

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра акмеологии и менеджмента

**Методы повышения эффективности управления  
производственным процессом в ООО «Дизель-Моторный завод»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Нормоконтролер  
\_\_\_\_\_ Н.В. Федоровых  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Исполнитель:  
Князев Дмитрий Игоревич  
Студент группы ББ-41z, 4 курса  
заочного отделения  
направление  
«38.03.02 – Менеджмент»  
(профиль «Управление малым  
бизнесом»)

Научный руководитель:  
Аликперов И.М.,  
канд.экон.наук,  
доцент кафедры АиМ

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСВЕННЫМ ПРОЦЕССОМ В ООО «ДИЗЕЛЬНО- МОТОРНОМ ЗАВОДЕ»</b> .....	6
1.1. Характеристика предприятия ООО «Дизельно-моторный завод».....	6
1.2. Анализ экономических показателей производства ООО «Дизельно- моторный завод».....	11
1.3. Анализ эффективности организации производства ООО «Уральский дизельно - моторный завод».....	15
Выводы по 1 главе.....	21
<b>ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА НАПРАВЛЕНИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА</b> .....	23
2.1. Обоснование направлений по повышению эффективности организации производства.....	23
2.2. Мероприятия по внедрению прогрессивных технологических процессов и новой техники ООО «Уральский дизельно – моторный завод».....	27
2.3. Прогноз социальной экономической эффективности предложенных мероприятий.....	36
Выводы по 2 главе.....	39
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	40
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	43
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	48

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** В результате перехода экономики России к рыночным отношениям изменилась внешняя среда функционирования производственных организаций, отношения собственности, а вместе с ним возникла необходимость в качественно ином подходе к вопросу организации производства. Условия, в которых оказались сегодня компании, требуют от руководителей всех ее структурных подразделений целенаправленной работы по разработке и внедрению в производство различных инноваций, направленных на повышение эффективности организации производства.

**Методологическая база исследования.** Поиском путей совершенствования организации производства, адекватных условиям рыночной экономики и уровню развития мирового производства заняты многие исследователи. К их числу относятся Б.З. Мильнер, З.П. Румянцева, Ф.М. Русинов, Н.А. Саломатин, Э.А. Смирнов, С.Е. Хачатуров, О.Г. Туровец, В.Н. Васильев, Ю.В. Адаев, Е.Г. Гинзбург. На основе анализа богатого зарубежного и отечественного опыта и сегодняшнего положения дел в российской экономике ими создана теоретическая база для поддержки организационных преобразований в производстве.

Тема «Организация производства в подразделении и повышение ее эффективности» актуальна для «Дизель-моторного завода» г. Екатеринбурга, так как создаст обеспечение согласованной работы подразделений предприятия и обеспечения сбалансированности внутрипроизводственных процессов.

**Проблема исследования** без совершенствования управленческой деятельности невозможно повышение эффективности производственных процессов.

**Объект исследования:** управление производством.

**Предмет исследования** - деятельность по совершенствованию эффективности управления производственными процессами на промышленном предприятии.

**Цель выпускной квалификационной работы** заключается в совершенствовании управленческой деятельности на промышленном предприятии ООО «Уральского дизель-моторного завода» для повышения эффективности производственных процессов.

К **задачам** проекта относятся:

1. Дать характеристику предприятия ООО «Уральского дизельно - моторного завода»
2. Провести анализ оценки эффективности организации производства
3. Обосновать направления по повышению эффективности управления организации производства
4. Разработать мероприятия по внедрению прогрессивных технологических процессов и новой техники.
5. Рассчитать экономическую и социальную эффективность предложенных мероприятий.

**Методы исследования:** теоретические методы исследования - анализ экономической и управленческой литературы, исследование литературы зарубежных и отечественных ученых об; эмпирические: анализ, синтез, сравнение, анализ документов.

**Практическая значимость работы** заключается в том, что содержащиеся в ней выводы, предложения и экономически обоснованные рекомендации позволят совершенствовать систему управления при высвобождении персонала.

**Структура работы.** Работа состоит из введения, двух глав, разделенных на параграфы, заключения и списка использованной литературы.

Во введении определены актуальность, проблема, объект и предмет работы, цель и задачи, описаны методы и структура работы.

Первая глава посвящена анализу эффективности управления производственными процессами в ООО «Дизельно-моторном заводе» в г. Екатеринбург. В ней представлена общая характеристика деятельности, проанализирован анализ эффективности организации производства, что позволило выделить основные направления совершенствования.

Вторая глава посвящена разработке направлений по повышению эффективности управления организации производства. В ней представлены обоснование направлений по повышению эффективности управления организации производства, разработаны мероприятия по внедрению прогрессивных технологических процессов и новой техники, а так же представлен управленческие решения по внедрению. новых технологических процессов и оценка их эффективности.

В заключении сформулированы основные выводы по теме.

# **ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСВЕННЫМ ПРОЦЕССОМ В ООО «ДИЗЕЛЬНО- МОТОРНОМ ЗАВОДЕ»**

## **1.1. Характеристика предприятия ООО «Дизельно-моторный завод»**

ООО «Уральский дизель-моторный завод» (УДМЗ) - ведущее российское машиностроительное предприятие по выпуску различных типов дизелей и дизель-генераторов для комплектации судов, тепловозов, применения в малой энергетике. Расположено в г. Екатеринбурге Свердловской области. Предприятие образовано в 2003 году при разделении дизель-моторного комплекса ОАО «Турбомоторный завод». В Группу Синара завод вошел в 2008 году, в состав холдинга СТМ - в феврале 2010 года.

В феврале 2012 года Уральский дизель-моторный завод выиграл конкурс Минпромторга РФ на участие в федеральной целевой программе «Национальная технологическая база».

Став участником ее подпрограммы «Создание и организация производства в Российской Федерации в 2011-2015 годах дизельных двигателей и их компонентов нового поколения» УДМЗ получил право на финансирование научно-исследовательских и опытно конструкторских работ (НИОКР) для разработки базовых образцов модельного ряда высокооборотных V-образных дизельных двигателей и испытательных стендов. Проект по разработке нового семейства дизельных двигателей мощностью 1000-3000 кВт получил название «Энергодизель», проект по разработке испытательных стендов - проект «Дизельстрой».

Для реализации поставленных задач УДМЗ заключил два контракта с государственным заказчиком работ - Минпромторгом РФ на выполнение НИОКР. Первый госконтракт направлен на разработку базовых образцов модельного ряда высокооборотных V-образных дизельных двигателей для

дизель-генераторных установок магистральных тепловозов, пропульсивных комплексов морских и океанских судов, транспортно-технологических средств, контейнерных электростанций малой энергетики - в диапазоне мощностей 1000-3000 кВт.

Второй - на создание конструкций специализированных экспериментальных стендов для высокооборотных дизельных двигателей с частотой вращения от 1500 до 3000 оборотов в минуту для дизелестроительных производств. В результате выполнения НИОКР завод должен представить научно-технические отчеты, конструкторско-технологическую документацию и опытные образцы продукции, полностью соответствующие техническому заданию заказчика и не уступающие по своим техническим характеристикам передовым зарубежным аналогам.

Федеральная целевая программа реализуется на условиях совместного финансирования работ, причем порядка 49% составят средства государственного бюджета, остальное - собственные или привлеченные средства исполнителя.

В декабре 2012 года Уральский дизель-моторный завод завершил выполнение первого этапа государственных контрактов по проектам «Энергодизель» и «Дизельстрой».

В ходе реализации проекта «Энергодизель» УДМЗ провел аналитические и патентные исследования международного опыта по созданию и проектированию высокооборотных дизельных двигателей мощностью от 1 до 3 МВт и дизель-генераторов для магистральных тепловозов, морских, океанских судов и малой энергетики. Подготовил девять эскизных проектов на дизели и семь эскизных проектов на дизель-генераторы. Проведена сборка, изготовление и испытание двух макетных образцов.

В ходе выполнения проекта «Дизельстрой» проведены научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы (НИОКР) по созданию специализированных экспериментальных стендов для

высокооборотных дизельных двигателей с частотой вращения от 1500 до 3000 оборотов в минуту. Планируется, что на трех стендах разного назначения будут проводиться испытания одноцилиндрового отсека дизельных двигателей и дизель-генераторных установок. Для выполнения этого этапа госконтракта специалистами УДМЗ были проведены аналитические и патентные исследования по разработке испытательных стендов среди ведущих дизелестроительных компаний как в России, так и за рубежом, разработаны эскизные, технические проекты, конструкторская документация, создана технология изготовления компонентов стендового оборудования, часть которого будет изготовлена на УДМЗ.

