомендации по совершенствованию систем управления организационной эффективностью предполагают разработку и внедрение обучающей программы Trias для сотрудников станции технического обслуживания, а также разработку программы обучения для работников данного подразделения. Внедрение данного мероприятия позволит сократить большую часть расходов на повторный ремонт автомобилей за счет более качественного живого труда.

Обучающая программа Trias предусматривает самостоятельное обучение сотрудников станции технического обслуживания, способствующее поддержанию высоких профессиональных навыков и росту квалификации в целях повышения эффективности деятельности предприятия. Обучающая платформа Trias Info позволяет каждому сотруднику пройти обучение по выбранной тематике. Для каждого сотрудника создается отдельное настраиваемое место в обучающем портале, в котором он может выбрать индивидуальный план обучения и сдачи тестов. Сотрудник может пройти обучение в направлениях:

- послепродажный технический тренинг (technical aftersales)
- послепродажный нетехнический тренинг (non-technical aftersales)

В процессе обучения используются учебно-методические, аудио и видео материалы по различным тематикам. Обучающая интернет-платформа Trías позволяет контролировать процесс обучения и создавать анонимные отчеты по успеваемости.

2. Разработка программы обучения на 2023 год сотрудников станции технического обслуживания предполагает определение ее содержания и выбор методов профессионального обучения.

Анализ некачественного обслуживания клиентов, повлекшего повторный ремонт за счет компании, а также сбор информации путем анкетирования сотрудников данного структурного подразделения позволят определить содержание программы.

Анализ некачественного обслуживания клиентов, повлекшего повторный ремонт за счет компании отражен в таблице 13.

Таблица 13 – Анализ некачественного обслуживания клиентов, повлекшего повторный ремонт за счет компании

Область работ	Доля от общего числа ошибок, %	Сумма, руб.
Управление бензиновыми двигателями	28	81023,44
Диагностика бортовой электроники	23	66554,97
Регулировки ходовой части	17	49192,80
Механические и автоматические КП	11	31830,64
Другие	21	60767,58
ИТОГО	100	289369,44

Данный отчет был построен в программе 1С за период с 01.01.2020 по 31.12.2020 г. по следующим ключевым параметрам: объектом анализа выступали услуги, которые группируются по областям, и были оказаны специалистами станции технического обслуживания; обязательным параметром выступает наличие в номере акта выполненных работ к наряду-

заказу последних символов «7А», что во внутрифирменной кодировке документов означает, что работы были выполнены за счет компании, в результате некачественно оказанной услуги клиенту.



Рисунок 7 – Доля ошибок по категориям работ в 2020 г., %

По результатам анализа отчета, наиболее проблемной областью работ, в которой часто проявляются ошибки персонала является управление бензиновыми двигателями, доля от общего числа ошибок которой составляет 28%. На диагностику бортовой электроники приходится 23%. Доля от общего числа ошибок по регулировке ходовой части и механическим и автоматическим КП составляют соответственно 17% и 11%. На остальные области приходится 21% от общего числа ошибок.

Рекомендация 2. Разработка программы повышения профессионального уровня механиков станции технического обслуживания.

Также для разработки программы повышения профессионального уровня необходимо провести опрос сотрудников станции технического обслуживания с целью выявления сильных и слабых сторон в их деятельности. Для этого работникам СТО предлагается ответить на ряд вопросов в анкете.

По результатам опроса выяснилось, что 52,4% сотрудников имеют высшее образование, 35,1% среднетехническое, среднеспециальное – 9,8% и

среднее -2,7%. Почти все сотрудники готовы к получению дополнительных знаний и развитию своего профессионального уровня - 92,4%. Метод самостоятельного обучения доминирует среди опрошенных и составляет 41%, далее метод семинарских занятий - 20%, метод практических занятий -39%. Наиболее слабый уровень знаний является в области работы с двигателем, АКПП, ходовой частью, бортовой электроникой и лакокрасочным покрытием.

Инициатива выдвижения сотрудников организации на повышение квалификации принадлежит руководителю подразделения и инженеру по гарантии на основании анализа анкетных данных и анализа совершенных профессиональных ошибок в процессе производственной деятельности.

Методами обучения будут выступать самостоятельное обучение в программе Trias, участия в семинарах.

