

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент  
(код и наименование направления подготовки / специальности)

Производственный менеджмент  
(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по управлению производительностью труда  
предприятия на основе рационального использования материально-технических факторов  
производства

Обучающийся

В. О. Субачев.

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р экон. наук, профессор Д. Л. Савенков

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

## **Аннотация**

Бакалаврскую работу выполнил: Субачев Владислав Олегович.

Тема работы: «Разработка мероприятий по управлению производительностью труда предприятия на основе рационального использования материально-технических факторов производства».

Научный руководитель: Доктор экономических наук, профессор Дмитрий Леонидович Савенков

Выпускная квалификационная работа посвящена исследованию влияния материально-технических факторов на производительность труда в АО «Лада-Имидж». Тема является актуальной, так как в современных условиях конкурентной экономики рост производительности труда напрямую связан с эффективным использованием оборудования, складских ресурсов, логистической инфраструктуры и других материально-технических факторов, определяющих экономическую устойчивость предприятия.

Цель работы заключается в разработке мероприятий по повышению производительности труда на основе рационализации использования материально-технических факторов. Для достижения поставленной цели в работе решены задачи анализа состояния производительности труда в АО «Лада-Имидж», оценки использования материально-технических факторов, проведения факторного анализа их влияния на производительность, разработки и обоснования мероприятий по оптимизации, а также расчёта экономической эффективности предложенных решений.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы, источников и приложений. Общий объем работы, без приложений, 49 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 8, рисунков – 8.

## **Содержание**

|  |    |
|--|----|
| Введение.....  | 5  |
| 1 Теоретические аспекты управления производительностью труда предприятия .....   | 8  |
| 1.1 Сущность, виды и показатели производительности труда на предприятии.   | 8  |
| 1.2 Материально-технические факторы, оказывающие влияние на производительность труда .....   | 16 |
| 2 Анализ производительности труда.....   | 21 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика.....   | 21 |
| 2.2 Анализ уровня и динамики производительности труда .....  | 24 |
| 3 Направления повышения производительности труда предприятия на основе рационального использования материально-технических факторов производства в АО «Лада-Имидж» ..... | 31 |
| 3.1 Мероприятия по повышению производительности труда на основе рационального использования материально-технических факторов производства .....                          | 31 |
| 3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий .....   | 38 |
| Заключение .....   | 40 |
| Список используемой литературы и используемых источников.....  | 41 |
| Приложение А Организационная структура .....   | 45 |
| Приложение Б Рост выручки, опережающий темпы роста себестоимости .....   | 46 |
| Приложение В Прибыль (как валовая, так и чистая) демонстрирует устойчивый рост.....  | 47 |
| Приложение Г Прибыль демонстрирует устойчивый рост .....   | 48 |
| Приложение Д Прибыль (как валовая, так и чистая) демонстрирует устойчивый .....  | 49 |
| Приложение Е Активы компании - как основные, так и оборотные - растут умеренно.....  | 50 |

Приложение Ж Численность персонала и фонд оплаты труда также возрастают, но менее стремительно, чем доходы ..... 51

## **Введение**

В современных условиях рыночной экономики проблема повышения производительности труда становится одним из ключевых факторов обеспечения конкурентоспособности предприятий. Производительность труда отражает результативность применения трудовых, материальных и технических ресурсов в процессе хозяйственной деятельности, определяя конечные результаты функционирования организаций различных отраслей.

Актуальность исследования связана с необходимостью разработки эффективных мероприятий по рациональному использованию материально-технических ресурсов для повышения производительности труда. При этом особое внимание уделяется выявлению внутренних резервов повышения эффективности производства за счет оптимизации существующих ресурсов и внедрения современных технологий.

Цель исследования: разработка мероприятий по улучшению уровня производительности труда в АО «Лада-Имидж».

Таким образом, можно заключить, что для достижения поставленной цели в работе были определены следующие задачи:

- провести анализ состояния производительности труда в АО «Лада-Имидж» и динамики ключевых показателей за 2022-2024 гг.;
- оценить степень использования материально-технических факторов (оборудование, складские запасы, логистика) и выявить основные резервные направления;
- выполнить факторный анализ влияния материально-технических факторов на производительность труда;
- разработать практические мероприятия по рационализации использования материально-технических ресурсов для повышения производительности труда;
- оценить экономическую эффективность предлагаемых мероприятий и сформировать план их внедрения;

- сформулировать рекомендации по мониторингу и контролю внедрённых мер.

Объект исследования: процесс организации и использования труда.

Предмет исследования: влияние материально-технических факторов на производительность труда.

В работе применяются следующие методы:

- факторный и регрессионный анализы для выявления влияния материально-технических факторов на производительность труда;
- статистическая обработка (тренды, средние, показатели отклонений);
- методы экономико-математического моделирования и прогнозирования;
- сопоставительный (компаративный) анализ;
- методы сбора первичной информации (анализ внутренней отчётности);
- метод экспертных оценок;
- метод системного и логического анализа для разработки рекомендаций.

При практической части используются инструменты: сводные таблицы Excel.

В качестве информационной базы использованы:

- внутренняя отчётность и бухгалтерские документы АО «Лада-Имидж» (годовые отчёты) за период 2022-2024 гг. [7];
- официальная статистика отрасли (бухгалтерская отчетность и финансовый анализ в общем доступе) [4] [7];
- нормативно-правовые акты (Трудовой кодекс РФ [3], политика обработке персональных данных в АО «Лада-Имидж» [16];
- публикации в научной и профессиональной прессе [4].

Разработанные мероприятия и рекомендации носят практический характер и могут быть использованы специалистами АО «Лада-Имидж» при оптимизации использования материально-технических факторов производства. В частности, предлагаемые мероприятия (автоматизация производственных процессов, оптимизация логистики и складского хозяйства, управление ассортиментом и

прогнозирование спроса, управление производственными процессами) пригодны для внедрения в операционной и стратегической работе предприятия. Рекомендации оформлены в виде таблицы с учетом предполагаемого вложения инвестиций, экономического эффекта и срока окупаемости.

Структура работы включает введение, три главы, заключение, список литературы и приложения. В первой главе рассмотрены теоретические основы оценки производительности труда и роль материально-технических факторов. Во второй главе проведён анализ производственных и экономических показателей АО «Лада-Имидж», выявлены резервы повышения эффективности. В третьей главе разработаны практические рекомендации по рационализации использования материально-технических ресурсов и рассчитан их экономический эффект.

# **1 Теоретические аспекты управления производительностью труда предприятия**

## **1.1 Сущность, виды и показатели производительности труда на предприятии**

Производительность труда - это один из важнейших показателей экономической эффективности деятельности предприятия, отражающий отношение объема произведенной продукции или оказанных услуг к затратам труда.

Исторически понятие производительности труда рассматривалось через призму трудовой теории стоимости. А. Смит в работе «Исследование о природе и причинах богатства народов» [19] подчеркивал связь между разделением труда и ростом производительности. Он доказал, что специализация способствует более эффективному использованию времени и навыков работников, что ведет к увеличению общего объема производства.

К. Маркс рассматривал производительность труда как «отношение количества произведенных потребительных стоимостей к количеству затраченного труда. По его мнению, производительность определяется не только физическими усилиями работника, но и уровнем развития науки, техники и организации производства» [12].

В своих работах К. Маркс подробно рассматривает производительность труда, включая следующие ключевые положения:

- производительность определяется как отношение количества произведённых потребительных стоимостей к количеству затраченного труда;
- учитывается не только живой труд работника, но и прошлый (овеществлённый) труд;
- развитие науки и техники является важным фактором роста производительности;

- организация производства существенно влияет на эффективность труда;
- повышение производительности заключается в том, что доля живого труда уменьшается, а доля прошлого труда увеличивается, но при этом общая сумма труда, заключающаяся в товаре, уменьшается [12].

С. Г. Фалько в своих работах отмечает: «Производительность труда – это способность работников производить в единицу времени то или иное количество материальных благ. Уровень производительности труда показывает, насколько эффективно используются трудовые ресурсы в процессе создания материальных и нематериальных благ» [10].

Согласно современным научным представлениям, производительность труда – это показатель, характеризующий результативность труда человека, компании или всех работников в стране за единицу времени. Это объём работы, который выполняет сотрудник или целый отдел за определённое время [19].

Данное определение широко используется в современной экономической науке и подтверждается официальными источниками, в частности:

- методологией расчёта Росстата;
- подходами ОЭСР;
- позицией Международной организации труда (МОТ) [19].

Современное понимание производительности труда включает следующие ключевые аспекты:

- эффективность использования трудовых ресурсов;
- соотношение результатов труда с затратами;
- способность создавать товары и услуги;
- временной аспект измерения результатов [19].

Современные концепции производительности труда опираются на интеграцию технологических, организационных и социальных факторов. Модель Солоу обращает внимание на влияние технологического прогресса, капитало- и трудоинтенсивности на рост производительности. Эндогенные модели роста подчеркивают роль инвестиций в человеческий капитал, научные исследования и инновации [15], [23].

В современных условиях производительность труда анализируется в следующих аспектах:

- микроэкономический уровень - результативность применения трудовых ресурсов на предприятии.
- мезоэкономический уровень - производительность отраслей и регионов.
- макроэкономический уровень - общенациональная производительность как фактор роста ВВП [15], [23].

Рост производительности труда является основой экономического развития, так как позволяет добиваться увеличения национального богатства без пропорционального увеличения занятости и издержек.

В зависимости от применяемых методов измерения выделяют:

- натуральную производительность труда - определяется количеством единиц продукции, произведенных за единицу рабочего времени;
- условно-натуральную - применяется для учета разнородной продукции с использованием условных коэффициентов;
- стоимостную производительность труда - выражается через стоимость произведенной продукции в расчете на единицу затраченного труда;
- трудовую производительность - рассчитывается как количество труда, необходимого для производства единицы продукции [15], [23].

Следует обратить внимание, что формулы расчета производительности труда

В процессе данной работы производительность труда может быть выражена формулой 1:

Общие данные свидетельствуют, что в натуральном выражении:

$$P = \frac{Q}{T} \quad (1)$$

где: Р - производительность труда (единиц продукции на единицу времени),

Q - объем произведенной продукции (в натуральных единицах), Т - затраты труда [15].