В ходе разработки нового семейства дизельных двигателей и испытательных стендов Уральский дизель-моторный завод привлекал в качестве консультантов ряд передовых компаний в этой области: FEV GmbH, Центральный научно-исследовательский дизельный институт (ООО ЦНИДИ), «Автоматизированные системы и комплексы» (ЗАО «АСК»), МГТУ им. Баумана.

В декабре 2012 года отчет завода о выполнении первого этапа госконтракта был передан в Министерство промышленности и торговли РФ. После его согласования УДМЗ работает над выполнением второго этапа госконтрактов.

Таким образом, реализация проекта с Минпромторгом РФ позволит УДМЗ сделать качественный рывок по освоению рынка высокооборотных дизельных двигателей различного применения, создать современное дизелестроительное производство в России, расширить продуктовый портфель предлагаемых на рынок промышленных дизельных двигателей и дизель-генераторных установок. Способствовать развитию современного производства у российских поставщиков комплектующих изделий для дизельных двигателей.

Продукция УДМЗ



Модернизированные дизели: 6ДМ-21Л, 8ДМ-21Л, 12ДМ-21Л и дизель-генераторы для маневровых тепловозов: ДГ-500, ДГ-880Л, ДГ-882Л, ДГ-1400Л, ДГ-630Л

Судовые автоматизированные дизель-генераторы: АДГ-630, АДГ-1000, АДГ-1000НК, АДГ-1600

Единоличный исполнительный орган ООО «Уральского дизельно-моторного завода» – генеральный директор.

Генеральный директор отвечает за обеспечение необходимыми средствами, самостоятельно принимает решения, без доверенности действует от имени общества. В том числе представляет его интересы, совершает сделки от имени организации, имеет право подписи финансовых документов, утверждает штат сотрудников, издает приказы, дает указания, обязательные для исполнения всеми сотрудниками общества.

Рассмотрим организационную структуру предприятия ООО УДМЗ», представленную на рисунке 1.

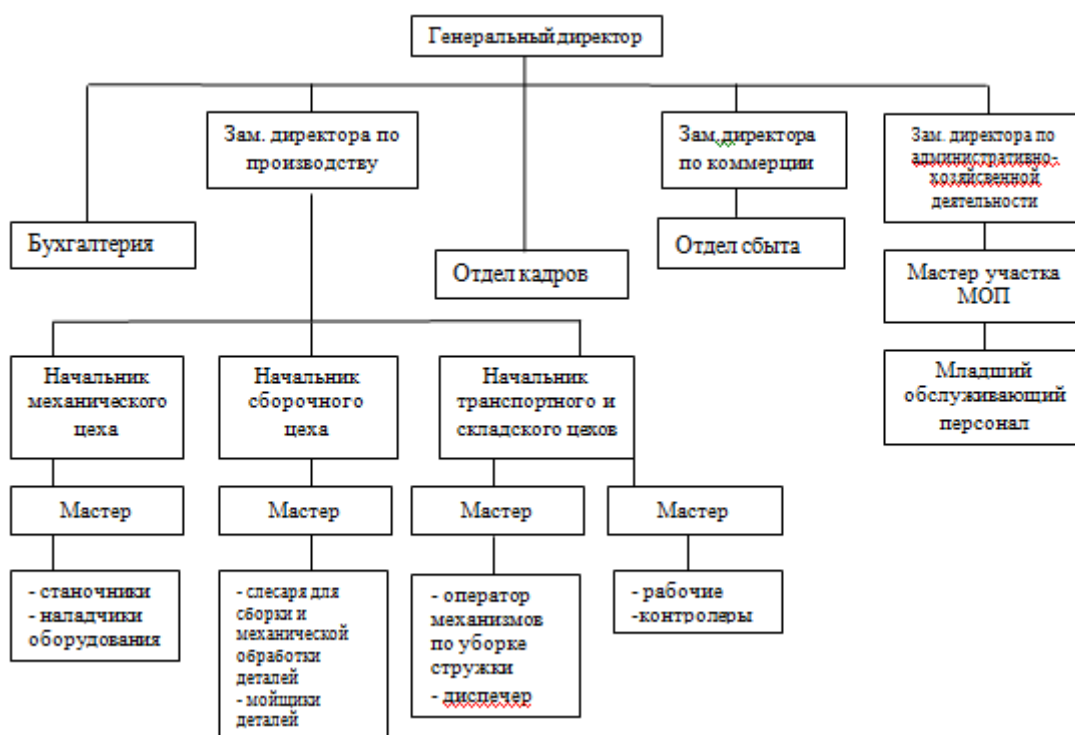


Рисунок 1 – Организационная структура ООО УДМЗ»

Структурные подразделения организации соединены между собой с помощью системы управления, которая представлена администрацией организации: генеральным директором, его заместителями, начальниками цехов, отделов и руководителями иных подразделений.

Отчет о прибылях и убытках (приложения Г – Е) отражает такие важные для финансового менеджмента показатели как сравнение суммы всех доходов предприятия от продажи товаров и услуг или других статей доходов и поступлений с суммой всех расходов, понесенных предприятием для поддержания его деятельности за период с начала года. Результатом данного сравнения является чистая прибыль или убыток отчетного периода. Для инвесторов и аналитиков отчет о прибылях и убытках во многих отношениях документ более важный, чем баланс предприятия, поскольку в нем содержится не застывшая, одномоментная, а динамическая информация о том, каких успехов достигло предприятие в течение года и за счет каких укрупненных факторов, каковы масштабы его деятельности. Данные финансовых показателей ООО «УДМЗ», представим в таблице 1.

Таблица 1 - Финансовые показатели деятельности предприятия ООО «УДМЗ» за 2013-2015 гг.

Наименование	Абсолютные значения, тыс. руб.		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Выручка (нетто) от продажи товаров (продукции, работ, услуг)	101986	99552	102784
Себестоимость проданных товаров (продукции, работ, услуг)	84237	89337	91478
Материальные затраты	66115	74911	72036
Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи	15634	5723	7000
Чистая прибыль	8835	3620	4520

Отчет о прибылях и убытках дает представление о тенденциях развития предприятия, его финансовых и производственных возможностях не только в прошлом и настоящем, но и в будущем.

## 1.2. Анализ экономических показателей производства ООО «Дизельно-моторный завод»

Финансовое состояние предприятия характеризуется системой показателей, отражающих наличие, размещение, использование финансовых ресурсов предприятия и всю производственно-хозяйственную деятельность предприятия.

Главной целью ООО «Уральского дизельно – моторного завода» является получение максимальной прибыли, что невозможно без эффективного управления капиталом. Поиски резервов для увеличения прибыльности предприятия составляют основную задачу управленцев. Для того, чтобы обеспечить выживаемость организации в современных условиях, управленческому персоналу необходимо, прежде всего, уметь реально оценивать финансовое состояние предприятия..

Далее рассмотрим динамику основных экономических показателей ООО «Уральского дизельно – моторного завода». В таблице 1 представлены экономические показатели деятельности предприятия за период с 2014-2015 гг.

Таблица 2 - Экономические показатели, характеризующие деятельность предприятия ООО «УДМЗ»

Показатели	Годы			2014 г. к 2013 г.	2015 г. к	
	2013	2014	2015		2013	2014
Объем продаж продукции, тыс. руб.	101986	99552	102784	-2434	798	3232
Себестоимость выполненных работ и услуг, тыс. руб.	84237	89337	91478	5100	7241	2141
Прибыль от продаж, тыс.руб.	14619	6739	8003	-7880	-6616	1264

Выработка продукции на одного работника, тыс.руб./чел.	384,8	585,6	524,4	200,8	139,6	-61,2
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	10780	8010	11187	-2770	407	3177
Среднегод.стоим. основных, тыс.руб.	123566	123189	122132	-377	-1434	-1057
Фондоотдача, руб.	0,83	0,81	0,84	-0,02	0,01	-0,03
Затраты на производство всего, тыс.руб. в том числе:	87367	92813	343226	121,9	141,7	116,2
материальные затраты, тыс. руб.	66115	74911	72096	8796	981	-2815
Амортизация основных фондов, тыс. руб.	1748	1895	2248	147	500	353
Затраты на оплату труда, тыс.руб.	7950	5907	8250	-2043	300	2343
Отчисления на социальные нужды, тыс.руб.	2830	2103	2937	-727	107	834
Прочие затраты, тыс. руб.	8724	7997	9250	-727	526	1253
Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	13634	5729	7000	-7905	-6634	1271
Чистая прибыль, тыс.руб.	8835	3670	4520	-5165	-4315	850
Рентабельность производства, %	10,5	4,1	4,9	-	-	-

Итак из таблицы 2 мы видим что:

Объем продаж ООО «Уральского дизельного - моторного завода» в 2015 году возрос на 798 тыс.руб. к 2013 году или на 100,7 % и на 3232 тыс.руб. к 2014 году или на 103,2% за счет расширения ассортимента и увеличения объемов реализации продукции.

