

Управление организационной эффективностью предприятия

Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Научный руководитель:
зав. кафедрой ЭУиП
Корнеев Д.Н.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ	6
1.1. Понятие и значение организационной эффективности предприятия.....	6
1.2. Факторы, влияющие на организацию эффективности предприятия.....	21
1.3. Методы и инструменты управления организационной эффективностью предприятия	29
Выводы по первой главе	38
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ОЦЕНКЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ПРЕДПРИЯТИИ АО «ЭМИС»	41
2.1. Анализ организационной эффективности предприятия АО «ЭМИС»	41
2.2. Рекомендации по улучшению организационной эффективности	51
Выводы по второй главе	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	59
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	62

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью поиска новых подходов к управлению организационной эффективностью в условиях динамично меняющегося рынка. В условиях растущей конкуренции и нестабильности экономической ситуации, предприятиям необходимо не только реагировать на изменения, но и проактивно управлять своими ресурсами и процессами. Эффективное управление организацией требует всестороннего анализа и применения современных инструментов, что делает данную тему особенно значимой для изучения.

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.

На основе актуальности проблемы исследования была сформулирована **тема выпускной квалификационной 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 АО «ЭМИС».

Задачи

исследования:

1. Изучение теоретических основ управления организационной эффективностью, включая различные модели и концепции.
2. Анализ практических аспектов управления организационной

эффективностью на примере конкретного предприятия.

3. Оценка влияния внешних и внутренних факторов на организационную эффективность.

4. Разработка стратегий и рекомендаций по повышению организационной эффективности предприятий.

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 том, что результаты исследования могут быть использованы руководством предприятий для принятия обоснованных управленческих решений, направленных на повышение эффективности их деятельности. Теоретическая значимость работы состоит в расширении и углублении знаний в области управления организационной эффективностью, что может способствовать развитию соответствующих научных направлений.

Методы исследования: системного анализа, экономического анализа, а также методы сравнительного анализа и экспертных оценок. Материалы для исследования были получены из различных источников, включая научные статьи, монографии, отчеты предприятий и данные статистических агентств.

База исследования: акционерное общество «ЭМИС», сокращенное название АО «ЭМИС», Челябинская область, г. Челябинск, пр-кт Комсомольский, д. 29.

Генеральный директор – Андреевских Георгий Эдуардович.

Структура работы: выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав и заключения.

Во введении обозначена актуальность и проблема исследования; формулируется объект, предмет, цель, гипотеза исследования; определяется теоретическая и методологическая основа исследования; представляется база исследования; обосновывается выбор методов исследования; формулируются положения, выносимые на защиту, а также положения, составляющие научную новизну, теоретическую и практическую значимость выпускной квалификационной работы.

В первой главе «Теоретические аспекты управления организационной эффективностью предприятия», рассмотрены понятие, значение организационной эффективности предприятия, факторы, влияющие на него. Также рассмотрены методы и инструменты управления.

Во второй главе «Практическая работа по оценке организационной эффективности в предприятии (на примере АО «ЭМИС»)), представлены цель, задачи и организации экспериментальной работы, проведен анализ организационной эффективности предприятия, а также осуществлен анализ результатов практической работы.

Таким образом, дипломная работа направлена на комплексное изучение проблемы управления организационной эффективностью предприятия, что имеет как теоретическое, так и практическое значение для развития экономики и бизнеса в современном мире.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Понятие и значение организационной эффективности предприятия

Организационная эффективность – это комплексное понятие, характеризующее результативность и рациональность использования ресурсов предприятия для достижения поставленных целей. Организационная эффективность отражает способность организации создавать ценность для заинтересованных сторон, адаптироваться к изменениям внешней среды и обеспечивать устойчивое развитие. Существует множество различных подходов к его трактовке, отражающих разнообразие целей, задач и контекстов, в которых функционируют современные организации. Общим для всех подходов является признание того, что организационная эффективность отражает степень соответствия деятельности организации ее стратегическим целям и задачам, а также способность достигать желаемых результатов с оптимальным использованием ресурсов.

Теоретические аспекты управления организационной эффективностью предприятия представляют собой важнейшую область исследования, которая охватывает множество аспектов, связанных с функционированием и развитием организаций в условиях современного рынка. Организационная эффективность — это многогранное понятие, которое отражает способность предприятия достигать своих целей и задач, используя имеющиеся ресурсы с максимальной отдачей. В условиях высокой конкуренции, быстро меняющихся экономических условий и технологических инноваций, управление организационной эффективностью становится ключевым фактором, определяющим выживание и успех предприятия [4].

Организационная эффективность по Шаршукову В.Н. [25] – 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.

По мнению В. И. Верхоглазенко организационная эффективность определяется как достижение поставленных целей при оптимальном использовании ресурсов. Важным аспектом является экономичность, продуктивность и качество деятельности.

В научной литературе существуют различные **подходы к определению организационной эффективности**. Наиболее распространенные из них представлены в Таблице 1 .

Таблица 1 – подходы к определению организационной эффективности

Подходы	Определение
Целевой	организационная эффективность определяется как степень достижения поставленных целей и задач. Чем лучше организация реализует свои цели, тем она эффективнее. Критика данного подхода заключается в сложности определения единых и объективных целей, особенно в крупных организациях с разнообразными направлениями деятельности. Этот подход прост в применении, но может быть ограниченным, так как не учитывает другие важные аспекты деятельности организации, такие как удовлетворенность персонала или социальная ответственность.

Системный	Организационная эффективность рассматривается как способность организации выживать и адаптироваться к изменениям внешней среды. Эффективность оценивается по критериям устойчивости, адаптивности и способности к росту. Рассматривает организацию как сложную систему, состоящую из взаимосвязанных элементов. Недостатком подхода является его абстрактность и отсутствие конкретных критериев оценки. Рассматривает организацию как сложную систему, состоящую из взаимосвязанных элементов.
Ресурсный	организационная эффективность определяется как способность организации эффективно привлекать и использовать ценные ресурсы, обладая уникальными компетенциями и конкурентными преимуществами. Ограничением подхода является фокус на внутренних ресурсах без учета влияния внешней среды.
Заинтересованных сторон	организационная эффективность определяется как степень удовлетворения потребностей различных заинтересованных сторон: акционеров, сотрудников, клиентов, поставщиков, общества. Сложность заключается в балансировке интересов различных, зачастую конфликтующих, групп.

Организационная эффективность может быть охарактеризована как результативность и продуктивность деятельности предприятия. Результативность подразумевает достижение поставленных целей, таких как увеличение прибыли, улучшение качества продукции или услуг, расширение рыночной доли и другие. Продуктивность же связана с оптимальным использованием ресурсов, включая трудовые, финансовые и материальные. Таким образом, организационная эффективность является синтетическим

показателем, который учитывает как внутренние, так и внешние факторы, влияющие на деятельность предприятия.

Организационная эффективность тесно связана с другими ключевыми понятиями, определяющими успех и устойчивость организации. Важно понимать эти взаимосвязи для более глубокого понимания сущности организационной эффективности:

- **Конкурентоспособность:** организационная эффективность является одним из ключевых факторов, определяющих конкурентоспособность организации. Эффективная организация способна предлагать более качественные продукты и услуги по более низкой цене, что позволяет ей успешно конкурировать на рынке. В свою очередь, конкурентоспособность оказывает влияние на финансовые результаты и дальнейшее развитие организации.
- **Результативность:** результативность отражает степень достижения поставленных целей. Организационная эффективность включает в себя результативность, но не ограничивается ею. Эффективная организация не только достигает поставленных целей, но и делает это с оптимальным использованием ресурсов.
- **Устойчивость:** устойчивость организации характеризует ее способность адаптироваться к изменениям внешней среды и сохранять свою конкурентоспособность в долгосрочной перспективе. Организационная эффективность является важным фактором устойчивости организации, так как позволяет ей эффективно использовать ресурсы и быстро реагировать на изменения.
- **Производительность:** производительность — это мера выхода, генерируемого организацией, по сравнению с количеством затраченных ресурсов.

Организационная эффективность включает в себя высокую производительность, но также учитывает другие аспекты, такие как качество, удовлетворенность клиентов и инновации.

Организационная эффективность играет ключевую роль в достижении стратегических целей организации. Стратегические цели определяют долгосрочное направление развития организации и ее ключевые приоритеты. Эффективная организация способна эффективно использовать свои ресурсы и возможности для реализации своей стратегии и достижения поставленных целей.

Стратегическое управление и организационная эффективность взаимосвязаны. Эффективная стратегия обеспечивает организации четкое направление и цели, а организационная эффективность обеспечивает необходимые ресурсы и возможности для реализации этой стратегии. Без организационной эффективности даже самая продуманная стратегия может оказаться нереализованной.

Важность организационной эффективности нельзя недооценивать. Она не только определяет финансовые результаты предприятия, но и влияет на его репутацию, конкурентоспособность и устойчивость на рынке. Эффективные предприятия способны быстрее адаптироваться к изменениям внешней среды, внедрять инновации и предлагать клиентам более качественные продукты и услуги. В условиях глобализации и интеграции экономики, организационная эффективность становится важным критерием, по которому оцениваются не только отдельные предприятия, но и целые отрасли и страны [2].

Одним из ключевых аспектов управления организационной эффективностью является понимание факторов, влияющих на ее уровень. К таким факторам можно отнести внутренние и внешние условия.

Внешние факторы:

Внешние факторы находятся за пределами прямого контроля организации, но оказывают существенное влияние на ее деятельность и ОЭ.

1. Рыночные условия:

- **Общий экономический климат:** экономический рост или спад, инфляция, уровень безработицы и процентные ставки влияют на спрос, инвестиции и прибыльность. В периоды экономического роста предприятия обычно имеют больше возможностей для развития и повышения организационная эффективность.
- **Стадия жизненного цикла отрасли:** разные отрасли находятся на разных стадиях развития (зарождение, рост, зрелость, упадок), что определяет уровень конкуренции, темпы технологических изменений и потребности потребителей.
- **Глобализация:** расширение международных рынков создает как возможности для роста, так и риски, связанные с конкуренцией со стороны иностранных компаний и необходимостью адаптации к различным культурным и правовым нормам.