В стоимостном выражении (формула 2):

$$P = \frac{V}{L} \quad (2)$$

где: V - объем реализации (выручка) в денежном выражении, L - количество работников или затраты рабочего времени [15].

Помимо этого, к основным показателям относятся:

- объем выпуска на одного работника;
- объем выпуска на один человеко-час;
- время, затраченное на производство единицы продукции;
- темп роста производительности труда;
- при улучшении производительности труда в результате организационных или технических мероприятий [15].

Помимо этого, факторы влияния на производительность труда:

Факторы, влияющие на производительность труда, можно классифицировать следующим образом [15]:

Необходимо отметить, что технические факторы:

- уровень механизации и автоматизации;
- степень внедрения новых технологий;
- состояние основных фондов;
- применение современных информационных систем.

Организационные факторы:

- рациональная организация труда;
- необходимо отметить, что грамотное управление процессами;
- оптимизация производственных потоков;
- анализ демонстрирует, что структура управления и коммуникации.

Анализ демонстрирует, что социально-экономические факторы:

- уровень квалификации и мотивации работников;
- условия труда;
- корпоративная культура;

- системы стимулирования и поощрения.

Внешние факторы:

- уровень развития инфраструктуры;
- государственная политика в области занятости;
- экономические кризисы и глобальные вызовы;
- необходимо отметить, что международная конкуренция [15].

А. В. Коровкина отмечает: «Современный этап развития мировой экономики характеризуется активной цифровизацией, роботизацией, развитием искусственного интеллекта и автоматизации производственных процессов. В этих условиях важнейшим фактором роста производительности труда становится внедрение инноваций, как технологических, так и организационных» [23].

Инновации позволяют сократить время производственного цикла, минимизировать потери, повысить качество выпускаемой продукции, оптимизировать использование ресурсов. Инновационные технологии обеспечивают создание «умных» фабрик, где все производственные процессы интегрированы в единую цифровую среду [23].

Развитие человеческого капитала выступает ключевым фактором успеха современной организации. Профессиональные специалисты не просто применяют существующие технологии - они генерируют новые решения и становятся движущей силой инновационного развития компании.

Ф. Котлер считает: «Инвестиции в персонал - это не просто затраты, а стратегическое вложение в будущее предприятия. Постоянное обучение сотрудников, совершенствование их навыков и расширение профессионального потенциала напрямую влияют на эффективность работы всей организации» [11].

Развитие человеческого капитала действительно важно для успеха современной организации, так как высококвалифицированные сотрудники являются конкурентным преимуществом компаний. Они способны с помощью своих знаний совершенствовать инновации.

Человеческий капитал - это совокупность врождённых способностей и приобретённых компетенций, которые люди используют для производства товаров и услуг [23]. Он выступает источником дохода как для отдельного человека, так и для общества.

Инвестиции в человеческий капитал включают в себя различные вложения, которые могут быть оценены в денежной или иной форме. Они способствуют росту производительности труда и содействуют повышению доходов работника.

Некоторые виды инвестиций, которые важны для развития человеческого капитала:

- образование;
- охрана здоровья (профилактические мероприятия, медицинское обслуживание);
- охрана труда, в том числе улучшение условий труда;
- социально-бытовые условия.

Развитие знаний и навыков персонала, его мотивация и стимулирование, а также обеспеченность социальными гарантиями, способны повысить общественную значимость и рейтинг организации в целом.

В. И. Астахов уточняет: «Если технологии - мотор экономики, то человеческий капитал - её топливо, и экономические успехи отдельного человека и целых экономик зависят от инвестиций в эту самую важную для современного мира форму капитала» [5].

Такой многогранный подход позволяет не только поддерживать высокий уровень квалификации сотрудников, но и формировать устойчивую основу для долгосрочного развития бизнеса.

Следовательно, улучшение производительности труда невозможен без постоянного повышения уровня образования, квалификации и мотивации работников.

В современном мире можно выделить следующие которые оказывают глобальные влияние на производительность:

- парадокс между растущими возможностями современных технологий и снижением темпов роста производительности (на производительность труда влияют квалификация и образование работников, а также новые виды разделения труда, повышающие роль сферы услуг в национальном и мировом масштабе);
- стремление большинства стран защитить свои национальные интересы (это приводит к переходу от глобализации с безусловным лидерством США к глобализации многополярного мира, не игнорирующей экономический суверенитет каждой страны);
- усложнение внешних условий трудовой деятельности (требует большей гибкости в организации труда, рабочих мест, занятости в целом, а также принципиально меняет требования к компетенциям работников);
- трансформация роли человеческого труда (вызвана цифровизацией всех секторов экономики и создаёт проблемы, связанные с резким изменением профессиональной структуры общества (уменьшение числа традиционных, появление новых и модернизация существующих профессий).

Производительность труда тесно связана с такими категориями, как производственные мощности, фондоотдача и капиталоемкость продукции. Увеличение производительности позволяет оптимизировать использование оборудования, что снижает издержки на единицу продукции. Важно учитывать, что улучшение производительности труда может происходить как за счет интенсификации труда, так и за счет технического перевооружения производства. Существенное влияние оказывает и уровень специализации работников, поскольку узкая специализация повышает скорость выполнения операций и снижает потери рабочего времени.

Одним из важных резервов роста производительности является совершенствование организации производственного процесса, внедрение поточных методов производства и автоматизация вспомогательных процессов. Повышение качества управления персоналом, внедрение эффективных систем

мотивации и стимулирования также способствуют росту производительности. Значительный эффект дает внедрение современных методов планирования, контроля и анализа производственной деятельности на основе цифровых технологий.

Следует отметить, что производительность труда должна рассматриваться не только как количественная характеристика, но и как качественная оценка эффективности использования трудовых ресурсов. Рост производительности не всегда связан с увеличением физической нагрузки работников - на сегодняшний день он обеспечивается преимущественно за счет внедрения инноваций и повышения интеллектуального вклада в производственные процессы. Важную роль играет корпоративная культура, ориентированная на постоянное совершенствование процессов и вовлеченность персонала в достижение общих целей организации.

Опыт подтверждает, что успешные компании активно применяют системы бережливого производства, методологию шести сигм (Six Sigma) и цифровые двойники производственных процессов для мониторинга и оптимизации производительности в реальном времени. Персонализация подходов к управлению человеческими ресурсами и внедрение гибких моделей занятости также становятся важными драйверами роста производительности труда в условиях современной экономики знаний.

Производительность труда является важнейшим показателем эффективности деятельности предприятия. Она отражает способность организации создавать продукцию при оптимальном использовании трудовых ресурсов. Эволюция теоретических подходов - от трудовой теории стоимости до современных моделей цифровой экономики - показывает, что на производительность влияет сочетание технических, организационных и социальных факторов.

Таким образом, повышение производительности труда требует комплексного подхода: совершенствования технологий, оптимизации бизнес-процессов и развития человеческого капитала. Эффективное управление этим

показателем становится основой роста конкурентоспособности и устойчивого развития предприятия.

## **1.2 Материально-технические факторы, оказывающие влияние на производительность труда**

Эффективность работы предприятия тесно связана с качеством и современным уровнем его материально-технической базы.

Все производственные ресурсы и оборудование, входящие в эту базу, формируют так называемые материально-технические факторы. Именно они создают необходимые условия для:

- повышения результативности труда;
- оптимизации производственных затрат;
- наращивания производственных мощностей.

Р. А. Долженко указывает следующие материально-технические факторы:

- машины и оборудование;
- здания и сооружения производственного назначения;
- замечено, что транспортные средства;
- инструменты, инвентарь и оснастка;
- информационные технологии и системы управления производством;
- энергетические ресурсы [10].

Эффективное использование материально-технических ресурсов позволяет предприятию оптимизировать производственные процессы, повысить качество продукции, снизить производственные издержки и увеличить общую производительность труда.

Материально-технические факторы можно классифицировать по различным признакам (таблица 1):

Таблица 1 - Материально-технические факторы и составляющие фактора

| Материально-технический фактор              | Составляющее фактора  |
|---|---|
| Функциональное назначение                   | основные производственные фонды (машины, оборудование, производственные здания)<br>замечено, что оборотные производственные фонды (сырье, материалы, полуфабрикаты) информационные ресурсы (программное обеспечение, базы данных) |
| Степень влияния на производительность труда | прямые факторы (оборудование, автоматизированные линии)<br>косвенные факторы (инфраструктура, транспортные пути, складские помещения)   |
| Уровень технологического развития           | оборудование традиционного типа<br>высокотехнологичные средства производства (роботизированные комплексы, системы ЧПУ)<br>интеллектуальные системы управления производством   |
| Состояние                                   | Изношенность основных фондов<br>Модернизированные объекты   |

Поддержание основных фондов в надлежащем состоянии становится критически важным условием для обеспечения высокой производительности и конкурентоспособности предприятия на рынке. Своевременная модернизация и обновление производственных мощностей позволяют избежать перечисленных проблем и обеспечить стабильный рост производственных показателей.

Своевременная модернизация производственного оборудования позволяет:

- увеличить скорость выполнения технологических операций;
- повысить качество выпускаемой продукции;
- снизить себестоимость продукции;
- сократить простои оборудования и непроизводительные затраты времени;
- обеспечить безопасность труда работников [10].

Важно подчеркнуть, что степень износа оборудования определяется как физический, так и моральный износ:

- физический износ - снижение технических характеристик оборудования вследствие его длительной эксплуатации;
- моральный износ - утрата оборудования своей конкурентоспособности в результате появления новых, более эффективных технологий.

В процессе данной работы предприятия, ориентированные на устойчивое развитие, активно реализуют программы технического перевооружения, направленные на внедрение передовых производственных технологий, автоматизацию процессов и повышение энергетической эффективности.

Результаты практики свидетельствуют о том, что внедрение автоматизированных систем управления производственными процессами оказывает существенное влияние на улучшение производительности труда. Автоматизация позволяет исключить рутинные операции, повысить точность выполнения технологических процессов, минимизировать человеческий фактор и сократить затраты времени на производство единицы продукции.

**Основные направления автоматизации:**

- замечено, что автоматизация производственных линий;
- внедрение роботизированных комплексов;
- использование систем контроля качества на основе искусственного интеллекта;
- интеграция процессов через ERP- и MES-системы.