Повысилась себестоимость продукции на 7241 тыс.руб. или на 108,6% к 2013 году на 2141 тыс. руб. к 2014 году или на 102,4% , так как повысились цены на энергоносители.

Прибыль от продаж по сравнению с 2013 г. уменьшилась на 6616 тыс.руб., что составило 54,7, а по сравнению с 2014 г. увеличилась на 1264 тыс.руб. или на 118,8%.

Наибольшая выработка на одного работника была выполнена в 2014 году, в 2015 году на 139,6 тыс. руб. больше к 2013 году, на 61,2 тыс.руб. меньше к 2014 году.

Фонд оплаты труда увеличился на 407 тыс. руб. к 2013 году и 3177 тыс.руб. к 2014 году.

Среднегодовая стоимость основных фондов снизилась на 1434 тыс.руб. к 2013 году и 1057 тыс.руб. к 2015 году, за счет списания холодильного и торгового оборудования, пришедшего в негодность.

Фондоотдача основных средств на одном уровне. Затраты на реализацию продукции увеличилась на 7414 тыс.руб. к 2013 году и на 1968 тыс.руб. к 2014 году.

В том числе: материальные затраты к 2013 году повысились на 5981 тыс.руб., к 2014 году снизились на 2815 тыс.руб. Амортизация основных средств к 2013 году повысилась на 500 тыс. руб., к 2014 году на 353 тыс.руб.

Затраты на оплату труда повысились на 300 тыс.руб. к 2013 году и на 2343 тыс.руб. к 2014 году.

Соответственно изменилась и статья отчислений на социальные нужды: на 107 тыс.руб. к 2013 году и на 834 тыс.руб. к 2014 году.

Прибыль до налогообложения в 2015 году по сравнению с 2013 годом

снизилась на 6634 тыс.руб., т.е. на 51,3% и увеличилась по сравнению с 2014 годом на 1271 тыс.руб. или на 122,2%.

Чистая прибыль уменьшилась на 47315 тыс.руб., что составило лишь 51,2% к 2006 году, а к 2013 году увеличилась на 850 тыс.руб. или на 123,2 %.

Рентабельность производства в 2015 году снизилась по сравнению с 2013 годом, а по сравнению с 2014 годом немного повысилась.

Финансовое состояние предприятия может быть абсолютным, нормальным, неустойчивым и кризисным. Финансовая устойчивость – это такое состояние финансовых ресурсов предприятия, которое обеспечивает развитие предприятия на основе роста финансовых результатов и капитала при сохранении уровня платежеспособности и кредитоспособности в условиях допустимого уровня риска заимствований. Финансовое состояние предприятия, его устойчивость и стабильность зависят от результатов его производственной, коммерческой и финансовой деятельности. Анализ финансовой устойчивости предприятия позволяет ответить на вопрос: насколько правильно предприятие управляло финансовыми ресурсами в течение анализируемого периода.

Современный бизнес мобилен и динамичен. Понимая это, в ООО «Уральском дизельно-моторном заводе» постарались организовать обслуживание клиентов так, чтобы количество визитов на завод для клиентов было комфортным.

Рассмотрим сильные стороны предприятия. Среди них:

1. Наличие опытных руководителей, собственных инженерных решений;
2. Проверенный временем менеджмент;
3. Хорошая репутация у потребителей;
4. Сложившаяся клиентская база;
5. Достаточный технологический уровень;
6. Возможность изготовления и поставки любых партий (как больших, так и очень ограниченных);

К слабым сторонам предприятия можно отнести:

1. Отсутствие четкой стратегии развития;
2. Недостаточность собственной производственно-технической базы;
3. Отставание в области исследований и разработок;
4. Отсутствие возможности повлиять на поставщиков сырья и материалов (но есть возможность выбора другого поставщика), т.к. предприятие государственное и входит в перечень стратегических предприятий и поэтому не имеет возможности интегрироваться с поставщиками сырья потому как они являются частными компаниями;
5. Недостаток специалистов по отдельным профессиям или уровню квалификации;
6. Отсутствие в структуре предприятия отдела (службы) маркетинга и четкой маркетинговой стратегии.

На основе проведенного анализа можно сформулировать две основные проблемы, которые стоят перед ООО «УДМЗ», это повышение цен на сырье и нехватка высокоточного нового более совершенного технологического оборудования

### **1.3. Анализ эффективности организации производства ООО «Уральский дизельно - моторный завод»**

Рентабельность характеризует прибыльность предприятия. В отличие от прибыли уровень рентабельности является относительным показателем, определяемым как процентное соотношение прибыли к той или иной базе. Таблица 2 отражает рентабельность деятельности фирмы в 2013 – 2015 гг.

Эффективность деятельности предприятия растет. Так рентабельность оборота услуг в 2014 г. составила 0,71%, тогда как в 2013 г. отсутствовала. В 2015 г. она возросла на 0,51% и составила уже 1,22%.

Следует отметить, что в анализируемом периоде, несмотря на улучшение, показатели эффективности деятельности предприятия находятся на очень низком уровне. Необходимо разработать ряд мероприятий, которые способствовали бы повышению эффективности деятельности предприятия в целом, помогли восстановить платежеспособность.

Таким образом, в аналитической части дипломной работы мы проведем анализ производственно-хозяйственной деятельности фирмы ООО «Уральский дизельно-моторный завод», который поможет выявить основные проблемы предприятия:.

В данной модели важнейшим фактором производительности является человек. Повышение эффективности организации осуществляется за счет совершенствования ее человеческих ресурсов. Главная задача менеджеров при этом состоит в управлении персоналом.

Организационная структура, применяемая на ООО «Уральского дизель – моторного завода» линейно-функциональная и представлена на рисунке 1.

Далее произведем анализ движения персонала СК «Арктика».

В 2015 г. число принятых работников составляло 55 человек, что на 29 человек больше, чем в 2014 г. и на 37 человек больше, чем в 2013 г. Число выбывших в 2015 г. составляло 48 человек, что на 33 больше, чем в 2014 г. и на 39 человек больше, чем в 2013 г.

Чтобы детально рассмотреть движение кадров проведем расчет коэффициентов движения персонала, таблица 3.

Коэффициент оборота по приему составил в 2013 г. 3,43%. В 2014 г. 4,79, что на 1,36 больше, чем в 2013 г. В 2015 г. коэффициент оборота по приему равен 9,2%, что больше уровня 2014 г. на 4,41% больше, значение коэффициента свидетельствует о том, что 9,2% от среднесписочной численности составляют вновь принятых работников предприятия.

Коэффициент оборота по выбытию убывает за период с 1,71% в 2013 г. до 1,17% в 2015 г., это значит, что в 2015 г. 1,17% от среднесписочной численности составляют выбывшие работники предприятия.



Таблица 3 - Расчет коэффициентов движения персонала за 2013-2015 гг.

Показатель	Ед. изм.	Годы			Изменение показателя 2015/2013 +/-
		2013	2014	2015	
Численность персонала на конец года, в том числе:	чел	525	543	597	73
Приняты на работу	чел	18	26	55	37
Выбыли	чел	9	15	48	39
В том числе:					
по собственному желанию	чел	5	8	31	26
уволены за нарушения трудовой дисциплины,	чел	4	7	17	13
Коэффициент текучести кадров	%	1,71	2,76	8,05	6,34
Коэффициент оборота по приему, %	%	3,43	4,79	9,2	5,77
Коэффициент оборота по выбытию, %	%	1,71	2,02	1,17	-0,54
Среднесписочная численность сотрудников	чел	524	542	596	72

Коэффициент текучести кадров за период возрастает с 1,71% в 2013 г. до 9,2% в 2015 г., это отрицательно.

Преимущественно сотрудники увольнялись по собственному желанию с 5 человек до 31 человека за период 2013-2015 гг. соответственно. К концу 2015 года 17 человек были уволены за нарушение трудовой дисциплины.