2. Конкуренция:

- **Интенсивность конкуренции:** высокая конкуренция заставляет предприятия искать способы повышения эффективности, снижения издержек и улучшения качества продукции или услуг.
- **Тип конкуренции:** конкуренция может быть ценовой, неценовой (качество, инновации, сервис) или олигополистической (несколько крупных игроков).
- **Появление новых игроков:** выход на рынок новых конкурентов может снизить долю рынка и прибыльность существующих предприятий.
- **Действия конкурентов:** Анализ действий конкурентов (цены, новые продукты, маркетинговые кампании) важен для разработки эффективной конкурентной стратегии.

3. Потребительские предпочтения:

- **Изменение потребительских вкусов:** потребительские предпочтения постоянно меняются под влиянием различных факторов (мода, технологии, демография).
- **Чувствительность к цене:** готовность потребителей платить за продукт или услугу влияет на ценовую политику предприятия.
- **Требования к качеству:** растущие требования к качеству продукции или услуг заставляют предприятия инвестировать в повышение качества и внедрение систем управления качеством.
- **Экологическое сознание:** растущая осведомленность потребителей об экологических проблемах заставляет предприятия разрабатывать экологически чистые продукты и использовать устойчивые методы производства.

4. Технологический прогресс:

- **Появление новых технологий:** быстрое развитие технологий требует постоянного обновления оборудования, программного обеспечения и компетенций персонала.
- **Автоматизация и роботизация:** внедрение автоматизированных систем и роботов позволяет повысить производительность труда и снизить издержки.
- **Цифровизация:** использование цифровых технологий для оптимизации бизнес-процессов, улучшения взаимодействия с клиентами и создания новых продуктов и услуг.

5. Правовое регулирование:

- **Законы и нормативные акты:** законы о защите прав потребителей, трудовое законодательство, налоговое законодательство и другие нормативные акты оказывают влияние на деятельность предприятия и его организационная эффективность.

- **Экологические нормы:** требования к охране окружающей среды заставляют предприятия инвестировать в экологически чистые технологии и методы производства.
- **Антимонопольное законодательство:** антимонопольное законодательство ограничивает возможности предприятий злоупотреблять своим доминирующим положением на рынке.

6. Социально-культурные факторы:

- **Демографические изменения:** изменение структуры населения (старение, миграция) оказывает влияние на спрос, трудовые ресурсы и организационную культуру.
- **Культурные ценности и нормы:** культурные ценности и нормы влияют на мотивацию персонала, стиль управления и взаимодействие с клиентами.
- **Образование и квалификация населения:** уровень образования и квалификации населения определяет доступность квалифицированных трудовых ресурсов.

Внутренние факторы:

Внутренние факторы находятся под прямым контролем организации и оказывают непосредственное влияние на ее организационную эффективность.

1. Организационная структура:

- **Тип организационной структуры:** иерархическая, функциональная, матричная, дивизиональная, сетевая – выбор структуры должен соответствовать стратегии предприятия, размеру и сложности деятельности.
- **Централизация/децентрализация:** степень централизации принятия решений влияет на скорость реагирования на изменения и инициативность сотрудников.

- **Формализация:** степень формализации правил и процедур влияет на гибкость и адаптивность организации.
- **Специализация:** степень разделения труда и специализации сотрудников влияет на производительность и качество.

2. Корпоративная культура:

- **Ценности и убеждения:** корпоративная культура определяет, что важно для организации и как сотрудники должны себя вести.
- **Нормы поведения:** корпоративная культура устанавливает нормы поведения, которые регулируют взаимодействие между сотрудниками и с внешним миром.
- **Стиль управления:** авторитарный, демократический, либеральный – стиль управления влияет на мотивацию персонала и принятие решений.
- **Коммуникации:** открытая и эффективная коммуникация способствует улучшению координации деятельности и повышению мотивации персонала.
- **Обучение и развитие:** культура обучения и развития способствует повышению квалификации персонала и адаптации к изменениям.

3. Уровень квалификации сотрудников:

- **Навыки и знания:** компетентность сотрудников в своей области является ключевым фактором организационной эффективности.
- **Опыт работы:** опыт работы сотрудников позволяет им эффективно решать проблемы и принимать решения.
- **Обучаемость:** способность сотрудников к обучению и адаптации к новым технологиям и методам работы является важным фактором организационной эффективности.
- **Мотивация:** мотивированные сотрудники работают более продуктивно и качественно.

4. Технологии и оборудование:

- **Уровень автоматизации:** автоматизация позволяет повысить производительность труда, снизить издержки и улучшить качество.
- **Современность оборудования:** использование современного оборудования позволяет повысить эффективность производства и снизить затраты на обслуживание.
- **Программное обеспечение:** использование современного программного обеспечения позволяет автоматизировать бизнес-процессы, улучшить взаимодействие с клиентами и принимать обоснованные управленческие решения.

5. Финансовые ресурсы:

- **Доступность капитала:** доступность капитала позволяет предприятию инвестировать в развитие, приобретать новое оборудование и технологии, а также привлекать и удерживать талантливых сотрудников.
- **Эффективность управления финансами:** эффективное управление финансами позволяет оптимизировать затраты, повысить прибыльность и обеспечить финансовую устойчивость предприятия.

6. Бизнес-процессы:

- **Эффективность бизнес-процессов:** оптимизация бизнес-процессов позволяет сократить время выполнения операций, снизить затраты и повысить качество.
- **Автоматизация бизнес-процессов:** автоматизация бизнес-процессов позволяет повысить производительность труда, снизить издержки и улучшить качество.

Важно понимать, что внешние и внутренние факторы не существуют изолированно друг от друга. Они находятся в постоянном взаимодействии и взаимовлиянии. Например, изменение потребительских предпочтений (внешний фактор) может потребовать от предприятия адаптации своей продукции, бизнес-процессов и организационной структуры (внутренние факторы). Эти факторы взаимосвязаны и могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на эффективность предприятия. Например, высокая квалификация сотрудников может способствовать улучшению качества продукции и услуг, что, в свою очередь, ведет к увеличению продаж и прибыли. С другой стороны, устаревшие технологии могут тормозить развитие предприятия и снижать его конкурентоспособность [24].

Понимание и эффективное управление внешними и внутренними факторами организационной эффективности является ключевым условием для достижения устойчивого успеха предприятия в динамичном и конкурентном мире.

Управление организационной эффективностью включает в себя разработку и внедрение стратегий, направленных на оптимизацию всех процессов в организации. Это может включать в себя реинжиниринг бизнес-процессов, внедрение современных информационных технологий, оптимизацию структуры управления и повышение уровня мотивации сотрудников. Важно отметить, что управление организационной эффективностью — это не разовая акция, а постоянный процесс, требующий системного подхода и регулярного анализа результатов.

Успешное управление организационной эффективностью требует:

- **Постоянного мониторинга и анализа внешней среды:**
Отслеживание изменений рыночных условий, конкуренции,

потребительских предпочтений, технологических тенденций и правового регулирования.

- **Оценки сильных и слабых сторон организации:** Анализ внутренних факторов, таких как организационная структура, корпоративная культура, уровень квалификации сотрудников, технологии и оборудование, бизнес-процессы и финансовые ресурсы.
- **Разработки стратегии, адаптированной к внешней среде и внутренним возможностям:** Определение целей и задач предприятия, а также способов их достижения.
- **Внедрения системы управления изменениями:** Готовность к изменениям и способность быстро адаптироваться к новым условиям.

Одним из инструментов, используемых для оценки организационной эффективности, является система показателей, которая позволяет количественно оценить различные аспекты деятельности предприятия. К таким показателям можно отнести финансовые показатели, такие как рентабельность, ликвидность и оборачиваемость активов, а также нефинансовые показатели, такие как удовлетворенность клиентов, уровень инноваций и степень вовлеченности сотрудников. Комплексный анализ этих показателей позволяет выявить сильные и слабые стороны предприятия, а также определить направления для улучшения.

Важным аспектом управления организационной эффективностью является также создание системы мотивации и вознаграждения сотрудников. Мотивированные сотрудники более продуктивны, они готовы вносить предложения по улучшению процессов и активно участвовать в достижении целей предприятия. Эффективная система мотивации должна учитывать индивидуальные потребности сотрудников, их карьерные амбиции и уровень вовлеченности в работу. В современных условиях все большее значение приобретает не только материальная, но и нематериальная мотивация, такая

как признание заслуг, возможность профессионального роста и создание комфортной рабочей среды.

Не менее важным аспектом является управление изменениями, которое предполагает способность предприятия адаптироваться к новым условиям и внедрять инновации. Изменения могут быть вызваны как внутренними факторами, так и внешними, такими как изменения в законодательстве, технологические прорывы или изменения в потребительских предпочтениях. Эффективное управление изменениями требует от руководства предприятия не только четкого понимания необходимости изменений, но и способности вовлекать сотрудников в процесс, обеспечивая их поддержку и понимание.

Высокий уровень организационной эффективности позволяет:

- 1. Повысить прибыльность и рентабельность.** Эффективное использование ресурсов, оптимизация бизнес-процессов и улучшение качества продукции или услуг приводят к снижению издержек и увеличению доходов.
- 2. Улучшить качество продукции и услуг.** Ориентация на удовлетворение потребностей клиентов и постоянное совершенствование позволяют повысить качество продукции и услуг, что способствует росту лояльности клиентов и увеличению доли рынка.
- 3. Повысить мотивацию и вовлеченность персонала.** Создание благоприятных условий труда, развитие компетенций и предоставление возможностей для карьерного роста способствуют повышению мотивации и вовлеченности персонала, что приводит к росту производительности труда.
- 4. Привлечь и удержать талантливых сотрудников.** Предприятия с высоким уровнем организационной эффективности, как правило, имеют репутацию успешных и перспективных работодателей, что позволяет им привлекать и удерживать талантливых сотрудников.

