

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)

Департамент магистратуры (бизнес-программ)

(наименование)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Экономика и управление организацией

(направленность (профиль))

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: Совершенствование системы планирования на предприятии на приме-  
ре ООО «УК ДСК-групп»

Студент

В.А. Соболев

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный  
руководитель

к.э.н Вавилов Д.Л

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические и методические основы планирования и выбора направлений совершенствования планирования на предприятии .....	8
1.1 Теоретический обзор планирования на предприятии .....	8
1.2 Современные методы планирования на предприятии .....	17
Глава 2. Анализ и оценка эффективности деятельности предприятия ООО «УК ДСК-групп».....	25
2.1 Краткая характеристика предприятия ООО «УК ДСК-групп».....	25
2.2 Анализ основных технико-экономических показателей ООО «УК ДСК-групп» за 2018-2020гг. ....	27
2.3 Анализ и оценка организационно-управленческой деятельности ООО «УК ДСК-групп» .....	35
2.4 Анализ внешней и внутренней среды ООО «УК ДСК-групп» .....	37
Глава 3. Совершенствование планирования в ООО «УК ДСК-групп».....	53
3.1 Программа мероприятий, направленная на развитие функции планирования.....	53
3.2 Расчет эффективности предложенных мероприятий.....	91
Заключение .....	96
Список используемой литературы .....	98
Приложение А Современные методы планирования (разработано автором) ..	105
Приложение Б Структура финансовой модели IBM Cognos TM1 .....	108
Приложение В Анкета удовлетворенности персонала условиями труда.....	109
Приложение Г Задания для обучения руководителей отделов .....	111

## Введение

В настоящее время совершенствование системы планирования, развитие планирования является актуальной темой на каждом предприятии. Планировать необходимо все, начиная от обучения персонала, заканчивая планированием стратегии развития будущего компании. Само по себе планирование плотно вошло в деятельность совершенно любой уважающей себя организации. Мы подчеркиваем слово «уважающей» потому что без планирования чего-либо обойтись просто невозможно. Например, отдел закупок в компании осуществляет закупку компонентов к какому-либо проекту, будь то ремонтные работы или строительство объекта. В случае если, не будет никакого плана с указанием точных сроков выполнения каждой задачи, графика проведения работ, то отдел закупок не сможет запланировать что, и когда закупить, следовательно, создастся никому ненужная спешка и от инженерного отдела, закупщики будут слушать что-то в духе – «Компоненты нужны были еще вчера».

Мы привели конкретный пример несовершенной системы планирования деятельности, вследствие чего, присутствует несвоевременная закупка комплектующих, тем самым, происходит срыв выполнения работ и т.п. Чтобы избежать такого исхода, просто необходимо планировать каждую деталь, иметь представление что, когда, и каким образом будет происходить. Далее мы поговорим о таком немаловажном факторе на предприятии как планирование персонала. Сам по себе персонал несет ключевую роль в любой компании. Без грамотного выполнения работы сотрудником, мы будем получать плохие результаты деятельности предприятия. У нас будут снижаться объемы продаж вследствие не компетентной работы менеджеров по продажам, у нас будут присутствовать большие затраты на закупку из-за слабой подготовки и квалификации специалистов по закупкам. Ведь основная часть денежного оборота компании приходится на закупку чего-либо. Все это небольшие примеры того, что сотрудники компании – это важный, ключевой фактор

успеха деятельности организации. Поэтому в данном случае просто необходимо грамотно запланировать обучение, как офисного персонала, так и производственной силы. Осуществив планирование улучшения рабочих навыков нашего персонала и его выполнение – мы получим квалифицированных сотрудников, способных успешно выполнять свою работу, вследствие чего мы повысим экономическое состояние предприятия и улучшим деятельность предприятия в целом.

Изученность. Методы совершенствования системы планирования рассматривались в литературных трудах таких авторов как: Абдрахманов Д.Р, Варламов А.С, Горина А.П, Брук В.А, Нальгиева Х.Л, Сергеев А.А, Мочалова Н.А, Попов В.И, Одинцова Л.А, Морозова Т.Г, Сафронова Н.А, Стрелкова Л.В, Свиридова Н.В, Позднякова В.Я.

Источниками данных во время проведения нашего исследования были применены учебные материалы изучения таких проблем как несовершенная система планирования, стратегическое планирование в компании, статистические данные ООО «УК ДСК-групп», а также материалы, собранные благодаря современным возможностям коммуникации (Интернет).

Актуальность и научная значимость нашего исследования заключается в рациональном управлении планированием вместе с тем, увеличивая эффективность деятельности компании.

Объектом для нашего исследования магистерской диссертации является Общество с Ограниченной Ответственностью «УК ДСК-групп».

Предметом для нашего исследования является существование компании, развивающейся в момент производственно-хозяйственной деятельности.

Гипотеза исследования состоит в том, что возможно выбрать, учитывая индивидуальные особенности каждого предприятия, подходящую методику по совершенствованию системы планирования деятельности, что будет способствовать устранению различных затрат организации, экономии времени сотрудников, а также успеху компании в целом.

Целью нашей магистерской диссертации является улучшение деятельности предприятия путем совершенствования системы планирования Общества с Ограниченной Ответственностью «УК ДСК - групп» основываясь на ее комплексном анализе и разработки рекомендаций.

Для того, чтобы достигнуть поставленной нами цели, следует решить комплекс основных задач, которые определяют логику и структуру магистерской диссертации:

1. Изучить общую теорию планирования на предприятии в целом;
2. Рассмотреть современные методы планирования на предприятии;
3. Провести анализ и оценить эффективность деятельности компании ООО «УК ДСК-групп»;
4. Рассмотреть краткую характеристику деятельности ООО «УК ДСК-групп»;
5. Провести анализ основных технико-экономических показателей ООО «УК ДСК-групп»;
6. Провести анализ и дать оценку организационно-управленческой деятельности ООО «УК ДСК-групп»;
7. Провести анализ внутренней и внешней среды ООО «УК ДСК-групп»;
8. Произвести расчет эффективности деятельности ООО «УК ДСК-групп» для того, чтобы найти всевозможные недостатки в организации;
9. Создать набор мероприятий, с целью совершенствования системы планирования и улучшение деятельности ООО «УК ДСК-групп»;
10. Оформить и рассчитать показатели экономической эффективности в сводной таблице от внедрения созданного комплекса мероприятий.

Теоретико-методологической основой магистерской диссертации является отечественные и зарубежные труды, относящиеся к рассматриваемой нами проблеме, нормативно-правовые акты Российской Федерации, относящиеся к планированию деятельности компаний, академические работы, данные из официальных сайтов сообщества взаимосвязанных предприятий, периодические издания.

Базовыми для данной магистерской диссертации были использованы методы сопоставления, синтеза и классификации данных.

В представляемой нами работе, были применены эмпирические методы исследования. Они включают: мониторинг, сопоставление, анализ внутренней и внешней среды, анализ эффективности деятельности. Во время работы, нами были также использованы такие методы исследования как: графический метод и метод системного анализа и сочетания.

Опытно-экспериментальная база исследования – ООО «УК ДСК-групп».

Научная новизна магистерской диссертации состоит в теоретическом подтверждении важности планирования, созданию практических методик по совершенствованию системы планирования деятельности производственной компании.

Главные разделы научной новизны, выдвигаемые на защиту:

1. Уточнено понятие планирования, как процесс по внедрению плана, шаг за шагом который анализирует полученные данные, с задачей достигнуть всех задуманных целей в будущем;
2. Доказана необходимость изучать планирование, не как одно из направлений менеджмента, а как самостоятельную систему;
3. Разработана классификация планирования по содержанию плановых решений, направленная на улучшение эффективности деятельности предприятия;
4. Дополнена схема принципов планирования в компании на основе новейших вариантов планирования в бизнесе.

Теоретическая значимость нашего исследования заключается в представлении итогов общего анализа теоретических и научно-методических данных по системе планирования, что предоставило возможность произвести самостоятельные теоретические выводы в первой части магистерской диссертации.

Практическая значимость нашего исследования заключается во внедрении принятых результатов и требований в деятельности предприятия в

процессе применения рекомендаций по совершенствованию планирования в организации, а также использования разработанных мероприятий в дальнейшем ее существовании.

Достоверность и обоснованность итогов проведенного исследования подтверждаются четким пониманием начальных методологических данных, введении комплекса методик, относящихся к предмету исследования, общим анализом рассматриваемых процессов, непротиворечивостью результатов и их оценок.

Личное участие автора в получении научных итогов, рассмотренных в магистерской диссертации, выражается в теоретическом рассмотрении главных мировоззренческих идей и состояний по негативным сторонам несовершенного планирования в рассматриваемой компании.

Апробация и внедрение итогов проведенной работы. Итоги нашего исследования включены в практическую работу и используются на предприятии ООО «УК ДСК-групп». Опубликована научная статья на тему: «Состояние процессов планирования в бизнесе»: научно-практический журнал «Экономика и социум» №3 (82) 2021.

Структура и объем работы. Магистерская диссертация включает 3 главы, введение, заключение, список используемой литературы и приложения. Объем магистерской диссертации составляет 107 страниц машинописного текста.