На каждого сотрудника будет разработан индивидуальный план самостоятельных занятий. Для увеличения эффективности системы повышения квалификации рекомендуется составить индивидуальный план для каждого сотрудника данного подразделения. В данном плане должны отражаться результаты обучения каждого сотрудника, его успеваемость.

Курс профессиональной переподготовки «Техническое обслуживание и ремонт автомобильного транспорта»

Программа создана для слушателей без профильного образования, не имеющих опыта работы на позициях механика автотранспорта, но заинтересованных в смене профессиональной направленности. Длительность программы переподготовки: от 252 до 520 академических часов. Успешно прошедшие итоговую аттестацию получают диплом установленного образца о прохождении курса профессиональной переподготовки.

Курс повышения квалификации «Техническое обслуживание и ремонт автомобильного транспорта»

Данная программа ориентирована на специалистов в сфере технического обслуживания автотранспорта. Курс разработан таким образом, что слушатель не только вспомнит и актуализирует теоретические основы

профессиональной деятельности, но и познакомится с новыми тенденциями и технологиями ремонта, конструктивными новшествами современного автомобильного транспорта. Продолжительность курса повышения квалификации: от 72 до 140 академических часов. После сдачи итогового тестирования выдается удостоверение установленного образца о прохождении курса повышения квалификации.

Основные разделы учебного направления

- В ходе обучения слушатели изучают ряд дисциплин, затрагивающих следующие темы:
 - Конструкционные особенности современного автомобильного транспорта;
 - Организация ремонтных мероприятий;
 - Стандарты и регламенты ведения технического обслуживания автотранспорта;
 - Ведение сопутствующей документации;
 - Техническая механика;
 - Безопасность дорожного движения;
 - Информационные технологии в процессе технического обслуживания автомобильного транспорта;
 - Инженерная графика;
 - Охрана труда;
 - Нормативно-правовое обеспечение профессиональной деятельности;
 - Электроника и электротехника.

Полученные знания позволяют выпускнику грамотно проводить техническое обслуживание и ремонтные работы.

Непосредственная организационная работа возложена на инженера по гарантии, который должен следить за результатами для принятия оперативных решений для каждого сотрудника:

- дополнительное обучение;
- перевод на другую должность (ротация);
- повышение в должности.

Вся соответствующая информация по обучению сотрудников концентрируется в единой базе данных, на основе которой инженером по гарантии составляется «Паспорт подготовки специалиста», включающий в себя:

- Фамилию, имя, отчество;
- Возраст;
- Уровень, характер и время полученной базовой подготовки;
- Специальность по образованию;
- Должность и характер работы в организации;
- Характер, формы и сроки профессиональной подготовки за время работы в компании;
- Пройденные семинары и программы обучения;
- Личные пожелания в области повышения квалификации.

Анализ этих сведений позволяет определить конкретные тематические направления и формы дальнейшей подготовки и повышения квалификации каждого сотрудника организации, сформулировать конкретные программы, согласованные с руководителем данного подразделения.

Рекомендация 3. Разработать план семинаров для сотрудников, осуществляющих разработку заказ-нарядов.

Дополнительно к занятиям в системе Trias был разработан план семинаров для сотрудников СТО, с учетом их уровня квалификации и личными пожеланиями.

Занятия в системе Trias позволяют сотруднику заниматься самостоятельно в любое удобное для него время по темам как входящим в обязательную программу обучения, так и любым интересующим сотрудника. Семинарские занятия позволят сотрудникам подискутировать на актуальные

темы, обменяться личным опытом, освоить практические навыки.

Система Trias и семинарские занятия дополняют друг друга. Позволяют повысить уровень обучения и добиться более высоких результатов по программам повышения квалификации. Эта система также должна свести к минимуму (а в своем конечном итоге - к практически полному исключению) профессиональные ошибки и просчеты сотрудников СТО и тем самым напрямую воздействовать на укрепление экономической стабильности и способствовать дальнейшему росту финансового благополучия компании.

Мотивация сотрудников заключается в повышении его статуса, путем присвоения ему определенного разряда. При повышении разряда увеличивается заработная плата за счет применения коэффициентов.

Финансирование по разработке программы обучения и повышения квалификации осуществляется за счет средств подразделения KIA Rusland Trading г. Москвы.