Цифровизация производственных процессов включает использование технологий интернета вещей (IoT), анализа больших данных (Big Data), предиктивной аналитики и цифровых двойников. Благодаря этим технологиям предприятия могут оперативно мониторить производственные процессы, выявлять отклонения в реальном времени, прогнозировать поломки оборудования и оптимизировать использование ресурсов.

**Преимущества цифровизации:**

- сокращение времени на производственные циклы;
- снижение затрат на техническое обслуживание;
- повышение гибкости производства;

- широко известно, что улучшение контроля качества продукции;
- увеличение прозрачности всех этапов производственного процесса.

Логистическая инфраструктура предприятия оказывает опосредованное, но существенное влияние на уровень производительности труда. Рационально организованные склады, транспортные пути, системы внутренней логистики обеспечивают своевременное поступление сырья и материалов на производственные участки, минимизируя простой оборудования и потери рабочего времени.

Наблюдается тенденция, что к основным элементам логистической инфраструктуры относятся:

- производственные и распределительные склады;
- транспортные средства для внутрипроизводственного перемещения грузов;
- информационные системы управления логистикой.

На основании вышеизложенного можно утверждать, что системы автоматической идентификации и отслеживания материалов (RFID-метки, штрихкодирование).

Следует обратить внимание, что эффективная логистика позволяет сократить время выполнения заказов, уменьшить запасы сырья и готовой продукции, оптимизировать производственные потоки и повысить общую оперативность предприятия.

Примеры влияния логистической инфраструктуры на производительность:

- внедрение автоматизированных складских систем приводит к снижению времени комплектации заказов на 20–30%;
- использование конвейерных линий на производстве позволяет увеличить производительность на отдельных участках на 15–25%;
- оптимизация маршрутов внутрипроизводственного транспорта сокращает потери времени на перемещение продукции и полуфабрикатов.

В условиях высокой конкуренции предприятия стремятся интегрировать логистические системы с основными производственными процессами, создавая единую информационно-управляющую среду. Это позволяет оперативно реагировать на изменения спроса, минимизировать запасы и поддерживать высокий уровень производственной гибкости.

Следовательно, материально-технические факторы играют решающую роль в обеспечении роста производительности труда на предприятии. Состояние основных фондов, уровень автоматизации, развитие логистической инфраструктуры и внедрение цифровых технологий напрямую влияют на результативность применения трудовых ресурсов. Своевременное обновление и модернизация оборудования позволяет существенно повысить производительность и качество продукции. Автоматизация процессов способствует сокращению издержек и повышению гибкости производства. Развитие логистики обеспечивает оптимизацию производственных потоков и снижение простоев. Комплексный подход к управлению материально-техническими ресурсами является необходимым условием устойчивого развития предприятия. Рациональное использование этих факторов создает основу для долгосрочного повышения производительности труда.

## **2 Анализ производительности труда**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика**

АО «Лада-Имидж» является дочерним предприятием АО «АВТОВАЗ» [3]. Компания была зарегистрирована 18 июля 2003 года в городе Тольятти [3], что подчеркивает её тесную связь с крупнейшим российским автопроизводителем и стратегическое расположение в автомобильном центре России.

Благодаря своему расположению в центре отечественного автомобилестроения компания получила существенные преимущества, такие как близость к основному производственному комплексу, доступ к квалифицированным специалистам, оптимизацию логистических цепочек и возможность оперативного взаимодействия с материнской компанией.

Ключевое направление деятельности предприятия - работа официального дистрибутора оригинальных запасных частей и аксессуаров для автомобилей марки LADA как на территории Российской Федерации, так и за её пределами. Компания осуществляет оптовую торговлю автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, выстраивая прямые торговые отношения с партнёрами без привлечения посредников.

В организационной структуре компании выделяются несколько ключевых подразделений. Отдел закупок и поставок отвечает за работу с поставщиками, контроль качества поступающих товаров, оптимизацию закупочных процессов и управление складскими запасами. Отдел продаж занимается работой с дилерами и партнёрами, формированием коммерческих предложений, контролем выполнения договорных обязательств и развитием клиентской базы. Логистический отдел организует перевозки, управляет складскими помещениями, оптимизирует маршруты доставки и контролирует сроки поставок.

Отдел маркетинга занимается продвижением продукции, анализом рынка, разработкой маркетинговых стратегий и участием в выставках и конференциях.

Финансовый отдел ведёт бухгалтерский учёт, осуществляет финансовое планирование, контролирует расходы и занимается налоговой отчётностью. ИТ-отдел обеспечивает поддержку информационных систем, разрабатывает программное обеспечение, гарантирует информационную безопасность и оказывает техническую поддержку пользователям.

Основные бизнес-процессы в компании включают закупочную деятельность, которая начинается с анализа потребностей рынка, поиска и отбора поставщиков, заключения договоров и контроля качества поставок. Складская логистика охватывает приёмку товаров, их хранение, комплектацию заказов и отгрузку продукции. Работа с клиентами включает обработку заказов, консультирование, решение спорных ситуаций и развитие партнёрских отношений. Контроль качества осуществляется через проверку поступающих товаров, контроль условий хранения и мониторинг качества обслуживания.

Дилерская сеть компании включает более 350 дилеров LADA, 30 оптовых операторов на территории РФ и 32 контрагента в зарубежных странах. Фирменная розничная сеть LADA Деталь насчитывает более 1000 точек продаж. Товарный портфель компании представлен 27 000 позициями запасных частей и 250 наименованиями фирменных аксессуаров, охватывая полный спектр компонентов для автомобилей LADA.

Компания активно развивает инновационные проекты, такие как экосистема «Мир LECAR», цифровые сервисы для клиентов и расширение присутствия на рынке. Экономические показатели демонстрируют стабильность и эффективность бизнес-модели: годовой оборот превышает 20 миллиардов рублей. Благодаря комплексному подходу к развитию бизнеса, сочетанию традиционных методов работы с инновационными решениями, АО «Лада-Имидж» удерживает лидирующие позиции на рынке автомобильных компонентов, постоянно расширяя своё присутствие как на внутреннем, так и на международном рынках.

Управленческая модель компании АО «Лада-имидж» построена на основе линейно-функциональной структуры управления [8]. Данный подход обеспечивает:

- четкое разграничение функций между подразделениями;
- ясное распределение ответственности;
- оперативность принятия управленческих решений;
- высокую адаптивность к изменениям рыночной среды;
- эффективное взаимодействие между различными отделами компании;
- конкурентные преимущества [5].

И. А. Бланк в своих работах описывал линейно-функциональную структуру управления: «Линейно-функциональная структура представляет собой гибридную систему управления, сочетающую линейное подчинение и функциональное разделение труда» [6].

В соответствии с работами И. А. Бланка [6], в АО «Лада-имидж» данная модель реализуется через четкую иерархию управления и специализированные функциональные подразделения.

Основными элементами структурами является:

- линейные руководители (генеральный директор, директора филиалов, начальники отделов);
- функциональные подразделения: (производственный отдел, отдел маркетинга, финансовый отдел, HR-отдел, IT-отдел, а также отдел качества) [8].

Более подробно система управления отражена в Приложении А.

Анализируя управленческую модель акционерного общества «Лада-Имидж», построенную на основе линейно-функциональной структуры управления, можно выделить следующие преимущества и недостатки (отражены в Таблице 2):

Таблица 2 - Преимущества и недостатки линейно-функциональной структуры управления АО «Лада-Имидж»

| Преимущества   | Недостатки   |
|--|--|
| Компетентность специалистов (высокая квалификация функциональных руководителей, глубокая экспертиза в профильных областях, возможность профессионального роста сотрудников)        | Ограничена ответственность (функциональные руководители заинтересованы преимущественно в собственных показателях, общая ответственность лежит только на высшем руководстве, сложности с определением виновных при возникновении проблем) |
| Эффективное использование ресурсов (рациональное распределение материальных и человеческих ресурсов, оптимизация затрат на управление, четкое планирование загрузки подразделений) | Сложности во взаимодействии (трудности в коммуникации между подразделениями, отсутствие горизонтальных связей между отделами, длительные согласования между функциональными службами)  |
| Контроль деятельности (возможность контроля как целых подразделений, так и отдельных исполнителей, четкая система отчетности, прозрачность процессов принятия решений)             | Низкая гибкость (длительная процедура принятия и согласования решений, медленная реакция на изменения рынка, сложности с внедрением инноваций)   |
| Улучшенная координация (хорошая координация в рамках функциональных подразделений, стандартизация управленческих операций, единые подходы к выполнению типовых задач)              | Риск дублирования функций (возможность пересечения полномочий, сложности с определением зон ответственности, повышенные затраты на управление)   |

Таким образом, АО «Лада-Имидж» представляет собой масштабное и эффективно функционирующее предприятие с чётко отлаженными бизнес-процессами и развитой инфраструктурой. Компания успешно реализует стратегию официального дистрибутора запасных частей LADA, охватывая как внутренний, так и международный рынки.

## 2.2 Анализ уровня и динамики производительности труда

В процессе преддипломной практики был проведен анализ основных организационно-экономических показателей за последние 3 года деятельности АО «Лада-Имидж». А также, проведен расчет величины абсолютных отклонений и темпы изменения показателей:

АО «Лада-Имидж» - один из ведущих дистрибуторов автокомпонентов в Поволжском регионе, осуществляет деятельность в условиях конкуренции, изменяющегося спроса и логистических вызовов [16].

Финансовые и экономические показатели за 2022-2024 гг. демонстрируют положительную динамику и устойчивость компании на рынке (смотреть таблицу 3) (данные дохода были взяты из отчетов на 2022г., 2023 г., 2024 г., а также баз данных ФНС и Росстата РФ) [8]:

Таблица 3 - Динамика финансовых и экономических показателей АО «Лада-Имидж» за 2022-2024 гг.

| 2022 г.         | 2023 г.         | 2024 г.         |
|-----------------|-----------------|-----------------|
| 30,5 млрд. руб. | 39,9 млрд. руб. | 43,0 млрд. руб. |

Исходя из показателей, отраженных в таблице 2, совокупный рост за период составил 12,5 млрд. руб., или 30%. Это указывает на рост клиентской базы, увеличение товарооборота и, вероятно, расширение ассортимента.

За анализируемый период себестоимость продукции увеличилась с 21,35 млрд до 30 млрд рублей, однако этот рост был контролируемым, что позволило сохранить положительный показатель валовой прибыли.