5. **Улучшить имидж и репутацию предприятия.** Социально ответственная деятельность, забота об окружающей среде и соблюдение этических норм способствуют улучшению имиджа и репутации предприятия, что повышает его привлекательность для инвесторов, клиентов и общества в целом.
6. **Обеспечить устойчивое развитие.** Способность адаптироваться к изменениям внешней среды, эффективно управлять рисками и использовать инновации позволяет предприятию обеспечивать устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Организационная эффективность – это сложное и многогранное понятие, отражающее способность организации достигать своих целей с оптимальным использованием ресурсов и учетом интересов всех заинтересованных сторон. Не существует универсального определения организационной эффективности, и выбор подхода к ее оценке зависит от специфики организации и ее целей. Интегративный подход, сочетающий в себе элементы различных подходов, является наиболее эффективным инструментом для управления организационной эффективностью и достижения стратегических целей организации.

Понимание сущности и содержания организационной эффективности является необходимым условием для эффективного управления организацией и обеспечения ее устойчивого развития в условиях современной экономики. Дальнейшие главы курсовой работы будут посвящены анализу факторов, влияющих на организационную эффективность, и методам ее повышения. Конкретный анализ АО «ЭМИС» позволит применить теоретические знания на практике и разработать рекомендации по улучшению управления организационной эффективностью на данном предприятии.

В заключение можно сказать, что управление организационной эффективностью предприятия — это сложный и многогранный процесс, который требует системного подхода и постоянного анализа. Эффективность

предприятия зависит от множества факторов, и для ее повышения необходимо учитывать как внутренние, так и внешние условия. В условиях динамичного рынка, где конкуренция становится все более жесткой, управление организационной эффективностью становится неотъемлемой частью стратегии любого успешного предприятия. Системный подход к анализу и улучшению организационной эффективности позволит предприятию не только выжить в условиях конкуренции, но и занять лидирующие позиции на рынке.

1.2. Факторы, влияющие на организацию эффективности предприятия

Управление организационной эффективностью предприятия представляет собой многогранный и комплексный процесс, включающий в себя множество теоретических аспектов и факторов, влияющих на успешность функционирования организации. В условиях современного рынка, который характеризуется высокой конкурентоспособностью, динамичностью и изменчивостью, управление эффективностью становится неотъемлемой частью стратегического планирования любой компании. Организационная эффективность в свою очередь определяется как способность предприятия достигать поставленных целей с минимальными затратами ресурсов, оптимизируя свои внутренние процессы и адаптируясь к внешним условиям.

Существует множество теоретических подходов к определению и измерению организационной эффективности. Одним из наиболее распространенных является подход, основанный на соотношении между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами. В этом контексте эффективность можно рассматривать как результативность, то есть степень достижения целей, и экономичность, то есть соотношение между результатами и затратами. Однако, для полноценного анализа организационной эффективности необходимо учитывать не только количественные, но и качественные аспекты, такие как удовлетворенность сотрудников, уровень инновационности, корпоративная культура и другие факторы, которые могут существенно влиять на общую эффективность предприятия [19].

Понимание факторов, влияющих на организационную эффективность предприятия, является критически важным для достижения устойчивого успеха и конкурентоспособности. Эти факторы можно условно разделить на внутренние (находящиеся под контролем организации) и внешние (действующие извне).

Внутренние факторы организационной эффективности (внутренние ресурсы и процессы).

Одним из ключевых факторов, влияющих на организационную эффективность, является **стратегия управления**:

- Четкость и реалистичность стратегии: наличие четкой стратегии, соответствующей миссии и целям предприятия.
- Эффективное планирование: разработка и реализация планов, обеспечивающих достижение стратегических целей.
- Качество принятия решений: способность руководства принимать своевременные и обоснованные решения.
- Лидерство: эффективное лидерство, мотивирующее сотрудников и направляющее их на достижение общих целей.

Стратегия определяет долгосрочные цели и направления развития предприятия, а также способы их достижения. Эффективная стратегия управления включает в себя анализ внешней и внутренней среды, определение конкурентных преимуществ, выбор целевых рынков и сегментов, а также разработку программ и мероприятий по внедрению инноваций. Важно отметить, что стратегия должна быть гибкой и адаптивной, позволяя организации быстро реагировать на изменения рыночной ситуации и потребностей клиентов [9].

Другим важным аспектом является **организационная структура**:

- Оптимальная организационная структура: структура, соответствующая стратегии и размеру предприятия, обеспечивающая эффективное взаимодействие между подразделениями. (Иерархическая, матричная, сетевая и т.д.)
- Четкое распределение ролей и ответственности: понимание каждым сотрудником своей роли и ответственности в организации.

- Корпоративная культура: культура, поддерживающая инновации, сотрудничество, обучение и ориентацию на результат. Важно, чтобы ценности культуры соответствовали целям организации.
- Эффективные коммуникации: открытые каналы коммуникации, обеспечивающие обмен информацией между подразделениями и сотрудниками.

Структура предприятия определяет распределение полномочий и ответственности, а также взаимодействие между различными подразделениями. Эффективная организационная структура способствует оптимизации процессов, улучшению коммуникации и повышению уровня координации между сотрудниками. В зависимости от специфики бизнеса, структура может быть функциональной, дивизиональной, матричной или сетевой. Выбор той или иной структуры должен основываться на стратегии предприятия, его целях и задачах, а также на особенностях внешней среды [16].

Кадровый потенциал также играет важную роль в управлении организационной эффективностью:

- Квалификация и опыт сотрудников: наличие квалифицированных и опытных сотрудников, обладающих необходимыми знаниями и навыками.
- Мотивация и вовлеченность: высокий уровень мотивации и вовлеченности сотрудников в работу.
- Обучение и развитие: постоянное обучение и развитие сотрудников, обеспечивающее их адаптацию к новым требованиям и технологиям.
- Система управления персоналом: эффективная система найма, оценки, мотивации и удержания персонала.

Компетентные и мотивированные сотрудники являются основным ресурсом, обеспечивающим конкурентоспособность предприятия. Управление человеческими ресурсами включает в себя подбор, обучение и

развитие персонала, а также создание условий для повышения уровня вовлеченности и удовлетворенности работников. Эффективные программы мотивации и оценки производительности могут значительно повысить уровень организационной эффективности, способствуя достижению стратегических целей.

Не менее важным фактором является корпоративная культура. Культура организации формируется на основе общих ценностей, норм и убеждений, которые разделяют сотрудники. Она оказывает влияние на поведение работников, их отношение к работе и коллегам, а также на общую атмосферу в коллективе. Сильная корпоративная культура способствует повышению уровня лояльности сотрудников, снижению текучести кадров и улучшению командной работы. Для управления корпоративной культурой необходимо проводить регулярные исследования уровня удовлетворенности сотрудников, а также внедрять программы, направленные на формирование позитивного имиджа компании и укрепление командного духа.

Технологические факторы также имеют значительное влияние на организационную эффективность:

- Использование современных технологий: внедрение и использование современных технологий для повышения производительности и эффективности бизнес-процессов.
- Инновации: способность к инновациям и внедрению новых продуктов, услуг и процессов.
- Исследования и разработки (НИОКР): инвестиции в исследования и разработки для создания новых технологий и продуктов.

В условиях стремительного технологического прогресса, предприятия должны постоянно обновлять свои технологии и методы работы, чтобы оставаться конкурентоспособными. Внедрение современных информационных систем, автоматизация процессов, использование аналитики данных и других технологий позволяют повысить производительность,

сократить затраты и улучшить качество продукции или услуг. Однако, для успешного внедрения технологий необходимо учитывать не только их стоимость, но и готовность сотрудников к изменениям, а также необходимость в обучении и развитии навыков.

Финансовая стабильность предприятия также является критически важным аспектом его организационной эффективности:

- Финансовая устойчивость: стабильное финансовое положение предприятия.
- Эффективное управление затратами: оптимизация затрат и повышение рентабельности.
- Инвестиции в развитие: инвестиции в развитие новых продуктов, технологий и рынков.

Устойчивое финансовое положение позволяет компании инвестировать в развитие, внедрять новые технологии, проводить маркетинговые кампании и поддерживать высокий уровень качества продукции. Для управления финансовой эффективностью необходимо проводить регулярный анализ финансовых показателей, таких как рентабельность, ликвидность, оборачиваемость активов и другие. Эффективное управление финансами включает в себя планирование бюджета, контроль за его исполнением, а также оптимизацию затрат.

Не следует забывать о внешних факторах, которые также могут оказывать значительное влияние на организационную эффективность:

1. Экономические факторы:

- Экономический рост или спад: влияние экономического роста или спада на спрос и прибыльность предприятия.
- Инфляция: Влияние инфляции на затраты и цены.
- Уровень безработицы: влияние уровня безработицы на доступность рабочей силы.
- Курс валют: влияние курса валют на экспорт и импорт.

2. Рыночные факторы:

- Конкуренция: интенсивность конкуренции на рынке.
- Размер и темпы роста рынка: возможности для роста и развития предприятия.
- Потребительские предпочтения: изменение потребительских предпочтений и требований.
- Сезонность спроса: влияние сезонности на объемы продаж.

3. Технологические факторы:

- Появление новых технологий: влияние новых технологий на продукцию, процессы и бизнес-модели предприятия.
- Автоматизация и роботизация: влияние автоматизации и роботизации на занятость и производительность.

4. Политические и правовые факторы:

- Законодательство: влияние законодательства на деятельность предприятия (налоговое, трудовое, экологическое и т.д.).
- Политическая стабильность: влияние политической стабильности на инвестиционный климат.
- Государственная поддержка: возможности получения государственной поддержки (субсидии, гранты, льготы).

5. Социальные и культурные факторы:

- Демографические изменения: влияние демографических изменений (старение населения, миграция) на спрос и трудовые ресурсы.
- Культурные ценности и нормы: влияние культурных ценностей и норм на потребительское поведение и трудовые отношения.
- Уровень образования населения: влияние уровня образования населения на доступность квалифицированной рабочей силы.

6. Экологические факторы:

- Экологические нормы: влияние экологических норм на производственные процессы и затраты.
- Экологическое сознание потребителей: влияние экологического сознания потребителей на спрос на экологически чистые продукты.

7. Международные факторы:

- Глобализация: влияние глобализации на конкуренцию и возможности для расширения бизнеса.
- Международные соглашения: влияние международных соглашений на торговлю и инвестиции.
- Политические и экономические риски: влияние политических и экономических рисков в других странах на международную деятельность предприятия.