Программа предлагаемого семинара:

1. Ознакомление с технологиями прокладочного материала:

- необходимые характеристики прокладок ГБЦ;
- влияющие факторы на прокладку ГБЦ в процессе эксплуатации;
- системы уплотнения ГБЦ;
- уплотнительные материалы.

2. Требования к текущим и будущим поколениям двигателей относительно технологий прокладочного материала – особенно к прокладкам ГБЦ:

- новые прокладки ГБЦ изготовлены из многослойных металлических пластин (MLS-Metaloflex®) и металлический эластомер (Metalelastomer).

3. Важные моменты и процесс замены прокладки ГБЦ на двигателе:

- проверка прилегающих поверхностей ГБЦ и блока цилиндров;
- сборка головки блока цилиндров с блоком цилиндров;
- важность болтов ГБЦ;
- инструкция по затяжке болтов ГБЦ (момент затяжки и предел

текучести материала);

- инструмент для затяжки болтов ГБЦ.

4. Повреждения двигателя:

- причины повреждения вследствие неправильной сборки;
- очевидные повреждения прокладок ГБЦ;
- последствия для прокладки ГБЦ.

5. Сальники двигателя и сальники стержня клапана:

- виды сальников и возможные конструкции;
- материал изготовления сальников (эластомеры);
- специфические особенности установки.

6. Уплотнительные соединения и их применения:

- применения;
- химический состав;
- в каких случаях, какой из сальников необходимо использовать.

Общая длительность семинара до 4 часов.

Представители семинара:

Гости из Германии сотрудники компании «Elring» технический тренер Florian Kiziak и начальник отдела продаж Gunther Wolf.

По всем организационным вопросам просьба обращаться к Вашим региональным менеджерам «Авто Трейд Компани».

Таким образом, на основании имеющихся данных анализа некачественного обслуживания клиентов и опроса сотрудников СТО в качестве рекомендации по совершенствованию системы повышения квалификации персонала могут быть предложены адаптация системы Trias для обучения технического персонала, детальная проработка обучающих программ данного направления, составление плана семинарских занятий.

Оценка экономической эффективности предлагаемых мер

Любое управленческое решение, любой бизнес-процесс в качестве целевой установки имеет определенный конечный результат. Совокупность этих результатов в рамках функционирования одного хозяйствующего

субъекта образуют ряд показателей, касающихся максимизации конечного финансового результата предприятия - прибыли. Результативность использования ресурсов для достижения полезного эффекта характеризуется понятием эффективности управленческой деятельности представляет собой отношение эффекта к затратам, связанным с его достижением. Для расчета эффективности используется формула чисто дисконтированного дохода.

Расчёт ЧДД — стандартный метод оценки эффективности инвестиционного проекта и показывает оценку эффекта от инвестиции, приведённую к настоящему моменту времени с учётом разной временной стоимости денег. Если ЧДД больше 0, то инвестиция прибыльна, а если ЧДД меньше 0, то инвестиция убыточна.

Чистый дисконтированный доход при расчете в текущих (базисных) ценах и постоянной норме дисконта определяется по формуле:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T (R_t - Z_t)(1+E)^{-t} - \sum_{t=0}^T K_t (1+E)^{-t}, \quad (1)$$

где R_t – результаты, достигаемые на t -м шаге расчета (реализации проекта);

Z_t – затраты, осуществляемые на t -м шаге расчета;

K_t – капитальные вложения на t -м шаге расчета;

E – норма дисконта (норма дохода на капитал);

t – номер шага расчета (0, 1, 2, 3... T);

T – горизонт расчета, равный номеру шага расчета (месяц, квартал, год), в котором производится ликвидация объекта (проекта);

$a_t = (1+E)^{-t}$ – коэффициент дисконтирования (приведения) на t -м шаге расчета при постоянной норме дисконта.