За два года валовая прибыль продемонстрировала уверенный рост на 3,85 млрд. рублей (с 9,15 до 13 млрд. руб.), что является индикатором повышения эффективности операционной деятельности компании.

Наблюдается увеличение коммерческих и управлеченческих расходов, однако их рост существенно отстает от темпов роста выручки, что свидетельствует об успешной политике контроля затрат в организации.

Чистая прибыль компании показала значительный рост - с 3,57 млрд до 5,5 млрд. рублей, что составляет увеличение на 54%.

Производительность труда сотрудников выросла с 76,25 млн до 100 млн рублей на человека в год. Также отмечается улучшение показателей рентабельности продаж - с 16,3% до 17,4%, что говорит о повышении эффективности использования ресурсов компании.

Проведение расчета величины абсолютных отклонений и темпы изменения показателей (таблица 4).

Таблица 4 - Основные технико-экономические показатели деятельности АО «Лада-Имидж» за 2022-2024 гг.

| Показатели  | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. | Изменение      |                  |                |                  |
|---|---------|---------|---------|----------------|------------------|----------------|------------------|
|   |         |         |         | 2022-2023 гг.  |                  | 2023-2024 гг.  |                  |
|   |         |         |         | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % |
| Выручка, млрд. руб.   | 30,5    | 39,9    | 43,0    | +9,4           | +30,8 %          | +3,1           | +7,8%            |
| Себестоимость продаж, млрд. руб.                            | 21,35   | 28,1    | 30,0    | +6,75          | +31,6 %          | +1,9           | +6,8%            |
| Валовая прибыль (убыток), млрд. руб.                        | 9,15    | 11,8    | 13,0    | +2,65          | +29,0 %          | +1,2           | +10,20%          |
| Управленческие расходы, млрд. руб.                          | 2,44    | 3,07    | 3,2     | +0,63          | +25,8 %          | +0,13          | +4,2%            |
| Коммерческие расходы, млрд. руб.                            | 1,74    | 2,15    | 2,3     | +0,41          | +23,6 %          | +0,15          | +7,0%            |
| Прибыль (убыток) от продаж, млрд. руб.                      | 4,97    | 6,56    | 7,5     | +1,59          | +32,0 %          | +0,94          | +14,3%           |
| Чистая прибыль, млрд. руб.                                  | 3,57    | 4,71    | 5,5     | +1,14          | +31,9 %          | +0,79          | +16,8%           |
| Основные средства, млрд. руб.                               | 8,72    | 10,74   | 11,0    | +2,02          | +23,2 %          | +0,26          | +2,4%            |
| Оборотные активы, млрд. руб.                                | 10,46   | 13,27   | 14,0    | +2,81          | +26,9 %          | +0,73          | +5,5%            |
| Среднесписочная численность ППП, чел.                       | 400     | 420     | 430     | +20            | +5,0 %           | +10            | +2,4%            |
| Фонд оплаты труда ПППЗ, млрд. руб.                          | 3,14    | 4,04    | 4,25    | +0,90          | +28,7 %          | +0,21          | +5,2%            |
| Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб. (стр1/стр10) | 76 250  | 95 000  | 100 000 | +18 750        | +24,6            | +5000          | +5,3%            |
| Фондоотдача (стр1/стр8)                                     | 3,50    | 3,71    | 3,91    | +0,21          | +6,0 %           | +0,20          | +5,4%            |
| Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)                    | 2,92    | 3,00    | 3,07    | +0,09          | +3,1 %           | +0,06          | +2,0%            |
| Рентабельность продаж, % (стрб/стр1) ×100%                  | 16,3%   | 16,4%   | 17,4%   | +0,1           | +0,6 %           | +1,0           | 6,1%             |

## Продолжение таблицы 4

| Показатели   | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. | Изменение      |                  |                |                  |
|--|---------|---------|---------|----------------|------------------|----------------|------------------|
|  |         |         |         | 2022-2023 гг.  |                  | 2023-2024 гг.  |                  |
|  |         |         |         | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % |
| Рентабельность производства, %   | 17,1%   | 17,4%   | 18,7%   | +0,3           | +1,8 %           | +1,3           | +7,5%            |
| Затраты на рубль выручки, $(\text{стр2}+\text{стр4}+\text{стр5})/\text{стр1} * 100 \text{ коп.}$ | 83,1    | 82,0    | 80,7    | -1,1           | -1,3%            | -1,3           | -1,6%            |

Анализируя показатели в таблицы 4, АО «Лада-Имидж» демонстрирует устойчивую положительную динамику ключевых финансово-экономических показателей:

- динамика выручки и расходов: (выручка увеличилась с 30,5 млрд до 43 млрд. руб. (+41% за период), что указывает на рост продаж. Себестоимость также растёт – с 21,35 до 30 млрд руб., но медленнее, что сохраняет и даже увеличивает валовую прибыль;
- прибыль и рентабельность (валовая прибыль увеличилась на 3,85 млрд. руб. за период. Прибыль от продаж выросла на 2,53 млрд. руб. (с 4,97 до 7,5 млрд.), чистая прибыль – на 1,93 млрд. руб. (с 3,57 до 5,5 млрд. руб.) Рентабельность продаж увеличилась с 16,3% до 17,4%, а рентабельность производства – с 17,1% до 18,7%);
- эффективность использования ресурсов (фондоотдача увеличилась с 3,50 до 3,91, что указывает на повышение эффективности использования основных фондов. Оборачиваемость активов также улучшилась с 2,92 до 3,07);
- производительность труда (среднегодовая выработка одного работника выросла с 76,25 млн. до 100 млн. руб., средняя заработная плата – с 900 до 988 тыс. руб. Это указывает на рост эффективности труда и адекватное стимулирование персонала);

- затраты на рубль выручки (показатель снизился с 83,1 до 80,7 коп., что говорит об увеличении операционной эффективности).

Исходя из показателей, отображенных в таблице 2, были составлены, для наглядного наблюдения следующие графики, в которых отражен анализ изменений показателей, с указанием причин отклонений:

- рост выручки, опережающий темпы роста себестоимости (Приложение Б);
- прибыль (как валовая, так и чистая) демонстрирует устойчивый рост (Приложение В);
- прибыль демонстрирует устойчивый рост (Приложение Г);
- прибыль (как валовая, так и чистая) демонстрирует устойчивый рост (Приложение Д);
- активы компании - как основные, так и оборотные - растут умеренно (Приложение Е);
- численность персонала и фонд оплаты труда также возрастают, но менее стремительно, чем доходы (Приложение Ж).

Также, в процессе преддипломной практики, была проведена оценка предмета исследования, согласно выбранной теме ВКР, и описана проблема, сделаны четкие, аргументированные выводы по данному разделу согласно проведенному анализу:

Предметом исследования в рамках данной выпускной квалификационной работы является система управления производственными процессами в АО «Лада-Имидж». Производственные процессы компании связаны с обеспечением закупки, хранения, комплектации и своевременной поставки оригинальных запасных частей и аксессуаров для автомобилей LADA [14] [16] на территорию Российской Федерации и стран СНГ.

Основываясь на работах И. А. Бланка: «Управление производственными процессами включает в себя логистику, организацию складского хозяйства, управление цепочкой поставок, планирование товарных запасов,

взаимодействие с поставщиками и дилерами, а также внедрение цифровых технологий для оптимизации работы» [5].

Эффективность управления производственными процессами оказывает прямое влияние на такие ключевые показатели, как.

- уровень удовлетворённости клиентов (Service Rate);
- скорость выполнения заказов;
- издержки на логистику и складирование;
- оборачиваемость товарных запасов;
- финансовые результаты компании.

В ходе анализа системы управления производственными процессами АО «Лада-Имидж» были выявлены следующие ключевые аспекты:

Во-первых, компания демонстрирует высокую степень интеграции всех элементов производственной цепочки, что подтверждается эффективным взаимодействием между подразделениями закупки, хранения и логистики. Цифровизация процессов играет важную роль в оптимизации работы предприятия, позволяя сократить время обработки заказов и минимизировать издержки.

Во-вторых, проведенное исследование выявило сильные стороны системы управления:

- четкая организация складского хозяйства;
- эффективное планирование товарных запасов;
- отработанная система взаимодействия с дилерами;
- современные методы управления цепочкой поставок.

Однако анализ также показал наличие определенных проблем, требующих решения:

- необходимость модернизации складских помещений;
- потребность в обновлении программного обеспечения;
- оптимизация маршрутов доставки;
- повышение квалификации персонала в области цифровых технологий.

На основании проведенного исследования можно сделать вывод о том, что существующая система управления производственными процессами в целом эффективна, однако требует дальнейшего совершенствования для достижения более высоких показателей производительности и конкурентоспособности компании на рынке. Предложенные направления оптимизации позволяют повысить эффективность работы предприятия и улучшить ключевые показатели деятельности.

### **3 Направления повышения производительности труда предприятия на основе рационального использования материально-технических факторов производства в АО «Лада-Имидж»**

#### **3.1 Мероприятия по повышению производительности труда на основе рационального использования материально-технических факторов производства**

На основании изучения информации о компании АО «Лада-Имидж» можно сделать следующие наблюдения:

- логистическая инфраструктура компании хорошо развита: более 27 000 позиций автокомпонентов, централизованные склады и развитая сеть партнёров;
- внедрение цифровых решений: использование Power BI для анализа Service Rate позволяет быстро отслеживать эффективность выполнения заказов;
- чёткая организационная структура, где каждый отдел отвечает за определённые функции, что обеспечивает координацию действия между подразделениями.

Однако при этом выявлены и проблемные аспекты, которые отражены в таблице 5.

Таблица 5 - Проблемные аспекты при автоматизации и цифровизации производительности труда на предприятии АО «Лада-Имидж»

| Проблемные аспекты  |
|---|
| Недостаточная интеграция ИТ-систем в единую платформу (автоматизация отдельных процессов проведена, но существует нехватка единой интегрированной системы для полного контроля за всеми этапами производственного процесса) |
| Значительная зависимость от внешних поставщиков (нарушения в сроках поставок комплектующих могут приводить к сбоям в логистике и увеличению складских остатков)   |
| Неравномерная оборачиваемость запасов (для разных регионов наблюдаются различия в востребованности определённых товарных групп, что приводит к затовариванию склада по одним позициям и дефициту по другим)                 |

## Продолжение таблицы 5

| Проблемные аспекты   |
|--|
| Проблемы в управлении качеством поставок (не все партии запчастей соответствуют заявленным стандартам качества, что ведёт к увеличению возвратов и дополнительным расходам на логистику) |

Анализ текущего состояния автоматизации и цифровизации производительности труда на предприятии АО «Лада-Имидж» позволяет сделать следующие выводы.

