



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

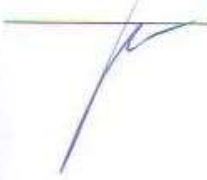
71,2 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«28» августа 2022 г.

Зав. кафедрой ЭУ и П


к.э.н., доцент

 Рябчук П. Г.

Выполнила:


студентка группы ЗФ-509-114-5-1
Мсс

Приданникова Екатерина

Евгеньевна 

Научный руководитель:

к.э.н. доцент

Рябчук Павел Георгиевич 

Челябинск

2022

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.....	19
1.3. Пути совершенствования системы управления организационной эффективностью предприятия.....	29
Выводы по первой главе.....	45
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ООО «АЛГОРИТМ УСПЕХА».....	48
2.1. Анализ системы управления организационной эффективностью деятельности предприятия ООО «Алгоритм успеха».....	48
2.2. Рекомендации по совершенствованию системы управления организационной эффективностью деятельности предприятия ООО «Алгоритм успеха».....	67
Выводы по второй главе	82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	84
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	86
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	92

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. Фея. 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. Макаrenchенко, 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 «Алгоритм успеха».

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 «Алгоритм успеха».

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

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 исследования: заключается в разработанных рекомендациях по совершенствованию системы управления организационной эффективностью деятельности предприятия ООО «Алгоритм успеха».

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 «Алгоритм успеха», сокращенное название ООО «Алгоритм успеха», г. Миасс, Тургойское шоссе, д. 5/9г, оф. 11.

Генеральный директор – Лыков Данила Николаевич.

Структура исследования: 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 «Алгоритм успеха».

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 производственном 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 капиталоемкости 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 достижения, 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.

б. 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].

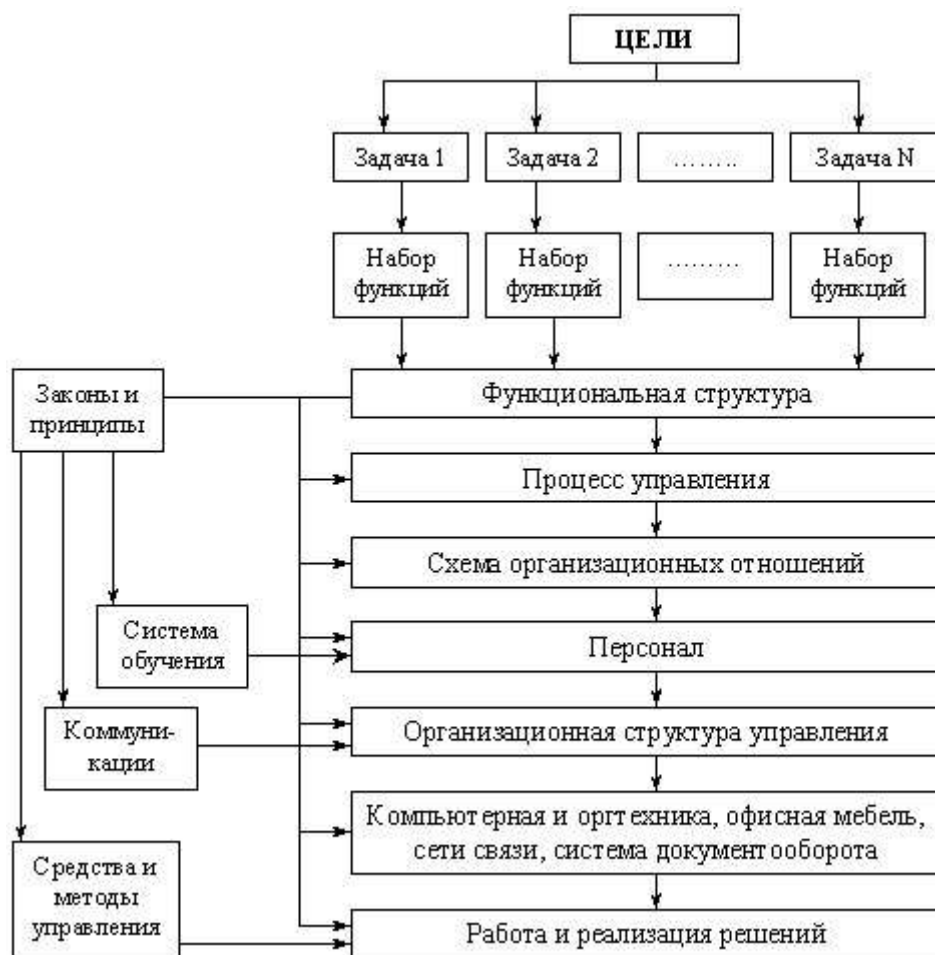


Рисунок 3 – Взаимосвязь элементов системы управления организационной эффективностью

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, "приобретя" 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, снижение 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 делаю 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 получают 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 «АЛГОРИТМ УСПЕХА»

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

Базой исследования послужило предприятие малого бизнеса ООО «Алгоритм успеха».

Отрасль: точное машиностроение и проводные компьютерные сети.

Направление деятельности: приборостроение, оказание телематических услуг, услуги по созданию сайтов.

Сфера деятельности: разработка сайтов, точное приборостроение.

Продукция: автоматизированные системы управления и контроля.

Краткая история: предприятие основано в 2011 году.

Миссией данной организации является разработка, освоение в производстве и передача в эксплуатацию широкой номенклатуры радиоэлектронных и механических приборов гражданского назначения.

Стратегическими целями организации на ближайшие 3 года является разработка, модернизация и устойчивое серийное производство тензометрических преобразователей силы и давления, на оптимальном уровне объемов с позиций производственных возможностей предприятия и платежеспособности потребителей. А так же увеличение объемов реализации, расширение платежеспособных рынков сбыта.

Среднесрочные цели:

- Разработка и изготовление опытных образцов монометрическо-вакуумных измерителей (электронных манометров, высотмеров).
- Расширение номенклатуры оказываемых услуг и производимой продукции..

За более чем пятилетнюю историю на предприятии сформировался ряд корпоративных ценностей: «секрет трудовых успехов – в единении науки,

техники и производства, в сплоченном коллективе, который умел и умеет справляться с казалось бы неразрешимыми трудностями».

Предприятие не забывает тех сотрудников, заложивших основы многогранной деятельности.

Сфера деятельности: разработка и изготовление автоматизированных систем управления и контроля и предоставление услуг Интернет.

Отрасль: создание сайтов и предоставление услуг Интернет.

Направление деятельности: приборостроение и предоставление услуг Интернет.

Продукция: автоматизированные системы управления и контроля и предоставление услуг Интернет.

Основным потребителем продукции ООО «Алгоритм успеха» являются организации финансируемые из бюджета.

Так же потребителями являются предприятия специализирующиеся на производстве систем измерения и контроля:

- завод «Прибор» г. Челябинск
- ОАО «Теплоприбор» г. Рязань
- ОАО «Теплоконтроль» г. Казань
- завод «Манометр» г. Москва
- ОАО «Тартуский приборостроительный завод» г. Тарту
- ОАО «ООО Вакууммаш» г. Ижевск
- ЗАО «Ризур» г. Казань
- ЗАО «ТЭТ» г. Екатеринбург

Основная часть деталей и сборочных единиц, а так же технологической оснастки производится на предприятии. Исключение составляют специфические элементы, которые предприятие не может изготовить собственными силами или не является рентабельным в производстве. В основном это радиоэлементы импортного производства, которые превосходят отечественные по ряду технических параметров. Закупка этих элементов

производится через фирмы посредники.

Вся выпускаемая продукция ООО «Алгоритм успеха» является собственной разработкой предприятия, поэтому конкурентов в данном направлении на текущий момент у предприятия нет. Существуют другие типы приборов, которые значительно отстают по техническим параметрам. Предприятие в данном направлении является монополистом.

Организационная структура любого предприятия зависит непосредственно от стиля управления его руководителя.

На предприятии применена линейно-функциональная структура управления. Линейно-функциональная структура вбирает в себя достоинства двух типов управления: сочетание функционального распределения обязанностей и линейного распределения властных полномочий (приложение 2).

