

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Управление эффективностью деятельности организации
(на примере ООО «ТехноТрансСбыт»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 421 группы
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Пояркова Полина Андреевна
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

д.э.н., профессор

кафедры менеджмента и маркетинга

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Александрова Л.А.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Введение. Отличительными чертами современного российского рынка являются, с одной стороны, замедление темпов роста экономических показателей деятельности предприятий, а с другой - формализация управленческих функций и процедур, которая дает возможность отечественным менеджерам заняться поисками резервов повышения эффективности вверенных им компаний. Следствием этого является интерес руководителей к управленческим технологиям, улучшающим качество работы организации в различных сферах и, таким образом, способствующим росту финансовых результатов ее деятельности.

Существует огромное количество инструментов повышения эффективности работы предприятия. Однако в последнее время в менеджменте широко обсуждается ряд комплексных концепций повышения эффективности, затрагивающих все стороны деятельности предприятия - от управления производством до организационной культуры. Усвоение основных принципов выявления резервов повышения производительности предприятия и поможет самостоятельно осуществлять их поиск в процессе профессиональной деятельности в этом и заключается *актуальность выбранной темы.*

Цель исследования является разработка направлений по совершенствованию системы управления эффективностью ООО «ТехноТрансСбыт» для повышения показателей эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

В соответствии с целью исследования, требуется решить следующие *задачи:*

1. Рассмотреть теоретические основы управления эффективностью деятельности организации;
2. Проанализировать управление эффективностью деятельности организации;
3. Рассмотреть сложившуюся практика управления эффективностью деятельности в ООО «ТехноТрансСбыт»;

4. Разработать направления совершенствования управления эффективностью деятельности в ООО «ТехноТрансСбыт».

Объектом исследования является эффективность деятельности ООО «ТехноТрансСбыт».

Предмет исследования – управление эффективностью деятельности организации.

Методы исследования. В исследовании работы была использована система методов:

- организационные – сравнительный;
- эмпирические – архивный (анализ документов);
- наблюдение;
- методы обработки данных;
- качественный и количественный анализ.

Степень научной разработанности темы. Основой написания дипломной работы составили научные труды зарубежных теоретиков и практиков менеджмента - Дж. Коллинза, П. Друкера, Р. Каплана, Д. Нортон, И. Адизеса, Тайити Оно и др.

Информационной базой исследования являются учредительные документы ООО «ТехноТрансСбыт», бухгалтерская и статистическая отчетность за 2018-2020 гг., другие документы, используемые в работе организации.

Практическая значимость работы заключается в том, что ее результаты могут быть использованы в деятельности ООО «ТехноТрансСбыт» для совершенствования управления эффективностью деятельности предприятия.

Выпускная работа представляет собой следующую структуру: три главы, изложена на 84 с. машинописного текста, содержит 11 рисунков, 18 таблиц, 3 приложения, список использованных источников включает 26 наименований.

Основное содержание работы. Управление эффективностью деятельности организации (англ. термины CRM, BPM, EPM) - это набор управленческих процессов (планирования, организации выполнения, контроля и анализа), которые позволяют бизнесу определить стратегические цели и затем оценивать и управлять деятельностью по достижению поставленных целей при оптимальном использовании имеющихся ресурсов. Это система управления, построенная на принципах управления стоимостью бизнеса.

Общую эффективность предприятия можно рассматривать в структуре двух составляющих:

1. Внешняя эффективность - «делаются правильные вещи» («doing rightthings»);
2. Внутренняя эффективность - «нужные вещи создаются правильно» («doingthingsright»).

Предприятие внутри своей деятельности считается эффективной в том случаи, когда целесообразно используются все виды ресурсов: трудовых, материальных, финансовых, энергетических, производя при этом товары или услуги с минимальными затратами и высоким качеством.

Чтобы повысить внутреннюю эффективность организации необходимо рационально применять внутренние возможности предприятия в целях производства высококачественных товаров и услуг по низкой себестоимости.

Уровень внешней эффективности организации обуславливается глубиной и качеством маркетинговых исследований и своевременного удовлетворения запросов потребителей путем предоставления им качественных товаров и услуг.

Внутренняя эффективность, как правило, достигается за счет мероприятий, имеющих краткосрочный характер. Внешняя эффективность - это реализация стратегии и получение долгосрочных результатов.