Таблица 6 - Ключевые проблемы на предприятии АО «Лада-Имидж»

| Ключевые проблемы  |
|--|
| Отсутствие единой интегрированной ИТ-платформы           |
| Высокая зависимость от внешних поставщиков               |
| Неравномерность оборачиваемости запасов по регионам      |
| Проблемы с контролем качества поставляемых комплектующих |

Следовательно, в качестве рекомендаций по улучшение производственному процессу на АО «Лада-Имидж» можно использовать следующие мероприятия:

- разработать и внедрить единую интегрированную ИТ-систему для полного контроля производственных процессов;
- создать систему мониторинга качества поставок и разработать стандарты приемки;
- внедрить региональную аналитику спроса для оптимизации складских запасов;
- разработать стратегию диверсификации поставщиков для снижения зависимости от внешних факторов.

Реализация предложенных мер позволит повысить эффективность производственных процессов, оптимизировать логистику и улучшить качество обслуживания клиентов.

АО «Лада-Имидж», являющееся дистрибутором автомобильных запчастей, успешно реализовало масштабный проект по оптимизации складского хозяйства. Компания внедрила современную WMS-систему [4], процесс внедрения длился четыре года и был преимущественно выполнен собственными силами.

В. А. Черкасов в своих работах пишет: «WMS (Warehouse Management System) - это комплексное программное обеспечение для эффективного управления и автоматизации всех операций на складе. Система обеспечивает полный контроль над запасами, перемещением товаров, управлением заказами и отгрузкой» [11].

В. В. Волгин среди основных функций WMS (Warehouse Management System) выделяет [12] (таблица 7).

Таблица 7 - Основные функции WMS

| Основные функции WMS  |
|---|
| Автоматическая идентификация грузов с помощью штрихкодов, QR-кодов и RFID-меток |
| Контроль исполнения складских операций  |
| Сквозная диспетчеризация задач между сотрудниками                               |
| Стратегии размещения товаров на складе  |
| Управление резервированием товаров  |
| Формирование заданий для сотрудников  |
| Управление зоной консолидации грузов  |

Основные преимущества WMS-системы В. А. Черкасов описывает в своих работах [11]:

- оптимизация бизнес-процессов;
- ускорение выполнения заказов;
- снижение количества ошибок;
- повышение эффективности работы складского комплекса;
- улучшение контроля над складскими операциями.

На данный момент, WMS-система является незаменимым инструментом для компании АО «Лада-Имидж», стремящейся к повышению эффективности складской логистики и оптимизации всех процессов, связанных с хранением и перемещением товаров.

Проект по внедрению WMS-системы стартовал в 2012 году с целью создания решения, способного быстро масштабироваться при увеличении товаропотока и легко адаптироваться к изменениям требований к обработке товаров [4]. В качестве интегратора была привлечена компания «ЛТ Менеджмент» [4].

Первоначально система была внедрена на складском комплексе в Тольятти, после чего успешно развернута на новых площадках в Екатеринбурге и Твери. Примечательно, что развертывание новых объектов осуществляли сотрудники собственной ИТ-службы компании с минимальным привлечением внешних консультантов.

Внедрение WMS-системы принесло значительные результаты: были созданы прозрачные и гибкие механизмы складского учета, автоматизирована текущая отчетность, увеличена скорость обработки заказов [4]. Система позволила автоматизировать процессы комплектации и подбора типоразмера контейнера.

Благодаря оптимизации удалось достичь впечатляющих показателей: заполняемость контейнеров поддерживается на уровне 84-87%, а погрешность при почеечном складском учете снизилась до рекордных 0,00016%.

Компания продолжает развивать проект и планирует внедрить на существующих площадках функционал Labor Management, что позволит оптимизировать управление трудовыми ресурсами [12].

В. В. Волгин выделяет в своих работах: «Labor Management - это процесс планирования, организации и контроля рабочей силы внутри организации. Он включает в себя различные функции, такие как планирование персонала, найм, обучение, планирование графиков работы и управление производительностью» [12].

Успех проекта обусловлен несколькими ключевыми факторами: использованием собственных ресурсов компании, гибкой архитектурой внедренной системы, высоким уровнем автоматизации процессов, точностью складского учета и возможностью масштабирования решения при росте товаропотока [4].

Проект «Лада-Имидж» демонстрирует яркий пример того, как комплексный подход к модернизации складских процессов с использованием современных информационных технологий может привести к значительному повышению эффективности работы и качества обслуживания клиентов.

Кроме этого, целесообразно разработать мероприятия, направленные на:

- повышение уровня автоматизации производственных процессов;
- оптимизацию логистики и складского хозяйства;
- повышение качества обслуживания клиентов за счёт более точного прогнозирования спроса и управления ассортиментом.

Во время практики были разработаны следующие мероприятия (с указанием цели, ожидаемого эффекта и необходимых для этого ресурсов) с целью повышения эффективность управления производственными процессами в АО «Лада-Имидж» (отображены в таблице 8).

Таблица 8 - Мероприятия, направленные на повышение эффективности управления производственными процессами в АО «Лада-Имидж»

| Название  | Цель  | Мероприятия   | Ожидаемый эффект  | Ресурсы   |
|---|---|---|---|---|
| Повышение уровня автоматизации производственных процессов | Снижение доли ручного труда, ускорение обработки заказов, повышение точности управления | внедрение ERP-системы для интеграции всех ключевых блоков (склад, закупки, продажи, финансы); автоматизация документооборота (накладные, акты, отчёты); | снижение ошибок при обработке заказов; повышение скорости выполнения операций; прозрачность производственного цикла | IT-подрядчики, обучение персонала, закупка оборудования |

## Продолжение таблицы 8

| Название                                     | Цель  | Мероприятия  | Ожидаемый эффект   | Ресурсы  |
|--|---|--|--|--|
| -  | -   | использование сканеров штрихкодов для учета продукции на складе; цифровизация планирования и контроля логистических потоков  | -  | -  |
| Оптимизация логистики и складского хозяйства | Сокращение времени хранения и доставки, снижение издержек | ревизия логистических маршрутов, внедрение систем GPS-мониторинга; оптимизация расположения товаров на складе (ABC- и XYZ-анализ); переход к системе WMS (warehouse management system) для эффективного управления запасами; организация «кросс-докинга» - минимизация времени нахождения товара на складе | уменьшение складских остатков и затрат на хранение; повышение точности отгрузок; сокращение логистических задержек | внутренний аудит логистики, программное обеспечение, взаимодействие с поставщиками |

## Продолжение таблицы 8

| Название   | Цель   | Мероприятия   | Ожидаемый эффект  | Ресурсы  |
|--|--|---|---|--|
| Повышение качества обслуживания клиентов за счёт управления ассортиментом и прогнозирования спроса | Удовлетворение клиентских ожиданий, уменьшение количества возвратов и недостач | внедрение CRM-системы для сбора и анализа клиентской статистики; анализ сезонных колебаний спроса на продукцию (включая машинный анализ); использование ABC/XYZ-классификации для планирования закупок; формирование гибкого ассортимента с учетом предпочтений региональных клиентов | рост уровня удовлетворенности клиентов; повышение повторных продаж; снижение уровня неликвидов                                    | программные решения, аналитики, маркетинговые исследования |
| Дополнительные мероприятия по управлению производственными процессами                              | Оптимизация производственных процессов   | обучение персонала современным технологиям управления; разработка KPI для оценки эффективности процессов; проведение регулярных внутренних аудитов бизнес-процессов   | профессионализма сотрудников; быстрое реагирование на сбои и отклонения; повышение общей управляемости производственных процессов | обучающий персона  |

Таким образом, реализация предложенных мероприятий позволит повысить эффективность управления производственными процессами в АО «Лада-Имидж», сократить издержки, повысить оборачиваемость товарных запасов и улучшить финансово-экономические показатели деятельности компаний.

### **3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий**

В рамках оптимизации производственных процессов для АО «Лада-Имидж» были разработаны комплексные мероприятия по автоматизации, логистике, управлению ассортиментом и совершенствованию производственных процессов (отображены в таблице 6). Рассмотрим экономическую эффективность каждого направления (отображены в таблице 9):

Таблица 9 - Экономическая оценка эффективности мероприятий для АО «Лада-Имидж»

| Название  | Инвестиции  | Экономический эффект  | Срок окупаемости |
|---|---|---|------------------|
| Автоматизация производственных процессов          | Составят примерно 3.8 млн рублей:<br>внедрение ERP-системы (2-3 млн руб.);<br>оборудование для автоматизации (1-1.5 млн руб.);<br>обучение персонала (300-400 тыс. руб.)    | сокращение трудозатрат на 20-25%;<br>снижение ошибок на 30-40%;<br>ускорение обработки заказов на 40%;<br>оптимизацию документооборота на 15-20%                            | 12-18 месяцев    |
| Оптимизация логистики и складского хозяйства      | Составят примерно 3 млн рублей:<br>внедрение WMS-системы (1.5-2 млн руб.)<br>GPS-оборудование (500-700 тыс. руб.)<br>оптимизация складских процессов (800-1 млн руб.)       | снижении складских издержек на 25-30%;<br>сокращении времени хранения на 15-20%;<br>уменьшении логистических задержек на 30%;<br>снижении потерь при транспортировке на 15% | 25-30% годовых   |
| Управление ассортиментом и прогнозирование спроса | Составят примерно 2.5-2.6 млн рублей:<br>внедрение CRM-системы (1-1.2 млн руб.);<br>аналитическое ПО (500-600 тыс. руб.);<br>маркетинговые исследования (700-800 тыс. руб.) | рост повторных продаж на 20-25%;<br>снижение неподходящих на 30-35%;<br>повышение удовлетворенности клиентов на 25%;<br>увеличение оборачиваемости запасов на 15-20%        | 10-12 месяцев    |

## Продолжение таблицы 9

| Название                                | Инвестиции  | Экономический эффект   | Срок окупаемости |
|---|---|--|------------------|
| Управление производственными процессами | Составят около 1.8 млн рублей:<br>обучение персонала (800-900 тыс. руб.);<br>разработка KPI (300-400 тыс. руб.);<br>аудит процессов (500-600 тыс. руб.) | повышении производительности на 15-20%<br>сокращении простоев на 25%<br>снижении брака на 30-35%<br>улучшении управляемости процессов на 40% | 20-25% годовых   |

Для достижения максимальной эффективности, предложенных мероприятия разработанных для АО «Лада-Имидж», рекомендуется:

- внедрять мероприятия поэтапно;
- начать с автоматизации и оптимизации логистики;
- параллельно проводить обучение персонала;
- регулярно осуществлять мониторинг эффективности;
- корректировать планы на основе промежуточных результатов.