Высшим руководящим звеном предприятия является Совет директоров. Непосредственным руководителем ООО «Алгоритм успеха» является Генеральный директор, в подчинении которого находятся 11 подразделений:

- Научно-технический совет — высший коллегиальный орган управления.
- Специалисты дирекции, юридическая служба.
- Заместитель генерального директора по экономике и корпоративному управлению.
- Штаб гражданской обороны.
- Служба связи.
- Отдел инженерно-технического контроля.
- Заместитель генерального директора по финансам - главный бухгалтер.
- Заместитель генерального директора — начальник опытного производства, председатель комиссии по контролю промышленной безопасности на опасных производственных объектах.

- Первый заместитель генерального директора и главный конструктор.
- Заместитель генерального директора по безопасности и работе с персоналом.
- Заместитель генерального директора по общетехническим вопросам.

Технологии: на предприятии используется комплекс технологий механической обработки, сборки точной механики, производства высокотехнологичной электроники. Все применяемые технологии являются современными, но, тем не менее, требуют постоянного совершенствования в связи с быстрым развитием мирового уровня технологий. В частности, это относится к разработке и производству электроники, так как развитие этой отрасли считается наиболее быстрым, а время жизненного цикла технологий наиболее коротким.

Исходя из того, что технологический процесс на предприятии строго определен, а большинство деталей и сборочных единиц производятся на предприятии, то применяемая технология является многозвеньевой в совокупности с интенсивной.

На предприятии ООО «Алгоритм успеха» работает более 120 человек.

Рассмотрим коллектив производственного комплекса по приборам и системам.

На предприятии трудится 48 человек. Средний возраст по комплексу составляет 39 лет. Так же в коллективе работает 11 пенсионеров.

Основная мотивация персонала осуществляется с помощью финансовых средств:

- Ежемесячные персональные надбавки за высокую квалификацию, сложность и напряженность выполняемой работы.
- Ежемесячные премии в обеспечение выполнения договорных обязательств перед головными предприятиями по основному виду деятельности.

- Ежемесячные премии за выполнение работ, не относящихся к основному виду деятельности.
- Ежемесячные надбавки установленные законодательством Российской Федерации.
- Ежемесячные выплаты в соответствии с положениями о бригадных формах оплаты труда.
- Ежемесячные надбавки молодым специалистам.

Так же ежегодно выделяются финансовые средства на реализацию мероприятий по обеспечению условий труда, которые направляются на следующие статьи расходов:

- Расходы на спецодежду и средства индивидуальной защиты.
- Расходы на спецпитание работников занятых на работах с вредными условиями труда (получение молока, кисломолочных продуктов, соков).
- Расходы по улучшению и оздоровлению условий труда в подразделениях.
- Расходы на оказание услуг сторонних организаций по охране труда и промышленной безопасности.

Ежегодно работникам предоставляется оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней, а работникам, работающим с вредными условиями труда дополнительные оплачиваемые отпуска. Так же предоставляются дополнительные оплачиваемые отпуска работникам, совмещающим работу с обучением в образовательных учреждениях высшего профессионального образования.

Еще одним немаловажным фактором является предоставление полного социального пакета, обеспечение социальных гарантий.

Моральное стимулирование тоже находится на достаточно высоком уровне. Ежегодно лучшие работники награждаются Почетными грамотами, подарками, а некоторые государственными наградами. Так же

организовывается отдых сотрудников в санаториях за счет предприятия.

Ежегодно проводятся праздники, посвященные Новому году, 23 февраля, 8 марта, что свидетельствует о достаточно высоком уровне корпоративной культуры.

К сожалению, кадровая политика предприятия не направлена на прием и обучение большого количества молодых специалистов, вследствие чего на предприятии работает большое количество пенсионеров, как на рабочих должностях, так и в руководящем составе.

Организационные коммуникации на предприятии существуют как вертикальные — между уровнями управления, так и горизонтальные — между структурными подразделениями.

Рассмотрим конкурентные стратегии организации. Ассортиментная политика является одним из главных элементов конкурентной стратегии фирмы. Ассортимент – это число видов товарных единиц одного товарного ряда. Это состав и соотношение различных видов товаров, изделий, услуг в производственном и торговом предприятиях. Минимальный набор ассортиментных позиций должен быть всегда. Решение об увеличении ассортиментного ряда принимается продавцом и поставщиком индивидуально для каждой ситуации. Формирование и реализация ассортиментной политики необходимы для определения условий безубыточной деятельности фирмы, управления объемом прибыли в целях оптимизации налогообложения и прогнозирования собственных вложений в развитие бизнеса. Предприятие занимается разработкой, модернизацией и устойчивым серийным производством тензометрических преобразователей силы и давления, на оптимальном уровне объемов с позиций производственных возможностей предприятия и платежеспособности потребителей.

Ценовая стратегия предприятия — это общая модель действий предприятия в области цен, включающая главные долговременные цели его ценового поведения, основные пути их достижения в условиях нестабильной внешней среды, а также система правил, принципов, приемов и методов

принятия решений по ценам на продукцию предприятия. Ценовая стратегия наряду с ценовой тактикой, являющейся ее практическим воплощением, вместе образуют понятие ценовой политики предприятия. Рассмотрим показатели прибыли за последние три года представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Динамика показателей результативности деятельности ООО «Алгоритм успеха» в период 2019-2021 гг.

Наименование	Абсолютные значения руб.		
	2019	2020	2021
Выручка (доходы) от продажи (продукции, работ, услуг)	611494	651329	698158
Себестоимость проданных товаров	354711	369840	395243
Валовая прибыль	256783	281489	302915
Операционные доходы	12500	12500	12500
Операционные расходы	11300	11300	11300
Внереализационные доходы	12500	12500	12500
Внереализационные расходы	13700	13700	13700
Прибыль до налогообложения	256783	281489	302915
Налог на прибыль и иные обязательные платежи	77034,9	84446,7	90874,5
Чистая прибыль	179748,1	197042,3	212040,5
Нераспределенная прибыль отчетного периода	179748,1	197042,3	212040,5

Коммуникативная политика - перспективный курс действий предприятия и наличие у него обоснованной стратегии использования

комплекса коммуникативных (коммуникационных) средств взаимодействия со всеми субъектами маркетинговой системы, которая обеспечивает стабильную и эффективную деятельность по формированию спроса и продвижению товаров и услуг на рынок.

Коммуникативная стратегия - это часть коммуникативного поведения или коммуникативного взаимодействия, в которой серия различных вербальных и невербальных средств используется для достижения определенной коммуникативной цели. В Public Relations коммуникативная стратегия представляет собой долгосрочную и крупномасштабную программу, имеющей целью решение маркетинговых задач средствами коммуникаций с представителями целевых аудиторий. Основная задача коммуникационной стратегии - обеспечение информационной поддержки стратегии развития бизнеса компании. Коммуникационная стратегия базируется на маркетинговой и корпоративной стратегиях, и представляет собой набор наиболее эффективных инструментов воздействия на целевые аудитории и определенную программу использования этих инструментов.

Коммуникационные маркетинговые стратегии предприятий разрабатываются как для успешного продвижения на рынке уже существующего товара или услуги, так и для выхода на новые рынки или выходы нового товара или услуги. Грамотно построенная коммуникационная маркетинговая стратегия предприятия является надежной, избавленной от внутренних противоречий, четко функционирующей системой коммуникации.

В связи с тем, что на 90% потребителем продукции является государство, никаких рекламных и прочих PR действий не производится.

Сбыт — это процесс организации рыночных связей, направленных на изучение, организацию и управление деятельностью предприятия с целью доведения продукции до конечного потребителя с максимальным удовлетворением его потребностей и извлечением прибыли. Из данного определения вытекают основные задачи, которые возникают перед

предприятием в процессе выполнения сбытовых операций:

- максимизация прибыли предприятия при более полном удовлетворении спроса потребителей;
- эффективное использование производства за счет оптимальной загрузки мощностей;
- рациональное поведение на рынке с учетом его постоянно меняющейся конъюнктуры.

Основным потребителем продукции ООО «Алгоритм успеха» является государство.

Так же потребителями являются предприятия специализирующиеся на производстве систем измерения и контроля:

- завод «Прибор» г. Челябинск
- ОАО «Теплоприбор» г. Рязань
- завод «Манометр» г. Москва
- ОАО «Тартуский приборостроительный завод» г. Тарту
- ОАО «ООО Вакууммаш» г. Ижевск
- ЗАО «Ризур» г. Казань
- ЗАО «ТЭТ» г. Екатеринбург

Проведем анализ непосредственного окружения организации.