Первая глава магистерской диссертации отражает основные теоретические аспекты планирования в компании. Вторая глава включает в себя комплекс проведенных анализов с целью выявления проблем и недостатков в деятельности компании ООО «УК ДСК-групп» за 2018-2020 гг. Третья глава магистерской диссертации раскрывает комплекс мероприятий, разработанных для того, чтобы увеличить эффективность деятельности компании и выявить экономическую прибыльность предложенных мероприятий.

# **Глава 1. Теоретические и методические основы планирования и выбора направлений совершенствования планирования на предприятии**

## **1.1 Теоретический обзор планирования на предприятии**

Планирование занимает ключевое место в организации. В современных условиях рыночных отношений, каждой организации (компании) нужно оперативно включаться и приспосабливаться к современным условиям ведения бизнеса, а также использовать весь свой потенциал. Этот фактор во многом напрямую зависит от эффективного планирования. Компании должны планировать свою деятельность, чтобы добиваться успешного прогресса в своей деятельности, а также уметь давать прогноз своих действий.

Многие экономисты предполагают, что успешное планирование решает множество управленческих проблем, вместе с тем помогая руководителям объективно мыслить и идти в ногу со временем. Планирование делается также для того, чтобы быть готовым к возможным изменениям ситуации на рынке.

Управление компанией заключается в установлении целей и планировании их достижения. На данном этапе присутствуют такие процессы как – планирование и прогнозирование. По окончании этого этапа, происходит создание модели управления, которая способствует достижению главной цели компании.

«Процесс управления организацией состоит из основных функций менеджмента – планирование, организация, мотивация и контроль» [19, с. 12-13]. Функция планирования считается основополагающей функцией в процессе управления организацией. Вместе с тем, планирование является основой для принятия управленческих решений. Однако, мы считаем, что рассматривать планирование только как функцию управления – не верно. Так как планирование само по себе служит основой для создания и деятельности предприятия, мы предлагаем выделять планирование как самостоятельную отрасль.

В различных источниках, мы можем увидеть различные определения планирования. Не существует единого мнения о том, что же на самом деле представляет собой планирование. Но вместе с тем, возможно, обнаружить пару главных подхода.

Некоторые авторы включают планирование в состав управления.

Такой автор как М. М. Алексеев в своей статье «Планирование деятельности фирмы» подразумевает, что «планирование входит в функции менеджмента, и имеет возможность предугадать будущие события, происходящие в компании» [3, с. 75].

А. И. Ильин в своей разработке, в виде учебника под названием «Планирование на предприятии» повествует нам о том, что «планирование – это главная составляющая, которая несет ключевое значение для выбора и принятия решений управленцев» [24, с. 85-86]. «Данная составляющая имеет в виду менеджмент организации в целом и самые лучшие способы пути достижения разработанных задач» [25, с. 121].

Другие мыслители определяют планирование как иную разновидность деятельности, никаким образом не связанной с менеджментом в целом.

Ученый М. И. Бухалков в своей разработке, в виде учебника под названием – «Внутрифирменное планирование» определяет планирование как «процесс деятельности, который никогда не останавливается и включает в свой состав научно обоснованный комплекс мер произвольного выбора основных разновидностей товаров и услуг компании, основных весомых социальных и экономических задач его всевозможного улучшения» [13, с. 26-27].

Если мы посмотрим точку зрения В.А Горемыкина, то можем увидеть, что по его определению «планирование – это действие по разработке и дальнейшего контроля внедрения планов организации, обучения и деятельность организации» [19, с. 5-6].

А самым главным аспектом его точки зрения является научное доказательство в компаниях дальнейших экономических задач и их

совершенствование, на основе выбора наилучших методов их создания при большем использовании определенных минимальных ресурсов производства.

Итак, можно судить о том, что некоторые мыслители выразили планирование, как составляющую менеджмента, а некоторые дали ему статус отдельного процесса, который в свою очередь обладает собственными задачами и установками.

Вместе с тем, следует понимать, что «планирование – это отдельный процесс, который базируется на получении положительного эффекта после преодоления определенных трудностей, чтобы достигнуть поставленных целей» [14, с. 54-55].

Мы считаем, что планирование необходимо изучать более детально, а именно, не как одно из направлений менеджмента, но и как самостоятельную систему. Учитывая все определения, можно обозначить схожие признаки, которые подходят для любого планирования. Учитывая их, планирование можно представить в виде рисунка 1:

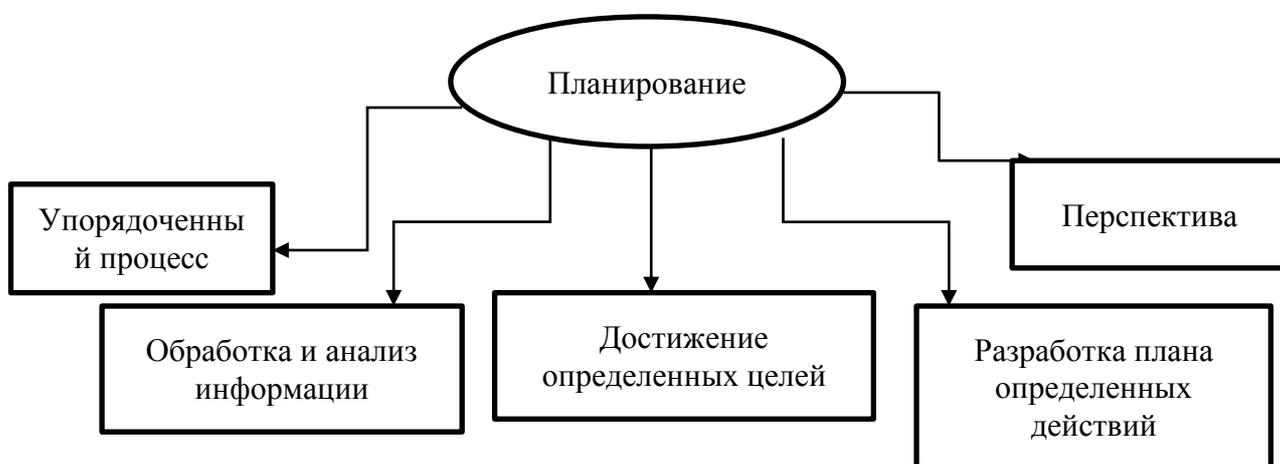


Рисунок 1 - Виды планирования (разработано автором)

Вместе с тем, далее, мы вывели свою формулировку: Планирование – это процесс по внедрению плана, шаг за шагом который анализирует полученные данные, с задачей достигнуть всех задуманных целей в будущем.

Процесс планирования дает нам видение всей совокупности последующих действий предпринимательской деятельности, и сделать прогноз развития ситуации в организации.

Безусловно, «планирование – это не решение множества трудных проблем в экономике, но оно дает нам основу с целью рассмотрения и одобрения некоторых взвешенных решений» [19, с. 63-64]. «Данная возможность предполагает отличную фору организации к существованию в условиях быстрой смене внешней среды» [23, с. 55].

Существует множества видов планирования, которые непосредственно различаются по смыслу и направлениям.

В том случае, если мы изучим обязательности запланированных целей, можно определить две разновидности планирования – директивное и индикативное.

«Директивное планирование – это способ принятия определенных решений, которые имеют обязательный характер для объектов планирования» [8, с. 10-11]. Нарушение и отмена директивных плановых задач – ударяет по ответственности менеджеров организации.

«Индикативное планирование – это наиболее популярная разновидность планирования. Оно в отличие от директивного планирования, подразумевает исключительно рекомендации к выполнению задач и может быть необязательным для выполнения» [8, с. 12-13].

«Во время создания будущих планов деятельности организации, в основном, используется индикативное планирование, а в настоящем (на данный момент) планировании практикуют директивное» [8, с. 15].

Что касается сроков планирования, то оно может быть долгосрочным, среднесрочным и краткосрочным, которые можно представить в виде рисунка 2 с указанием срока:

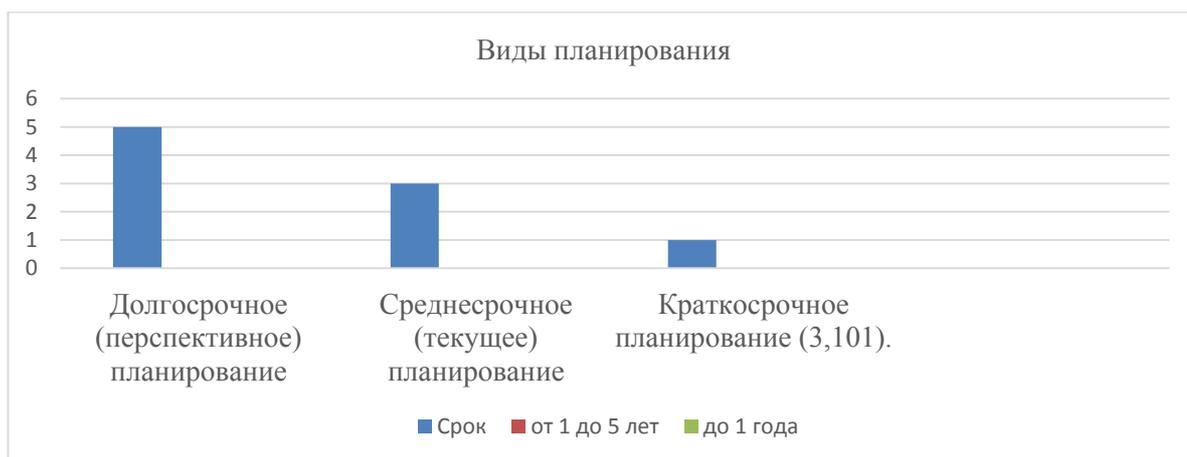


Рисунок 2 - Виды планирования (по срокам)

Для эффективного будущего планирования относится долгосрочное планирование. Данное планирование имеет схожесть с прогнозированием, но все же существует ряд составных отличий между ними.