Таким образом, реализация всех мероприятий в комплексе позволит достичь синергетического эффекта и существенно повысить конкурентоспособность предприятия. Такой подход обеспечит не только снижение издержек, но и улучшение качества обслуживания клиентов, что в конечном итоге приведет к росту финансовых показателей компании.

## **Заключение**

Выпускная квалификационная работа была посвящена исследованию влияния материально-технических факторов на производительность труда в АО «Лада-Имидж». В ходе исследования была достигнута поставленная цель - разработка мероприятий по улучшению уровня производительности труда в АО «Лада-Имидж».

В рамках работы решены следующие задачи: проведен анализа состояния производительности труда в АО «Лада-Имидж», оценка использования материально-технических факторов, проведен факторный анализ их влияния на производительность, разработка и обоснование мероприятий по оптимизации, а также расчёт экономической эффективности предложенных решений.

Результаты анализа показали, что ключевыми проблемами предприятия являются недостаточная оборачиваемость складских запасов, частичные простой оборудования и недостаточный уровень контроля.

Предложенные мероприятия включают оптимизацию складских запасов, внедрение систем контроля за использованием оборудования, разработку КПИ для ключевых категорий персонала, а также мероприятия по снижению потерь рабочего времени. Расчёты экономической эффективности показали, что реализация данных мер позволит повысить производительность труда, сократить издержки предприятия и увеличить его конкурентоспособность на рынке автокомпонентов.

Таким образом, проведённое исследование подтвердило, что рационализация использования материально-технических факторов является действенным инструментом повышения производительности труда и может служить основой для дальнейших стратегических решений в области управления персоналом и ресурсами предприятия.

## **Список используемой литературы и используемых источников**

1. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2025)
2. АО «Лада Имидж» увеличила чистую прибыль на 193% по итогам 2022 года: электронный ресурс / Портал «Лада онлайн». – URL: <https://лада.онлайн/auto-news/autovaz/30069-ao-lada-imidzh-uvelichila-chistuju-pribyl-na-193-po-itogam-2022-goda.html> (дата обращения: 21.09.2025).
3. Астахов, В.И., Савин, А.И. Менеджмент: теория и практика / В.И. Астахов, А.И. Савин. – М.: Инфра-М, 2023. – 384 с. – URL: [https://sovman.ru/wp-content/uploads/2023/09/Учебное-пособие-Теория-и-практика-современного-менеджмента\\_compressed.pdf](https://sovman.ru/wp-content/uploads/2023/09/Учебное-пособие-Теория-и-практика-современного-менеджмента_compressed.pdf) (дата обращения: 04.09.2025).
4. Бланк, И.А. Управление производственными процессами на предприятии / И.А. Бланк. – Киев: Ника-Центр, 2021. – 512 с. – URL: <https://www.livelib.ru/author/238479/series-blank-ia> (дата обращения: 13.09.2025).
5. Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «Лада Имидж» [Электронный ресурс] / Сайт Audit-it.ru: информационно-аналитический портал. – URL: [https://www.audit-it.ru/buh\\_otchet/2465083451\\_ooo-lada-imidzh](https://www.audit-it.ru/buh_otchet/2465083451_ooo-lada-imidzh) (дата обращения: 21.09.2025).
6. Внутренняя документация АО «Лада-Имидж»: договоры, регламенты, организационные структуры. - Тольятти, 2025.
7. Волгин, В.В. Склад: логистика, управление, анализ / В.В. Волгин. – Санкт-Петербург: Питер, 2023. – 528 с. – URL: <https://www.litres.ru/book/vladislav-volgin/sklad-logistika-upravlenie-analiz-4942041/?ysclid=mgdmv7xgja988858097> (дата обращения: 08.09.2025).
8. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ (ред. от 01.04.2024) // Собрание законодательства Российской Федерации. - 1996. - № 5. - Ст. 410.
9. Долженко Р.А., Малышев Д.С. Производительность труда: понятие и ее использование в современных условиях // Охрана труда и техника

безопасности в сельском хозяйстве . – 2022. – №4. – URL:  
<https://panor.ru/magazines/normirovanie-i-oplata-truda-v-promyshlennosti/numbers/5391.html#> (дата обращения: 21.08.2025).

10. Котлер, Ф., Келлер, К.Л. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – М.: Питер, 2022. – 848 с. – (Серия: Классический зарубежный учебник). – ISBN 978-5-4461-0422-2.

11. Маркс, К., Энгельс, Ф. Сочинения : в 50 т. / К. Маркс, Ф. Энгельс. – 2-е изд. – М. : Политиздат, 1961. – Т. 25. – Ч. 1. – С. 286. – URL:  
[https://vk.com/wall-200782618\\_15989](https://vk.com/wall-200782618_15989) (дата обращения: 04.10.2025)

12. Обучающий портал партнеров LADA / Методические материалы по стандартам работы магазинов «LADA-Деталь». - Тольятти, 2024. - 60 с.

13. Одегов, Ю.Г. Экономика труда: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Юрайт, 2019. – 447 с. – URL:  
[https://urss.ru/images/add\\_ru/194419-1.pdf](https://urss.ru/images/add_ru/194419-1.pdf) (дата обращения: 01.10.2025).

14. Официальный сайт АО «Лада-Имидж». - Режим доступа:  
<https://ladaimage.ru> (дата обращения: 20.04.2025).

15. Политика конфиденциальности АО «Лада Имидж»: электронный ресурс / Сайт [lada-detail.ru](https://lada-detail.ru/upload/agreement/policy.pdf). – URL: <https://lada-detail.ru/upload/agreement/policy.pdf> (дата обращения: 21.09.2025).

16. Сборник докладов конференции «Развитие дистрибуторской сети в автомобильной отрасли» / Под ред. А.В. Петрова. - Тольятти: Изд-во ТГУ, 2023. - 320 с.

17. Секрет Фирмы. Что такое производительность труда. Объясняем простыми словами / Секрет Фирмы // Рамблер : сайт. – 2021. – 22 октября. – URL:  
<https://finance.rambler.ru/business/47548288-chto-takoe-proizvoditelnost-trudaobyasnyaem-prostymi-slovami/> (дата обращения: 17.09.2025).

18. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М.: Эксмо, 2022. – 1056 с. – (Серия: Великие экономисты и менеджеры). – ISBN 978-5-699-84994-9.

19. Солоу Р.: модель экономического роста: генезис теории и методологии [Электронный ресурс] / КиберЛенинка. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-ekonomiceskogo-rosta-r-solou-genezis-teorii-i-metodologii> (дата обращения: 04.10.2025).
20. Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (ред. от 01.01.2025) // Собрание законодательства Российской Федерации. - 1996. - № 1. - Ст. 1.
21. Черкасов, В. А. Склад: логистика, управление, анализ / В. А. Черкасов. – Москва: Бином, 2023. – 384 с. – URL: <https://www.litres.ru/book/cherkasov-v-a/logistika-upravlenie-analiz-4942041/> (дата обращения: 20.09.2025).
22. Эндогенные модели экономического роста: учебное пособие / под ред. А. В. Коровкина. – М.: ВШЭ, 2020
23. Baldwin, J. R., Johnson, J. Productivity and Efficiency Measurement in Manufacturing / J. R. Baldwin, J. Johnson. – Springer, 2023. – URL: <https://www.academia.edu/search?q=Productivity%20and%20Efficiency%20Measurement%20in%20Manufacturing> (дата обращения: 04.10.2025).
24. Fitzgerald, M., Moon, J. Operations Management: Policy, Practice and Performance Improvement / M. Fitzgerald, J. Moon. – Pearson Education, 2023. – URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-031-44000-0> (дата обращения: 04.10.2025).
25. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K. Exploring Strategy: Text and Cases / G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes. – Pearson Education, 2023 . – URL: <https://www.pearson.com/us/higher-education/program/Johnson-Exploring-Strategy-Text-and-Cases/PGM252051.html> (дата обращения: 04.10.2025).
26. Monden, Y. Toyota Production System: An Integrated Approach to Just-In-Time / Y. Monden. – CRC Press, 2023 . – URL: <https://www.routledge.com/Toyota-Production-System-An-Integrated-Approach-to-Just-In-Time/Monden/p/book/9780429253331> (дата обращения: 04.10.2025).

27. Womack, J. P., Jones, D. T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation / J. P. Womack, D. T. Jones. – Free Press, 2023. – URL: <https://www.simonandschuster.com/books/Lean-Thinking/James-P-Womack/9781398503222>

(дата

обращения:

04.10.2025).