Согласно представленным данным можно отметить стабильное движение персонала. Несмотря на возрастание коэффициентов оборотов по приему и рост коэффициента по выбытию рассчитанные значения имеют оптимальные значения. Динамика коэффициентов текучести кадров свидетельствует об увеличении уровня текучести кадров на предприятии. Так за период 2013-2015 гг. коэффициент текучести кадров увеличился на 7,49 и составил в 2015 году – 9,2%.

Причины увольнения работников различны: неудовлетворенность мотивацией персонала, низкая оплата труда, сверхурочные работа.

Далее мы провели анализ удельного веса работников предприятия ООО «Уральского дизельно - моторного завода» за 2015 год

Таблица 4- Удельный вес работников предприятия ООО «Уральского дизельно - моторного завода» (2015 год)

Наименования	Количество сотрудников	Удельный вес %
1.Производственные рабочие	168	28,2
2. Вспомогательные рабочие	137	22,9
3. Руководители	104	17,4
4. Специалисты и служащие	188	31,5

В соответствии с данными, представленными в таблице 22, можно сделать вывод, что удельный вес специалистов равен удельному весу рабочих предприятия, что отрицательно влияет на эффективность управления предприятия ООО «УЛМЗ».

Оплата труда работников завода производится в соответствии с Положением по организации оплаты труда рабочих, руководителей, специалистов и служащих ООО «Уральского дизельно – моторного завода» и на основании утвержденных штатных расписаний, заключенных трудовых договоров.

Средняя заработная плата на 01.07.2015 года составила 25329 руб.

в том числе:

- по производственным рабочим - сдельщикам - 24980 руб.;
- по производственным рабочим - повременщикам - 22853 руб.;
- по вспомогательным рабочим - 15600руб.;
- по руководителям и специалистам - 28356 руб.

Зарплата выплачивается два раза в месяц, в установленные коллективным договором сроки, перечисляясь на карточные счета работников в банке, случаев задержки не было. Расчетные листки выдавались ежемесячно, в установленные коллективным договором сроки.

В ООО «УДМЗ» используемые формы мотивации труда можно разделить на два вида: материальная мотивация; моральная мотивация. Материальная мотивация включает: оплата труда; премирование.

Моральная мотивация на предприятии включает: вручение грамот, наград; размещение фотографий на доске почета; публичные поощрения; отпуск в удобное время и др.

В ООО «УЛМЗ» применяются повременно-премиальная формы оплаты труда. Повременно-премиальная система устанавливает, что помимо заработка по тарифной ставке за фактически отработанное время, осуществляется выплата премии за выполнение и перевыполнение определенных показателей труда, указанных в положении о премировании работников.

Работникам предприятия также устанавливаются следующие выплаты компенсационного характера:

- доплата за совмещение профессий или исполнение обязанностей временно отсутствующего работника;
- доплата за работу в выходные и нерабочие праздничные дни;

Работникам предприятия не устанавливаются следующие стимулирующие выплаты:

- надбавка за продолжительность непрерывной работы;
- надбавка за высокое качество выполняемой работы (сложность, напряженность, интенсивность труда);
- премия по результатам работы за месяц;
- единовременная поощрительная премия;
- другие стимулирующие выплаты.

Что оказывает плохое влияние на эффективное производство труда.

Обучение в «Спортивном комплексе «Арктика» сотрудников ограничивается организацией учебных мероприятий в учебном центре организации. Основной проблемой в области обучения и развития персонала в компании является отсутствие системности, то есть, процесс обучения

ограничивался без оценки эффективности. Рано или поздно руководству предприятия неизбежно придется столкнуться с тем, что если не вкладывать деньги в повышение уровня знаний и навыков своих работников, то отдача от человеческих ресурсов организации с каждым годом будет все меньше

Также, в мае 2015 года на предприятии ООО «Уральского дизельно-моторного завода» был проведен опрос с помощью метода анкетирования (проведение и обработка результатов осуществлялись профессиональным психологом).

В ходе проведенного нами исследования было опрошено 81 человек, из них 47 женщин (56,8%) и 34 мужчин (43,2%). Результаты анкетирования на предприятии представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Результаты анкетирования на предприятии ООО «Уральского дизельно - моторного завода», %

Вопрос	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
Удовлетворены ли Вы своей работой?	35	48	17
Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы? (размер заработка, режим работы, санитарно-гигиенические условия, уровень организации труда, отношения с непосредственным руководителем)	21	65	14
Удовлетворены вы ли своим материальным положением	27	62	10

Профсоюз предприятия как представитель интересов работников должен отстаивать перед работодателем право на участие в принятии решений, касающихся каких-либо организационно-технических преобразований, особенно это касается высвобождения рабочей силы, разрешения трудовых споров. А этого на предприятии ООО «УЛМЗ» не происходит.

Благодаря анализу результатов исследования эффективности производства были получены данные, с помощью которых мы выявили следующие недостатки:

1. Отсутствует эффективная система управления предприятием и персоналом.
2. Высшее руководство не понимает своей личной ответственности как лидеров за успех в достижении целей предприятия.
3. Не проводится качественная работа с практическим применением методов на всех уровнях управления и производства.
4. Неравномерное распределение нагрузки между сотрудниками.
5. Работники недовольны мотивацией: низкой оплатой труда.

### **Выводы по 1 главе**

ООО «Уральский дизель-моторный завод» (УДМЗ) - ведущее российское машиностроительное предприятие по выпуску различных типов дизелей и дизель-генераторов для комплектации судов, тепловозов, применения в малой энергетике.

Предприятие в 2015г. получило прибыль в размере 1264 тыс. руб., что ниже полученной чистой прибыли 2014 г. на 16,5% и ниже чистой прибыли 2013 г. на 17,8%, что отрицательно характеризует эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «Уральского дизельно моторного завода».

Анализ эффективности производства позволил выявить следующие недостатки:

1. Отсутствует эффективная система управления предприятием и персоналом.
2. Высшее руководство не понимает своей личной ответственности как лидеров за успех в достижении целей предприятия.

3. Не проводится качественная работа с практическим применением методов на всех уровнях управления и производства.

4. Неравномерное распределение нагрузки между сотрудниками.

5. Работники недовольны мотивацией: низкой оплатой труда.

## **ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА НАПРАВЛЕНИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА**

### **2.1. Обоснование направлений по повышению эффективности организации производства**

Повышение эффективности уровня организации производства означает более рациональную организацию производственных процессов с целью эффективного использования имеющихся мощностей, трудовых ресурсов минимизации издержек, экономии материальных и финансовых ресурсов.

Одной из проблем, тянущих эффективность вниз является неравномерное распределение нагрузки между сотрудниками.

Также на предприятии не задействованы в полном объеме трудовые ресурсы – это одна из тех «точек потенциального роста», за счет которых можно значительно повысить эффективность организации. И не всегда от них нужно избавляться, а возможно найти и внедрить способы их максимальной загрузки.

Определенный уровень текучести кадров - это нормальное явление для каждой организации. Если группа на протяжении долгого времени абсолютно стабильна, законсервирована, то это негативно сказывается на ее развитии, на взаимоотношениях людей, выработке новых идей и пр. Поэтому стоит и поговорить об относительной стабильности организации, имея в виду важность и необходимость определенной текучести кадров [18].

В целях совершенствования социально-трудовых отношений как основы модели менеджмента как коллектива, построенного на принципе разделения труда необходимо:

1. Изыскание средств для повышения оплаты труда рабочих, ибо низкая заработная плата, не обеспечивающая прожиточный минимум, не может служить существенным мотивационным фактором для стремления рабочих к повышению эффективности своего труда. При определении уровня

заработной платы рекомендуется сравнивать со средним уровнем по стране, региону, области, городу, а также отрасли.

2. Совершенствование системы мотивации посредством расширения участия рабочих в управлении и собственности, развития инициативы, обогащения знаниями, делегирования ответственности. Отказ от узкой специализации, расширение функций рабочих, предоставление им новых заданий позволит повысить гибкость мотивационной системы.

3. Отказ от минимальных вложений в человеческие ресурсы, переобучение работников, повышение квалификации, т. к. только высококвалифицированная рабочая сила может являться тем важнейшим фактором производительности, на который опирается модель, построенная на основе школы «человеческих отношений» и «поведенческих наук».

4. Совершенствование коллективного договора предприятия как инструмента согласования интересов работников и администрации:

5. Укрепление позиций профсоюзной организации.

В целях совершенствования неравномерного распределения нагрузки между сотрудниками необходимо (направления):

Прямой путь – оптимизация организационной структуры, пересмотр распределения функций, возможно также режима (графика) работы с учетом реальных потребностей организации на текущий момент и в ближайшей перспективе.