Анализ пяти сил Портера — методика для анализа отраслей и выработки стратегии бизнеса, разработанная Майклом Портером в Гарвардской бизнес-школе в 1979 году.

Анализ пяти сил Портера включает в себя три силы «горизонтальной» конкуренции (рисунок 1): угроза появления продуктов-заменителей, угроза появления новых игроков, уровень конкурентной борьбы; и две силы «вертикальной» конкуренции: рыночная власть поставщиков и рыночная власть потребителей.

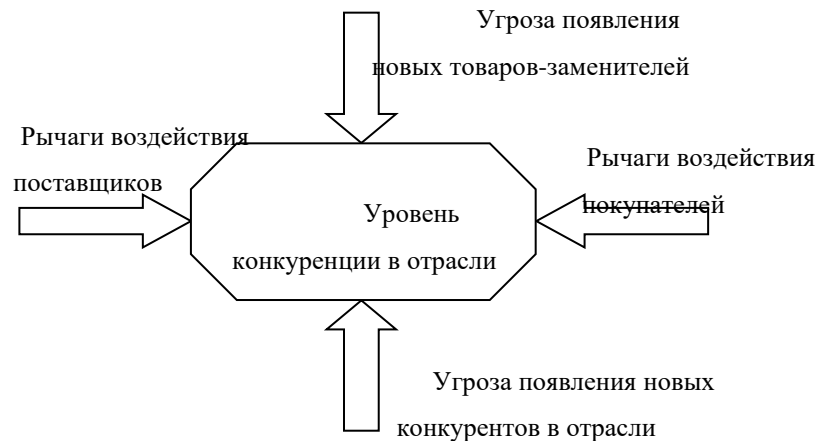


Рисунок 1 – Пять сил Портера

1. Риск входа потенциальных конкурентов.

Для входа новых конкурентов в данную отрасль существует ряд барьеров. Во первых это потребность в капитале – поскольку данное производство является очень капиталоемким. Конкурентам необходимо будет входить в отрасль приборостроения сразу в большом масштабе производства.

Так же конкурентам необходимо найти свой доступ к каналам сбыта, поскольку основным потребителем продукции ООО «Алгоритм успеха» является государство, это создает для конкурентов почти непреодолимое препятствие.

2. Соперничество существующих в отрасли компаний.

В данный момент конкурентных организаций в отрасли нет.

3. Потребители.

У потребителей возможность торговаться отсутствует, так как предприятие в данной отрасли является монополистом.

4. Поставщики.

Основная часть деталей и сборочных единиц, а так же технологической оснастки производится на предприятии. Исключение составляют специфические элементы, которые предприятие не может изготовить собственными силами или не является рентабельным в производстве.

В основном это радиоэлементы импортного производства, которые превосходят отечественные по ряду технических параметров. Закупка этих

элементов производится через фирмы посредники.

Так же для работы предприятия необходимы некоторые ресурсы и услуги:

- Предоставление электроэнергии, отопления, водоснабжения — ОАО «ММЗ»
- Банковские услуги — банк «Сбербанк России»
- Услуги по промышленной безопасности — пожарная часть №29
- Услуги связи — ООО «Связьинформ»

Поставщики оказывают достаточно значимое влияние на ООО «Алгоритм успеха», так как продукт поставщиков имеет мало заменителей и очень важен для предприятия.

5. Товары-заменители.

Вся выпускаемая продукция ООО «Алгоритм успеха» является собственной разработкой предприятия, поэтому конкурентов в данном направлении на текущий момент у предприятия нет. Существуют другие типы приборов, которые значительно отстают по техническим параметрам. Исходя из этого появление в ближайшее время товаров заменителей не предвидится.

После проведения анализа непосредственного окружения организации, становится видно, что единственной угрозой предприятию является возможность поставщиков влиять на работу предприятия.

Оценим и проанализируем элементы окружения организации.

Одним из основных методов стратегического анализа и формирования стратегий является построение SWOT - матриц.

Сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы определим по таким параметрам, как организация, производство, развитие НИИ, финансы предприятия, персонал.

Рассмотрим сильные и слабые стороны предприятия.

Сильные стороны ООО «Алгоритм успеха»:

- Высокая квалификация руководящего состава

- Очень высокая квалификация сотрудников ООО
- Огромное количество собственных уникальных разработок
- Четко отлаженный технологический процесс
- Высокая квалификация персонала
- Слаженность работы
- Хороший творческий потенциал
- Высокая заработная плата на основном производстве
- Экономическая стабильность предприятия

Слабые стороны ООО «Алгоритм успеха»:

- Плохое взаимодействие функциональных руководителей и руководителей подразделений

- Медленность принятия управленческих решений
- Плохая реакция на изменение ситуации на рынке
- Сложность внедрения инноваций
- Консерватизм управленческого состава

- Низкая применяемость современных информационных технологий в управленческой деятельности

- Незаинтересованность в новых разработках
- Полное отсутствие взаимозаменяемости сотрудников ООО
- Средний возраст сотрудников 35 лет
- Недостаточно высокая зарплата, особенно в структуре опытно-

конструкторского направления.

- Отсутствие молодых разработчиков
- Сильный износ технологического оборудования
- Большое количество пенсионеров
- Нехватка квалифицированного персонала
- Плохая взаимозаменяемость
- Плохое финансирование на перевооружение

Рассмотрим благоприятные обстоятельства, которые предприятие

может использовать для получения преимущества.

Рыночные возможности:

- Увеличение объемов производимой продукции
- Увеличение номенклатуры производимой продукции
- Возможность полного технического переоснащения
- Возможность более гибко и быстро реагировать на изменение

ситуации на рынке

Рассмотрим события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие.

Угрозы:

- Появление импортных аналогов схожих по техническим характеристикам
- Массовое увольнение пенсионеров
- Начало массового выхода из строя технологического оборудования
- Перебои с поставками импортных элементов
- Глобальные экономические изменения
- Увольнение сотрудников ООО.

Анализ всех перечисленных данных позволяет заполнить SWOT-матрицу. В заполненной матрице SWOT-анализа (приложение 4) виден полный перечень основных сильных и слабых сторон предприятия, а также открывающиеся перед предприятием перспективы и грозящие ему опасности.

PEST-анализ представляет собой анализ внешних факторов, которые оказывают воздействие на предприятие, формируя общие условия его деятельности (приложение 5). При этом PEST-анализ в структуре внешней среды выделяет макросреду (правительство, социально-демографическая среда, научно-технический прогресс, экономика, природные факторы) и микросреду (поставщики, покупатели, конкуренты, кредиторы, профсоюзы, акционеры).

«GAP-анализ» (анализ разрывов) — метод стратегического анализа, с помощью которого осуществляется поиск шагов для достижения заданной цели. Исходя из проведенных SWOT и PEST анализов, проведем GAP-анализ (Рисунок 2):

		Долгосрочный план
		1. Разработка, модернизация и устойчивое серийное производство тензометрических преобразователей силы и давления, на оптимальном уровне объемов с позиций производственных возможностей предприятия и платежеспособности потребителей.
	Среднесрочный план	
	1. Разработка и изготовление опытных образцов монометрическо-вакуумных измерителей (электронных манометров, высотометров).	2. Увеличение объемов реализации, расширение платежеспособных рынков сбыта
Краткосрочный план	2. Расширение номенклатуры изделий	
1. Изготовление деталей и сборочных единиц для тензопреобразователей.		
2. Модернизация тензопреобразователей (термостабильные, низкопределельные).		
3. Изменение работы участка регулирования в части анализа и поиска дефектов и неисправностей в блоках электроники		

Рисунок 2 – GAP-анализ ООО «Алгоритм успеха»

На предприятии ООО «Алгоритм успеха» 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 Миасс и в челябинской области.