## Приложение А

### Организационная структура

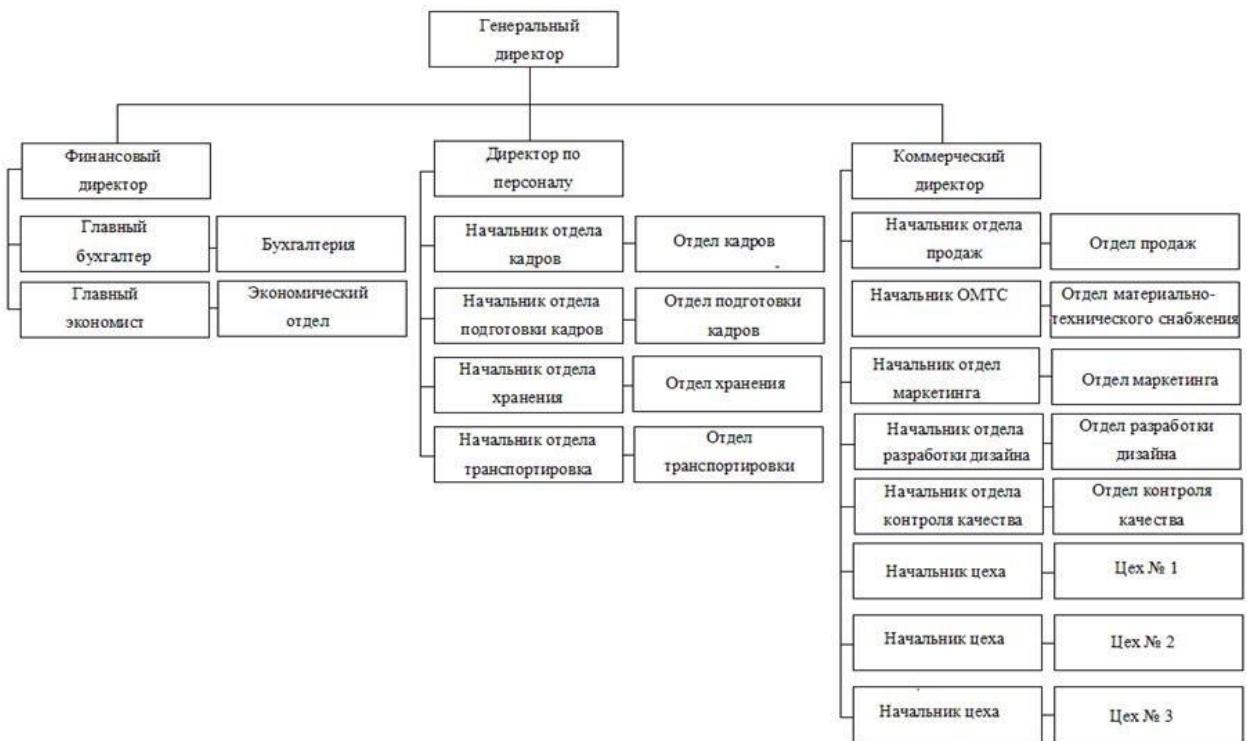


Рисунок А.1 - Организационная структура

## Приложение Б

### Рост выручки, опережающий темпы роста себестоимости

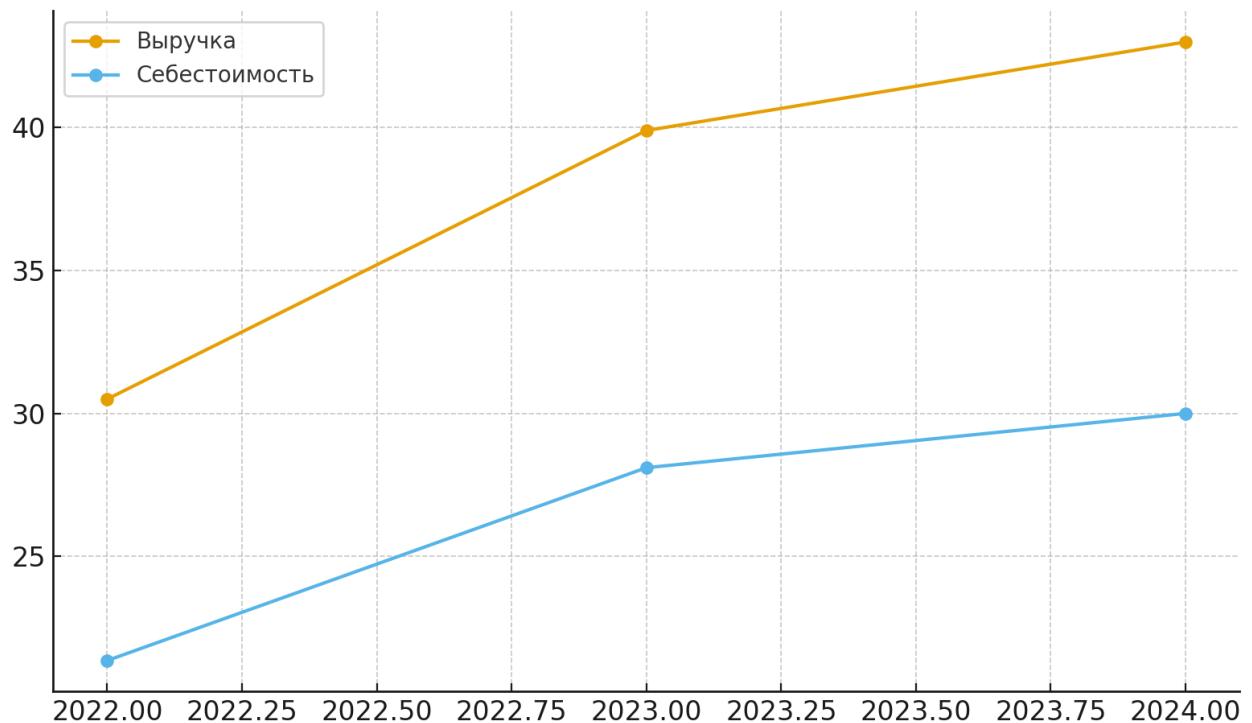


Рисунок Б.1 - Рост выручки, опережающий темпы роста себестоимости

## Приложение В

**Прибыль (как валовая, так и чистая) демонстрирует устойчивый рост**

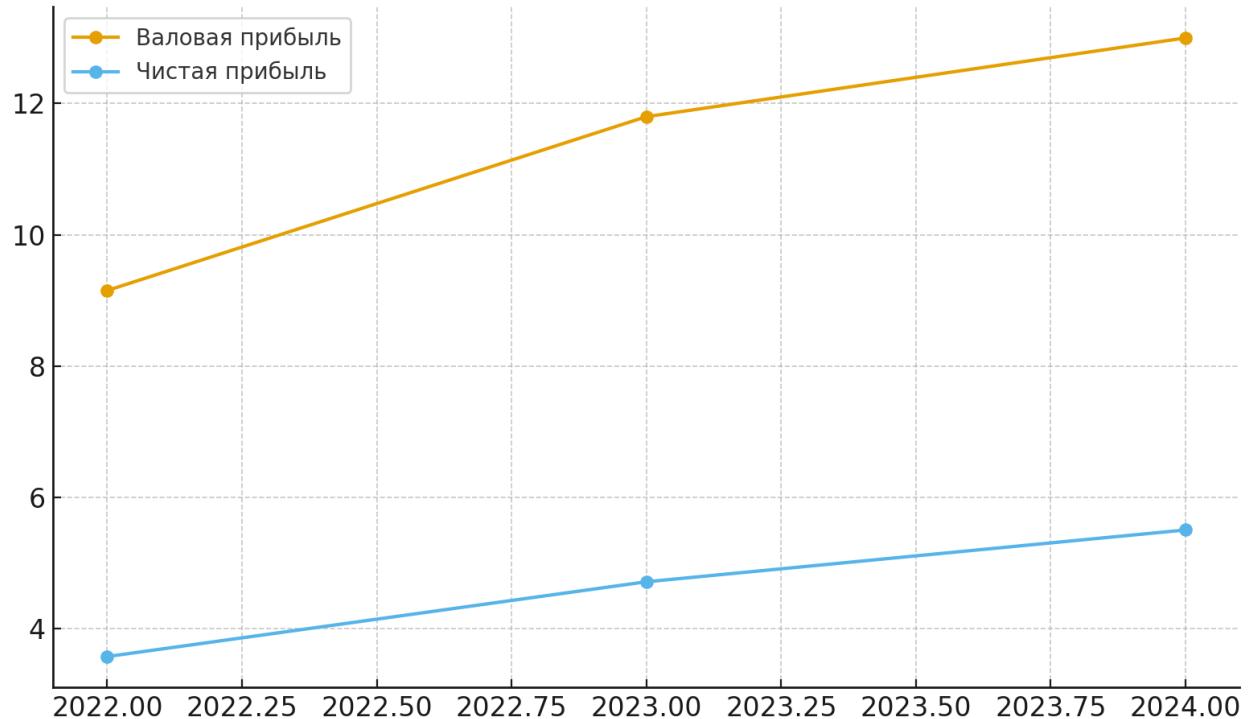


Рисунок В.1 - Прибыль (как валовая, так и чистая) демонстрирует устойчивый рост

## Приложение Г

### Прибыль демонстрирует устойчивый рост

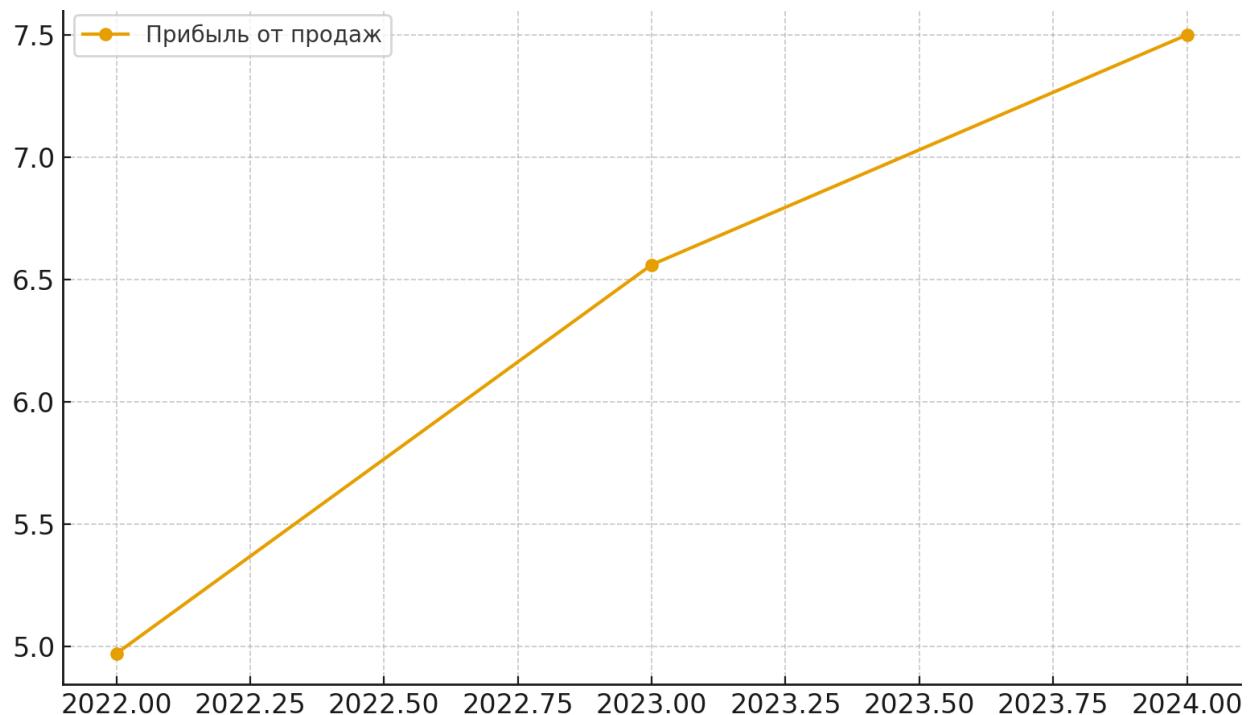


Рисунок Г.1 - Прибыль демонстрирует устойчивый рост