Косвенный путь – разработка комплекса мероприятий с целью максимального использования имеющихся трудовых ресурсов: возможно пересмотр стратегии развития отдельных направлений деятельности, маркетинговых действий, а также кадровой политики организации [11].

Повысить эффективность организации производства на ООО «Уральский дизельно-моторный завод» возможно за счет добавления должности менеджера по аутсорсингу, который рационально распределит всю научную работу между сотрудниками в своем центре. Это не только повысит эффективность, но и сократит время потраченное на определенную



работу, т.к. работа по конкретной операции будет происходить «по течению» [15].

Также на предприятии необходимо:

1. Увеличение объема выпуска продукции из сырья высшей очистки;
2. Осуществление системного контроля за работой оборудования и проведение своевременной его наладки, с целью недопущения снижения качества и выпуска бракованной продукции.

3. При вводе в эксплуатацию нового оборудования уделять достаточно внимания обучению и подготовке кадров, повышению их квалификации, для эффективного использования оборудования и недопущения его поломки из-за низкой квалификации.

4. Повышение квалификации работников, сопровождающуюся ростом производительности труда.

5. Разработать и ввести эффективную систему материального стимулирования персонала, тесно связанную с основными результатами хозяйственной деятельности предприятия и экономией ресурсов.

6. Использовать системы депремирования работников при нарушении трудовой или технологической дисциплины.

7. Разработать и осуществить мероприятия, направленные на улучшение материального климата в коллективе, что в конечном итоге отразится на повышении производительности труда.

Современное производство должно соответствовать следующим параметрам:

- а) Обладать большой гибкостью, способностью быстро менять предлагаемые услуги, так как неспособность постоянно приспосабливаться к запросам потребителей, обречет предприятие на банкротство;

- б) Технология производства осложнилась настолько, что требует совершенно новые формы контроля, организации и разделения труда.

- в) Требования к качеству не просто возросли, а совершенно изменили характер. Мало выполнять хорошо работы, необходимо еще думать о поиске

новых заказчиков, о предоставлении потребителям дополнительных фирменных услуг.

г) Резко изменилась структура издержек производства. Одновременно все более возрастает доля издержек, связанных с реализацией продукции. Все это требует принципиально новых подходов к управлению и организации производства, непосредственно касается и управления прибылью. Более того, они должны найти достойное место в разработке управления ею в рамках предприятия в целом

Улучшение качества научных работ возможно повысить трудовой, духовной и общественной активностью сотрудников, за счет проведения регулярных конференций по каждому направлению научных центров. Сотрудники смогут увидеть свежий взгляд, поделиться опытом, а так же вдохновиться премией, выплачиваемой лучшим работам. Проведение различных корпоративных встреч, спортивных мероприятий, доска почета – все это способствует мотивации и сплоченности коллектива, что благотворно влияет на качество выполняемых работ.

Введение личных карточек «Профессионального роста и повышения эффективности работы» так же будет способствовать повышению организации в компании. В таких карточках учитываются сроки выполнения работ, ответственный за выполнение и отметка о выполнении. С их помощью организация работ будет упрощена и постоянно находиться под контролем.

Трудность, которую предстоит преодолеть – это демонстрация высшему руководству какие преимущества на самом деле несет с собой бережливое производство. Большинство руководителей неохотно идут в гембу, не понимают чем это может помочь производственному процессу. Однако реализация улучшений в производстве продукции неосуществима без прямой поддержки самого высшего руководства.

Два основных препятствия преодолено при реализации программы повышения эффективности.

## **2.2. Мероприятия по внедрению прогрессивных технологических процессов и новой техники ООО «Уральский дизельно – моторный завод»**

Согласно проведенному исследованию были обозначены недостатки эффективности управления производственным процессом в ООО «Дизель-Моторный завод». Для их устранения необходимо целесообразно разработать комплекс мероприятий

Мероприятиями по внедрению новых технологических процессов и оценка их эффективности в данной области могут быть:

- модернизация (усовершенствование) освоенного производством и выпускаемого серийно оборудования, направленная прежде всего на повышение производительности машин, увеличение степени их автоматизации, надежности, эргономичности и качества, а также экономию сырья;

- модернизация действующего на предприятиях оборудования путем замены отдельных узлов, модулей, оснащения машин и агрегатов средствами автоматизации и приборного контроля, изготавливаемых машиностроительными предприятиями по заказам конкретных потребителей;

- создание и освоение новой техники, в первую очередь, по той номенклатуре оборудования, которая в настоящее время по тем или иным причинам в России не производится (прежде всего, речь идет о машинах серийного и массового производства).

Важнейшие направления совершенствования внедрения прогрессивных технологических процессов и новой техники на ООО «УДМЗ» - широкое освоение прогрессивных технологий, мембранной, лазерной, плазменной, технологий с использованием сверхвысоких давлений и импульсных нагрузок и др.;

- автоматизация производства – быстрое развитие робототехники, роторных и роторно-конвейерных линий, гибких автоматизированных производств, что обеспечивает высокую производительность труда;

- создание и использование новых видов металлопродукции, пластических масс, композитов, металлических порошков, керамики и других прогрессивных конструкционных материалов.

Предприятию можно предложить рассмотрение следующих работ по проектированию нового оборудования и модернизации имеющегося на 2008 г.:

- разработка гидросистемы для зажима деталей;
- разработка гидросистем для установки закалки;
- проектирование кинематики с целью изменения режимов резания;
- проектирование гидросистемы для установки выдавливания стержней;
- модернизация сверлильного станка.

В результате реализации проекта будут решены следующие задачи:

- увеличение объемов производства и повышение его ритмичности;
- повышение качества продукции и обеспечение своевременного выполнения заказов;
- организация управления производственными процессами на уровне цеха;
- оптимизация технологических маршрутов;
- снижение и оперативный контроль себестоимости готовой продукции;
- сокращение незавершенного производства;
- сокращение простоев / недоиспользования мощностей.

Одним из основных направлений современной технологии машиностроения является совершенствование как традиционных технологических процессов, так и создание новых высокоэффективных. Одним из основных направлений для увеличения производительности обработки являются интенсивные комбинированные технологии.

Современное развитие машиностроения связано все с большим применением труднообрабатываемых материалов, большая часть из которых имеет низкую производительность при механической обработке. Одним из перспективных направлений новых технологий, позволяющих значительно увеличить производительность обработки, а также стойкость инструментов являются электромеханические методы обработки, сущностью которых является создание искусственного источника тепла в зоне стружкообразования от ввода технологического тока, что, в свою очередь, ведет к снижению контактных нагрузок на переднюю и заднюю поверхности инструмента, увеличению стойкости и производительности обработки в несколько раз.

В зависимости от вида обработки и производственных условий выбирается одна из схем подвода технологического тока «один электрод-зона стружкообразования», «два электрода - зона стружкообразования», «два электрода - зона стружкообразования - деталь». Для обработки труднообрабатываемых материалов применяется установка УТМ-1, состоящая из системы управления, силовой электрической цепи, электроконтактного приспособления. На такой установке возможно производить точение, фрезерование и другие виды работ.

При этом учитывались минимальные затраты на модернизацию существующего оборудования, удобство подвода тока.

Данное направление совершенствования технологических процессов также можно предложить ООО «Уральском Дизельно – моторном заводе» организационно-технические мероприятия.

Таблица 6 - План организационно-технических мероприятий

Мероприятия	Содержание мероприятий	Сроки	Ответственный	Основные результаты
Совершенствование организационной	Оптимизация численности персонала,	Июль – август 2016	Руководитель предприятия, Заместители	Новая рациональная организационная структура управления.

структуры	вертикальных и горизонтальных связей.		директора Отдел кадров	Новое штатное расписание.
Обучение персонала	Разработка программ обучения для новичков, руководителей, постоянного персонала, резерва на выдвижение	В течение года	Отдел кадров	Планы и программы обучения по направлениям (численность, сроки, виды обучения, оплата и пр.).  Оценка эффективности обучения.
Оценка результатов работы персонала	Разработка стандартов деятельности работников.  Разработка процедур аттестации и оценки персонала.	В течение года	Отдел кадров	Анализ выполнения стандартов.  Положение о проведении аттестации.  Формы и бланки по аттестации.  Формы индивидуальных отчетов.
Система стимулирования	Разработка Положения о премировании	Октябрь 2016	Отдел кадров	Результаты проведенных опросов.  Формы морального стимулирования.  Формы, методы оценки показателей для материального поощрения.  Фонд планового и разового премирования персонала.
Повышение сотрудничества	Практика торжественного награждения отличившихся работников.  Празднование знаменательных дат.		Руководитель предприятия,  Заместители директора	Планы торжественных мероприятий.  Информационные материалы о результатах работы.