Таблица 3 – Динамика, структура численного состава и фонд заработной платы персонала ООО «Алгоритм успеха» г. Миасс

Показатель	2018		2019		2020		Индекс	
	Ч.	ФЗП	Ч.	ФЗП	Ч.	ФЗП	Ч.	ФЗП
Среднесписочная численность	41	8538300	43	9639700	48	10818000	117,07%	126,70%
Основной персонал	28	5880000	32	7180800	36	8164800	128,57%	138,86%
Работники обслуживающего и вспомогательного характера	13	2658300	11	2458900	12	2653200	92,31%	99,81%

Фонд заработной платы всего коллектива ООО «Алгоритм успеха» в городе Миасс 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 «Алгоритм успеха» г. Миасс. 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 «Алгоритм успеха»

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

Анализ кадрового состава работников ООО «Алгоритм успеха» г. Миасс 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. Миасс в период 2018 – 2020 гг.

Таблица 5 – Профессиональная структура персонала ООО «Алгоритм успеха»

Категория работников	2018		2019		2020	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
Основные работники	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.

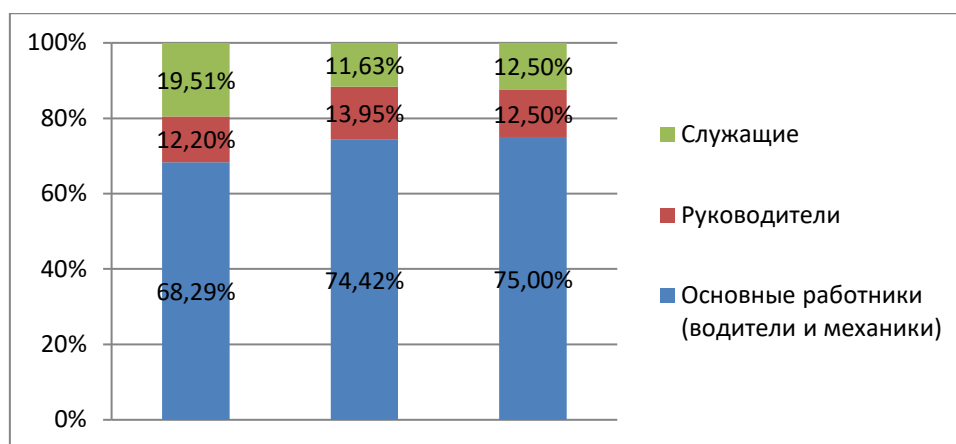


Рисунок 5 – Профессиональная структура персонала ООО «Алгоритм успеха» в г Миасс в период 2018-2020 гг., %

Таблица 6 – Анализ половой структуры персонала ООО «Алгоритм успеха» 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 «Алгоритм успеха» в г. Миасс 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 «Алгоритм успеха» г. Миасс нет.

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

Возрастная категория	2018		2020		2020	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%

До 20 лет	14	34,1%	14	32,6%	17	35,42%
21-30 лет	16	39,0%	17	39,5%	18	37,50%
31-40 лет	9	21,9%	9	20,9%	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.

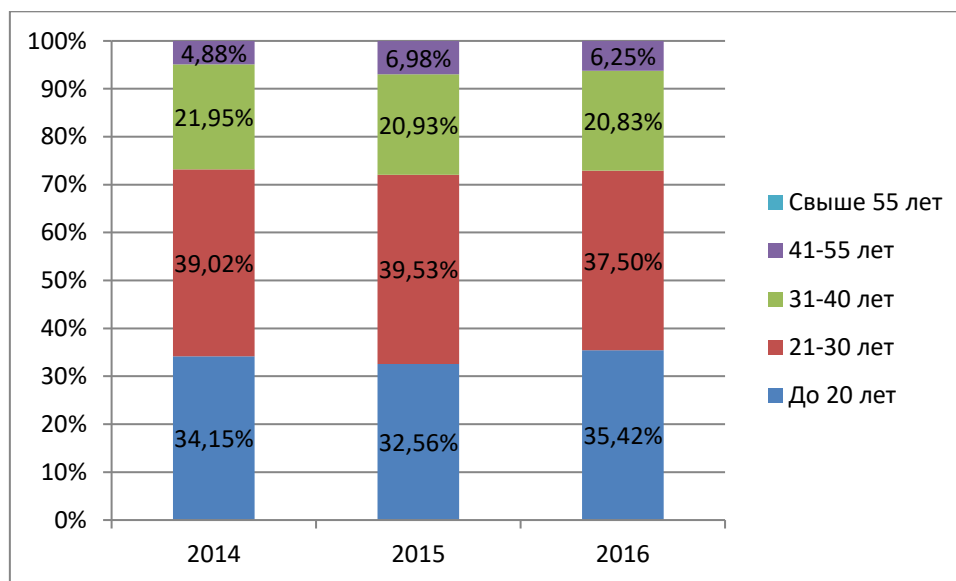


Рисунок 6 – Возрастная структура персонала ООО «Алгоритм успеха» г. Миасс в период 2018-2020 гг., %

Проведем анализ работников по стажу работы в ООО «Алгоритм успеха» г. Миасс. 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 «Алгоритм успеха»

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 «Алгоритм успеха» 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%).

2.2. Разработка мероприятий по повышению уровня организационной эффективности в ООО «Алгоритм успеха»

Исходя из анализа, можно выявить, что одной из основных проблем на производстве в настоящее время является устаревшее технологическое оборудование, а именно применяемое при монтаже электронных блоков.

Несмотря на то, что с 2000 г. радикально изменилась элементная база и конструктив печатных плат - метод сборки электронных блоков в ООО «Алгоритм успеха» остался без изменений - традиционный ручной монтаж, который в современном производстве электронных блоков используется только на этапе макетирования и ремонта радиоэлектронной аппаратуры. В нашем производстве ручной монтаж определяет и трудоемкость, и надежность всего комплекта электронных блоков.

Известно, что эксплуатационная надежность радиоэлемента и качество контактного соединения зависят от метода пайки, а уменьшение количества циклов термоударов (использование более плавного нагрева печатной платы и радиоэлемента при монтажных работах) - наиболее эффективное средство для увеличения срока службы металлизированного отверстия печатной платы и надежности элементов.

Наиболее оптимальные условия пайки радиоэлементов обеспечиваются при пайке в специальных конвекционных печах – технология SMT (Surface-Mount Technology – технология группового поверхностного монтажа). В зоне пайки, благодаря предварительному подогреву, снижается разброс температур между компонентом и подложкой, что особенно важно в случае печатной платы с алюминиевым теплоотводом. Продолжительность нагрева от температуры окружающей среды до пика составляет около 3 мин. Пиковая температура поддерживается на уровне $215\pm 5^{\circ}\text{C}$ в течение 60 ± 4 сек. Скорость охлаждения составляет около $4^{\circ}\text{C}/\text{сек}$. Так как скорость нагрева не превышает $2^{\circ}\text{C}/\text{сек}$, существенно снижается вероятность повреждения компонентов в результате термоудара. Пайка компонентов в печах осуществляется в три

основных этапа (рис. 3):