Процессы улучшения внешней эффективности разбираются в сфере маркетинга, но учитывая влияние внутрифирменных факторов на главные

рыночные показатели деятельности предприятия, рекомендуется обратить большее внимание на повышение внутреннего потенциала предприятия.

Для оценки внутренней эффективности организации, необходимы измерители данного показателя.

1) Действенность - это степень достижения системой поставленных перед ней целей, степень завершенности «нужной» работы (внутренняя эффективность).

2) Экономичность – это степень использования системой «нужных» вещей.

3) Качество - это степень соответствия системы требованиям, спецификациям и ожиданиям.

4) Прибыльность - это соотношение между валовыми доходами (смета) и суммарными издержками (фактическими расходами):

5) Производительность - отражает эффективность использования ресурсов (труда, капитала, материалов, энергии, информации) в предпринимательской деятельности предприятия.

6) Качество трудовой жизни - это показатель удовлетворённости работников условиями и содержанием своей трудовой деятельности.

7) Внедрение новшеств можно определить как прикладное творчество, Это процесс, с помощью которого мы получаем новые, более совершенные товары и услуги.

8) Современный уровень развития рынка, характеризующийся высокой динамичностью внешней среды и постоянным усилением конкурентной борьбы, а так же умение приспосабливаться и адекватно перестраивать стратегию управления своими ресурсами в ответ на изменение окружающей среды.

На практике, когда осуществляется анализ, оценка эффективности деятельности чаще всего использует традиционные методы:

1. Горизонтальный (его также называют трендовый) анализ показателей прибыли основывается на изучении их динамики в

определенный период времени. При применении данного подхода к осуществлению анализа делается расчет темпов прироста (роста) конкретных типов прибыли, ясными становятся совокупные тенденции возможных изменений.

2. Вертикальный (также называют структурным) анализ. Основывается на структурном разложении обобщенных показателей прибыли в момент ее создания, последующего распределения и применения.

Оценка эффективности деятельности организации в этом подходе предполагает учет удельного веса структурных элементов обобщенного показателя прибыли.

3. Сравнительный анализ. Основывается на соотношении значений конкретных групп похожих показателей прибыли.

Оценка эффективности деятельности этим методом предполагает расчет относительных и абсолютных отклонений параметров, которые сравниваются между собой.

А так же существуют следующие инструменты управления эффективностью предприятия - KPI и метрики, Метод 360 градусов, Сбалансированная система показателей(BSC), Performance Management – Цикл управления эффективностью организации.

Логистическая компания «ТехноТрансСбыт», основанная в 1996 году, специализируется на доставке по России мелких и крупных грузов автомобильным транспортом и предоставлении услуг ответственного хранения с температурным режимом. Данное предприятие имеет организационно-правовую форму ООО - общество с ограниченной ответственностью. Основной вид деятельности «Деятельность по складированию и хранению», код ОКВЭД-2 – «52.10».

Компания ООО «Технотранссбыт» имеет охраняемый складской комплекс общей емкостью 10 000 п/м с ежедневной оборачиваемостью 2500 п/м.(100 а/м), в любые погодные условия. Штатная численность персонала в течение 2018-2020 гг. в рассматриваемой компании увеличилось на 8,8 %.

Среднесписочная численность работников за 2020 год составляет 37 человек. Производительность труда в компании в течение 2018-2020 гг. выросла на 36,2 %.

Географический охват рынка является города и области Российской Федерации, а именно Москва, Саратов, Пенза, Самара, Волгоград, Ульяновск, Новосибирск, Екатеринбург. Партнерами организации являются ООО «Торговый Дом «Солнечные Продукты», ООО Торговый Дом «Регион-Поволжье», ООО «Ратио», ООО «Сладкий город», ООО «Ингредиенты успеха», ООО «Золотая степь».

Объем продаж составляет 142 688 тыс.руб. по сравнению с 2018 г. выручка выросла на 48,2%, а среди своих конкурентов (предприятия-конкуренты – ООО «Рестрейт»; АО «Екатериновский Элеватор»; ООО «Новобурасхлеб», ООО; ООО «Татищевский КХП») ООО «ТехноТрансСбыт» занимает 3 место на 2020 год. Товарооборот логистической компании ООО «ТехноТрансСбыт» составляет 36 500 а/м в год.