«Прогнозирование - это процесс предсказания, который руководствуется научно-доказанными суждениями о перспективах развития компании в будущем, его ожидаемом состоянии» [8, с. 24]. Вместе с тем, «прогнозирование выявляет другие направления улучшения деятельности организации и является частью перспективного планирования» [8, с. 42-43].

Среднесрочное планирование рассчитывается на более короткий срок – от 1 до 5 лет. Такая форма нередко встречается в крупных организациях, менеджеры с более четким стратегическим планом ее иногда используют.

«Краткосрочное планирование рассчитывается обычно на год, а также на полгода, месяц, неделю, или даже день» [8, с. 124].

Данные разновидности планирования классифицируют по структуре смысла планируемых действий. Далее мы рассмотрим виды планирования в виде рисунка 3:

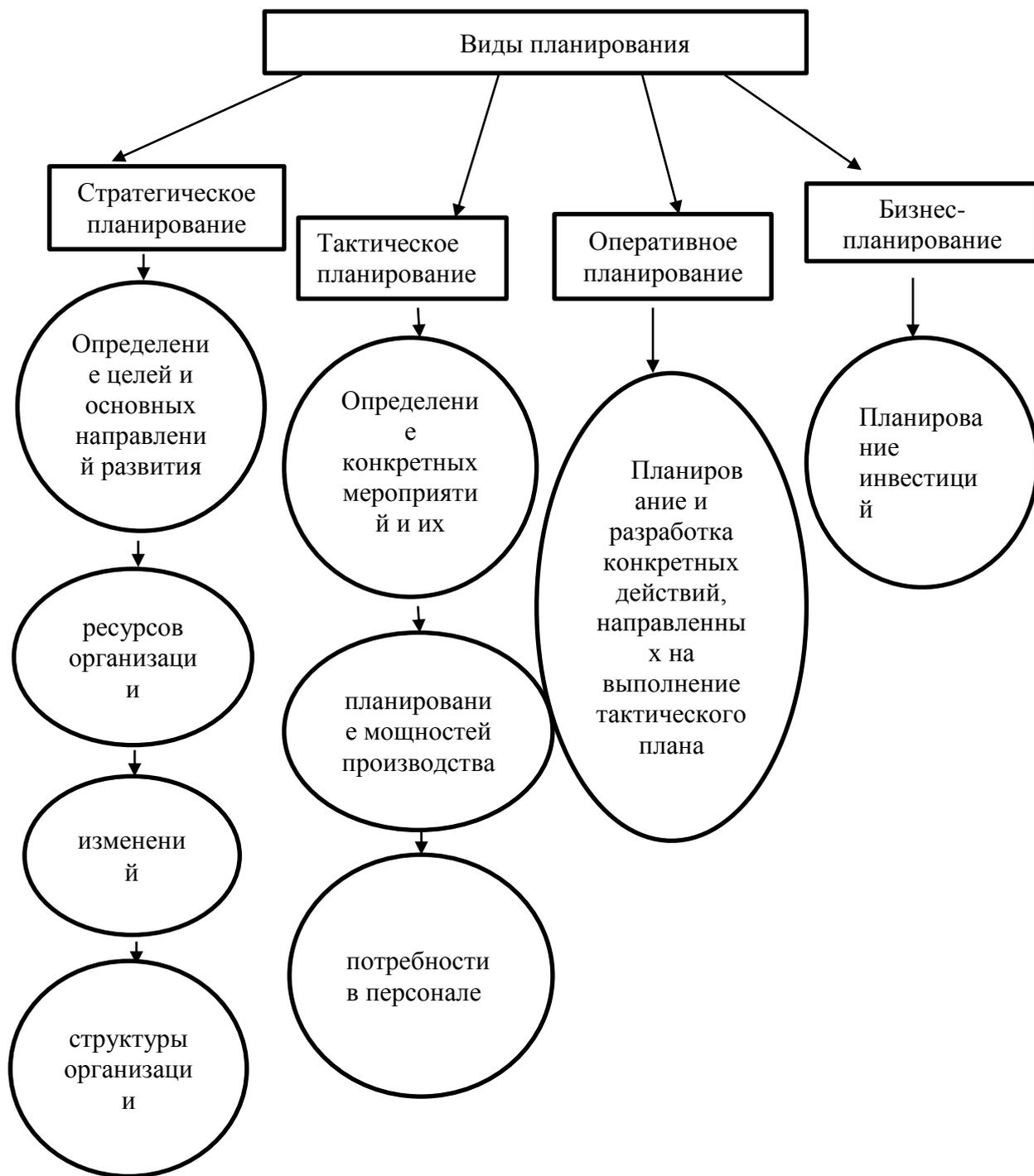


Рисунок 3 - Виды планирования по содержанию плановых решений  
(разработано автором)

Такое планирование как стратегическое, находит основные целевые направления успеха предприятия. «Стратегическое планирование ориентировано на долгосрочную перспективу. С помощью стратегии менеджеры способны понять, как можно увеличить свою деловую активность в компании, какой путь в бизнесе стоит выбрать, какие рынки стоит охватить, какой продукт производить и продавать, чтобы данный продукт был интересен рынку, какими услугами заниматься, и кого взять в партнеры по бизнесу» [8, с. 74]. Главной задачей планирования стратегии всегда будет поиск вариантов и возможностей выживания предприятия в тяжелых условиях стремительно изменяющейся внешней среды.

Далее поговорим о тактическом планировании. Это такое планирование, где процедура создания предпосылок для внедрения возможностей, найденных благодаря планированию стратегии, обнаруживает процедуры их внедрения. Затем, в то время, когда сложилось тактическое планирование, разрабатывается план экономики и социального статуса организации, которых охватывает такой набор инструментов по абсолютно отличающейся направленности деятельности компании на особенный срок службы. «Тактическое планирование включает как краткосрочный, так и среднесрочный периоды» [25, с. 41].

Наконец последним остается оперативное планирование. Это своего рода последний шаг в планировании хозяйственной деятельности организации. «Основная задача такого планирования – это точность и конкретика значений тактического плана для организации, и ее комплектующих» [25, с. 45].

В момент такого планирования, находится время исполнения других действий, определяется быстрая подготовка к производству, складывается ведение и учет, анализ и надзор за исполнением производства, а также его продвижения от запланированного тайминга. «Такое планирование как оперативное, связывает эти части в одну, опираясь на техническую сторону вопроса производства, материальное обеспечение, продажа товара и т.д.» [25, с. 67-68].

Само по себе бизнес-планирование обязательно, если мы хотим обнаружить полезность разработки и внедрения разных рекомендаций. Конечно, это важно для инновационных проектов, которым требуется огромные вложения. Данное планирование помогает в поиске срочности и экономического эффекта вложений. Такой план разрабатывается и внедряется с целью доказательства на настоящий момент, и последующего планирования развития компании, а также включения обновленных разновидностей производства.

С теоретической и практической стороны вопроса экономики предприятия, мы выделили и иные виды планирования, которые охватывают как главные, так и дополнительные нюансы.

Предположим, планирование, возможно, поделить на степень захвата, которое включает все нюансы вопроса, и в то же время, отчасти включающее особые сферы и характеристики.

«В свою очередь планирование возможно распределять по предметам планирования на целевое, относящиеся к определению тактических целей, а также стратегических задач, и планирование основных средств, подразумевающее способы нахождения достижения запланированных задач, а также программное планирование, включающее создание и внедрение определенных функций, планирование действий» [51, с. 57-60].

Также планирование рассматривается по различным направлениям, в зависимости от того, в какой сфере мы хотим заниматься планированием. Мы можем планировать как сбыт и реализацию, так и организацию производства, либо планировать обучение персонала. Причем мы считаем, что осуществлять планирование просто необходимо для того, чтобы держать все сферы под контролем и вовремя анализировать те, или иные сбои которые происходят время от времени.

Для того, чтобы наглядно увидеть направления планирования, мы разработали схему, в которой мы указали основные направления планирования.