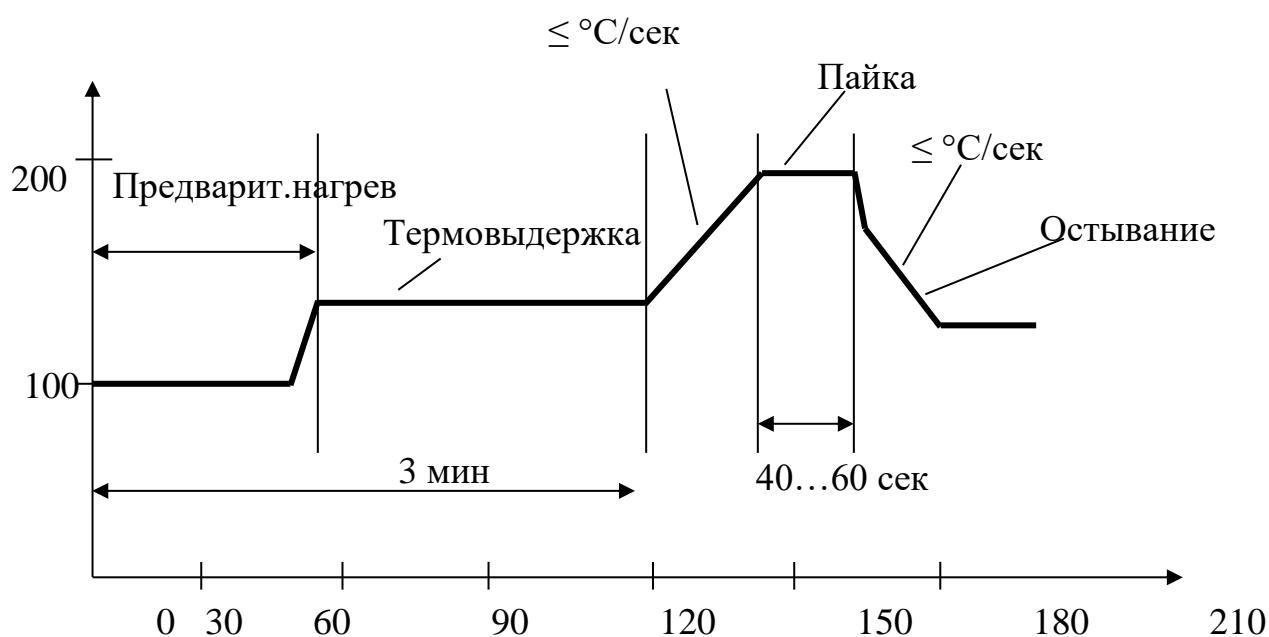


Рисунок 3 – Этапы пайки компонентов в конвекционной печи

В настоящее время на предприятии технологии и технологическое оборудование не позволяет изготавливать электронные блоки в соответствии с современными требованиями к качеству и надежности. Так же применяемые технологии являются очень трудоемкими и затратными. На качество выпускаемых изделий так же большое влияние оказывает человеческий фактор, так как все электронные блоки производятся вручную.

Для выхода из сложившейся ситуации можно рассмотреть несколько вариантов.

Одним из вариантов является использование контрактного производства – это использование производственных ресурсов стороннего предприятия.

В советские времена передача разработок и технологий шла фактически без оплаты (только стоимость бумаги при копировании, т.к. разработки и технологии «...принадлежали всему советскому народу»), фактически эти работы оплачивало государство косвенно. В наше время эта кооперация происходит в условиях рынка, и потому существуют определенные «правила игры». Контрактное производство, как правило, используются при

гражданско-коммерческом производстве электронной продукции. Контрактное производство - это не столько средство загрузки свободных производственных мощностей, сколько средство получения прибыли.

Идеальными такие отношения становятся, когда заказчик и исполнитель рассматривают друг друга как стратегические партнеры, и производственные мощности контрактного производства рассматриваются как его собственное «виртуальное» производство, т.е. контрактное производство интересует перспектива крупных и долгосрочных заказов или гарантируемый минимум производства, скажем, на год - первая составляющая прибыли и самая привлекательная.

Серьезные изменения, связанные с развитием технологии SMT-монтажа закончились ~ 10 лет назад. Сейчас серьезных изменений в технологии монтажа не происходит (за исключением наращивания скорости и гибкости оборудования). Зачастую оборудование 5-ти и даже 10-летней давности может проигрывать в эффективности новейшему совсем немного, а его стоимость может быть ниже в разы, значительно ниже и стоимость амортизации, но доход от этой составляющей будем оплачивать мы, т.е. финансировать развитие чужого предприятия. Уровень рентабельности на этом рынке на сегодня очень высок, и себестоимость контрактного производства составляет от 15% до 40% запрашиваемой цены.

В расчетной себестоимости изготовления одного изделия чаще всего стоимость компонентов и комплектующих составляет от 60 до 95% (!), т.е. гораздо выше стоимости работы.

Фактически на рынке крупносерийного производства сейчас идет борьба за экономию на закупках. Подразделения, которые занимаются закупками, становятся самыми важными, т.е. конкуренция идет на уровне оптимизации процесса закупок, поставок путем создания альянсов и передачи этих функций специализированным предприятиям, что обеспечивает низкие закупочные цены. Вот это-то и приносит огромную экономию и прибыль! И конечно контрактные производства либо сами развивают свои закупочные

подразделения, либо вступают в альянс.

Контрактное производство заинтересовано забрать у нас функцию снабжения.

К комплектации возможны 2 подхода: радиоэлементы закупает заказчик или закупка поручается контрактному производству. Как правило, заказчик предпочитает комплектовать пилотные образцы сам, но мы должны понимать, что лучше, если примененные типы покупные комплектующих изделий будут иметься в конструкторской и технологической базе данных контрактного производства, упаковка должна быть оптимизирована под его производство. Важной составляющей качества радиоэлектронной аппаратуры является правильная организация хранения радиоэлементов, особенно SMT – компонентов. SMT – компоненты должны храниться в заводской упаковке вплоть до монтажа. Покупные комплектующие изделия из вскрытых упаковок должны вновь герметизироваться (с идентификацией времени нахождения в открытых условиях) или храниться в специальных шкафах «сухого» хранения. SMT – компоненты должны высушиваться, если время хранения на открытом воздухе превысило критическое. В противном случае существует опасность деградации SMT – компонентов до их разрушения в результате внутреннего вскипания абсорбированной влаги в процессе пайки в печах. Минимизация наших рисков, как заказчика, достигается путем совмещения в одном лице поставщика печатных плат, комплектующих и монтажного производства.

Существует распространенное явление: по ходу исполнения заказа вносятся совместные дополнения, изменения, уточнения (т.к. мы не сможем учесть все аспекты технологии автоматизированного производства исполнителя при проектировании; идеальным вариантом является подключение будущего контрактного производства на этапе проектирования и даже поручение ему собственно проектирования на основе ТЗ, т.е. мы (заказчик) будем работать непрерывно в плотном контакте с конструкторами и технологами контрактного производства, при чем непосредственно на

производстве исполнителя, т.е. фактически дополнительно обслуживать контрактное производство своими высококвалифицированными кадрами. Мы должны быть готовы в рамках контрактной сборки создать временный коллектив разработчиков, технологов и других служб, взаимодействующий с контрактным производством. Работы с контрактным производством будут отвлекать наши высококвалифицированные кадры.

Радикальным и практически единственным в перспективе способом решения проблемы повышения качества и снижения трудоёмкости монтажа электронных блоков является внедрение технологии группового двухстороннего поверхностного монтажа – SMT.

Переход на SMT-монтаж повысит технологическую культуру электромонтажных операций, снизит количество термоударов и градиент температуры на переходные металлизированные отверстия печатных плат и радиоэлементов с 80°C/сек до 2°C/сек, тем самым повысит качество и надежность электронных блоков.

Трудоёмкость электромонтажных работ в цехе 26 по изделию составляет около 44 ч/дн, из них 60% трудозатрат составляет ручной монтаж чип-резисторов (235шт.х3 » 700шт., типовой размер 0805, т.е. 2,0х1,5 мм) и конденсаторов (245 х 3 « 735 шт.) в количестве —1500 шт.

Применение групповых операций поверхностного монтажа позволит снизить трудоёмкость с 44 ч/дн до 21 ч/дн (т.е. в 2 раза), а технологическую продолжительность электромонтажных работ с 27 дней до 10 дней (т.е. почти в 3 раза).

Судя по 2021 г. рост объемов производства электромонтажных работ по предприятию 26 ограничен именно ручным трудом. Так, для выполнения объемов работ 2021г. 49 - ти монтажникам предприятия 26 и пришлось дополнительно отработать в выходные и праздничные дни 2655 чел.-час., т.е. 379 ч/дн, что составляет 18 ч/мес или 1,5 ч/года. При этом дополнительные выплаты по заработной плате составили более 195,0 тыс. руб., а с учётом соц.отчислений и накладных расходов затраты предприятия составили около

1500,0 тыс.руб.

SMT-монтаж позволяет частично или полностью автоматизировать процесс сборки печатных узлов при относительно невысоких затратах на приобретение оборудования. Так же это позволит уменьшить влияние человеческого фактора на качество выпускаемой продукции.

Для создания монтажного участка потребуются значительные затраты. Целесообразнее всего весь инвестиционный проект растянуть на 3-4 года.