## 1. Совершенствование организационной структуры.

В рамках данной проблемы в виду отсутствия у предприятия средств для расширения штата целесообразно возложить на одного из руководителей функцию управления персоналом (например, на заместителя директора по сбыту и снабжению).

Довольно сложно на предприятии обстоят дела и с управлением финансами, т. к. данным вопросом кроме бухгалтерии не занимается никто. Кроме того, финансовая политика сводится исключительно к учету, тогда как в настоящее время, в условиях жесткой рыночной конкуренции ни одно предприятие не может выжить без эффективной системы управления финансами, направленной на достижение стратегических и тактических целей и задач.

Таким образом, справиться с одной из ключевых проблем предприятия – неплатежеспособностью – позволит рационализация функций управления, а именно, возложение обязанностей на заместителя директора по производству (а виду, опять-таки, ограниченных возможностей расширения штата).

## 2. Обучение сотрудников.

Эффективность производства к компании зависит от научных сотрудников. Регулярное посещение курсов повышения квалификации способствуют нарастанию опыта по определенной работе, что значительно повышает качество выполняемых работ. Повышение квалификации специалистов будет осуществляться с отрывом от производства: в отраслевом институте повышения квалификации при вузах. Общее профессиональное повышение квалификации специалистов будет проводиться с периодичностью не реже одного раза в 5 лет.

На предприятие будут установлены следующие формы и сроки обучения: до одного месяца с отрывом от производства до трех месяцев без отрыва от производства или с частичным отрывом от производства.

Будут установим два вида обучения:

- общее профессиональное повышение квалификации;
- целевое повышение квалификации.

Общее профессиональное повышение квалификации заключается в том, что обеспечивает получение работниками новых теоретических знаний на лекционных занятиях и выработку навыков применения полученных знаний в своей практической деятельности с целью наиболее квалифицированного решения производственных задач. Повышением квалификации обучения будет продолжительностью не менее 80 учебных часов при различных формах обучения.

Целевое обучение работники будут изучать конкретные виды, типы, новые проекты оборудования, технологические процессы, методики, стандарты. Получение работниками новых знаний по изучаемому вопросу и выработку у них навыков использования полученных знаний в практической работе.

Продолжительность целевого обучения не менее 20 учебных часов. Учебный процесс проходит с использованием лекций, консультаций, практических занятий и т. д. Обучение будет заканчиваться сдачей экзаменов или зачетов на квалификационных комиссиях. Результаты фиксируются в протоколах заседаний квалификационных комиссий, на основании которых выпускается приказ по предприятию о присвоении определенной профессии, должности или квалификации повышение разряда.

Сокращение сроков сдачи работ. Приглашение студентов на практику в компанию, с помощью которых можно выполнить мелкую работу, но что так же способствует сокращению времени на выполнение работы.

Соблюдение ГОСТов и системы качества продукции.

### 3. Оценка результатов работы персонала

Улучшить действующую систему аттестации возможно при кардинальном пересмотре подходов к её реализации, а также составляющих элементов. Особое внимание следует уделить методам оценки, ведь как показывают исследования, на практике используются только неформальные



методы (личные наблюдения, собрания). Выбору методов оценки предшествует деятельность по разработке показателей (критериев) оценки работников. Подобные направления во многом способствуют усилению мотивации труда, повышению эффективности и производительности труда.

Система аттестации будет учитывать и отражать ряд факторов - стратегические цели организации, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, характеристики занятой в ней рабочей силы.

Организация аттестации работников будет проходить в три этапа.

1 этап. На подготовительном этапе издаётся приказ о проведении аттестации и утверждении состава аттестационной комиссии; составляется список сотрудников, подлежащих аттестации; подготавливаются характеристики и аттестационные листы на аттестуемых.

2 этап. Проведение аттестации будет осуществляться на основе графиков, которые будут доводиться до сведения аттестуемых не менее чем за месяц до начала аттестации, а документы на аттестуемых будут представляться в аттестационную комиссию за две недели до начала аттестации. Далее будут составляться списки сотрудников, подлежащих аттестации. Аттестацию будут проходить все работники предприятия, занимающие должность не менее одного года. Аттестации не подлежат следующие сотрудники:

- беременные женщины;
- работники, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком.

Подготавливаются необходимые документы для аттестационной комиссии. Не позднее, чем за две недели до начала проведения аттестации секретарю аттестационной комиссии будут представляться характеристики на подлежащего аттестации сотрудника, подписанный его непосредственным руководителем. Кадровая служба не менее чем за неделю до начала аттестации ознакомит каждого сотрудника с представленным отзывом о его деятельности за предшествующий период.

Главным этапом аттестации будет являться проведение аттестационного собеседования с аттестуемым. На заседании аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы и беседует с аттестуемым о его работе, о его планах в области совершенствования трудовой деятельности, повышения результативности труда.

Оценка служебной деятельности сотрудника основывается на его соответствии квалификационным требованиям по замещаемой должности, определении его участия в решении поставленных перед соответствующим структурным подразделением задач, сложности выполняемой им работы, её результативности. При этом учитываются профессиональные знания сотрудника, опыт работы, повышение квалификации и переподготовка.

### 3. Принятие решений по результатам аттестации.

По итогам аттестации будет издаваться приказ, в котором будут даваться анализ положительных сторон и недостатков в организации и проведении аттестации, утверждается план мероприятий, разработанный по результатам аттестации, изменения в расстановке кадров, зачисление перспективных работников в резерв предприятия

Решение об оценке профессиональных и личностных качеств сотрудника, а также рекомендации аттестационной комиссии принимаются в отсутствие аттестуемого открытым голосованием

Периодическая оценка персонала с системой обратной связи позволит строить работу сотрудников в соответствии с миссией и основными ценностями Общества, её стратегическими и тактическими задачами. Обсуждение успехов, сложностей, неудач работников, сравнение результатов их труда с теми, которые планировались, - это реальный инструмент для поэтапного продвижения организации к поставленным целям.

4. Система стимулирования – материальная и моральная заинтересованность. За своевременное выполнение работ сотруднику будут устанавливаться следующие стимулирующие выплаты:

- надбавка за продолжительность непрерывной работы;

- надбавка за высокое качество выполняемой работы (сложность, напряженность, интенсивность труда);

- премия по результатам работы за месяц;

- единовременная поощрительная премия;

- другие стимулирующие выплаты.

Следует отметить, что оплата труда не будет ограничиваться рамками только заработанных коллективом средств. Контрактные оклады работников в течение года будут пересматриваться, т. е. могут быть увеличены или соответственно уменьшены. Контрактной системой предусматривается вознаграждения за результаты работы.

Также, система премирования на предприятии будет включать в себя что, по истечению 3 месяцев работы на предприятии будут выплачиваться ежемесячная премия – до 30% должностного оклада. Через 12 месяцев – премия по итогам работы за год – до 50% должностного оклада.

На предприятии для оздоровления коллектива, будет оказываться материальная помощь, выдаются ссуды на строительство и приобретение жилья.

Разовое пособие на предприятии ООО «УДМЗ» начнет выплачиваться: в связи с уходом работника на пенсию; работники, которые достигнут юбилейного возраста 50, 55, 60 лет, работники, которые достигнут пенсионный возраст будут отправляться на лечение раз в два года.

При внедрении данных мероприятий можно заметно улучшить эффективность работы предприятия.

#### 5. Повышение сотрудничества

На предприятия будут проводиться торжественные церемонии награждения за заслуги в трудовой и общественной деятельности. Будут награждаться памятными медалями и грамотами «За значительный вклад в развитие предприятия».

Празднование знаменательных дат, на предприятии будут отмечать следующие праздники:

- 1 января – Новый год;
- 16 октября – День рождения предприятия;
- 8 марта – Международной женский день
- 23 февраля – День защитника Отечества
- Дни рождения сотрудников.

Таким образом, были разработаны мероприятия по повышению эффективности организации производства. Однако прежде чем внедрять их необходимо определить целесообразность их осуществления.

### **2.3. Прогноз социальной экономической эффективности предложенных мероприятий**

Экономическая эффективность проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности. Экономическая эффективность может рассчитываться для проекта в целом.

В качестве экономических результатов осуществления мероприятий за расчетный период возьмем 3% увеличение показателя дополнительной выручки предприятия, исходя из нормативных значений возможного увеличения выручки, используемого при проведении различных кадровых мероприятий.