Далее рассмотрим направления планирования в виде схемы:

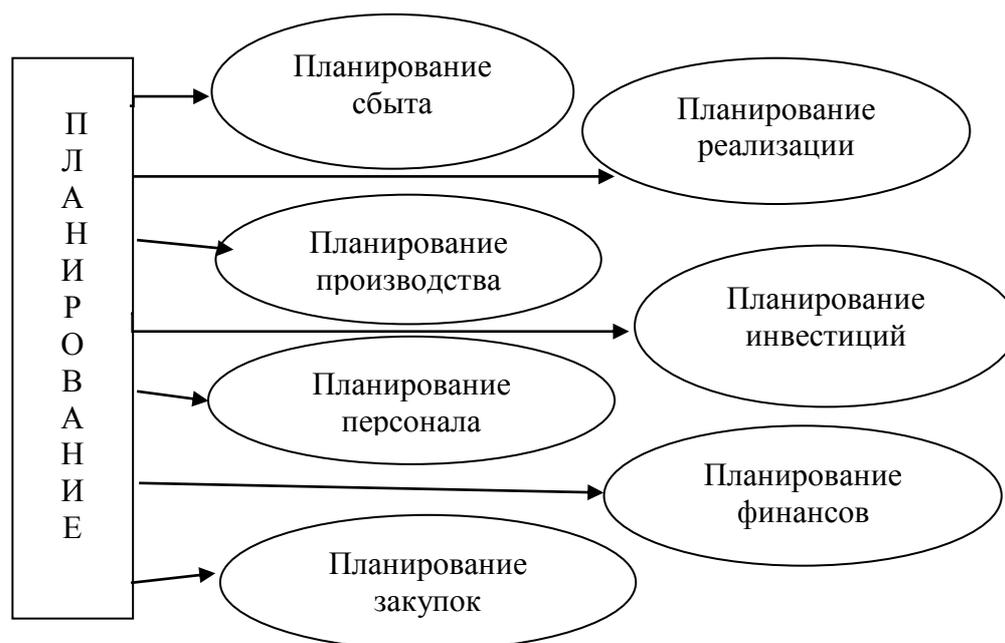


Рисунок 4 - Направления планирования (разработано автором)

Если рассматривать глубину планирование, то стоит обозначить детальное планирование и агрегированное планирование.

Если мы рассматриваем координацию частного планирования по времени, то можно обозначить одновременное и последовательное планирование.

Однако, само по себе «планирование также классифицируют по учету изменчивости входных данных, рассматривая гибкое и жесткое планирование» [9, с. 15].

«При временной последовательности можно выделить упорядоченное планирование, с помощью которого, после окончания создания одного плана, разрабатывается другой» [9, с. 16]. А также «плавное планирование, с помощью которого, в конце особого планирования временных рамок, планирование возрастает на дальнейший отрезок времени, либо внеочередное, с помощью которого, планирование случается по случаю надобности» [9, с. 21-24].

Конечно, планирование необходимо для деятельности любой компании. Следует принять, что «планирование – это основа для перспективного развития организации, потому что происходит настоящая возможность уменьшить

внутренние риски предприятия и часть внешних рисков, а также сохранить гибкость управления» [9, с. 46]. Мы считаем, что планирование способствует анализу последующих операций бизнеса в целом, и дает возможность вовремя предпринимать определенные меры реагирования на разные изменения, мы пришли к выводу, что это является наиболее важным в нынешней реальности.

«Систематическое планирование в организации формирует главные преимущества у данной конкретной компании перед конкурентами» [9, с. 50]. «Эта возможность помогает подготовиться к использованию последующих благоприятных условий, определяет имеющиеся и появляющиеся проблемы, улучшает координацию деятельности в организации, а также располагает к наиболее рациональному распределению ресурсов, вместе с тем, увеличивает такой параметр как качество контроля в организации» [9, с. 55-56].

Мы считаем, что не нужно забывать про планирование в компании, потому что так или иначе все это приводит к плохим результатам деятельности организации. Это может быть, как падение прибыли и выручки, так и тормозящий эффект, в плане технологической и технической стороны производства в современных реалиях.

Также, несомненно, при отсутствии как такового планирования, может быть падение эффекта капиталовложений и возрастание сроков окупаемости вложенных инвестиций. Мы считаем, что данный фактор оказывает негативное влияние на деятельность компании в целом, и возможно, способен привести к банкротству предприятия в будущем.

## **1.2 Современные методы планирования на предприятии**

Сегодня, каждое уважающее себя предприятие, которое успешно существует как на зарубежном рынке, так и на отечественном, скажет вам, что без планирования просто не обойтись в современном бизнесе, и закрывать глаза на такой важный фактор как планирование и стратегия просто глупо. Это может привести к большим денежным потерям и даже банкротству компании.

Само по себе планирование несет ключевую задачу и стоит на первом месте в принципе управления экономикой, и подразумевается, как возможность завершения плановых задач. Существует еще такое понятие как бизнес-план, грамотно составленный который, обеспечит успешный запуск нового бизнеса и без которого предпринимательство не могло бы существовать в целом.

Если мы посмотрим на вклад в науку Одинцова Л.А, само по себе «планирование бизнеса является последовательным процессом создания программы, по сути способной убедить инвестора участвовать в успешном выгодном бизнесе, который в будущем принесет прибыль» [41, с. 44-45]. «Эта программа специализируется исключительно на перспективах бизнеса и развития компании» [41, с. 45].

«Обязательность соблюдения планирования и составления прогнозов существования хозяйствующих субъектов – это одна из основных функций сбора бюджетных средств компании» [41, с. 50]. Каждый пункт планирования завершает решение сложной ситуации:

- стратегический план подразумевает под собой установку задачи бизнеса и нахождении нужных средств чтобы ее;
- бизнес-план находит инвестиционную возможность идеи в целом;
- хозяйственные организации – особое планирование на будущий денежный год демонстрирует, каким образом произойдет развитие компании в будущем.

Проблема состоит в том, что на данный момент в современных компаниях планирование развито слабо, либо не развито совсем. Из-за этого в организациях зачастую происходят неверные решения той или иной задачи, и далее происходит уменьшение конкурентоспособности компании. Также имеет место быть нарушенная координация между отделами в таком случае.

Наиболее полную формулировку разделения на категории бизнес-плана преподносит нам в своем издании доктор технических наук И.А Дубровин. Он разделяет его на две составляющих: деятельность внутри фирмы и внешние задачи. «Начальный фактор состоит из:

- создании стратегии обновления группы субъектов и уточнение особых путей его существования;
- создание и включение проектов по разработке обновленных товаров;
- обучение и создание рекомендаций по внесению современных технологий и покупке современного оборудования;
- набор современных и обучение имеющихся кадров и менеджеров;
- наблюдение за денежным результатом существования групп субъектов;
- способы уменьшения уровня риска в деятельности компании;
- создание приличного бренда организации;
- разработка и создание рекомендаций с целью предотвратить закрытие компании;

Внешние задачи бизнес-плана включают:

- набор взносов для создания проектов;
- положения, чтобы осуществить допуск идеи в государственные источники;
- создание и внедрение рекомендаций по разработке групп промышленного хозяйства» [21, с. 12].

В общем виде схема бизнес-плана показывает формулу корпоративной идеи. В особенной литературе многие авторы повествуют о разных вариантах бизнес-плана, но вместе с тем, мы рассмотрели новейшие варианты планирования в бизнесе, которые в свою очередь мы занесли в рисунок 5:

Подводя итоги, можно сказать о том, что сам по себе бизнес-план включает все аспекты целиком, вместе и по-другому. Победа предприятия осуществится лишь в том случае, когда все возможные функции будут располагаться на обеспечение задуманной задачи, и будут исполняться с наибольшим смыслом, в котором главным образом и случается нововведение бизнес-плана компании.



Рисунок 5 - Обновленная схема принципов планирования в компании  
(разработано автором)

Вместе с тем, для того, чтобы нам увидеть более четко нынешние процессы планирования в современных компаниях, нам следует рассмотреть именно на методы планирования в бизнесе, которые в свою очередь, особенно сочетаются вместе.

Вычислительная методика включает план расчетов ключевых характеристик плана, их возможностей продвижения в целом и общего анализа соответственно. Все это способствует нужной количественный результат.

Используя такой план, мы имеем возможность узнать начальный уровень главных показателей предприятия, вместе с тем и их изменение в периоде

запланированного года. А также мы сможем рассчитать значения запланированных показателей и сравнить их с начальными показателями, используя экспертные вычисления.

Способ внедрения плановых возможностей имеет прямое отношение к созданию различных способов вычислений, по итогу где будет выбран только один способ. Когда будет происходить тот самый выбор, будут учитываться и следующие факторы: высокая рентабельность вложенных денежных единиц; высокий размер прибыли; высокий оборот денежных единиц; наилучшее сравнение заемных и своих денежных единиц компании.

Смысл метода баланса заключается в следующем: происходит вовлечение запланированного поступления и включения денежных единиц, где в свою очередь, мы видим остатки на начальном этапе и в конечном счете запланированного периода с помощью рассчитанных функций.

Мы считаем, что данный способ нужно использовать, когда мы собираемся начать составлять план распределения получения денежных единиц либо их потери.

Нормативный метод заключается в установлении особых правил и функций, используя которые, можно получить результаты расчетов особых показателей в экономике. Существуют такие правила и функции как групповые, государственные, внешние, внутренние, различные правила и функции организаций.

Экономико-вычислительное образование дает нам возможность создавать внутри него модели экономики, которые в свою очередь, не зависят от значений общих суммированных функций. В случае сравнения с более с основными функциями, создается немного разновидностей плана, для того, чтобы решить какой же будет наиболее подходящий.

Экономико-статистический метод существует в познании общих случаев, различных факторов, с целью найти закономерности их улучшения. Вместе с тем, это дает нам назначить суммированное значение не связанных функций на

рассматриваемый итог, обнаружить главные функции, которые в свою очередь способствовали на изучающий итог.