Приведем примерный перечень оборудования для начала создания монтажного участка с применением технологии группового поверхностного монтажа (приложение 9):

1. Конвейерная печь конвекционного нагрева RO 300-FC
2. Полуавтомат трафаретной печати начального уровня SP004
3. Паяльная станция AM 6850
4. Рабочее место визуального контроля GE VS8
5. Системы пайки в паровой фазе SLC/ BLC
6. Полуавтоматы установки компонентов EXPERT-SAFP
7. Шкафы сухого хранения TAPE FEEDER
8. Автомат отмывки печатных узлов и трафаретов Super Swash

Это начальный перечень оборудования, необходимый для освоения технологии SMT.

Для повышения эффективности деятельности необходимо изменить принцип работы монтажного участка: перевод производства на контрактную основу и создание собственного участка поверхностного монтажа.

Основной недостаток контрактного производства заключается в том, что предприятие будет вынуждено финансировать развитие чужого производства, а так же произойдет передача функции снабжения в стороннюю организацию. Работа с контрактным производством будет отвлекать имеющиеся высококвалифицированные кадры. При этом ООО «Алгоритм успеха» не будет технологически совершенствовать производство и повышать квалификацию собственного технического персонала.

Инвестирование в основные средства производства позволит частично или полностью автоматизировать процесс сборки печатных узлов при относительно невысоких затратах на приобретение оборудования. Так же это позволит уменьшить влияние человеческого фактора на качество выпускаемой продукции, повысить технологическую культуру электромонтажных операций. При этом трудоемкость электромонтажных работ снизится в два раза, а технологическая продолжительность изготовления почти в три.

Инвестирование в собственное производство является радикальным и практически единственным в перспективе способом решения проблемы повышения качества и снижения трудоёмкости монтажа электронных блоков.

Организационная и экономическая оценка мероприятий по повышению эффективности труда работников современного предприятия

Конструктивным шагом ООО – базы исследования в отношении повышения эффективности труда работников является закупка сборочно-монтажного оборудования для создания участка поверхностного монтажа.

В связи с высокой стоимостью выбранного набора оборудования с экономической точки зрения необходимо разделить процесс его приобретения на несколько лет (3-4 года).

Проведем анализ причин приобретения оборудования:

1. Анализ требований ЕС – директива RoHS (Restriction of Hazardous Substances) Парламент ЕС принял закон о запрещении применения опасных для здоровья веществ – директиву RoHS, которая регламентирует, что с 1 июля 2016 года все электронные компоненты и оборудование, поставляемые на европейский рынок как внешними, так и внутренними производителями, не должны содержать в своем составе:

- свинец (Pb)
- ртуть (Hg)
- кадмий (Cd)
- хром шестивалентный (Cr VI)

- полибромин буфенил (PBВ)
- болибромин дифенил этер (PBDE)

В связи с тем, что часть выпускаемой продукции идет на экспорт, предприятию необходимо соблюдать требования директивы RoHS.

2. Анализ применяемой элементной базы (табл. 3):

- уменьшение размеров компонентов (невозможность ручного монтажа);
- уменьшение шага выводов;
- увеличение количества выводов;
- уменьшение размера выводов;
- увеличение процента использования элементной базы с выводами под корпусом.

Таблица 2 – Анализ применяемой элементной базы

Параметр	Используемые	Планируемые
Шаг МС в корпусе BGA, мм	0,8	0,5
Шаг МС в корпусе QFP, мм	0,5	0,3
Типоразмер чип-компонента (размер чип-компонента)	0201 (0,5×0,25 мм)	01005 (0,4×0,2 мм)

Примечание: МС – микросхема

Это приводит к увеличению потенциальных дефектов при ручной сборке и трудоемкости ремонта, снижению надежности и качества собираемых печатных узлов.

При этом смещение сборочно-монтажных технологий в сторону поверхностного монтажа не приведет к полному отказу от технологии монтажа штыревых компонентов (компонентов, монтируемых в отверстия) – разъемов, трансформаторов, переключателей. Диаграмма распределения типов сборки показана на рисунке 7.

Распределение типов монтажа

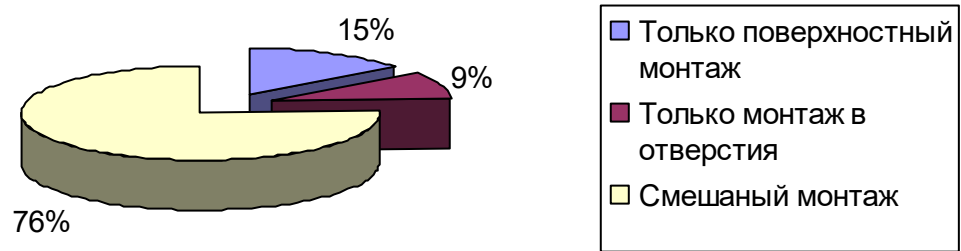


Рисунок 4 – Распределение типов монтажа

3. Анализ технических требований к монтажу применяемой элементной базы. Применение элементной базы с выводами, как содержащими свинец, так и не содержащими его (требование ЕС – см.п.1). Требования к монтажу данной элементной базы изменились в сторону ужесточения технологических параметров на этапе сборки печатных узлов (табл. 3)

Таблица 3 – Анализ требований к монтажу элементной базы

Параметр	Требования	
	до 01.07.11	с 01.07.11
Скорость нагрева, °C/c	1-3	0,8-1,2
Скорость охлаждения, °C/c	3-4	1-2
Температура пайки, °C (величина технологического «окна»)	215-240	230-240

4. Анализ современной технологии сборки печатных узлов на базе предприятия. Проанализируем технологию сборки печатных узлов с применением микросхем в корпусе BGA, при этом сборка печатного узла делится на два этапа:

а) монтаж микросхем в корпусе BGA:

- нанесение паяльной пасты (устройства для трафаретной печати)
- установка микросхем в корпусе BGA (ремонтный центр)
- пайка оплавлением (камерная печь конвекционного оплавления)
- контроль монтажа (оптическая система контроля качества пайки BGA)

типа Ersascope)

б) монтаж остальных микросхем, пассивной элементной базы и разъемов (паяльник/паяльная станция)

Недостатки существующей технологии:

- влияние «человеческого фактора» на каждой операции технологического процесса сборки печатного узла;

- контроль качества сборки печатного узла не автоматизирован, что приводит к возможным пропускам дефектов по причине «человеческого фактора».

- износ основных производственных фондов существующей технологии сборки печатного узла.

Анализ существующей технологии сборки печатных узлов часто приводит к невозможности сборки некоторых вновь разрабатываемых печатных узлов. Следствием является привлечение сторонних организаций на этапе сборке изделий, что ведет к:

- зависимости от контрактного производителя;

- невозможности контроля качества;

- снижению секретности информации.

Если к этому прибавить НИОКР, что подразумевает собой малый объем собираемой продукции, то это добавляет следующие отрицательные моменты:

- данный заказ в большей степени будет выполнен вручную;

- сроки заказа могут быть перенесены в связи с заказом на более крупную партию.

5. Анализ перспектив развития электронных блоков до 2015 года:

- увеличение количества поверхностно-монтируемых изделий (лучшие условия для автоматизации);

- увеличение плотности монтажа (затруднен ручной монтаж);

- уменьшение размеров чип-компонентов (01005);

- применение элементной базы, выполненной для бессвинцовой технологии.

Результаты приобретения оборудования.

Оснащение и запуск участка поверхностного монтажа обеспечит следующие возможности:

- 1) монтаж всей применяемой элементной базы;
- 2) выполнение технических требований, предъявляемых к монтажу элементной базы;
- 3) повышение повторяемости сборочно-монтажных операций (уменьшение «человеческого фактора»);
- 4) сохранение секретности изготавливаемой продукции (отказ от услуг сторонних организаций);
- 5) создание задела для перспективного развития и последующей сборки электронных блоков.

При этом возникает возможность размещения сторонних заказов для дозагрузки линии и снижения срока окупаемости оборудования.

Согласно перечню оборудования, приведенного в приложении 9, необходимый объем инвестиций составляет 49042 тыс. руб.

В связи с высокой стоимостью оборудования в первую очередь целесообразнее приобрести то оборудование, которое является наиболее важным, в данном случае это полуавтомат трафаретной печати, полуавтомат установки компонентов и печь конвекционного оплавления.

Данное оборудование позволит начать внедрение технологии группового поверхностного монтажа на предприятии, отладки технологического процесса, обучения персонала.