Расчет показателей эффективности проекта проводится согласно денежным притокам и оттокам таблицы 14.

$$\text{ЧДД} = \frac{1615,4}{1,1} + \frac{2616,9}{1,3} + \frac{2649,2}{1,5} - \frac{1303}{1,0} = 3264,5 \text{тысячрублей.}$$

Таблица 14 – Денежные потоки по проекту

Показатель	2023	2024	2025
Притоки денежных средств (тыс. руб.)	29937	32930,7	33529,4
Объем оказанных услуг (руб.) (тыс.	29937	32930,7	33529,4
Оттоки	27811,5	30592,7	31148,9
Амортизация ОПФ	1948	2142,8	2181,8
Заработная плата и отчисления на социальное страхование и обеспечение	13709	15079,9	15354,1
Командировочные расходы	773	850,3	865,8
Специнструмент	209	229,9	234,1
Спецодежда	150,5	165,6	168,6
Прочие расходы	11022	12124,2	12344,6
Валовая прибыль	2125,5	2338,05	2380,6
Налог на прибыль	510,1	561,1	571,3
Экономия от обучения на затратах, связанных с повторным обслуживанием	0	840	840
Сальдо денег по проекту	1615,4	2616,9	2649,2

Таким образом, за три года использования программы и плана обучения ООО «Гектор» получит более 3 млн. руб. по ставке дисконтирования 15%.

Расчет индекса доходности является продолжением метода расчета ЧДД, только показатель ИД является величиной относительной, представляющей собой отношение суммы приведенных эффектов к величине инвестиционных расходов.

$$\text{ИД} = \frac{\sum_{t=0}^T (R_t - Z_t)(1+E)^{-t}}{\sum_{t=0}^T K_t (1+E)^{-t}}. \quad (3)$$

Индекс доходности тесно связан с ЧДД, он строится из тех же элементов. Если ЧДД>0, то ИД>1, следовательно проект эффективен, и, наоборот, если ЧДД<0, то и ИД<1 - проект неэффективен.

Индекс доходности инвестиционного проекта:

$$ИД = \frac{4294,5}{1303} = 3,29 \text{ или } 329\%$$

На каждый вложенный рубль в инвестиционный проект, инвестор может получить 4,29 рублей дохода с учетом дисконта 15% годовых.

Расходы, связанные с обучением сотрудников ООО «Гектор» согласно разработанной программе и составленному плану семинаров приведены в таблице 15. Согласно данной таблице, затраты на обучение сотрудников, связанное с принятием участия на семинарах на 2023 год составили 1 302 400 рублей.

Таблица 15 – Затраты, направленные на участие сотрудников СТО в учебных семинарах в 2023 г.

Должность	Число работников, направленных на обучение	Количество семинаров	Командировочные расходы (тыс.рублей)
Механики	6	6	533
Электрики и диагносты	6	6	533
Специалисты кузовного и малярного цехов	8	2	237
ИТОГО			1303

Предлагаемые меры в значительной степени смогут решить проблемы повторных ремонтов автомобилей после обращения их владельцев за оказанными услугами в сервис. Предлагаемая программа повышения

квалификации и внутрифирменного обучения существенно снизит затраты и окупит все капитальные и текущие расходы на свое осуществление.

Выводы по второй главе

В первом параграфе второй главы «Анализ системы управления организационной эффективностью деятельности предприятия ООО «Гектор» нами проведена оценка общей профессиональной деятельности базы исследования ООО «Гектор», занимающаяся продажей и обслуживанием автомобилей. В ходе анализа финансово – хозяйственной деятельности нами выяснено, что доходы компании в период анализа растут, что приводит к росту и прибыли как результирующего критерия эффективности деятельности. анализ кадрового состава базы исследования указал на то, что основу коллектива предприятия составляют молодые мужчины от 30 лет с стажем работы в компании от 3 до 5 лет с высшим и средним профессиональным образованием.

Анализ системы управления организационной эффективностью указал на то, что основу эффективности составляет система управления повышением квалификации, как управляемая подсистема

Таким образом, изучение системы управления организационной эффективностью персонала компании ООО «Гектор» позволило выявить неразвитые направления.

В качестве рекомендаций по повышению организационной эффективности в втором параграфе «Рекомендации по совершенствованию системы управления организационной эффективностью деятельности предприятия ООО «Гектор» были предложены разработка программы обучения для работников СТО в системе ТРИАС, план семинаров с учетом уровня квалификации сотрудников. Данные меры позволят повысить уровень обучения и добиться более высоких результатов по программам повышения квалификации. Финансирование по разработке программы обучения и повышения квалификации осуществляется за счет средств подразделения Киа RT г. Москвы.