Возможное увеличение объема выполнения работ определяется по следующей формуле:

$$Д = П \times 0,03, (1)$$

где Д - планируемый уровень прибыли предприятия, тыс. р.;

П - прибыль от реализации товарной продукции в последнем отчетном периоде, тыс. р.;

0,03 - нормативный коэффициент, принимаемый при определении результатов от проведения проектируемых мероприятий.

Теперь можно определить объем выручки (прирост доходов) в результате проведения проектируемых мероприятий:

$$Д = 8003 \times 0,03 = 2400,9 \text{ тыс. р. (1)}$$

Следовательно, прирост доходов в ООО «УДМЗ» при проведении проектируемых мероприятий составит 2400,9 тыс. р.

Затраты на проведение мероприятий представлены в следующем виде:

- затраты на оплату труда зам. Директора по снабжению и производства в год составят 360 тыс. р.;

- затраты на обучение и повышение квалификации работников ООО «УДМЗ» составят 476 тыс. р.

Общие затраты на проведение мероприятий по совершенствованию ООО «УДМЗ» можно определить по следующей формуле:

$$З = 31 + 32, (2)$$

где З - общие затраты на проведение проектируемых мероприятий, тыс. р.;

31 - затраты на проведение первого мероприятия, тыс. р.;

32 - затраты на проведение второго мероприятия, тыс. р.

Получается:

$$З = 360 + 476 = 836 \text{ тыс. р. (2)}$$

В результате проведенного расчета всего для реализации предложенных мероприятий необходимо 836 тыс. р. Теперь необходимо рассчитать эффективность предложенных мероприятий в денежном выражении. Экономический эффект предложенных мероприятий данного предприятия в денежном отношении определяется по следующей формуле:

$$П = Д - З, (3)$$

где П - экономический эффект от проведения мероприятий, тыс. р.;

Д - планируемый уровень прибыли предприятия, тыс. р.;

З - затраты на осуществление мероприятий за расчетный период, тыс. р.

В результате получается следующее:

$$\Pi = 2400,9 - 836 = 1564 \text{ тыс. р. (3)}$$

Следовательно, экономический эффект от проведения мероприятий составит 1564 тыс. р

Таким образом, полученный экономический эффект является хорошим показателем целесообразности внедрения проекта предложенных мероприятий. Экономическая эффективность мероприятий полностью подтвердилась.

Социальная эффективность предлагаемых мероприятий в первую очередь проявляется в виде возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в ООО «УДМЗ». К числу позитивных моментов осуществления предлагаемых мероприятий можно отнести следующее:

- обеспечение персоналу предприятия надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимая социальная защита на уровне предприятия);
- реализация и развитие индивидуальных способностей работников предприятия;
- благоприятный социально-психологический климат;
- коммуникации, информированность, относительная бесконфликтности отношений с руководством и коллегами);
- снижение уровня текучести кадров на предприятии.
- улучшатся результаты работы всего предприятия;
- повысится заинтересованность работника в результатах своего труда;

Предложенные мероприятия совершенствования организации производства помогут рационально распределить не только заказы на научно-исследовательскую работу, но и время выполняемой работы, а так же количество сотрудников для той или иной работы.

## **Выводы по 2 главе**

Предлагаемые мероприятия ООО «УДМЗ»:

- 1) совершенствование организационной структуры;
- 2) обучение персонала;
- 3) аттестация персонала;
- 4) система стимулирования персонала;
- 5) повышение сотрудничества.

Социальная эффективность предложенных мероприятий:

- обеспечение персоналу предприятия надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимая социальная защита на уровне предприятия);

- реализация и развитие индивидуальных способностей работников предприятия;

- благоприятный социально-психологический климат;

- коммуникации, информированность, относительная бесконфликтности отношений с руководством и коллегами);

- снижение уровня текучести кадров на предприятии.

- улучшатся результаты работы всего предприятия;

- повысится заинтересованность работника в результатах своего труда.

Экономический эффект от проведения мероприятий составит 1564 тыс.

р.

Предложенные мероприятия совершенствования организации производства помогут рационально распределить не только заказы на научно-исследовательскую работу, но и время выполняемой работы, а так же количество сотрудников для той или иной работы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ООО «Уральский дизель-моторный завод» (УДМЗ) - ведущее российское машиностроительное предприятие по выпуску различных типов дизелей и дизель-генераторов для комплектации судов, тепловозов, применения в малой энергетике. Расположено в г. Екатеринбурге Свердловской области. Предприятие образовано в 2003 году при разделении дизель-моторного комплекса ОАО «Турбомоторный завод». В Группу Синара завод вошел в 2008 году, в состав холдинга СТМ - в феврале 2010 года.

Анализ организации труда на предприятии – необходимое условие эффективности работы. В содержание аналитической работы включаются:

1. Определение факторов, влияющих на изменение организации труда и самого работающего, а также разделение их на определяющие и второстепенные.
2. Установление результатов как скрытых, так и явных при осуществлении мероприятий по научной организации труда.
3. Расчленение выявленных последствий на прямые и побочные или сопутствующие.
4. Оценка силы влияния каждого фактора на общий результат.
5. Обнаружение явных просчетов и упущений, а также величину потерь, вызванных действием отрицательных факторов.
6. Разработка мероприятий по устранению причин, мешающих использованию упущенных возможностей [4].

Анализ эффективности производства позволил выявить следующие недостатки:

1. Отсутствует эффективная система управления предприятием и персоналом.
2. Высшее руководство не понимает своей личной ответственности как лидеров за успех в достижении целей предприятия.



3. Не проводится качественная работа с практическим применением методов на всех уровнях управления и производства.

4. Неравномерное распределение нагрузки между сотрудниками.

5. Работники недовольны мотивацией: низкой оплатой труда.

Высокий уровень организации производства должен обеспечивать достаточность, своевременность и качество выполнения работ. Анализ уровня организации производства в «Уральский дизельно-моторный завод» показал необходимость проведения мероприятий направленных на повышение эффективности производства, а в частности:

Предлагаемые мероприятия ООО «УЛМЗ»

1) совершенствование организационной структуры;

2) обучение персонала;

3) аттестация персонала;

4) система стимулирования персонала;

5) повышение сотрудничества.

Социальная эффективность предложенных мероприятий:

- обеспечение персоналу предприятия надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимая социальная защита на уровне предприятия);

- реализация и развитие индивидуальных способностей работников предприятия;

- благоприятный социально-психологический климат;

- коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами);

- снижение уровня текучести кадров на предприятии.

- улучшатся результаты работы всего предприятия;

- повысится заинтересованность работника в результатах своего труда.

Экономический эффект от проведения мероприятий составит 1564 тыс.

р.

Предложенные мероприятия совершенствования организации производства помогут рационально распределить не только заказы на научно-исследовательскую работу, но и время выполняемой работы, а так же количество сотрудников для той или иной работы.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Арустамов, Э.А. Предпринимательская деятельность [Текст] / Э.А. Арустамов, А.Н. Пахомкин, Н. Тер-Самвелова. - М.: КноРус, 2015. - 206 с.
2. Асаул, А.Н. Основы предпринимательской деятельности [Текст]: учеб. для вузов / А.Н. Асаул. - СПб.: Питер, 2013. - 352 с.
3. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом [Текст] / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 384 с.
4. Беспалов, М.В. Особенности развития предпринимательской деятельности в условиях современной России [Текст] / М.В. Беспалов. – М. ИНФРА-М, 2014. – 232 с.
5. Брагин, В. Предпринимательская активность и средний класс. [Текст] / В. Брагин // Вопросы экономики. – 2008. – № 7 – С.23.
6. Валигурцев, Д.И. Организация предпринимательской деятельности [Текст] / Д.И. Валигурцев. - М.: Дацков и Ко, 2012. - 520 с.
7. Верховская, О.Р. Глобальный мониторинг предпринимательства [Текст] / О.Р. Верховская, М.В. Дорохина. - СПб.: ВШМ СПбГУ, 2012. - 58 с.
8. Веснин В.Р. Основы менеджмента : учебник [Текст] / В.Р.Веснин. – М.: Издательство «Триада, ЛТД», 2012. – 446 с.
9. Волков, О. И. Экономика предприятия [Текст]: учебник / под ред. О. И. Волкова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 416 с.
10. Гарина, Е.П. Основы предпринимательской деятельности [Текст] / Е.П. Гарина, О.В. Медведева, Е.В. Шпилевская. - М.: Феникс, 2010. - 352 с.
11. Глущенко Е. В. Теория управления [Текст] / Е.В.Глущенко. - М.: Вестник, 2012.-380 с.
12. Голубева, Т.М. Основы предпринимательства [Текст] / Т.М. Голубева. - М.: Форум, 2014. - 256 с.