В данной конфигурации возможен только выпуск пробных партий изделий с применением технологии SMT, по результатам которой будут приняты дальнейшие решения по реализации всего инвестиционного проекта в целом. Разделим весь процесс приобретения оборудования на 4 года (табл. 5).

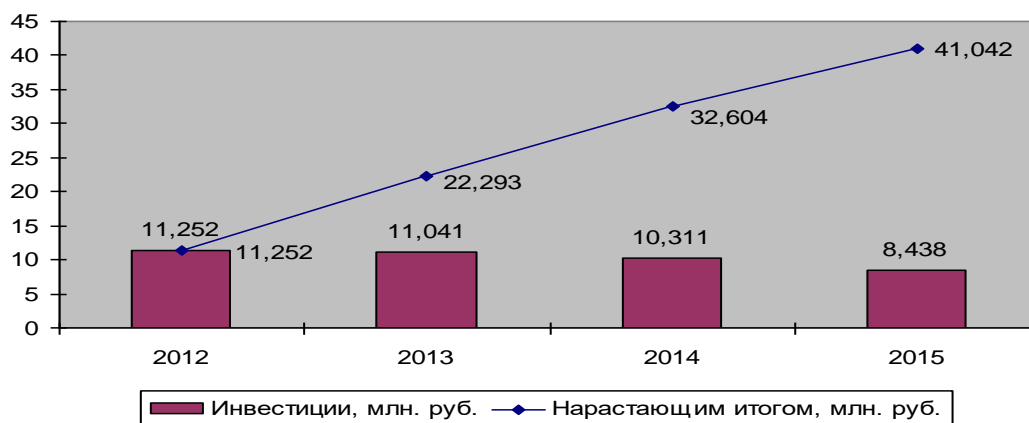


Рисунок 5 – График инвестиций по годам

Таблица 4 – План приобретения оборудования по годам

Год	Наименование оборудования	Инвестиции, млн. руб.	Нарастающим итогом
2023	- Конвейерная печь конвекционного нагрева; - Полуавтомат трафаретной печати начального уровня; - Полуавтоматы установки компонентов	11,252	11,252
2024	- Рабочее место визуального контроля; - Шкафы сухого хранения	11,042	22,293
2025	- Паяльная станция; - Автомат отмывки печатных узлов и трафаретов	10,311	32,604
2026	- Системы пайки в паровой фазе	8,348	49,042

Диаграмма по инвестициям на основании данных таблицы 5 приведена на рисунке 8:

Эффективность от реализации данного инвестиционного проекта заключается в снижении трудоемкости на этапе сборки печатных узлов.

Проведем сравнительный анализ эффективности производства печатных узлов до реализации и после реализации инвестиционного проекта.

Трудоемкость изготовления одного печатного узла при использовании традиционного ручного монтажа составляет 41 н/ч. При среднем объеме производства печатных узлов 2500 шт. в год и при стоимости одного н/ч 148 руб., стоимость изготовления всего объема печатных узлов в год составит 15170000 руб.

Реализация данного инвестиционного проекта позволит снизить трудоемкость изготовления одного печатного узла с 41 н/ч до 13,6 н/ч, т. е. в 3 раза. Соответственно, стоимость изготовления всего объема печатных узлов в год составит 5032000 руб., при этом ежегодная экономия будет равна 10138000 руб. по отношению к традиционному монтажу.

Сводные данные приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Сравнительный анализ по основным показателям (за счет снижения трудоемкости работ по сборке и монтажу ПУ)

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	Величина показателя «до»	Величина показателя «после»	Эффект
1	Объем производства ПУ в год	шт.	2500	2500	-
2	Трудоемкость по изготовлению 1 ПУ	н/ч	41	13,6	27,4
3	Стоимость 1 н/ч	руб.	148	148	-
4	Стоимость изготовления	руб.	6068	2012,8	4055,2
5	Стоимость изготовления всего объема продукции ПУ	руб.	15170000	5032000	10138000
6	Производительность	т.руб./чел.	5347,75	10855,9	2,03 раза

	труда				
--	-------	--	--	--	--

Эффект начинаем получать с момента ввода в эксплуатацию первостепенного оборудования, т. е. в первый год. Положительный результат так же достигается за счет снижения брака путем снижения влияния «человеческого фактора».

Произведем расчет окупаемости данного инвестиционного проекта по годам (табл. 6).

Таблица 6 – Расчет окупаемости по годам (за счет снижения трудоемкости работ по сборке и монтажу ПУ)

№ п/п	Наименование показателя	2023	2024	2025	2026	2027
1	Инвестиции	-11,252	-11,042	-10,311	-8,348	0
2	Ежегодная экономия	10,138	10,138	10,138	10,138	10,138
3	Денежный поток	-1,114	-0,904	-0,173	1,79	10,138
4	Нарастающим итогом	-1,114	-2,018	-2,191	-0,401	9,737
5	Коэффициент дисконтирования (10%)	1,000	0,909	0,826	0,751	0,683
6	Дисконтированный денежный поток	-1,114	-	-	1,34429	6,924254
7	Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом	-1,114	-	-	-	6,18991
8	Срок окупаемости	4,04 года				
9	Дисконтированный срок окупаемости	4,11 года				

Из таблицы 7 видно, что данный проект окупится через 4,11 года, т. е. на пятом году работы участка поверхностного монтажа. Следовательно, можно сделать вывод, данный инвестиционный проект является эффективным. К

расчету окупаемости по годам приведена диаграмма, представленная на рисунке 9.

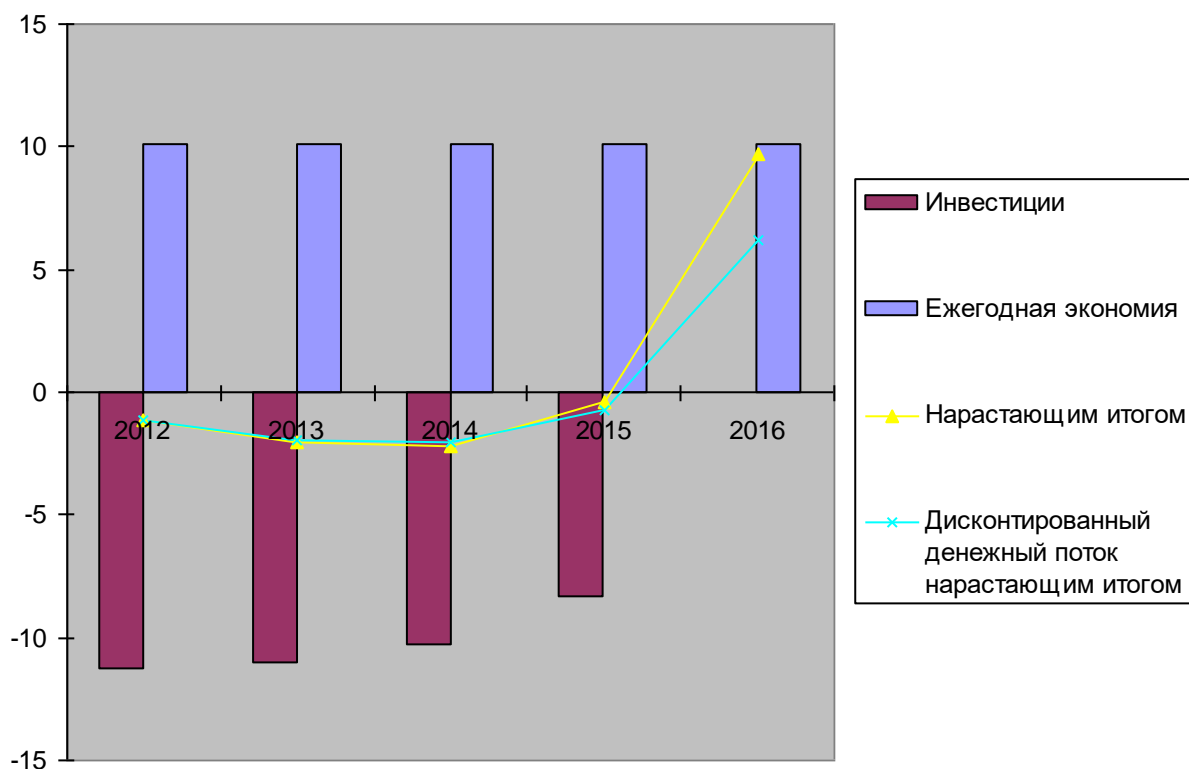


Рисунок 6 – Динамика окупаемости (за счет снижения трудоемкости)

Результаты расчета экономической эффективности инвестиционного проекта приведены в таблице 7.