Важно понимать, что все эти факторы взаимосвязаны и оказывают влияние друг на друга. Например, экономический спад может повлиять на спрос, что, в свою очередь, может потребовать от предприятия оптимизации затрат и повышения эффективности производства. Успешные предприятия умеют анализировать и адаптироваться к изменяющимся внешним условиям, используя свои внутренние ресурсы и возможности для достижения организационной эффективности.

Экономическая ситуация в стране, изменения в законодательстве, колебания валютных курсов, уровень конкуренции и другие внешние условия могут существенно повлиять на результаты деятельности предприятия. Для эффективного управления организационной эффективностью необходимо проводить регулярный мониторинг внешней среды, анализировать риски и разрабатывать стратегии по их минимизации. Кроме того, важно поддерживать хорошие отношения с ключевыми заинтересованными сторонами, такими как клиенты, поставщики, инвесторы и государственные

органы, что может способствовать созданию благоприятных условий для ведения бизнеса.

Таким образом, управление организационной эффективностью предприятия является сложным и многоуровневым процессом, который требует учета множества факторов и аспектов. Эффективное управление включает в себя стратегическое планирование, оптимизацию организационной структуры, развитие человеческих ресурсов, формирование корпоративной культуры, внедрение современных технологий и управление финансами. Успешное сочетание этих элементов позволяет предприятию достигать высоких результатов, адаптироваться к изменениям внешней среды и обеспечивать свою конкурентоспособность на рынке. В условиях постоянных изменений и вызовов, стоящих перед современным бизнесом, управление организационной эффективностью становится ключевым фактором, определяющим успех и устойчивость компании в долгосрочной перспективе.

1.3. Методы и инструменты управления организационной эффективностью предприятия

Управление организационной эффективностью предприятия – это комплекс мероприятий, направленных на повышение результативности и рациональности использования ресурсов для достижения поставленных целей. Существуют различные методы и инструменты управления организационной эффективностью, которые могут быть использованы в зависимости от специфики предприятия, его целей и задач.

Управление организационной эффективностью предприятия представляет собой сложный и многогранный процесс, охватывающий широкий спектр теоретических аспектов и практических методов. В условиях современного бизнеса, характеризующегося высокой конкурентоспособностью и динамичными изменениями внешней среды, организации вынуждены постоянно адаптироваться и оптимизировать свои внутренние процессы для достижения устойчивого роста и развития. Эффективность предприятия можно рассматривать как степень достижения поставленных целей с минимальными затратами ресурсов, что делает управление этой эффективностью ключевым направлением в деятельности менеджеров.

Теоретические аспекты управления организационной эффективностью включают в себя множество концепций и моделей, которые помогают понять, как различные элементы организации взаимодействуют друг с другом и как они могут быть оптимизированы для достижения максимальных результатов. Одним из основных подходов к изучению организационной эффективности является системный подход, который рассматривает организацию как целостную систему, состоящую из взаимосвязанных компонентов. В рамках этого подхода важно учитывать не только внутренние процессы и ресурсы, но и внешние факторы, такие как рыночные условия, законодательные изменения и социальные тенденции. Системный подход позволяет выделить ключевые области, требующие внимания и улучшения, а также установить связи между

различными элементами управления, что способствует более эффективному принятию решений [5].

Еще одним важным теоретическим аспектом является концепция организационного поведения, которая изучает, как индивидуальные и групповые действия влияют на общую эффективность предприятия. Понимание мотивации сотрудников, их взаимодействия и культурных особенностей организации позволяет менеджерам разрабатывать стратегии, направленные на повышение вовлеченности и производительности труда. Важно отметить, что организационная культура играет значительную роль в формировании эффективных рабочих процессов и может быть как катализатором, так и препятствием на пути к достижению целей. Поэтому управление организационной эффективностью требует внимательного анализа культурных аспектов и их влияния на поведение сотрудников [8].

Методы управления организационной эффективностью можно разделить на несколько категорий, включая количественные и качественные подходы. Количественные методы, такие как анализ производительности, финансовые показатели и показатели рентабельности, позволяют объективно оценить эффективность работы предприятия. Качественные методы, такие как опросы сотрудников, фокус-группы и наблюдения, помогают выявить проблемы и возможности для улучшения, которые не всегда могут быть видны в числовых данных. Комбинирование этих подходов позволяет создать более полное представление о состоянии организации и выявить ключевые области для улучшения [21].

Методы стратегического управления:

Стратегическое управление играет ключевую роль в повышении организационной эффективности, поскольку определяет долгосрочное направление развития предприятия и распределяет ресурсы для достижения стратегических целей.

1. Стратегический анализ:

SWOT-анализ: определение сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз внешней среды. Помогает выявить ключевые факторы успеха и разработать стратегии, учитывающие внутренние и внешние условия.

PESTEL-анализ: анализ политических, экономических, социальных, технологических, экологических и юридических факторов, влияющих на деятельность предприятия. Позволяет оценить макроэкономическую среду и выявить потенциальные риски и возможности.

Модель пяти сил Портера: анализ конкурентной среды, включающий в себя: угрозу появления новых игроков, рыночную власть поставщиков, рыночную власть покупателей, угрозу появления товаров-заменителей и уровень конкурентной борьбы. Позволяет определить привлекательность отрасли и разработать конкурентную стратегию.

2. Разработка стратегии:

Определение миссии, видения и ценностей: формулирование целей существования предприятия, его желаемого будущего и основных принципов деятельности.

Стратегическое планирование: разработка долгосрочных планов, определяющих направление развития предприятия и распределение ресурсов.

Постановка целей SMART: формулирование целей, которые являются конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными по времени.

3. Реализация и контроль стратегии:

Разработка системы ключевых показателей эффективности (KPI): определение показателей, которые отражают степень достижения стратегических целей.

Сбалансированная система показателей (BSC): метод управления, который включает в себя финансовые, клиентские, внутренние бизнес-процессы и

обучение и развитие. Позволяет комплексно оценивать эффективность деятельности предприятия.

Регулярный мониторинг и анализ KPI: отслеживание показателей эффективности и выявление отклонений от запланированных значений.

Корректирующие действия: внесение изменений в стратегию и операционную деятельность предприятия на основе результатов мониторинга.

Методы управления бизнес-процессами

Оптимизация бизнес-процессов является важным фактором повышения организационной эффективности, поскольку позволяет сократить затраты, повысить качество продукции и услуг и улучшить удовлетворенность клиентов.

1. Анализ бизнес-процессов:

Описание и моделирование бизнес-процессов: создание графического представления бизнес-процессов с использованием различных нотаций (BPMN, IDEF и др.).

Идентификация узких мест и неэффективных операций: выявление проблемных областей в бизнес-процессах, которые приводят к задержкам, ошибкам и увеличению затрат.

Анализ причинно-следственных связей: определение причин возникновения проблем в бизнес-процессах.

2. Оптимизация бизнес-процессов:

Реинжиниринг бизнес-процессов: радикальная перестройка бизнес-процессов с целью достижения значительного улучшения показателей эффективности.

Бережливое производство (Lean Manufacturing): сокращение потерь и повышение эффективности за счет устранения лишних операций, запасов и дефектов.

Шесть сигм (Six Sigma): методология управления качеством, направленная на снижение вариативности бизнес-процессов и повышение их надежности.

Автоматизация бизнес-процессов: использование информационных технологий для автоматизации рутинных операций и повышения эффективности бизнес-процессов.

3. Управление качеством:

Внедрение систем управления качеством (ISO 9000): получение сертификата соответствия международным стандартам качества.

Всеобщее управление качеством (TQM): подход к управлению, который направлен на постоянное улучшение качества продукции и услуг и вовлечение всех сотрудников в этот процесс.

Статистический контроль процессов (SPC): использование статистических методов для мониторинга и контроля качества бизнес-процессов.

Методы управления человеческими ресурсами

Эффективное управление персоналом является ключевым фактором повышения организационной эффективности, поскольку сотрудники являются основным двигателем организации.

1. Планирование трудовых ресурсов:

Прогнозирование потребности в персонале: определение количества и квалификации сотрудников, необходимых для достижения стратегических целей.

Анализ рынка труда: изучение ситуации на рынке труда и выявление потенциальных источников привлечения персонала.

2. Привлечение и отбор персонала:

Разработка профиля должности: определение требований к кандидатам на конкретную должность.

Использование различных методов отбора персонала: собеседования, тестирование, оценка профессиональных навыков.

3. Обучение и развитие персонала:

Разработка программ обучения и развития: обеспечение сотрудников необходимыми знаниями и навыками для выполнения своей работы.

Проведение тренингов и семинаров: повышение квалификации сотрудников.

Коучинг и менторинг: индивидуальное развитие сотрудников под руководством опытных специалистов.

4. Мотивация и стимулирование персонала:

Разработка системы мотивации и стимулирования: создание условий, которые побуждают сотрудников к достижению высоких результатов.

Использование материальных и нематериальных стимулов: заработная плата, премии, льготы, признание заслуг.

Вовлечение сотрудников в принятие решений: предоставление сотрудникам возможности участвовать в управлении организацией.

5. Оценка эффективности работы персонала:

Разработка системы оценки эффективности работы: определение критериев, по которым оценивается работа сотрудников.

Проведение регулярной оценки эффективности работы: предоставление обратной связи сотрудникам о результатах их работы.

Разработка планов улучшения работы: определение мер, которые необходимо предпринять для повышения эффективности работы сотрудников.

Инструменты управления организационной эффективностью

Помимо методов управления, существует множество инструментов, которые помогают предприятиям повышать свою организационную эффективность.

1. Информационные технологии:

Системы управления предприятием (ERP): интегрированные системы, которые автоматизируют основные бизнес-процессы предприятия.

Системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM): системы, которые помогают предприятиям управлять своими отношениями с клиентами.

Системы управления знаниями (KMS): системы, которые позволяют предприятиям собирать, хранить и распространять знания.

Системы бизнес-аналитики (BI): системы, которые позволяют предприятиям анализировать данные и принимать обоснованные решения.

2. Финансовые инструменты:

Бюджетирование: планирование и контроль финансовых ресурсов предприятия.

Управление затратами: сокращение затрат и повышение эффективности использования ресурсов.