Проанализировав конкурентоспособность ООО «ТехноТрансСбыт» можно утверждать, что конкурентными преимуществами предприятия являются высокий уровень качества услуг, доступная ценовая политика, которое достигается с помощью ответственного хранения груза, это обусловлено долгим опытом работы, высококачественным обслуживанием клиентов и предоставлением комплекса услуг по обработке и перевозке грузов. Но уступает своим конкурентам по ряду параметров, а именно: в известности на рынке, в применении новых технологий усовершенствование упаковки. Но, несмотря на высокую насыщенность рынка конкурентами, данное предприятие сохраняет довольно хорошие позиции на рынке и является конкурентоспособным.

ООО «ТехноТрансСбыт» имеет возможности для улучшения внешней эффективности за счет: дальнейшего расширение присутствия в российских регионах, развитие сопутствующих основному виду деятельности

дополнительных услуг, совершенствование технологий хранения и перевозки грузов, непрерывного совершенствования процессов организации производства; наращивания производственных мощностей при помощи обновления производственного оборудования; рационального использования производственных ресурсов; повышения производительности труда с целью снижения производственных издержек и себестоимости продукции; усиления инновационной деятельности и реализации имеющихся инновационных возможностей.

Рассмотрев внешнюю эффективность деятельности предприятия, далее провели анализ внутренней эффективности деятельности ООО «ТехноТрансСбыт».

Оценка эффективности деятельности предприятия помогает предпринимателю определить границы соотношения достигнутых компанией результатов и необходимых для этого затрат. На основе этого анализа выбирается наилучший способ увеличения эффективности.

После анализа финансового состояния организации, исследуя показатели с 2018 по 2020 гг., можно сказать, что на сегодняшний день финансовое состояние организации, можно оценить как среднее, у предприятия нормальная финансовая устойчивость (запасы покрываются суммой собственных и долгосрочных источников), показатели говорят о перспективной ликвидности, то есть можно прогнозировать платежеспособность на основе сравнения будущих поступлений и платежей.

Основные показатели деловой активности показывают, что предприятие ООО «ТехноТрансСбыт» к 2020 году прибыльное, эффективно и рационально использует финансовые ресурсы, развивается и растет в экономическом плане.

Полное и эффективное использование действующих основных ресурсов и фондов способствует уменьшению потребности в инвестициях на их воспроизводство, росту производительности труда, снижению расходов

на их эксплуатацию и увеличению на этой основе прибыли и рентабельности хозяйственной деятельности.

По значениям фондоотдачи, как обобщающего показателя эффективности использования основных средств, можно констатировать ее повышение с 2019 - 2020 гг. примерно 89%, по сравнению с 2018 г. Увеличение данного показателя свидетельствует об эффективности использования основных фондов.

Понижение фондоемкость к 2020 г. на 0,02 руб. свидетельствует о повышении эффективности использования основных фондов.

Значение фондовооруженности после 2018 г. начинает уменьшаться, данный показатель, говорит о том, что снижается уровень обеспеченности персонала основными средствами, происходит устаревание технической базы.

Важно отметить снижение фондорентабельности снизилось на 2,8 %, Уменьшение показателя в динамике при одновременном увеличении фондоотдачи говорит об увеличении затрат предприятия.

Снижение показателя оправдано, если предприятие переход на выпуск новых товаров или осваивает новую технологию. Это требует инвестиций в основные фонды, отдача от которых происходит не сразу.

Одной из наиболее распространенных методик в области управления эффективностью является применение ключевой показатель эффективности (КРІ/КПЭ). Элементы данной системы внедрены и в ООО «ТехноТрансСбыт».

В связи с коммерческим характером деятельности организации, основной упор при разработке системы КРІ направлено на финансовые показатели деятельности, при этом нефинансовая эффективность рассматривается как залог успешного выполнения поставленных перед организацией целей и задач.

В компании ООО «ТехноТрансСбыт» принято считать, что вознаграждение связано с эффективностью, которое основано на достижении

результатов деятельности. Поэтому менеджеры заинтересованы мотивировать работников так, чтоб производительность труда росла, тем самым повышалась производительность, то есть комплексную результативность использования ресурсов, и тем самым увеличивая социальную эффективность, за счет оплаты вознаграждения за выполненную работу в срок или переработку плана.