В качестве показателей оценки эффективности проекта были использованы показатель чистого дисконтированного дохода и индекс доходности инвестиционного проекта. Согласно полученным данным за три года использования программы и плана обучения ООО «Гектор» получит более 3 млн. руб. по ставке дисконтирования 15%, при этом на каждый вложенный рубль в инвестиционный проект, инвестор может получить 4,29 рублей дохода. Это свидетельствует об экономической эффективности проекта по совершенствованию системы повышения квалификации персонала.

Заключение

На основе рассчитанных данных компанию ООО «Гектор» следует отнести к группе финансово не устойчивых предприятий. Анализируя сравнительный баланс в составе оборотных активов увеличились лишь медленно реализуемые активы – 9295 тыс. руб., или 49,45%, наиболее ликвидные активы сократились на 4324 тыс. руб., или на 91,82%, что может привести на некотором отрезке времени к увеличению значения коэффициента текущей ликвидности. Пассивная часть баланса характеризуется преобладающим удельным весом заемных источников средств, в частности займы и кредиты возросли на 36091 тыс.руб., или на 312,72%, кредиторская задолженность – 29478 тыс.руб., или 333,46%, и долгосрочные обязательства – 33 тыс.руб., или 660 %. Таким образом величина собственных средств в обороте сократилась на 47546 тыс.руб., или на 402,73%. Данный факт объясняется ведением активного строительства здания нового салона, что требует значительных вложений и нехватке собственных средств, тем не менее, наблюдается рост прибыли за 2018 год на 30744 тыс. руб., или на 76,23%, что свидетельствует о продвижении основной деятельности компании, не связанной со строительством.

Исходя из этого, можно охарактеризовать баланса как неликвидный. Первая группа неравенств свидетельствует о недостаточности денежных средств покрыть наиболее срочные обязательства, т.е. организация на данный момент является неплатежеспособной. Аналогичный вывод можно сделать и по второй группе неравенств: кредиторская задолженность превышает дебиторскую, т.е. даже в случае возврата в полном объеме средств должников, компании этого будет недостаточно, чтобы покрыть свои долги. В долгосрочной перспективе ситуация складывается более оптимистично: сумма медленно реализуемых активов превышает долгосрочные обязательства. Четвертая группа неравенств свидетельствует об отсутствии к концу 2020 года у предприятия оборотных средств.

По проведенным анализам и расчетам рентабельности каждого структурного подразделения компании было выявлено самое слабое звено ООО «Гектор» - станция технического обслуживания.

Причиной такой ситуации является недостаточно квалифицированный персонал. Несмотря на то, что объем заказов данного подразделения очень высок, оно является наименее прибыльным направлением деятельности из-за высокого процента ошибок персонала и повторного обращения клиентов и их обслуживания за счет компании.

На предприятии повышение квалификации сотрудников осуществляется по двум направлениям, а именно, повышение квалификации на учебных семинарах и непосредственно на предприятии.

Также на предприятии внедрена программа ТРИАС, которая с помощью учебного каталога, управления тренингами, учёбой в режим онлайн обеспечивает доступ к источникам знания и участию в учебных мероприятиях.

В целом программа ТРИАС является перспективным направлением в работе по обучению и повышению квалификации персонала. Но так как система была внедрена только в июне 2018 года, на данный момент обучающие программы были разработаны только для управляющего состава и сотрудников отделов продаж. К сожалению, внимание к обучению сотрудников СТО и отделов запчастей уделено не было, что является существенным пробелом в общей системе повышения квалификации персонала.

В данной квалификационной работе была предложена программа по совершенствованию системы управления организационной эффективностью станции технического обслуживания, разработан индивидуальный план самостоятельного обучения в обновленной программе ТРИАС и план семинарских занятий на 2023 году для сотрудников СТО.

В качестве показателей оценки эффективности проекта были использованы показатель чистого дисконтированного дохода и индекс доходности инвестиционного проекта. Согласно полученным данным за три

года использования программы и плана обучения ООО «Гектор» получит более 3 млн. руб. по ставке дисконтирования 15%, при этом на каждый вложенный рубль в инвестиционный проект, инвестор может получить 4,29 рублей дохода. Это свидетельствует об экономической эффективности проекта по совершенствованию системы повышения квалификации персонала.