## Приложение Д

**Прибыль (как валовая, так и чистая) демонстрирует устойчивый**

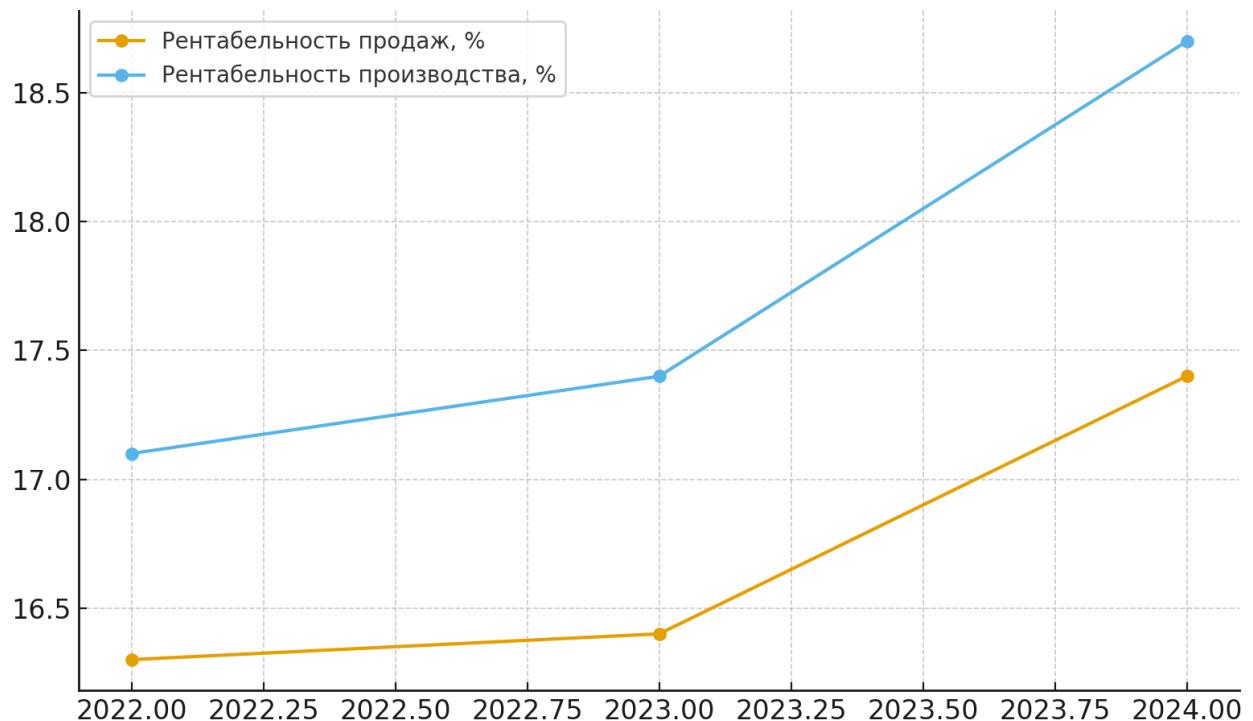


Рисунок Д.1 - Прибыль (как валовая, так и чистая) демонстрирует  
устойчивый

## Приложение Е

### Активы компании - как основные, так и оборотные - растут умеренно

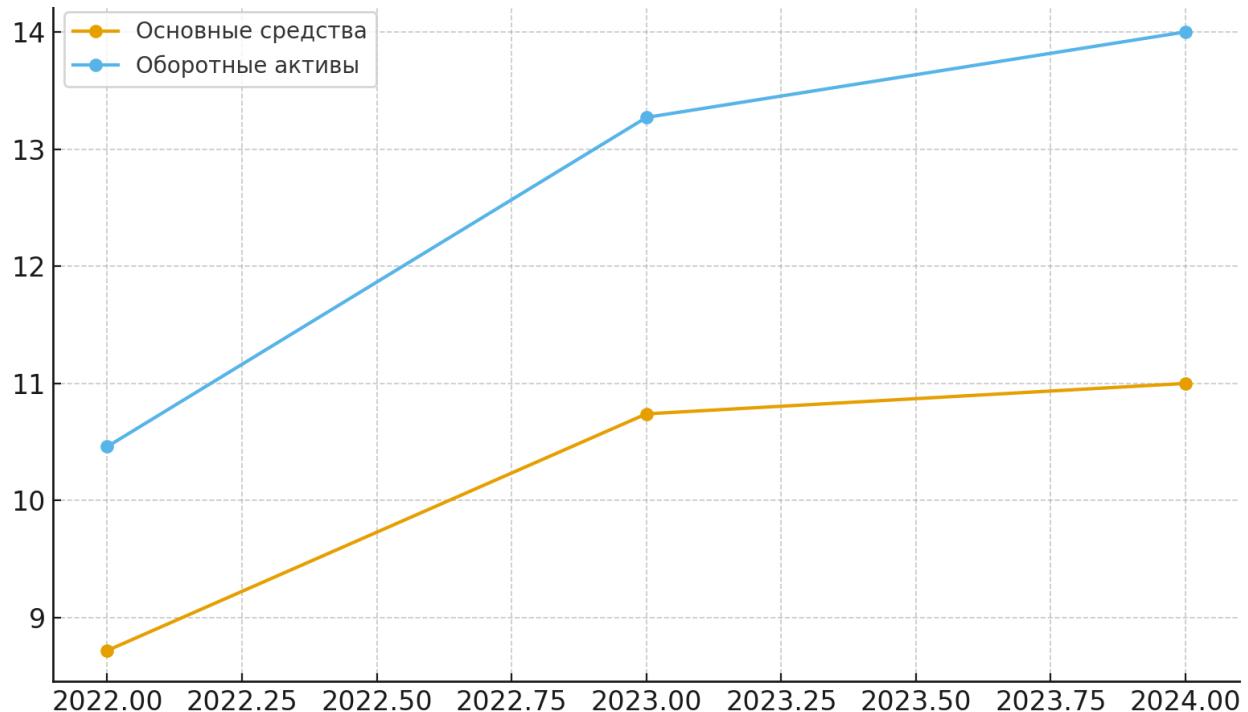


Рисунок Е.1 - Активы компании - как основные, так и оборотные - растут умеренно

## Приложение Ж

**Численность персонала и фонд оплаты труда также возрастают, но менее стремительно, чем доходы**

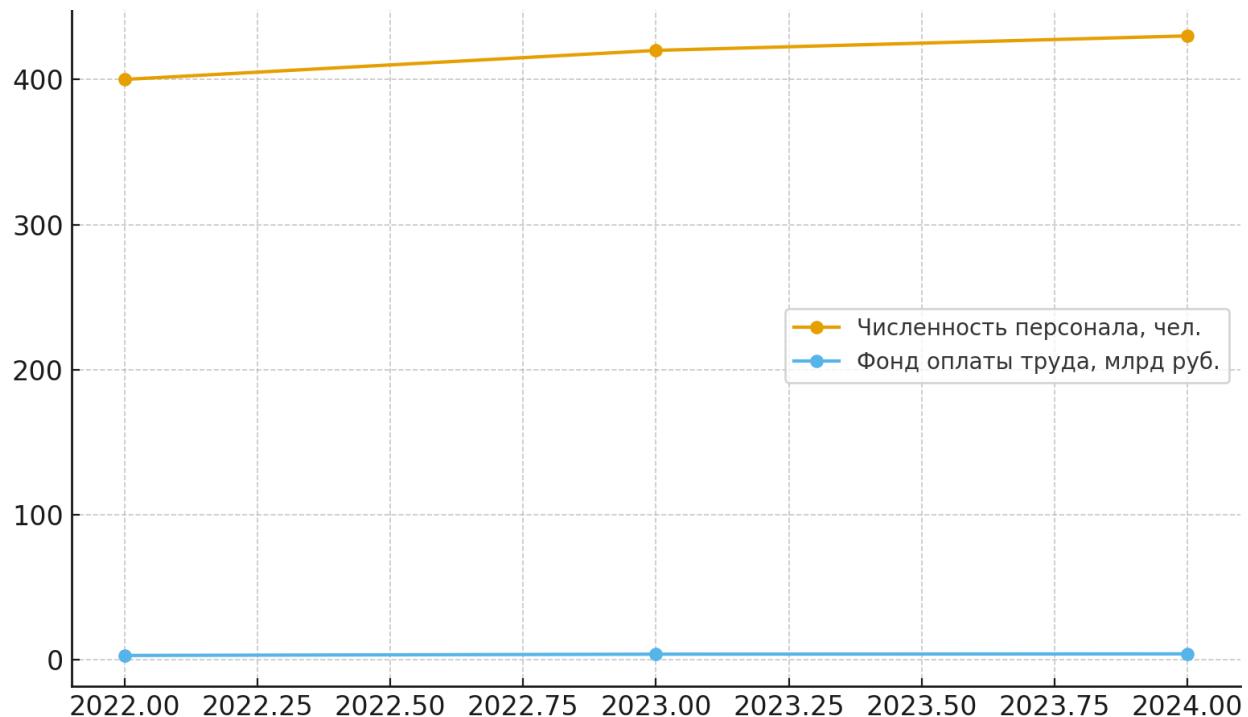


Рисунок Ж.1 - Численность персонала и фонд оплаты труда также возрастают, но менее стремительно, чем доходы