Инвестиционный анализ: оценка эффективности инвестиционных проектов.

3. Организационные инструменты:

Проектное управление: управление проектами с целью достижения поставленных целей в срок и в рамках бюджета.

Управление изменениями: управление процессом внедрения изменений в организации.

Управление рисками: идентификация, оценка и управление рисками, которые могут повлиять на деятельность предприятия.

Выбор методов и инструментов управления организационной эффективностью

Выбор конкретных методов и инструментов управления организационной эффективностью зависит от специфики предприятия, его целей и задач, а также от внешних условий. Важно выбирать те методы и инструменты, которые

наиболее соответствуют потребностям предприятия и позволяют достичь максимального эффекта.

Также важно помнить, что управление организационной эффективности – это непрерывный процесс, который требует постоянного мониторинга, анализа и корректировки.

Эффективное управление организационной эффективности требует комплексного подхода, сочетающего в себе стратегическое планирование, оптимизацию бизнес-процессов, эффективное управление персоналом и использование современных инструментов управления. Предприятия, которые уделяют внимание управлению организационной эффективности, имеют больше шансов на успех и устойчивое развитие в условиях современной экономики.

Управление организационной эффективностью также включает в себя вопросы человеческих ресурсов. Эффективное управление персоналом, включая набор, обучение и развитие сотрудников, является ключевым фактором, влияющим на общую производительность и конкурентоспособность предприятия. Инвестирование в обучение и развитие сотрудников не только повышает их квалификацию, но и способствует формированию лояльности и вовлеченности, что, в свою очередь, положительно сказывается на эффективности работы всей организации. Важным аспектом является также создание мотивационных систем, которые стимулируют сотрудников к достижению высоких результатов. Разработка программ поощрения, карьерного роста и профессионального развития помогает создать положительную атмосферу в коллективе и способствует повышению общей эффективности.

В заключение, управление организационной эффективностью предприятия представляет собой сложный и многогранный процесс, требующий системного подхода и применения различных методов и

инструментов. Теоретические аспекты, такие как системный подход, организационное поведение и стратегическое планирование, играют ключевую роль в понимании того, как различные элементы организации взаимодействуют и как их можно оптимизировать для достижения максимальных результатов. Практические методы, такие как сбалансированная система показателей и современные информационные технологии, предоставляют менеджерам необходимые инструменты для мониторинга и оценки эффективности. Важно помнить, что успешное управление организационной эффективностью невозможно без учета человеческого фактора, поэтому инвестиции в развитие персонала и создание мотивационной среды должны быть приоритетными направлениями для каждой организации.

Выводы по первой главе

В теоретическом аспекте управления организационной эффективностью предприятия необходимо рассмотреть множество факторов, которые влияют на результаты деятельности организации. Эффективность предприятия можно определить как степень достижения поставленных целей с минимальными затратами ресурсов. Это понятие охватывает широкий спектр аспектов, включая финансовые, производственные, управленческие и человеческие ресурсы. Для достижения высокой организационной эффективности необходима комплексная система управления, которая включает в себя стратегическое планирование, организацию процессов, контроль и оценку результатов.

Одним из ключевых аспектов управления организационной эффективностью является понимание концепции эффективности как таковой. Эффективность может быть разделена на несколько видов: экономическая, социальная, экологическая и управленческая. Экономическая эффективность связана с рациональным использованием ресурсов и получением максимальной прибыли. Социальная эффективность касается удовлетворения потребностей сотрудников и клиентов, а также соблюдения норм и стандартов. Экологическая эффективность подразумевает минимизацию негативного влияния на окружающую среду. Управленческая эффективность включает в себя оптимизацию процессов и улучшение взаимодействия внутри организации [6].

Для достижения организационной эффективности необходимо учитывать факторы внутренней и внешней среды. Внутренние факторы включают в себя организационную структуру, корпоративную культуру, систему управления и мотивации, а также квалификацию и опыт сотрудников. Внешние факторы могут включать в себя рыночные условия, конкурентную среду, экономическую ситуацию, законодательные изменения и

технологические инновации. Все эти факторы взаимосвязаны и оказывают влияние на общую эффективность предприятия [3].

Одним из подходов к управлению организационной эффективностью является использование ключевых показателей эффективности (KPI). Эти показатели позволяют количественно оценить результаты работы предприятия и выявить области, требующие улучшения. KPI могут быть как финансовыми, так и нефинансовыми. Финансовые показатели включают в себя прибыль, рентабельность, объем продаж и т.д. Нефинансовые показатели могут касаться удовлетворенности клиентов, уровня вовлеченности сотрудников, качества продукции и других аспектов, не имеющих прямого финансового выражения [11].

Важно отметить, что управление организационной эффективностью требует системного подхода. Это означает, что необходимо рассматривать все аспекты деятельности предприятия в комплексе, а не изолированно. Например, улучшение финансовых показателей может быть достигнуто за счет повышения качества продукции, что, в свою очередь, требует инвестиций в обучение сотрудников и модернизацию оборудования. Таким образом, любые изменения должны быть тщательно продуманы и обоснованы, чтобы не привести к негативным последствиям в других областях.

Кроме того, важным аспектом управления организационной эффективностью является необходимость постоянного мониторинга и анализа результатов. Это позволяет не только своевременно выявлять проблемы, но и принимать меры по их устранению. В современных условиях, когда рынок постоянно меняется, предприятиям необходимо быть гибкими и готовыми к адаптации. Это может включать в себя изменение стратегий, пересмотр бизнес-процессов, а также внедрение новых технологий и методов работы.

Ключевым элементом управления организационной эффективностью является человеческий капитал. Сотрудники являются основным ресурсом предприятия, и их знания, навыки и мотивация напрямую влияют на результаты работы. Поэтому управление персоналом должно быть направлено

на создание благоприятных условий для работы, развитие профессиональных навыков и повышение уровня вовлеченности сотрудников. Это может быть достигнуто через различные программы обучения, системы мотивации и корпоративные мероприятия, которые способствуют формированию командного духа.

Также стоит отметить, что в условиях глобализации и цифровизации управления организационной эффективностью необходимо учитывать влияние новых технологий. Внедрение информационных систем и автоматизация процессов могут значительно повысить эффективность работы предприятия. Однако это также требует от сотрудников новых знаний и навыков, что подчеркивает важность постоянного обучения и развития.

В заключение, управление организационной эффективностью предприятия представляет собой сложный и многогранный процесс, который требует внимательного анализа различных факторов и применения комплексного подхода. Эффективное управление не только способствует достижению высоких финансовых результатов, но и создает условия для устойчивого развития организации в долгосрочной перспективе. Важно понимать, что эффективность — это не статичное состояние, а динамичный процесс, требующий постоянного внимания и адаптации к меняющимся условиям. Успешные предприятия будут те, которые смогут максимально эффективно использовать свои ресурсы, адаптироваться к изменениям внешней среды и обеспечивать высокое качество своей продукции и услуг.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ОЦЕНКЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ПРЕДПРИЯТИИ АО «ЭМИС»

2.1. Анализ организационной эффективности предприятия АО «ЭМИС»

Базой исследования в выпускной квалификационной работе послужило акционерное общество «ЭМИС», расположенное в городе Челябинск. Предприятие «ЭМИС» (электронные и механические измерительные системы) осуществляет свою деятельность с начала 2000-х. «ЭМИС» — ведущий российский производитель и разработчик контрольно-измерительных приборов и автоматики для коммерческого и технологического учета газа, пара, жидкости и тепловой энергии.

Основное направление деятельности – разработка и производство приборов и систем для измерения расхода жидкостей, газов и пара. Компания занимается разработкой и производством эталонов и средств поверки для обеспечения единства измерений, а также предоставляет услуги по монтажу, пусконаладке, ремонту и техническому обслуживанию поставляемого оборудования.

Предприятие занимается проведением научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) для создания новых и совершенствования существующих измерительных приборов и систем.

АО «ЭМИС» демонстрирует впечатляющие темпы роста и высокую экономическую отдачу: сильная прибыльность, усиленный капитал, технологическая надёжность и успешная госконтрактная деятельность. Основные риски — долговая нагрузка и зависимость от госзаказов — кажутся управляемыми при грамотных стратегических решениях.

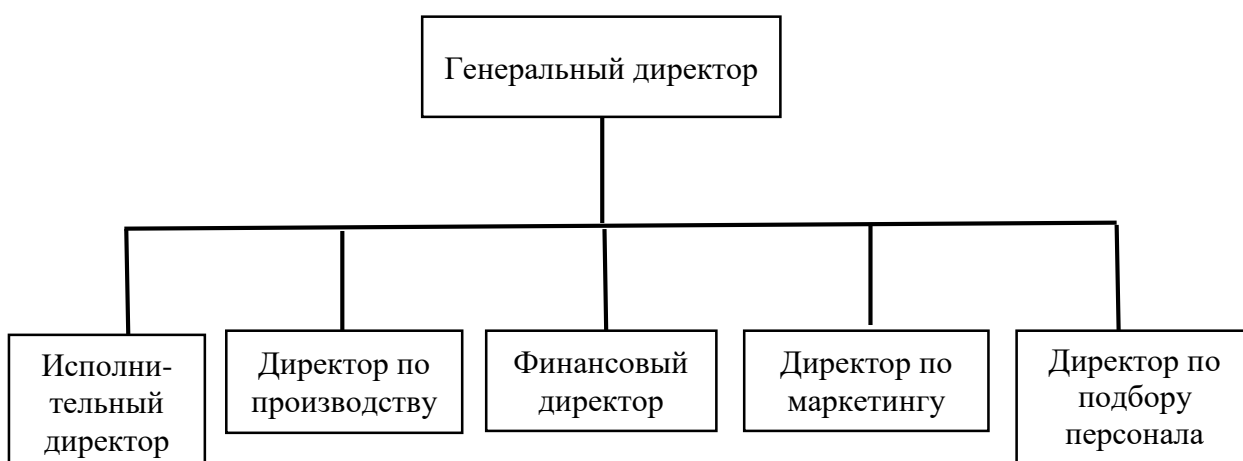
Вероятные направления развития: расширение экспорта, усиление технологической платформы цифровизации и диверсификация клиентской

базы, что может закрепить лидерские позиции компании на рынке КИПиА в России и за рубежом.