Сетевой метод в основном практикуется в больших компаниях. Такой метод существует по правилу сетевых функций и создает следующее: общую организованную последовательность действий и соединение их друг с другом, позволяя ориентироваться на главные действия хозяйственного характера, способность их контролировать, и включать денежные единицы в сам процесс.

Изучив новые популярные методы планирования, поняв их смысл и структуру, мы можем сказать о том, что сейчас нет как такового совершенного метода планирования в бизнесе. Любой из вышесказанных методов, имеет свои плюсы и минусы, которые мы рассмотрим в таблице «Современные методы планирования (разработано автором)» [приложение А].

Наконец мы можем судить о том, что настоящие условия существования организации просто призывают нас, начать использовать немного методов стратегии и планирования в один момент и одновременно комбинировать их.

Таким образом, это позволит нам создавать и вводить сразу несколько функций и методов планирования, которые, в свою очередь будут способны адаптироваться на сменность внешних условий и более детально показывать итоги наших действий, также предоставляя нам свой анализ своих решений. Все это, так или иначе, связано с тем, что огромное количество показываемых функций и методик просто не имеют возможности предоставить большую четкость видения будущего в нынешних условиях.

Наконец, можно сделать вывод о том, что, взяв за образ данный анализ нынешних функций и методик процессов планирования, мы получаем следующие факторы:

- бизнес-план обеспечивает и рассматривает весь спектр проблем в организации;
- бизнес-план дает возможность с точки зрения экономики эффективно выбирать и использовать все скрытые возможности компании, которые в свою

очередь нужны для отличного качества выполняемой задачи всех компаний и нынешних условиях рыночных отношений.

Способы стратегии и плана организации дают возможность превосходно использовать возможности организации, узнать и предположить позитивное развитие событий множества показателей, и на их выводах создать план на будущее компании.

Изучая возможности стратегии и планов в целом, а также их цель и ее достижение в процессе самой стратегии, мы склонны располагать следующими фактами: мы выделяем некоторые плюсы самой системы стратегии и планирования, также, если учитывать современную конкуренцию и способность организации ей противостоять.

Плюсы имеют место быть, когда сам способ нововведения подразумевает под собой назначение определенных запланированных задач в нужных показателях, а также обеспечения денежными единицами все процессы в организации при существовании особых рыночных отношений. Что в свою очередь, дает независимую поддержку в виде денежных единиц от инвесторов.

Подводя итоги первой главы, можно сделать вывод о том, что планирование, несомненно, играет ключевую роль в существовании компании. Без успешного планирования деятельности, стратегии ведения бизнеса, компании просто не достичь высот в бизнесе.

Мы пришли к выводу, что процесс управления организацией состоит из таких функций менеджмента как: планирование, организация, мотивация и контроль. И в данном случае, планирование считается основополагающей функцией в процессе управления предприятием, а также принятие решений менеджеров. Вместе с тем, мы рассмотрели и учли мнения разных авторов о планировании. Как и предполагалось, их точки зрения были разными, одни считали, что планирование это одна из функций, составляющих менеджмента, а другие представили планирование в виде отдельного процесса базирующегося на принятии положительного эффекта после преодоления трудностей, для того, чтобы достигнуть поставленных целей и задач.

Далее мы рассмотрели различные виды планирования. Узнали, что такое директивное и индикативное планирование. Мы разобрались, в чем разница между планированием и прогнозированием. А также рассмотрели долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование, стратегическое и тактическое планирование. Изучили и рассмотрели направления планирования. Далее мы обозначили принципы планирования в компании и рассмотрели современные методы планирования. В ходе проведенного исследования, нами уточнено понятие планирования, как процесс по внедрению плана, шаг за шагом который анализирует полученные данные, с задачей достигнуть всех задуманных целей в будущем. Доказана необходимость изучать планирование, не как одно из направлений менеджмента, а как самостоятельную систему. В целом можно сказать о том, что нами было определено содержание понятия планирования, используемое в современных компаниях.

## **Глава 2. Анализ и оценка эффективности деятельности предприятия ООО «УК ДСК-групп»**

### **2.1 Краткая характеристика предприятия ООО «УК ДСК-групп»**

«1994 год принято считать годом начала деятельности ООО «УК ДСК-групп». Эту компанию можно охарактеризовать как завод по производству топливных систем и ковровых изделий на АО «АВТОВАЗ»» [54].

Со временем завод расширялся, и плавно запускались производства мелкой и средней штамповки, производство сварных механических агрегатов и деталей. Позже была освоена технология производства наливных труб и металлических топливных баков для автомобилей. «В 2003 году случилось обновление технологии производства. Была создана программа по изучению технологии изготовления деталей топливной системы в соответствии с требованиями стандартов Евро-3. В 2005 году было улучшение системы менеджмента качества – сертификация на соответствие требованиям ИСО ТУ 16949 и МС ИСО 14001» [54]. Также стартовало производство и поставка деталей интерьера для автомобилей Ford Focus и LADA Kalina. «В 2006 году впервые создали и внедрили программу расширения и реконструкции производственных и складских корпусов. По итогу улучшения системы управления компанией (системы менеджмента качества, системы экологического менеджмента) был получен статус Q1 – статус отличного поставщика от компании Ford» [56]. Также стартовало производство шумоизоляции. «В 2008 году дирекция компании выявила новые перспективные направления деятельности. ООО «УК ДСК-групп» первые в России запустили производство шестислойного пластмассового топливного бака» [56]. А также создали и выдвинули на рынок изделия системы интерьера автомобилей: шумоизоляция, обивка крыши салона. «В 2009 году случилось увеличение номенклатуры выпускаемых товаров и улучшение деятельности в области менеджмента качества. А также была разработана лаборатория для испытаний ковровых и шумоизоляционных товаров. Затем, в 2010 году

увеличилась область продаж. Освоены новые виды изделий на такие автомобили как Renault Duster, Hyundai Solaris, Nissan Teana» [54]. Компанией было проведено изучение технологии производства продукции из пенополиуретана для изготовления запчастей системы интерьера автомобиля. 2013 год послужил началом периода обновления парка технологий. Компания ввела в эксплуатацию сразу три новых автоматических линии по формовки изделий интерьера автомобиля. А также произошел запуск производства интегрированных ковров пола с применением новейшей технологии ППУ. В 2017 году улучшилась организационная структура управления компанией и производственными процессами. Этот год стал началом создания Управляющей Компании.

«Для ООО «УК ДСК-групп» ключевыми являются следующие сегменты автокомпонентов:

- 1) ковры / шумоизоляция для салона, багажного и двигательного отсеков;
- 2) все виды автоштамповки кроме крупных лицевых панелей кузова и элементов силового каркаса» [56].

Численность сотрудников на 1 января 2018 год составила – 781 человек.

Основной целью компании является удовлетворение потребности производителей автомобилей в штампованных авто-деталях и сборочных узлах, а также обеспечение качества и стоимости, соответствующих нынешним требованиям.

Основополагающая в достижении успеха – это эффективное использование производственных, интеллектуальных и человеческих ресурсов. Выполняя цели удовлетворения потребности производителей автомобилей, происходит создание рабочих мест для городских жителей.

Чтобы выявить резервы, необходимые для эффективного улучшения бизнеса, на предприятии основана и запущена система стратегического планирования с постановкой конкретных задач, целей и сроков реализации.

В соответствии с этим сформулированы стратегические задачи компании. Управление компании использует руководство стратегическим планированием с учетом полученного опыта и изменившихся условий.

ООО «УК ДСК-групп» сама ставит главные цели стратегического планирования, которые идут к:

- планированию роста прибыли;
- планированию обучения персонала;
- планированию издержек предприятия и их снижения;
- увеличению доли рынка и доли продаж;
- обеспечению требований потребителя;
- улучшению социальной политики.

Главным направлением научно-технического развития является:

- разработка и введение автоматизированной финансовой модели;
- подготовка обучения и повышение квалификации у сотрудников компании;
- модернизация настоящих и разработка новых проектов, обеспечивающих успешное существование деятельности.

## **2.2 Анализ основных технико-экономических показателей ООО «УК ДСК-групп» за 2018-2020гг.**

Данный анализ играет большую роль в нашем исследовании, т.к мы можем проанализировать и увидеть изменения разных показателей по годам. Мы можем определить, насколько изменился тот или иной показатель по сравнению с предыдущим годом.

В свою очередь, проанализировав технико-экономические показатели, мы можем планировать и анализировать технические возможности компании. Мы можем оценить эффективность трудовых ресурсов, рентабельность, прибыль и др.