13. Горфинкель, В.Я. Организация предпринимательской деятельности [Текст] : учеб. пособие / В. Я. Горфинкель. - М.: Проспект, 2014. - 544 с.
14. Государственное регулирование развития предпринимательства: опыт, проблемы, инновации [Текст] / под ред. А.Я. Быстрякова. – М.: Проспект, 2015. – 144 с.
15. Давидссон, П. Исследуя предпринимательство [Текст] / П. Давидссон. – М.: ВШЭ, 2014. – 400 с.
16. Дудин, М.А. Основы предпринимательской деятельности [Текст]: учеб. пособие / М.А. Дудин. - М.: ЭЛИТ, 2013. - 352 с.
17. Зубко, Н.В. Предпринимательская деятельность [Текст]: курс лекций / Н.В. Зубко. - М.: Тетралит, 2014. - 272 с.
18. Коваленко, Г. Российские предприниматели в инновационном бизнесе [Текст] / Г. Коваленко, А. Пономаренко, Г. Семенцева // Российский экономический журнал. - 2009. - №4. – С. 19.
19. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие [Текст] / А.И. Алексеева, Ю.В. Васильев, А.В. Малеева, Л.И. Ушвицкий. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 672 с.
20. Крутик, А. Б. Основы предпринимательской деятельности [Текст] / А. Б. Крутик, М. В. Решетова. - СПб. : Академия, 2010. - 320 с.
21. Крутик, А. Б. Предпринимательская деятельность [Текст] / А. Б. Крутик, М. В. Решетова. - СПб. : Академия, 2014. - 224 с.
22. Кузьмина, Е.Е. Организация предпринимательской деятельности [Текст] / Е.Е. Кузьмина, Л.П. Кузьмина. – М.: Юрайт, 2014. – 508 с.
23. Лапуста, М. Г. Предпринимательство [Текст] / М.Г. Лапуста. – М. : ИНФРА – М, 2012. – 496 с.
24. Ларионов, И.К. Предпринимательство [Текст] / И.К. Ларионов. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 192 с.
25. Менеджмент организации [Текст] / Под ред. З. П. Румянцевой. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 466 с.

26. Методы управления [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://managment-study.ru/metody-upravleniya.html> (дата обращения 12.02.2016 г.).
27. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник [Текст] / Б.З. Мильнер. – М.ИНФРА-М, 2012. – 566 с.
28. Налоговый кодекс Российской Федерации. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.nalkod.ru>.
29. Новый экономический словарь [Текст] / под ред. А.Н. Азриляна. - М.: Институт новой экономики, 2014. - 1088 с.
30. Овчинников, И. Роль малого и среднего бизнеса в реализации промышленной политики государства [Текст] / И. Овчинников // Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2011. – № 2. – С. 171– 174.
31. Организация предпринимательской деятельности [Текст] / под ред. В.А. Горфинкель. – М.: Проспект, 2014. – 544 с.
32. Орлов, А. Предпринимательство в России [Текст] / А. Орлов // Вопросы экономики. – 2010. – № 12. – С.12.
33. Памбухчиянц, О.В. Основы коммерческой деятельности [Текст] / О.В. Памбухчиянц. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 284 с.
34. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность [Текст] / Ф.П. Половцева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 224 с.
35. Радаев, В. Российский бизнес: на пути к легализации [Текст] / В. Радаев // Вопросы экономики. – 2012. – № 1. – С. 72-75.
36. Райзберг, Б. А. Основы экономики и предпринимательства [Текст] / Б. А. Райзберг. М. : Высшая школа экономики, 2012. - 344 с.
37. Резник, С.Д. Основы предпринимательской деятельности [Текст] / С.Д. Резник, И.В. Глухова, Н.А. Назарова, А.Е. Черницов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 224 с.
38. Рубин, Ю.Б. Предпринимательство [Текст] / Ю.Б. Рубин. – СПб.: Синергия, 2014. – 864 с.

39. Руденко, А. И. Экономика предприятия в условиях рынка [Текст] / А. И. Руденко. – М. : Экономистъ. – 2008. – 264с.
40. Савицкая, Г.В. Экономический анализ: учеб. [Текст] / Г.В. Савицкая. – 11-е изд. – М.: Новое издание, 2012. – 651 с.
41. Савкина, Р.В. Организаций предпринимательской деятельности [Текст] / Р.В. Савкина, Е.Г. Мальцева. - М.: КноРус, 2011. - 216 с.
42. Тактаров, Г.А., Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски [Текст] / Г.А. Тактаров, Е.М. Григорьева. – М.: КноРус, 2015. – 256 с.
43. Теория организации [Текст] / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. – М.: Юрайт, 2014. – 480 с.
44. Трудовой кодекс РФ (принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года, одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года, в редакции от 30 декабря 2015 года). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
45. Федеральный закон от 07.02.1992 № 2300-1-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О защите прав потребителей» [Текст] // Доступ из спр.-правовой системы «Консультант-плюс».
46. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ (ред. от 28.12.2013) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2014) [Текст] // Журнал российского права. – 2014. – №11. – С. 29.
47. Федеральный закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ (ред. от 08.03.2015) «О рекламе» (с изм. и доп., вступ. в силу с 25.05.2015) [Текст] // Доступ из спр.-правовой системы «Консультант-плюс».
48. Характеристика методов управления организацией [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.kycherova.ru/kommunic\\_upr/arakteristioka\\_metodov\\_upr\\_org/index.html](http://www.kycherova.ru/kommunic_upr/arakteristioka_metodov_upr_org/index.html) (дата обращения 17.02.2016 г.).

49. Хохлова, И.Г. Предпринимательская деятельность И.Г. Хохлова.  
- М.: А-Приор, 2012. - 206 с.

50. Щербатых, Ю.В. Психология предпринимательства и бизнеса  
[Текст] / Ю.В. Щербатых. - СПб: Питер, 2010. - 304 с.

51. Яковлев, Г.А. Организация предпринимательской деятельности  
[Текст] / Г.А. Яковлев. - М.: Инфра-М, 2010. - 320 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1. Применение коэффициентов в организации «Уральский дизельно-моторный завод»

Коэффициент	«Уральский дизельно-моторный завод»	Предполагаемые цифры после совершенствования
Коэффициент использования совокупного рабочего времени (дней)	0,82	0,87
Коэффициент распределения объема работ во времени (месяц)	0,04	0,06
Коэффициент непрерывности(дней)	0,7	0,8



## ГЛОССАРИЙ

<p><i>Административно-правовые методы</i></p>	<p>являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, основанными на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий</p>	<p>Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.</p>
<p><i>Методы управления</i></p>	<p>совокупность приёмов и способов воздействия на объект управления для достижения поставленных целей, т.е. способы воздействия на коллектив и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в производственном процессе</p>	<p>Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.</p>
<p><i>Мотивирование</i></p>	<p>процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов</p>	<p>Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М.: Инфра-М, 2013. – 432 с.</p>
<p><i>Организация</i></p>	<p>с одной стороны, совокупность предметов и средств труда, а с другой стороны - совокупность людей, объединенных для производства товаров или услуг с помощью этих</p>	<p>Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.</p>

	предметов и средств труда	
<i>Оценка эффективности методов управления</i>	систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами управления соотношения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия	Травин В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: РАНХиГС, 2013. – 128 с.
<i>Персонал</i>	личный состав учреждения, предприятия; служащие, принадлежащие к одной профессиональной категории	Травин В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: РАНХиГС, 2013. – 128 с.
<i>Система управления организации</i>	система, в которой реализуются функции управления	Байтасов Р.Р. Управление персоналом [Текст]/ Р.Р. Байтасов. – СПб.: Феникс, 2014. – 352 с.
<i>Социально-психологические методы</i>	способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии	Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
<i>Экономическая эффективность</i>	результативность производства, соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами труда	Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М.: Инфра-М, 2013. – 432 с.
<i>Экономические методы</i>	способы воздействия на	Кибанов А.Я. Экономика

<p><i>управления</i></p>	<p>персонал на основе использования экономических законов и обеспечивают возможность в зависимости от ситуации как «одарять», так и «качать»</p>	<p>управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М.: Инфра-М, 2013. – 432 с.</p>
--------------------------	--	--