В компании разработана чёткая структура управления, которая обеспечивает эффективное функционирование всех подразделений и высокое качество обслуживания гостей. В состав управленческой команды входят квалифицированные специалисты с большим опытом работы в гостиничном бизнесе. Они обладают необходимыми знаниями и навыками для того, чтобы успешно решать задачи, стоящие перед компанией, и обеспечивать высокое качество предоставляемых услуг.

Структура управления (Рис. 1) в АО «ЭМИС» построена таким образом, чтобы каждый сотрудник мог эффективно выполнять свои обязанности и вносить свой вклад в общее дело. Это позволяет компании оперативно реагировать на изменяющиеся условия рынка и адаптироваться к новым требованиям и тенденциям.

Рис. 1 - Организационная структура управления АО «ЭМИС»



1. Генеральный директор: общее руководство компанией и стратегическое планирование.
2. Исполнительный директор: руководство научно-технической деятельностью, разработкой новых продуктов и технологий.
3. Производственный директор: руководство производственными процессами, обеспечение качества продукции.
4. Финансовый директор: управление финансами, бухгалтерским учетом и отчетностью.
5. Директор по маркетингу и продажам: продвижение и сбыт продукции, работа с клиентами.
6. Отдел управления персоналом (HR): подбор, обучение и развитие персонала.

Штатное расписание (Таблица 2) состоит из 203 человек, штат укомплектован на 100%.

Таблица 2 – общая численность штатных сотрудников

Наименование отдела	Должность (специальность, профессия)	Количество штатных единиц
Администрация	Генеральный директор	1,00
Администрация	Зам. ген. директора по внутреннему контролю	1,00
Финансовый отдел	Финансовый директор	1,00
Финансовый отдел	Главный бухгалтер	1,00
Финансовый отдел	Бухгалтер	4,00
Финансовый отдел	Экономист	2,00
Отдел маркетинга	Директор по маркетингу	1,00
Отдел маркетинга	Менеджер по маркетингу	2,00
Отдел продаж	Начальник отдела продаж	1,00
Отдел продаж	Менеджер по продажам	6,00
Отдел продаж	Региональный представитель	2,00

Отдел по подбору персонала	Директор по подбору персонала	1,00
Отдел по подбору персонала	Менеджер по подбору персонала	4,00
Инженерный отдел	Исполнительный директор	1,00
Инженерный отдел	Главный инженер	1,00
Инженерный отдел	Главный конструктор	1,00
Инженерный отдел	Главный технолог	1,00
Инженерный отдел	Инженер	2,00
Инженерный отдел	Конструктор	1,00
Инженерный отдел	Технолог	1,00
Производственный отдел	Директор по производству	1,00
Производственный отдел	Начальник участка производства электросчетчиков	1,00
Производственный отдел	Слесарь-сборщик электросчетчиков	9,00
Производственный отдел	Зам. директор по производству	1,00
Производственный отдел	Начальник участка датчиков давления	1,00
Производственный отдел	Слесарь-сборщик датчиков давления	16,00
Производственный отдел	Начальник участка ЭМИС-МАГ	1,00
Производственный отдел	Слесарь-сборщик электромагнитных расходомеров	20,00
Производственный отдел	Начальник участка ЭМИС-МАСС	1,00
Производственный отдел	Сварщик	20,00
Производственный отдел	Слесарь	10,00
Производственный отдел	Начальник электро-монтажного участка	1,00

Производственный отдел	Монтажник РЭА	24,00
Производственный отдел	Начальник участка производство электрооборудования	1,00
Производственный отдел	Начальник участка производства расходомеров	1,00
Производственный отдел	Слесарь-сборщик расходомеров	10,00
Производственный отдел	Начальник планово- диспетчерского отдела	1,00
Производственный отдел	Специалист по планированию	10,00
Производственный отдел	Начальник отдела подготовки производства	1,00
Производственный отдел	Главный метролог	1,00
Производственный отдел	Начальник отдела метрологии	1,00
Производственный отдел	Слесарь-метролог	5,00
Производственный отдел	Инженер-метролог	26,00
Отдел снабжения	Начальник отдела снабжения	1,00
Отдел снабжения	Снабженец	5,00
Отдел логистики	Логист	2,00
Отдел логистики	Водитель-экспедитор	9,00
Отдел качества	Начальник службы качества	1,00
Отдел обслуживания	Электромонтажник	1,00
Отдел обслуживания	Дворник	2,00
Отдел обслуживания	Энергетик	1,00
Отдел обслуживания	Слесарь-сантехник	2,00

АО «ЭМИС» занимает видное место среди российских производителей измерительного оборудования, особенно в сфере расходомерии и систем автоматизации технологических процессов. Предприятие имеет сильные позиции в определенных сегментах рынка, где у нее есть собственные разработки и конкурентные преимущества, также оно воспользовалось трендом импортозамещения в России, чтобы укрепить свои позиции и увеличить долю рынка за счет замещения импортных аналогов.

Рынок измерительного оборудования достаточно конкурентный. Среди конкурентов «ЭМИС» такие крупные международные компании, как Siemens, Endress+Hauser, Emerson и российские производители.

«ЭМИС» сотрудничает с системными интеграторами, которые занимаются внедрением систем автоматизации на предприятиях. Партнерство с интеграторами позволяет расширить каналы сбыта и предлагать заказчикам комплексные решения.

В рамках данной практической работы мы рассмотрим основные аспекты, влияющие на организационную эффективность АО «ЭМИС», и проведем детальный анализ текущего состояния и перспектив развития компании (по годам):

2022 год: кризис поставок и пассивный маркетинг.

Существующая практика:

1. Основной канал продаж – участие в тендерах, проводимых крупными нефтегазовыми компаниями (преимущественно "Газпром")
2. Минимальный уровень маркетинговой активности (участие в одной-двух отраслевых выставках в год, публикации в нескольких специализированных журналах).
3. Отсутствие активного поиска новых клиентов.
4. Нехватка комплектующих привела к срыву сроков поставки некоторых заказов.

Экономические показатели:

1. Снижение объема продаж расходомеров на 15% по сравнению с предыдущим годом.
2. Увеличение среднего срока выполнения заказа на 20%.
3. Снижение количества новых клиентов на 30%.
4. Падение индекса удовлетворенности клиентов (CSI) на 10%.

Выявленные недостатки:

1. Зависимость от одного канала продаж (тендеры "Газпрома").
2. Пассивный маркетинг, не позволяющий привлекать новых клиентов.
3. Недостаточная гибкость в управлении поставками.
4. Отсутствие системы мониторинга удовлетворенности клиентов.

2023 год: попытки импортозамещения и цифровой маркетинг.

Существующая практика:

1. Начало реализации программы импортозамещения (частичное производство комплектующих на собственных мощностях).
2. Запуск пилотного проекта по цифровому маркетингу (создание сайта-визитки, запуск контекстной рекламы).
3. Участие в нескольких российских выставках, ориентированных на импортозамещение.

Экономические показатели:

1. Незначительный рост объема продаж расходомеров (3%) за счет новых российских клиентов.
2. Снижение среднего срока выполнения заказа на 5%.
3. Рост количества лидов (потенциальных клиентов), привлеченных с помощью цифрового маркетинга, на 15%.
4. Стабилизация индекса удовлетворенности клиентов (CSI).

Выявленные недостатки:

1. Медленные темпы импортозамещения.
2. Недостаточная эффективность цифрового маркетинга (низкая конверсия лидов в продажи).
3. Ограниченный ассортимент продукции, не адаптированный к потребностям новых клиентов.
4. Отсутствие системы анализа эффективности маркетинговых кампаний.

2024 год: активный экспорт и персонализированные предложения.

Существующая практика:

1. Активный выход на рынки стран СНГ (Казахстан, Беларусь) с расходомерами собственного производства.
2. Разработка персонализированных предложений для крупных клиентов (учет специфических требований и условий эксплуатации).
3. Внедрение CRM-системы для управления отношениями с клиентами.
4. Усиление маркетинговой активности в цифровых каналах (контент-маркетинг, SMM).

Экономические показатели:

1. Существенный рост объема продаж расходомеров (20%) за счет экспорта в страны СНГ.
2. Сокращение среднего срока выполнения заказа на 10%.
3. Увеличение количества новых клиентов на 25%.
4. Рост индекса удовлетворенности клиентов (CSI) на 8%.
5. Увеличение конверсии лидов в продажи на 12%.

Выявленные недостатки:

1. Высокая зависимость от нескольких крупных клиентов в странах СНГ.
2. Недостаточная автоматизация процессов продаж и маркетинга.
3. Нехватка квалифицированных специалистов по международному маркетингу.

4. Отсутствие системы мониторинга конкурентов на новых рынках.

Определение положительных и отрицательных сторон работы АО «ЭМИС» в контексте обработки заказов и логистики расходомеров:

Положительные стороны:

1. Наличие собственного производства позволяет гибко управлять производственным процессом и оперативно реагировать на изменения в спросе (частично).
2. Квалифицированный персонал.
3. Опыт работы с крупными заказчиками.

Отрицательные стороны:

1. Зависимость от поставщиков комплектующих: Задержки в поставках комплектующих могут приводить к срыву сроков выполнения заказов.
2. Ограниченная автоматизация процесса обработки заказов (многие операции выполняются вручную, что увеличивает время обработки заказа и вероятность ошибок).
3. Недостаточная прозрачность процесса отслеживания заказов (клиенты не всегда имеют возможность оперативно отслеживать статус своего заказа).
4. Высокие транспортные расходы.

Ниже представлена сводная таблица 3 ключевых показателей финансовой деятельности АО «ЭМИС» за 2022–2023 гг. — доступные данные за 2024 год пока не опубликованы:

Таблица 3 – ключевые показатели финансовой деятельности АО «ЭМИС»
за 2022–2023 гг.