Список использованных источников

1. Абрютина М. С. Экономический анализ деятельности / М. С. Абрютина – М: Издательство «Дело и Сервис», 2023. – 512 с.
2. Алимжанова А.С. Методы и модели оценки эффективности деятельности предприятия / А.С. Алимжанова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. № 5-4. С. 47-49.
3. Архипова Н. И., Кульба В. В., Косяченко С. А. Организационное управление: учебное пособие. - М.: ПРИОР, 2023 - 448с.
4. Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л. Управление персоналом: учебник. - М.: - ЮНИТИ, 2023 - 423с.
5. Бизюкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка: учебное пособие - М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 2018 - 150с.
6. Боргардт Е.А. Современные подходы к классификации резервов повышения эффективности деятельности предприятия / Е.А. Боргардт // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. Т. 6. № 1 (18). С. 130-134.
7. Вартанов А. С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология: учебное пособие / А. С. Вартанов. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 326 с.
8. Веснин В. Р. Основы менеджмента - М.: «ГНОМ - пресс», 1999 - 440с.
9. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе - М.: - Юрист, 2018 - 496с.
10. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник. - М.: «Гардарика», 2018 - 296с.
11. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. - М.: «Гардарика», 2018 - 528с.
12. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник. - М.: ЮНИТИ, 1997 - 501с.

13. Гуркина С.М. Использование ключевых показателей эффективности деятельности предприятий / С.М. Гуркина // Вестник науки и образования. 2017. № 1 (25). С. 45-47.
14. Дронин Б.Н. Методология анализа показателей эффективности деятельности коммерческих организаций / Б.Н. Дронин // Современные тенденции развития науки и технологий. 2023. № 4-12 (21). С. 196-197.
15. Егоршин А. П. Управление персоналом. - Новгород: НИМБ, 1997 - 607с.
16. Жердева О.Ю. Влияние рисков на эффективность управления производственной деятельностью / О.Ю. Жердева // Синергия Наук. 2017. № 15. С. 169-175
17. Зайончик Л.Л. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / Л.Л.Зайончик. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. – 148 с.
18. Зайончик Л.Л. Повышение экономической эффективности деятельности предприятия на основе анализа хозяйственной деятельности / Л.Л. Зайончик // Научно-аналитический экономический журнал. 2017. № 6 (17). С. 2.
19. Захарова Е.А. Оценка результативности деятельности предприятия / Е.А. Захарова // Международный студенческий научный вестник. 2017. № 5. С. 71.
20. Зубова Е.В. Феномен эффективности деятельности российских предприятий / Е.В. Зубова // Современные тенденции развития и перспективы внедрения инновационных технологий в машиностроении, образовании и экономике. 2017. Т. 3. № 1 (2). С. 173-175.
21. Исаенко Н.Н. Методические основы оценки эффективности деятельности предприятия / Н.Н. Исаенко // Инновационная экономика и общество. 2017. № 3 (17). С. 2-6.
22. Ишкинина Г.Ш. Оценка эффективности сбытовой деятельности предприятия / Г.Ш. Ишкинина // Вестник научных конференций. 2017. № 2-1 (18). С. 61-63.

23. Казакова М.Ю. Управление экономической эффективностью деятельности предприятия / М.Ю. Казакова // Проблемы науки. 2018. № 2 (26). С. 38-41.
24. Калиева О. М. Факторы, влияющие на экономическую эффективность деятельности предприятия / О.М. Калиева // Инновационная экономика: материалы междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). - Казань: Бук, 2014. - С. 93-96.
25. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: практикум. - М.: - ИНФРА - М, 2023, - 638с.
26. Коган А. Б. Теоретические аспекты эффективности экономических систем / А. Б. Коган, Н. П. Болдырева // Вестник Оренбургского государственного университета. 2023. –№ S8. – С. 45 – 55.
27. Колпакова Т.С. Роль экономического анализа в повышении эффективности деятельности предприятия / Т.С. Колпакова, А.Д. Прохоренко // Вестник научных конференций. 2017. № 2-1 (18). С. 81-82.
28. Корзун Л.Н. Применение методов управленческого анализа в оценке эффективности деятельности предприятия на основе форм отчетности / Л.Н. Корзун // Политика, экономика и инновации. 2023. № 1 (11). С. 14.
29. Коротков Э. М. Исследование системы управления: учебник. - М.: Дела, 2000 - 285с.
30. Коротков Э. М. Концепция менеджмента: учебное пособие. - М.: Дела, 1996 - 304с.
31. Коршунова Д.А. Проблема оценки эффективности деятельности предприятия / Д.А. Коршунова // Nauka-Rastudent.ru. 2017. № 1. С. 8.
32. Лукашевич В. В. Основы менеджмента: учебник. - М.: - Экономика, 2018 - 238с.
33. Лычковская М.Д. Оценка эффективности деятельности предприятий и разработка мероприятий по ее улучшению / М.Д. Лычковская // Научно-практические исследования. 2017. № 9 (9). С. 69-72.