Далее мы предлагаем рассмотреть технико-экономические показатели

ООО «УК ДСК-групп» за 2018-2020гг, и представим в виде таблицы 1:

Таблица 1 – Основные технико-экономические показатели ООО «УК ДСК-групп»

Показатель	2018 год	2019 год	2020 год	Изменение 2020г. к 2019г.	
				+, -	%
Выручка от продажи деталей, тыс. рублей	1945456	2563786	2311508	-252278	90,16
Себестоимость продаж, тыс. рублей	1570390	2017934	2161226	-143292	107,1
Управленческие и коммерческие затраты, тыс. рублей	287447	334739	51282	-283457	15,32
Валовая прибыль, тыс. рублей	87619	211113	99000	-112113	46,89
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. рублей	42364	163162	68742	-139369	14,58
Чистая прибыль (убыток), тыс. рублей	26667	119202	37586	-81616	31,53
Оборачиваемость	1,42	1,41	1,25	-0,16	88,65

активов, раз (1/8)					
--------------------	--	--	--	--	--

Продолжение таблицы 1

Фондоотдача, рублей (1/7)	4,34	6,32	5,94	-0,38	93,99
Производительность труда, тыс. рублей	2490,98	3165,17	2742	-423,17	86,63
Численность сотрудников, чел	781	810	843	+33	104,07
Заемный капитал, тыс. рублей	911313	1393222	1448118	+54896	103,94
Собственный капитал, тыс. рублей	923646	1019298	1025034	+5736	100,56
Стоимость активов, тыс. рублей	1365093	1808887	1849780	+40893	102,26
Стоимость основных средств, тыс. рублей	447963	405403	388935	-16468	95,94
Рентабельность продаж, %	4,50	8,23	4,28	-3,95	52

Данные таблицы говорят нам о том, что в 2019 году, по сравнению с 2018 годом, выручка от продажи деталей росла, но уже в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, снизилась на 252278 тыс. рублей. Что является не очень хорошей динамикой.

Далее мы предлагаем посмотреть изменение показателя выручки от продаж на рисунке 6:

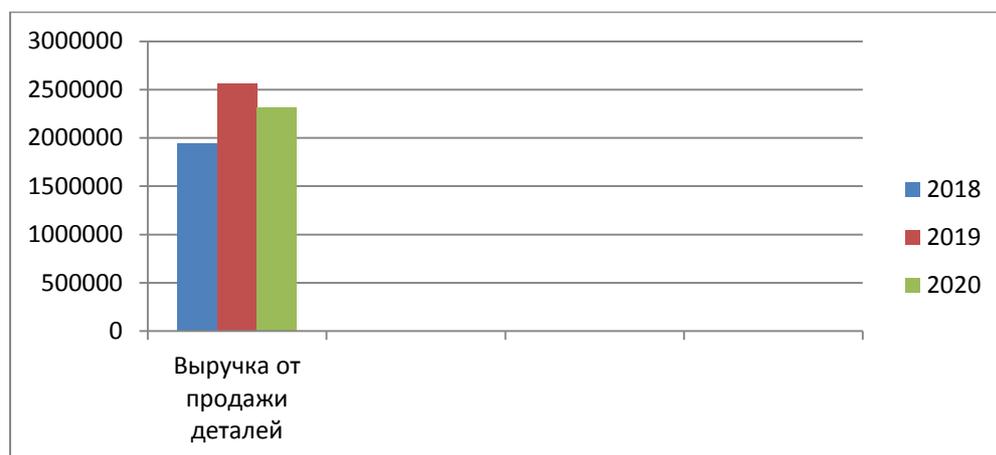


Рисунок 6 - Выручка 2018-2020гг

Далее если мы посмотрим на показатели себестоимости продаж, то также можем наблюдать снижение данного показателя в 2020 году по сравнению с 2019 годом. Рассмотрим это снижение на рисунке 7:

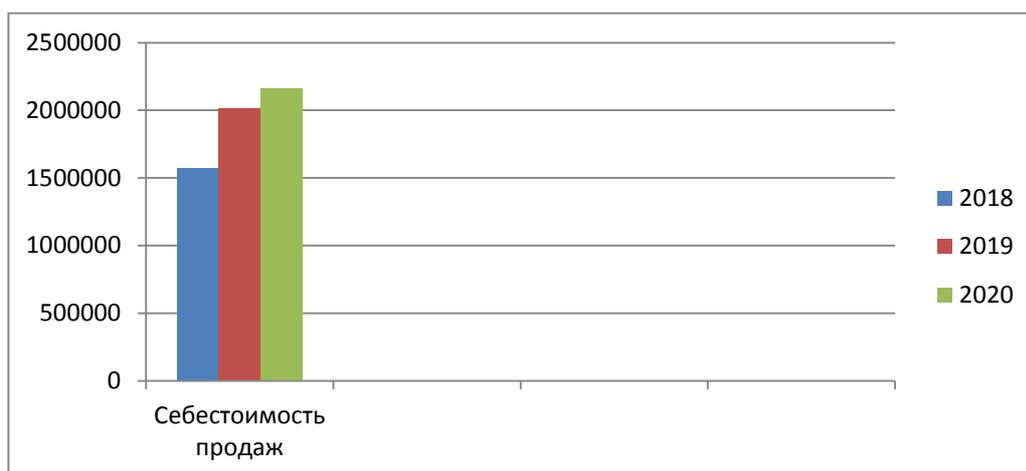


Рисунок 7 - Себестоимость продаж 2018-2020гг

Далее перейдем к показателям численности сотрудников. Здесь мы видим, что количество сотрудников увеличилось в 2020 году на 33 человека по сравнению с 2019 годом. Что является положительной динамикой.

Рассмотрим изменение численности сотрудников в виде рисунка 8:

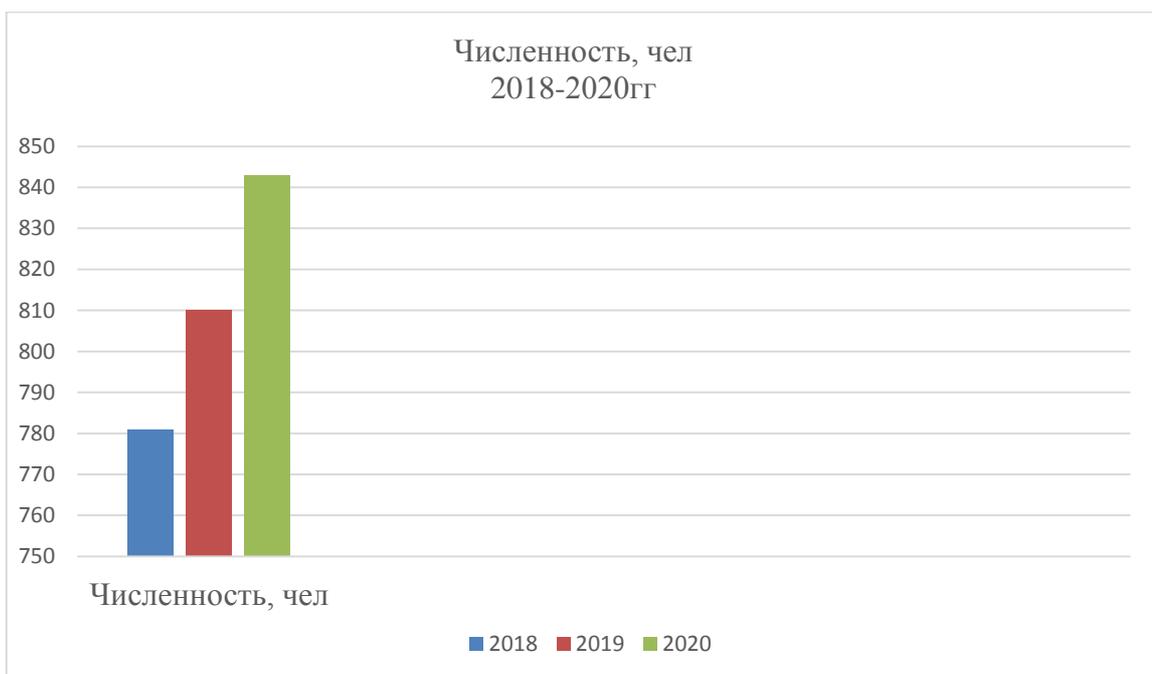


Рисунок 8 - Численность, чел, 2018-2020гг

Что касается производительности труда, то она сначала увеличилась в 2019 году по сравнению с 2018 годом, но уже в 2020 году снизилась на 423,17 тыс. рублей. Это также является отрицательной динамикой.

Рассмотрим данное изменение в виде рисунка 9:

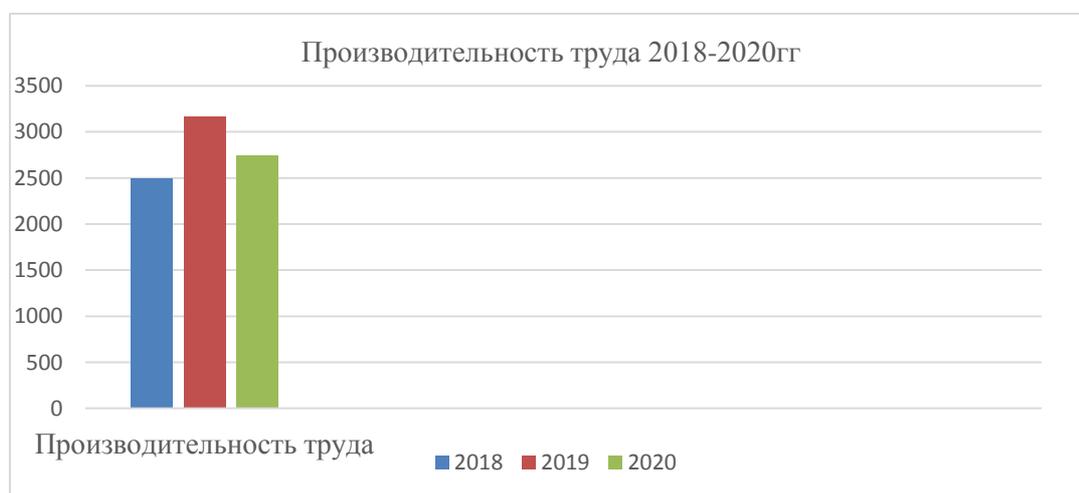


Рисунок 9 - Производительность труда 2018-2020гг

Далее перейдем к такому показателю как оборачиваемость активов. Здесь также присутствуют изменения не в лучшую сторону, что дает нам понять, что

эффективность компании снижается. Рассмотрим изменение данного показателя в виде рисунка 10:



Рисунок 10 - Оборачиваемость активов 2018-2020гг

Что касается показателей рентабельности продаж исследуемого периода, то здесь также мы наблюдаем снижение в 2020 году по сравнению с 2019 на 52%.