Показатель	2022	2023
Выручка	2 115 456 000 Р	4 940 053 000 Р
Чистая прибыль	651 180 000 Р	1 811 234 000 Р
Прибыль до налогообложения	843 075 000 Р	2 270 509 000 Р
Активы / Пассивы (баланс)	1 767 000 000 Р	3 680 000 000 Р (итого ~7,35 млрд)
Капитал и резервы	≈ 1 100 000 000 Р	2 316 709 000 Р

На основании финансовых показателей 2022–2023 годов можно заключить, что предприятие демонстрирует динамичный рост: выручка увеличилась более чем вдвое, чистая прибыль выросла почти в три раза, что свидетельствует о высоком потенциале организационного развития. Тем не менее, дальнейшее повышение эффективности требует усиления цифровизации, оптимизации логистических процессов, диверсификации клиентской базы и стратегического планирования выхода на внешние рынки.

Таким образом, АО «ЭМИС» обладает прочным фундаментом для устойчивого роста и развития, однако должно сосредоточить усилия на решении ключевых организационных задач, чтобы сохранить и приумножить достигнутые результаты в условиях стремительно изменяющейся рыночной среды.

2.2. Рекомендации по улучшению организационной эффективности

Практическая работа по оценке организационной эффективности в предприятии на примере АО «ЭМИС» представляет собой важный этап в исследовании управления организационной эффективностью. В условиях современного рынка, где конкуренция становится все более жесткой, а потребности клиентов постоянно меняются, предприятия вынуждены адаптироваться и оптимизировать свои внутренние процессы. АО «ЭМИС», как одно из ведущих предприятий в своей отрасли, сталкивается с необходимостью постоянного анализа своей организационной структуры, процессов и результатов деятельности для повышения своей конкурентоспособности и достижения устойчивого роста.

Рекомендации по повышению организационной эффективности:

Рекомендация 1. Внедрение и эффективное использование CRM-системы:

1. Выбрать CRM-систему, наиболее подходящую для специфики бизнеса АО «ЭМИС» (например, отраслевую или с возможностью кастомизации под производство расходомеров).
2. Настроить CRM-систему для автоматизации процесса обработки заказов: от получения заявки до отгрузки продукции.
3. Интегрировать CRM-систему с веб-сайтом компании для автоматического сбора заявок.
4. Обеспечить обучение всех сотрудников, взаимодействующих с клиентами, эффективной работе с CRM-системой.
5. Регулярно анализировать данные CRM для выявления узких мест в процессе продаж и логистики и внесения корректировок.

Это приведет к сокращению времени обработки заказов, повышение лояльности клиентов, увеличение объема продаж.

Рекомендация 2. Внедрение системы управления запасами (Inventory Management System - IMS):

1. Выбрать IMS, интегрируемую с CRM и производственной системой (ERP).
2. Настроить IMS для автоматического отслеживания уровня запасов комплектующих.
3. Установить оптимальные уровни запасов для каждой позиции комплектующих на основе анализа исторических данных и прогнозов спроса.
4. Автоматизировать процесс формирования заказов поставщикам при достижении минимального уровня запасов.

Это приведет к снижению затрат на хранение запасов, предотвращение дефицита комплектующих, повышение эффективности производства.

Рекомендация 3. Оптимизация логистических процессов:

1. Провести тендер среди транспортных компаний для выбора наиболее выгодных условий доставки.
2. Внедрить систему выбора оптимального маршрута доставки с учетом стоимости и сроков доставки.
3. Автоматизировать процесс оформления транспортных документов (например, использование EDI - Electronic Data Interchange).
4. Интегрировать IMS с системами транспортных компаний для отслеживания статуса доставки в режиме реального времени.

Это приведет к снижению транспортных расходов, сокращение сроков доставки, повышение надежности доставки.

Рекомендация 4. Интеграция информационных систем:

1. Обеспечить интеграцию CRM, IMS и ERP-систем.
2. Настроить автоматический обмен данными между системами для обеспечения единого информационного пространства.

3. Разработать общие стандарты для ввода и обработки данных во всех системах.

Это приведет к повышению эффективности принятия решений на основе актуальных данных, сокращение количества ошибок, улучшение координации между отделами.

Рекомендация 5. Повышение квалификации персонала:

1. Организовать обучение сотрудников работе с новыми системами (CRM, IMS).
2. Провести тренинги по продажам и обслуживанию клиентов для повышения квалификации менеджеров по продажам.
3. Организовать обучение логистов современным методам управления логистическими процессами.
4. Разработать систему мотивации, стимулирующую сотрудников к постоянному повышению квалификации.

Это приведет к повышению производительности труда, улучшение качества обслуживания клиентов, повышение лояльности сотрудников.

Рекомендация 6. Улучшение коммуникаций:

1. Внедрить систему обмена информацией между отделами (например, корпоративный портал или мессенджер).
2. Организовать регулярные совещания между отделами для обсуждения текущих вопросов и обмена информацией.
3. Проводить опросы сотрудников для выявления проблем в организации и получения предложений по улучшению работы.

Это приведет к улучшению координации между отделами, повышение оперативности принятия решений, повышение вовлеченности сотрудников.

Рекомендация 7. Оптимизация организационной структуры:

1. Провести анализ организационной структуры для выявления дублирующих функций и неэффективных процессов.

2. Устранить дублирующие функции и перераспределить обязанности между отделами.
3. Создать проектные команды для решения конкретных задач.

Приведет к повышению эффективности управления, снижение затрат на управление, улучшение координации между отделами.

Рекомендация 8. Укрепление корпоративной культуры:

1. Сформулировать миссию и ценности компании и довести их до всех сотрудников.
2. Создать систему поощрения сотрудников, разделяющих ценности компании.
3. Организовать корпоративные мероприятия для укрепления командного духа.

Это приведет к повышению лояльности сотрудников, улучшение имиджа компании, повышение эффективности работы.

Рекомендация 9. Улучшение маркетинговой стратегии:

1. Провести анализ рынка и определить целевую аудиторию.
2. Разработать маркетинговый план, включающий в себя различные каналы продвижения продукции (например, веб-сайт, социальные сети, выставки).
3. Улучшить контент веб-сайта и социальных сетей.
4. Проводить маркетинговые кампании для привлечения новых клиентов.

Это приведет к увеличению узнаваемости бренда, привлечение новых клиентов, увеличение объема продаж.

Рекомендация 10. Улучшение системы обслуживания клиентов:

1. Разработать стандарты обслуживания клиентов.
2. Обучить менеджеров по продажам эффективному общению с клиентами.
3. Внедрить систему обратной связи с клиентами для выявления проблем и улучшения качества обслуживания.

Это приведет к повышению удовлетворенности клиентов, увеличение лояльности клиентов, увеличение объема продаж.

Общие принципы реализации рекомендаций:

1. Поэтапность: внедрение изменений необходимо осуществлять поэтапно, начиная с наиболее важных и простых в реализации мероприятий.
2. Вовлечение сотрудников: необходимо вовлекать сотрудников в процесс изменений, учитывать их мнение и предложения.
3. Постоянный мониторинг и оценка результатов: необходимо постоянно отслеживать результаты внедрения изменений и корректировать стратегию при необходимости.
4. Использование лучших практик: необходимо изучать опыт других компаний и использовать лучшие практики в своей деятельности.

Следуя этим рекомендациям, АО «ЭМИС» сможет значительно улучшить свою организационную эффективность, повысить конкурентоспособность и укрепить свои позиции на рынке.

Выводы по второй главе

Практическая работа по оценке организационной эффективности в предприятии на примере АО «ЭМИС» представляет собой важный этап в исследовании управления организационной эффективностью, поскольку позволяет наглядно продемонстрировать, как теоретические концепции применяются на практике. АО «ЭМИС» — это крупное предприятие, занимающееся производством и разработкой контрольно-измерительных приборов и автоматики. В рамках данной практической работы была проведена комплексная оценка организационной эффективности компании, основанная на анализе её внутренней структуры, процессов, а также внешней среды.

Для начала необходимо отметить, что организационная эффективность — это многогранное понятие, которое включает в себя различные аспекты, такие как производительность, качество, инновации, удовлетворенность клиентов и сотрудников, а также финансовые результаты. В случае АО «ЭМИС» основное внимание было уделено оценке производительности и качества предоставляемых услуг, поскольку эти факторы являются ключевыми для успешного функционирования предприятия в условиях конкурентного рынка производства расходомеров [14].

В ходе исследования была проведена диагностика текущего состояния организационной структуры предприятия. АО «ЭМИС» имеет многоуровневую иерархию, которая включает в себя несколько подразделений, таких как разработка, производство, продажа, поддержка. Каждый из этих подразделений выполняет свои функции, однако важно отметить, что эффективное взаимодействие между ними является залогом успешного выполнения проектов. В процессе анализа была выявлена проблема недостаточной координации между подразделениями, что иногда приводит к задержкам в реализации проектов и снижению качества обслуживания клиентов [17].

Для более детального анализа эффективности работы АО «ЭМИС» были использованы методики, такие как SWOT-анализ и анализ ключевых показателей эффективности (KPI). SWOT-анализ позволил выявить сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы, возникающие в её внешней среде. Сильной стороной АО «ЭМИС» является высококвалифицированный персонал и наличие уникальных технологий, что позволяет компании предлагать конкурентоспособные решения. Однако среди слабых сторон можно выделить недостаточную гибкость в реагировании на изменения рынка и ограниченные ресурсы для масштабирования бизнеса [13].

Анализ ключевых показателей эффективности показал, что компания демонстрирует стабильный рост выручки, однако при этом наблюдается снижение маржинальности. Это может свидетельствовать о том, что затраты на разработку и внедрение новых решений растут быстрее, чем доходы от их реализации. Важно отметить, что в условиях быстро меняющегося рынка информационных технологий, компании необходимо постоянно адаптироваться и находить новые источники дохода, что требует от руководства принятия стратегических решений на основе анализа данных.

Кроме того, была проведена оценка удовлетворенности клиентов и сотрудников. Опросы и интервью с клиентами показали, что большинство из них довольны качеством предоставляемых услуг, однако некоторые отмечали недостаточную скорость реагирования на запросы и отсутствие проактивного подхода со стороны команды поддержки. Удовлетворенность сотрудников также требует внимания, так как высокая текучесть кадров может негативно сказаться на организационной эффективности. В ходе опросов сотрудники выразили желание иметь больше возможностей для профессионального роста и развития, а также улучшения внутренней коммуникации.