34. Манаенков А.В. Проблема оценки эффективности диверсификации деятельности предприятия / А.В. Манаенков // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2017. № 4 (22). С. 131-135.
35. Марамзина М.С. Оценка эффективности деятельности малого предприятия / М.С. Марамзина // Современные тенденции развития науки и технологий. 2017. № 3-11 (24). С. 110-112.
36. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. - М.: ИНФРА - М, 1999 - 312с.
37. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: учебное пособие. - М.: - Центр, 2018 - 645с.
38. Наконечная Т.В. Направления повышения эффективности деятельности автосервисных предприятий / Т.В. Наконечная // Символ науки. 2017. Т. 1. № 3. С. 102-105.
39. Нарезнева О. В. Методологические основы анализа и оценки эффективности управления компанией / О. В. Нарезнева, М. Е. Глущенко. – Омск : Омский государственный институт сервиса, 2014. – 220 с.
40. Ногин А.В. Эффективность деятельности предприятия: понятие, критерии, оценка / А.В. Ногин// Азимут научных исследований: экономика и управление. 2023. Т. 2. № 3 (7). С. 64-68
41. Пургина Е.А. Показатели эффективности деятельности предприятия / Е.А. Пургина // Молодежь и наука. 2014. № 1. С. 87.
42. Рожкова М.Г. Методики оценки эффективности сбытовой политики / М.Г. Рожкова // Бенефициар. 2017. № 10. С. 82-85
43. Румянцева З. П., Саломатин Н. А., Акбердин Р. З. Менеджмент организации: учебное пособие. - М.: - ИНФРА - М, 2023 - 432с.
44. Русинов Ф. М., Разу М. Л. Менеджмент: учебник. - М.: ФБК - ПРЕСС, 1999 - 504с.

45. Семеняк А.Ф. Теоретические основы анализа эффективности деятельности коммерческой организации / А.Ф. Семеняк // Аллея науки. 2017. Т. 4. № 10. С. 299-301.
46. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. - Питер, 2000 - 416с.
47. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия: учебник. - М.: - Дело, 2020 - 227с.
48. Ципкин Ю. А. Управление персоналом: учебное пособие. - М.: - ЮНИТИ _ ДАНА, 2023 - 446с.
49. Чаплина А. Н. Культура управления: учебное пособие. Красноярск: КГПУ, 2017, -163 с.
50. Чучулина Е.В. Экономическая эффективность как главный фактор успешности деятельности предприятия / Е.В. Чучулина // Вестник научных конференций. 2017. № 2-2 (18). С. 117-119.
51. Шавалова М.А. Оценка эффективности деятельности малого предприятия / М.А. Шавалова// Современные тенденции развития науки и технологий. 2015. № 2-8 (13). С. 85-87
52. Шаршуков В.Н. Повышение эффективности предпринимательской деятельности предприятия / В.Н. Шаршуков // Синергия Наук. 2017. № 10. С. 178-184.
53. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учебник. - М.: - «Бизнес - школа», 2020 - 368с.
54. Шеремет А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник / А. Д. Шеремет. – М.: Инфра-М, 2015. – 415 с.
55. Шибина М.А., Морозко, Н.И. Оценка эффективности деятельности предприятия / М.А. Шибина, Н.И. Морозко // Журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №2 (2015)
56. Щербакова С. А. Пути повышения эффективности деятельности предприятия / С.А. Щербакова // Молодой ученый. – 2023. – №9.2. – С. 65.

57. Яшкин А.А. Пути повышения эффективности деятельности предприятия / А.А, Яшкин // Студенческая наука и XXI век. 2017. № 14. С. 456-459.

Приложения
Приложение 1.



приложение 2.

Факторы эффективности деятельности