Разработкой и внедрением параметров эффективности при оплате труда занимаются руководители всех подразделений, это командная работа, позволяющая четко понять, что такое КРІ сотрудников, и не ошибиться в их определении применительно к конкретным условиям данного предприятия.

Помимо выплаты премии, используют и другие варианты поощрения в компании, такие как, предоставить внеплановый выходной, включить в кадровый резерв на вышестоящую должность и пр.

Главная задача руководителей предприятия - оптимально скомбинировать материальное и нематериальное стимулирование. Такая мотивационная система позволит работникам хорошо и эффективно трудиться, а компании - достигать высоких финансовых результатов. Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о недостатках в управлении эффективностью заключается в том, что необходимо в рамках отдела необходимо разрабатывать систему сверху вниз, т. е. сначала руководителю, а потом уже его подчиненным, чтобы цели и задачи в рамках подразделения были едиными. И непосредственно при внедрении новой системы оплаты труда рекомендуется подготовиться к сопротивлению со стороны работников. Так как очень важно объяснить работникам, на что направлена эта разработанная система, каких результатов, ожидает от них руководство. В процессе планирования и реализации система управления эффективностью недопонимания между руководителями и работниками предприятия приведут к невыполнению необходимых результатов.

Заключение. В ходе проделанной работы дана общая характеристика деятельности ООО «ТехноТрансСбыт» и проведен анализ управления

эффективностью деятельности предприятия. Проведен обзор сложившейся практика управления эффективностью деятельности в ООО «ТехноТрансСбыт», а также предложены направления совершенствования управления эффективностью деятельности.

По результатам анализа управления эффективности деятельности ООО «ТехноТрансСбыт» были сделаны следующие выводы:

1. К 2020 г. у предприятия ООО «ТехноТрансСбыт» не стабильное финансовое состояние организации, но показатели говорят о перспективной ликвидности, то есть можно прогнозировать платежеспособность на основе сравнения будущих поступлений и платежей.

2. Основные показатели деловой активности показывают, что предприятие ООО «ТехноТрансСбыт» к 2020 году прибыльное, эффективно и рационально использует финансовые ресурсы, развивается и растет в экономическом плане.

3. По значениям фондоотдачи, как обобщающего показателя эффективности использования основных средств, можно констатировать ее повышение с 2019 - 2020 гг. примерно 89%, по сравнению с 2018 г. Увеличение данного показателя свидетельствует об эффективности использования основных фондов.

4. Показатели эффективности использования персонала. Штатная численность персонала в течение 2018-2020 гг. в рассматриваемой компании увеличилось на 8,8 %. Производительность труда в компании в течение 2018-2020 гг. выросла на 36,2 %. Уровень среднегодовой заработной платы в компании за три года вырос на 13,6%.

5. Анализ внешней эффективности говорит об общем благоприятном влиянии внешней среды на ООО «ТехноТрансСбыт».

В целях повышения управления эффективностью деятельности ООО «ТехноТрансСбыт» **рекомендуется:**

1. Сократить 2 ставки менеджера - логиста, т.к. часть функций,

касающихся непосредственно планировки маршрутов перевозки и порядка транспортировки определенных грузов передать начальнику отдела организации перевозок, а часть функций по подготовке соответствующих документов передать бухгалтерам с повышением окладов на 20%;

2. Сократить ставку начальник отдела эксплуатации, а обязанности передать начальнику склада также с повышением окладов на 20%.

3. Организовать горячее питание на территории предприятия;

4. Совершенствование действующей системы мотивации персонала, за счет нерегулярных дополнительных выплат;

5. Проводить повышение квалификации и обучение работников за счет предприятия дистанционным способом.

В результате реализации предлагаемых мероприятий будет получен экономический эффект в виде экономии затрат на сумму 1 092 199 руб., а также доля управленческого персонала уменьшится на 1 чел., показатель эффективности управленческого труда увеличится на 2 548 тыс.руб./чел. или на 12,5%, производительность труда увеличиться на 340,3 тыс.руб./чел или на 8,1%.

В комплексе эти мероприятия будут способствовать не только росту производительности труда, что, безусловно, скажется на доходах предприятия и, соответственно, доходах работников, но и снизят текучесть кадров, т.е. будут способствовать повышению управления эффективностью деятельности ООО «ТехноТрансСбыт».