На основе проведенного анализа можно сделать несколько выводов и рекомендаций. Во-первых, для повышения организационной эффективности АО «ЭМИС» необходимо улучшить внутренние процессы и коммуникацию между подразделениями. Это можно достичь через внедрение современных

инструментов управления проектами и систем автоматизации, которые позволят сократить время на согласование и повысить прозрачность процессов. Во-вторых, компании следует обратить внимание на развитие компетенций сотрудников и внедрение программ обучения, что поможет не только повысить уровень удовлетворенности персонала, но и улучшить качество предоставляемых услуг.

Также стоит рассмотреть возможность диверсификации услуг, предлагаемых клиентам, что позволит снизить зависимость от отдельных проектов и повысить финансовую устойчивость компании. В условиях растущей конкуренции на рынке производства расходомеров, АО «ЭМИС» должна активно следить за тенденциями и инновациями, чтобы не отставать от конкурентов и предлагать своим клиентам актуальные и востребованные решения.

В заключение, оценка организационной эффективности АО «ЭМИС» показала, что несмотря на наличие сильных сторон, таких как квалифицированный персонал и уникальные технологии, компании необходимо работать над улучшением внутренних процессов, повышением удовлетворенности клиентов и сотрудников, а также диверсификацией услуг. Принятие стратегических решений на основе анализа данных и внедрение современных инструментов управления помогут АО «ЭМИС» не только сохранить свои позиции на рынке, но и укрепить их в условиях жесткой конкуренции.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках данной дипломной работы было проведено комплексное исследование, направленное на теоретическое обоснование и разработку рекомендаций по совершенствованию системы управления организационной эффективностью деятельности предприятия АО «ЭМИС». Актуальность темы обусловлена необходимостью повышения эффективности предприятий в условиях динамично меняющейся рыночной среды.

В ходе исследования были решены следующие задачи:

1. Изучены теоретические основы управления организационной эффективностью, включая различные модели и концепции, что позволило сформировать целостное представление о сущности и содержании организационной эффективности.
2. Проанализированы практические аспекты управления организационной эффективностью на примере АО «ЭМИС», что дало возможность выявить сильные и слабые стороны существующей системы управления.
3. Оценено влияние внешних и внутренних факторов на организационную эффективность АО «ЭМИС», что позволило определить ключевые факторы, оказывающие наибольшее влияние на деятельность предприятия.
4. Разработаны стратегии и рекомендации по повышению организационной эффективности АО «ЭМИС», основанные на результатах проведенного анализа и адаптированные к специфике предприятия.

В первой главе работы были рассмотрены теоретические аспекты управления организационной эффективностью, определены понятие и значение организационной эффективности, а также факторы, оказывающие на нее влияние. Были проанализированы различные методы и инструменты управления организационной эффективностью.

Во второй главе на примере АО «ЭМИС» была проведена практическая работа по оценке организационной эффективности, осуществлен анализ организационной структуры, системы управления и ключевых показателей деятельности предприятия. Результаты анализа позволили выявить проблемные зоны и сформулировать конкретные рекомендации по совершенствованию системы управления организационной эффективностью.

Предложенные в работе рекомендации направлены на оптимизацию бизнес-процессов, повышение эффективности использования ресурсов, улучшение системы мотивации персонала, а также на внедрение современных инструментов управления, таких как BSC, KPI, SWOT-анализ

Таким образом, цель дипломной работы – теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления организационной эффективностью АО «ЭМИС» – достигнута. Разработанные рекомендации могут быть использованы руководством предприятия для принятия обоснованных управленческих решений, направленных на повышение эффективности деятельности АО «ЭМИС».

Вместе с тем, проблема управления организационной эффективностью является многогранной и требует дальнейших исследований. В качестве перспективных направлений можно выделить:

1. Разработку комплексных моделей оценки организационной эффективности, учитывающих специфику различных отраслей и предприятий.
2. Исследование влияния цифровой трансформации на организационную эффективность.
3. Разработку инструментов управления организационной эффективностью в условиях неопределенности и кризисных ситуаций.
4. Изучение роли организационной культуры в повышении организационной эффективности.

Полученные в ходе исследования результаты, а также разработанные рекомендации, могут быть полезны не только для АО «ЭМИС», но и для других предприятий, стремящихся к повышению своей конкурентоспособности и эффективности деятельности в современных условиях.

В заключение хотелось бы отметить, что эффективное управление организационной эффективностью является ключевым фактором успеха предприятия в долгосрочной перспективе. Непрерывное совершенствование системы управления, адаптация к изменяющимся условиям рынка и внедрение инновационных подходов – залог устойчивого развития и процветания предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрютина М. С. Экономический анализ деятельности / М. С. Абрютина – М: Издательство «Дело и Сервис», 2023. – 512 с.
2. Белкин В. Н. и др. Теория человеческого капитала предприятия. – 2012. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25072971>
3. Вавилова А. С. Повышение эффективности управленческого труда на основе развития организационной культуры : дис. – б. и., 2013. URL: <https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/21517/1/urfu1319s.pdf>
4. Веселовский М. Я., Абрашкин М. С. Теоретические подходы к определению эффективности деятельности промышленных предприятий // Вопросы региональной экономики. – 2013. – Т. 16. – №. 3. – С. 107-115. URL: https://unitech-mo.ru/upload/files/science/journal-vre/jurnal_no16.pdf#page=105
5. Гончарук А. Г. Формирование общего механизма управления эффективностью предприятия // Экономика промышленности. – 2009. – №. 2 (45). – С. 164-175. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-obschego-mehanizma-upravleniya-effektivnostyu-predpriyatiya>
6. Григашкина С. И. Эффективность заработной платы как фактор трудовой мотивации: теоретические и организационные аспекты // дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук/Григашкина Светлана Ивановна. – 2005. URL: https://static.freereferats.ru/_avtoreferats/01002747742.pdf
7. Доленко А. А. Внедрение инновационных подходов к управлению бизнес-процессами на предприятиях // Инновации и инвестиции. – 2020. – №. 1. – С. 3-6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-innovatsionnyh-podhodov-k-upravleniyu-biznes-protsessami-na-predpriyatiyah>
8. Дронин Б.Н. Методология анализа показателей эффективности деятельности коммерческих организаций / Б.Н. Дронин // Современные тенденции развития науки и технологий. 2023. № 4-12 (21). С. 196-197.

9. Дубинина В. В. Управление бизнес-процессами предприятия // Вестник Самарского государственного университета. – 2015. – №. 5 (127). – С. 39-47. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-biznes-protsessami-predpriyatiya>
10. Жуков Б. Управленческие технологии гибкого развития предприятия на основе процессов реструктуризации, логистизации и повышения капитализации. – Litres, 2022. URL: <https://books.google.com/books?hl=ru&lr=&id=-7VREAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&ots=1MJOPBuGP8&sig=rH8H-y-fZYdYbbwIGggrao-bIyM>
11. Капитонова В. В. Мотивационный аспект управления развитием промышленного предприятия. – 2023. URL: [http://elibrary.udsu.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/10104/Kapitonova V..doc?sequence=1](http://elibrary.udsu.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/10104/Kapitonova_V..doc?sequence=1)
12. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: практикум. - М.: - ИНФРА - М, 2023, - 638с
13. Коган А. Б. Теоретические аспекты эффективности экономических систем / А. Б. Коган, Н. П. Болдырева // Вестник Оренбургского государственного университета. 2023. –№ S8. – С. 45 – 55.
14. Корзун Л.Н. Применение методов управленческого анализа в оценке эффективности деятельности предприятия на основе форм отчетности / Л.Н. Корзун // Политика, экономика и инновации. 2023. № 1 (11). С. 14.
15. Ногин А.В. Эффективность деятельности предприятия: понятие, критерии, оценка / А.В. Ногин// Азимут научных исследований: экономика и управление. 2023. Т. 2. № 3 (7). С. 64-68
16. Панфилов А. И., Абдуллаев Р. А. Теоретические основы эффективности управление персоналом предприятия // Инновационная наука. – 2016. – №. 4-1 (16). – С. 225-229. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-effektivnosti-upravlenie-personalom-predpriyatiya>

17. Пискунов А. И. Развитие механизма слияний и поглощений промышленных предприятий на основе сбалансированной системы корпоративного управления. – 2020. URL: <https://dspace.kpfu.ru/xmlui/bitstream/handle/net/108280/0-794001.pdf?sequence=1>
18. Прохоренко П. А. Стратегическое управление финансами корпоративных структур в металлургии. – 2021. URL: https://static.freereferats.ru/_avtoreferats/01003027900.pdf
19. Романова О. С. Организационная культура: теоретический и организационно-управленческий аспекты : дис. – Иваново : [Иван. гос. ун-т], 2004. URL: https://static.freereferats.ru/_avtoreferats/01002633842.pdf
20. Румянцева З. П., Саломатин Н. А., Акбердин Р. З. Менеджмент организации: учебное пособие. - М.: - ИНФРА - М, 2023 - 432с
21. Серб В. Я., Бурыкин А. Д. Коммуникации как основа менеджмента на современных предприятиях // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2018. – Т. 7. – №. 8. – С. 38-48. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35654365>).
22. Сергеев А. Бизнес-планирование 5-е изд., испр. и доп. Учебник и практикум для СПО. – Litres, 2023. URL: https://books.google.com/books?hl=ru&lr=&id=kBm4EAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&ots=abKu1HZlVx&sig=x_MtRQi8OUJ2Uv2uIWzaDCmXgzQ
23. Сластунов С., Пучков Л., Коликов К. Извлечение метана из угольных пластов. – Litres, 2022. URL: <https://books.google.com/books?hl=ru&lr=&id=uroyDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&ots=Ew9VwzB0w9&sig=i2sgpNJU3FcsHFM0MFH-IS2X1TM>
24. Суровцева Е. С. Организационно-экономический механизм эффективного управления коммуникациями предприятия // Классификации коммуникативных стратегий в процессе реализации управленческих решений. – 2008. – С. 185-192. URL: https://static.freereferats.ru/_avtoreferats/01004231218.pdf

25. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учебник. - М.: - «Бизнес - школа», 2020 - 368с.