Таблица 7 – Результаты расчета экономической эффективности

Стоимость оборудования	49042000 руб.
Суммарный экономический эффект (снижение трудоемкости)	10138000 руб./год
Окупаемость	4,11 год

Выводы по второй главе

В процессе проведения технико-экономического обоснования были выявлены следующие возможности от реализации инвестиционного проекта:

1. Монтаж всей применяемой элементной базы;
2. Выполнение технических требований, предъявляемых к монтажу электронных блоков;
3. Повышение повторяемости сборочно-монтажных работ (снижение влияния человеческого фактора)
4. Сохранение секретности изготавливаемой продукции (отказ от услуг сторонних организаций);
5. Создание задела для перспективного развития и последующей сборки электронных блоков.

В связи с высокой стоимостью оборудования было принято решение разделить процесс его приобретения на 4 года. В первую очередь должно быть приобретено первостепенное оборудование, позволяющее начать выпуск электронных блоков по технологии группового поверхностного монтажа. Это позволит получать экономический эффект с момента ввода его в эксплуатацию.

Был проведен расчет снижения трудоемкости, и на основании его расчет окупаемости. Период окупаемости составил 4,11 года.

Эффективность создания участка поверхностного монтажа заключается в следующем:

1. Снижение трудоемкости на этапе сборки печатных узлов;
2. Исключение затрат на сборку сложных печатных узлов у сторонних организаций;
3. Появление возможности выполнения сторонних заказов;
4. Развитие собственного производства и соответствие его мировым стандартам.

Исходя из всего вышесказанного можно доказать, что внедрение

данного инвестиционного проекта является целесообразным и экономически выгодным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективность труда широкий показатель, характеризующий результативность деятельности персонала, выраженный в выручке или объеме производства, приходящейся на единицу времени. Объектом исследования послужило предприятие, деятельность которого заключается в разработке, проектировании и производстве измерительных приборов. Анализ деятельности предприятия показал о проблеме снижения эффективности труда персонала за счет низкой организации труда.

Для повышения эффективности деятельности необходимо изменить принцип работы монтажного участка: перевод производства на контрактную основу и создание собственного участка поверхностного монтажа.

Основной недостаток контрактного производства заключается в том, что предприятие будет вынуждено финансировать развитие чужого производства, а так же произойдет передача функции снабжения в стороннюю организацию. Работа с контрактным производством будет отвлекать имеющиеся высококвалифицированные кадры. При этом ООО «Алгоритм успеха» не будет технологически совершенствовать производство и повышать квалификацию собственного технического персонала.

Инвестирование в основные средства производства позволит частично или полностью автоматизировать процесс сборки печатных узлов при относительно невысоких затратах на приобретение оборудования. Так же это позволит уменьшить влияние человеческого фактора на качество выпускаемой продукции, повысить технологическую культуру электромонтажных операций. При этом трудоемкость электромонтажных работ снизится в два раза, а технологическая продолжительность изготовления почти в три.

Инвестирование в собственное производство является радикальным и практически единственным в перспективе способом решения проблемы повышения качества и снижения трудоёмкости монтажа электронных блоков.

В процессе проведения технико-экономического обоснования были выявлены следующие возможности от реализации инвестиционного проекта:

1. Монтаж всей применяемой элементной базы;
2. Выполнение технических требований, предъявляемых к монтажу электронных блоков;
3. Повышение повторяемости сборочно-монтажных работ (снижение влияния человеческого фактора)
4. Сохранение секретности изготавливаемой продукции (отказ от услуг сторонних организаций);
5. Создание задела для перспективного развития и последующей сборки электронных блоков.

В связи с высокой стоимостью оборудования было принято решение разделить процесс его приобретения на 4 года. В первую очередь должно быть приобретено первостепенное оборудование, позволяющее начать выпуск электронных блоков по технологии группового поверхностного монтажа. Это позволит получать экономический эффект с момента ввода его в эксплуатацию.

Был проведен расчет снижения трудоемкости, и на основании его расчет окупаемости. Период окупаемости составил 4,11 года.

Эффективность создания участка поверхностного монтажа заключается в следующем:

5. Снижение трудоемкости на этапе сборки печатных узлов;
6. Исключение затрат на сборку сложных печатных узлов у сторонних организаций;
7. Появление возможности выполнения сторонних заказов;
8. Развитие собственного производства и соответствие его мировым стандартам.

Исходя из всего вышесказанного можно доказать, что внедрение данного инвестиционного проекта является целесообразным и экономически выгодным.

Список использованных источников

1. Абрютин М. С. Экономический анализ деятельности / М. С. Абрютин – М: Издательство «Дело и Сервис», 2013. – 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, 1998 - 448с.
4. Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л. Управление персоналом: учебник. - М.: - ЮНИТИ, 1998 - 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. 2016. № 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.

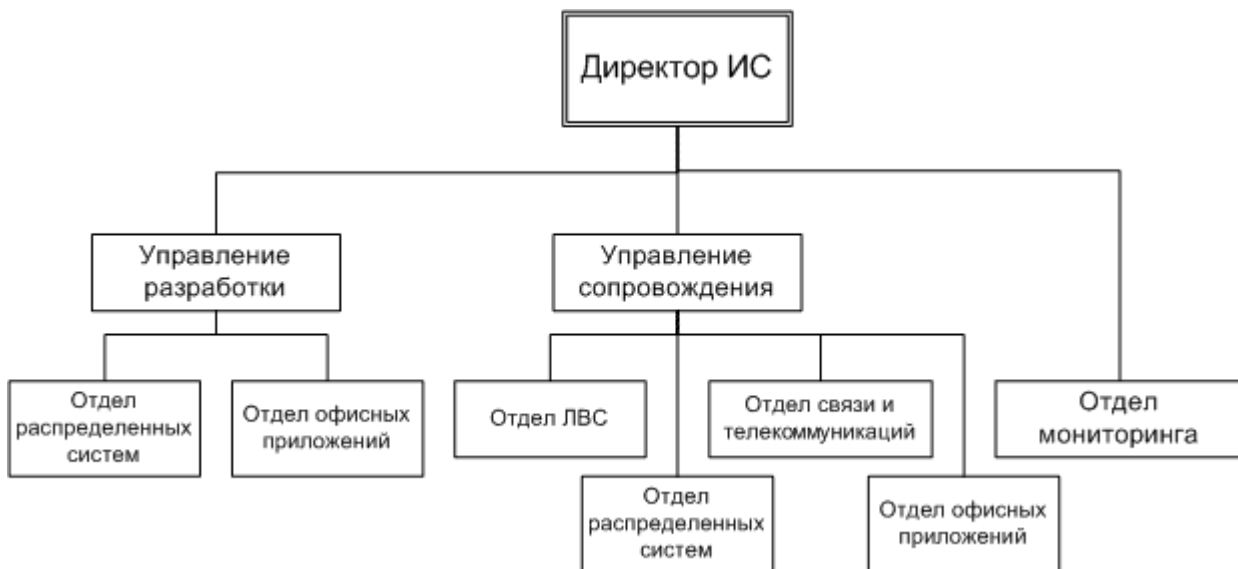
23. Казакова М.Ю. Управление экономической эффективностью деятельности предприятия / М.Ю. Казакова // Проблемы науки. 2018. № 2 (26). С. 38-41.
24. Калиева О. М. Факторы, влияющие на экономическую эффективность деятельности предприятия / О.М. Калиева // Инновационная экономика: материалы междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). - Казань: Бук, 2014. - С. 93-96.
25. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: практикум. - М.: - ИНФРА - М, 2016, - 638с.
26. Коган А. Б. Теоретические аспекты эффективности экономических систем / А. Б. Коган, Н. П. Болдырева // Вестник Оренбургского государственного университета. 2016. –№ 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. 2016. № 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. 2016. 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, 2016 - 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, 2016 - 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. – 2016. – №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