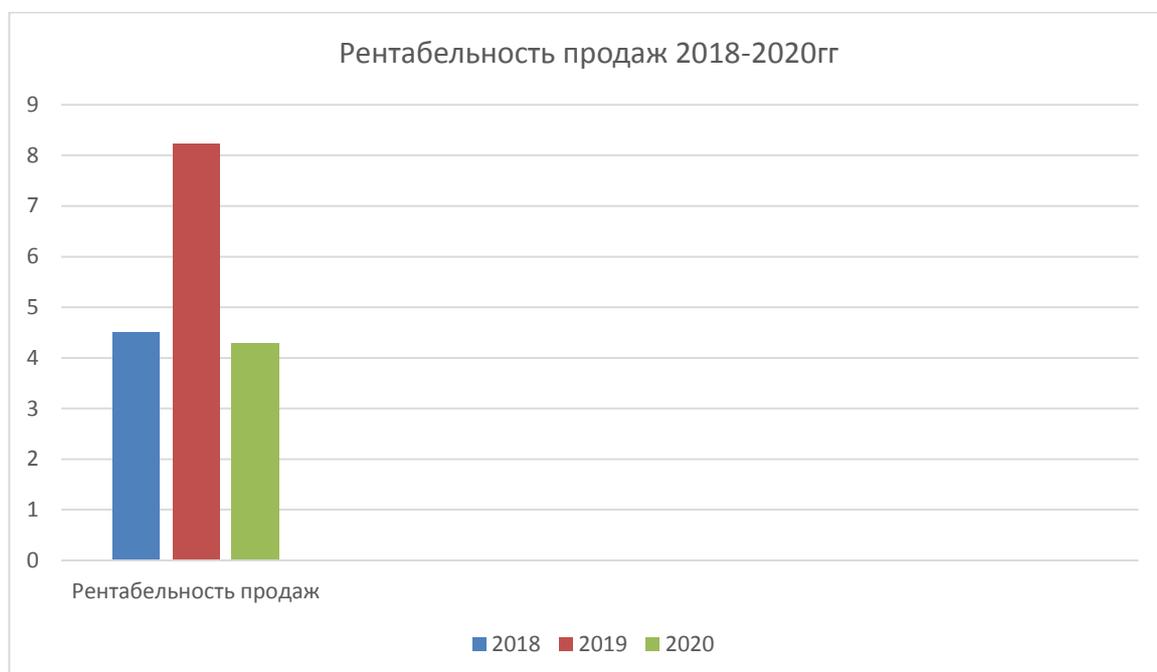


Рисунок 11 – Рентабельность продаж 2018-2020гг

Далее мы предлагаем рассмотреть показатели фондоотдачи за 2018-2020гг, которые в свою очередь также потерпели изменения в виде снижения.

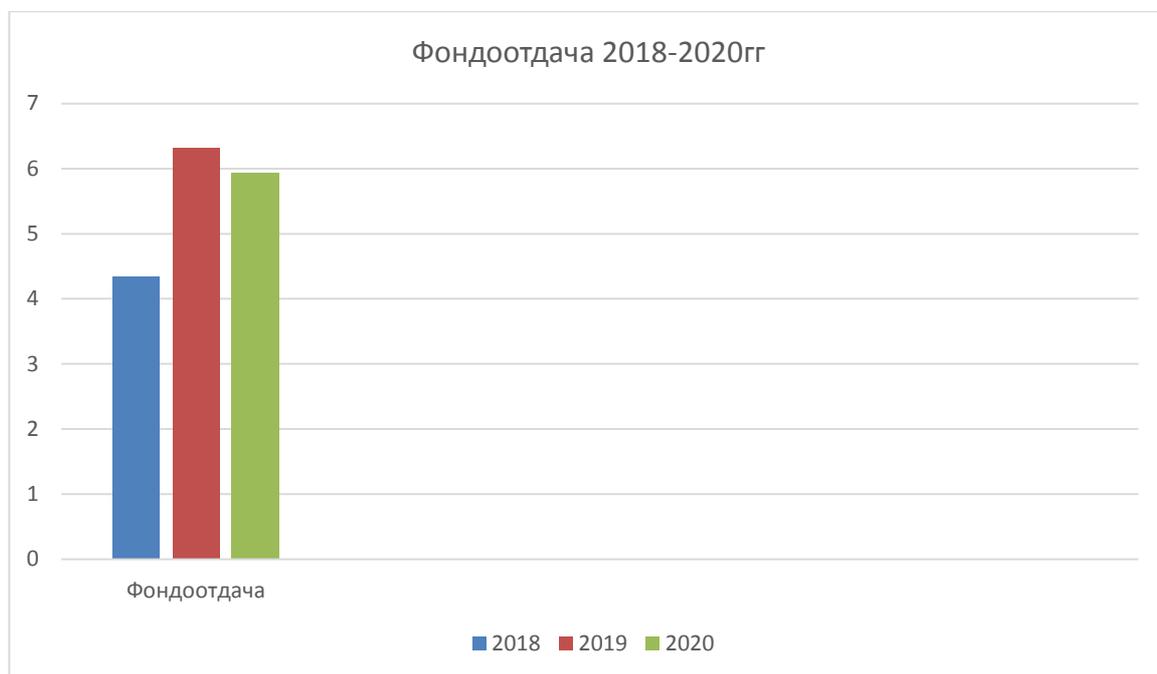


Рисунок 12 – Фондоотдача 2018-2020гг

Мы рассмотрели несколько важных показателей, которые напрямую оказывают влияние на успешную деятельность предприятия, и пришли к выводу, что в основном мы видим только снижение показателей в новом году по сравнению с предыдущим. Снижение таких показателей как выручка, себестоимость продаж, рентабельность и т.д. - обусловлено многими факторами. Можно сказать, о том, что эффективность деятельности предприятия напрямую зависит от величины показателей выручки и рентабельности. Чем они выше, тем эффективнее работает компания. В данном случае мы наблюдаем отрицательную динамику.

Также мы вывели текущие затраты на выпуск деталей и на их производство. Уточнили последние финансовые результаты компании, а также ее показатели, которые в свою очередь определяют эффективность деятельности компании.

## 2.3 Анализ и оценка организационно-управленческой деятельности ООО «УК ДСК-групп»

Рассмотрим организационную структуру управления, представленную в виде рисунка 13:

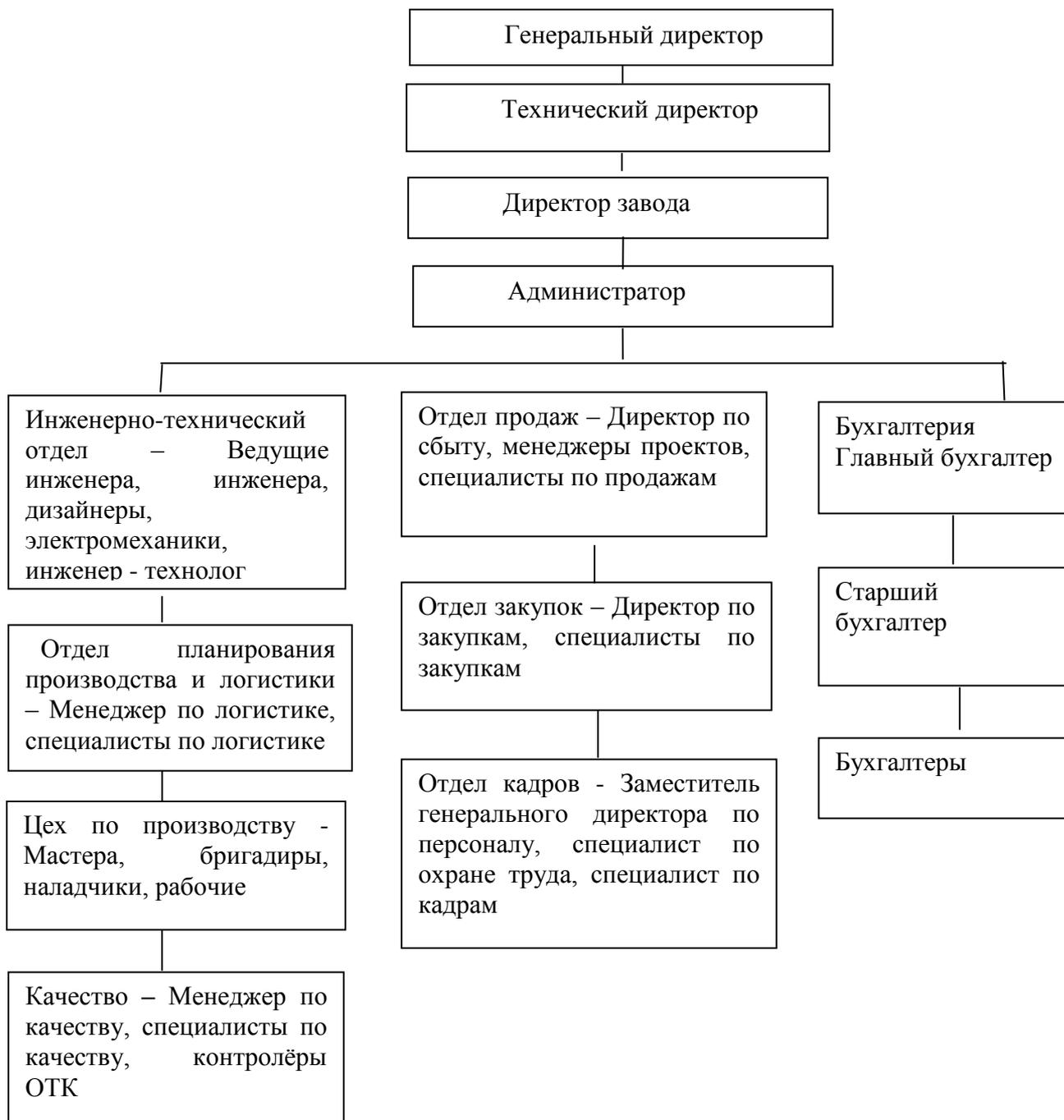


Рисунок 13 - Организационная структура управления ООО «УК ДСК-групп»

В ООО «УК ДСК-групп» линейная управленческая структура. Данный вид означает, что сначала идут руководители, а затем подчиняющиеся им сотрудники. Легкости такой схемы присущи свои плюсы и минусы.

Преимуществами линейной структуры управления ООО «УК ДСК-групп» являются:

- четкое разделение функций отделов;
- согласованность действий исполнителей;
- оперативность в принятии решений и реализации управленческих решений;
- четко выраженная ответственность.

Среди недостатков структуры управления ООО «УК ДСК-групп» можно выделить:

- превосходство своевременных задач по отношению к стратегическим, недостаток звеньев управления стратегии;
- значительная зависимость итогов деятельности компании от профессиональных навыков руководителя производства.

Высшим звеном управления в ООО «УК ДСК-групп» является Генеральный директор, которому подчиняются технический директор, директор завода, администратор, директор по продажам, директор по закупкам, менеджер по логистике, главный бухгалтер и т.д.

Также на предприятии существует отдел качества, который в свою очередь следит за качеством поставляемого сырья, изготавливаемой продукции, проводит различные испытания продукции (по необходимости). И отдел закупок, который осуществляет закупку необходимых компонентов для производства, материала, а также старается обеспечить качество поставляемых компонентов и следит за снижением стоимости закупаемого материала и комплектующих. Менеджеры этих отделов, также подчиняются генеральному директору.

Отдел логистики обеспечивает сбыт готовой продукции клиенту, а также

отвечает за транспортировку готовой продукции, организует работу склада, определяет потребность в комплектующих.

Бухгалтерия в свою очередь ведет контроль и учет денежных средств компании, контролирует оплату счетов, осуществляет контроль за выплатой заработной платы сотрудникам организации, составляет бухгалтерский баланс, следит за корректными расходами материальных средств компании.

#### 2.4 Анализ внешней и внутренней среды ООО «УК ДСК-групп»

Данный анализ дает возможность выявить факторы, способствующие или мешающие коммерческому успеху организации.

Данный анализ будет проведен методом PEST-анализа, SWOT - анализа, а также анализом конкурентов.

Чтобы проанализировать факторы внешней среды прямого и косвенного влияния на ООО «УК ДСК-групп» используем метод PEST-анализа. Полученные итоги отражены в таблице 2:

Таблица 2 - PEST-анализ ООО «УК ДСК-групп»

Факторы политики	Факторы экономики
Перемены в законодательстве; Денежная помощь от государства; Торговая политика автомобильной отрасли; Неопределенность роли законодательства в сфере автомобильной промышленности; Усиление надзора со стороны государства; Перемены в налоговой политике.	Власть инфляции; Падение экономики; Сезонность продаж (высокий рост оборота случается весной, летом); Определенные внешние затраты: носители энергии, средства перемещения, комплектующие, средства связи; Переизбыток рынка автомобильной промышленности; Рост уровня безработицы.
Факторы социума	Факторы технологии
Спад закупок клиентов; Позитивная динамика демографии; Спад активности пользователей; Большая стадия мобильности жителей;	Рост конкурентных технологий; Разрешение к обновленным технологиям; Обладание интеллектуальной собственностью;

Перемены в образе жизни жителей.	Улучшение государственной технической политики.
----------------------------------	---

В результате, данного анализа мы можем увидеть, что именно факторы технологии считаются более подходящими для улучшения деятельности ООО «УК ДСК-групп». Развитие новых технологий в строительстве позволит оптимизировать процесс возведения новых объектов.

В свою очередь, ООО «УК ДСК-групп» стоит рассмотреть факторы экономики и политики своего существования. Мы считаем, что такие факторы предполагают наибольшую опасность существования бизнеса компании.

Вместе с тем, PEST-анализ дает нам понять, что некоторые факторы также несут и представляют опасность для продуктивной деятельности ООО «УК ДСК-групп», это такие факторы как:

- усиление надзора со стороны государства;
- власть инфляции;
- падение экономики;
- спад закупок клиентов;
- переизбыток рынка автомобильной промышленности

Для оценки конкурентной позиции ООО «УК ДСК-групп» на металлургическом рынке г. о. Тольятти сравним положение анализируемого предприятия положениями основных конкурентов. В таблице 3 представлена роль ООО «УК ДСК-групп» относительно позиции других участников рынка.

Таблица 3 -Конкурентные позиции основных предприятий

Предприятие	Конкурентная позиция	Динамика
ООО «УК ДСК-групп»	Высокая	Падает
ООО «ПЛАСТИК»	Низкая	Сильно падает
ЗАО «ПХР»	Низкая	Растет
ООО «МКП»	Ведущая	Быстро растет

Если посмотреть на таблицу, можно сделать вывод, что, несмотря на сильную конкурентную позицию, ООО «УК ДСК-групп» теряет свои

преимущества на рынке. Абсолютным лидером в данной сфере является предприятие ООО «МКП», которое продолжает усиливать свои позиции в автомобильной индустрии г. о. Тольятти, путем проведения стратегии расширения рынка (табл. 4).

Приоритетным направлением стратегии развития ООО «УК ДСК-групп» является удержание рыночных позиций, целями которого являются:

- удерживать рост продаж выше роста рынка или равным ему;
- укреплять существующие качества предоставляемых услуг.

Далее рассмотрим положение предприятий на рынке в таблице 2.4:

Таблица 4 - Положение на рынке

Предприятие	Положение
ООО «УК ДСК-групп»	Слабо держится на рынке
ООО «НВХ»	Хорошо держится на рынке
ЗАО «БРТ»	Уверенно держится на рынке
ООО «МКП»	Расширяется на рынке

Чтобы понимать соотношение запланированной тактики улучшения ООО «УК ДСК-групп» и внутренних средств компании, следует проанализировать сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы. С этим нам поможет справиться так называемый SWOT-анализ, который мы в таблице 5:

Таблица 5 -SWOT-анализ ООО «УК ДСК-групп»

Сильные стороны	Слабые стороны
Ориентированность к клиенту, гибкость в отношениях с заказчиками; Положительная репутация. Послепродажный мониторинг за автомобилями (постпродажное сервисное обслуживание). Команда высококвалифицированных специалистов. Долгое существование на рынке.	Недостаток собственных финансовых средств. Непостоянство денежного потока. Высокие издержки производства. Неритмичность получения заказов. Текущая текучесть кадров. Ухудшение конкурентной позиции. Зависимость от внешних источников финансирования.

Производство новых комплектующих.	Неадаптивная структура управления.
-----------------------------------	------------------------------------

Продолжение таблицы 5

Возможности	Угрозы
Наличие новых привлекательных географических рынков. Применение новых технологий изготовления деталей и освоения новых складов. Приток частного и иностранного капитала в автомобильную отрасль. Возможность упоминания в СМИ.	Высокая конкуренция. Изменение системы контроля в изготовлении штампов. Высокая степень контроля бизнеса со стороны государства. Дефицит специалистов. Уменьшение емкости рынка. Спад экономики.

Данный анализ свидетельствует о том, что основную группу угроз возможно устранить путём наличия сильных сторон компании. Например, угрозу, исходящую от конкурентов возможно снизить благодаря отличной репутации и отзывам компании, а тактика дифференциации в долгосрочной возможности поможет выбраться и зайти на новые рынки, вместе с тем, помогая устранять насыщенность уже захваченных рынков автомобильной промышленности.

Далее мы предлагаем рассмотреть конкурентное позиционирование на рынке деталей в 2020 году в виде рисунка 14:

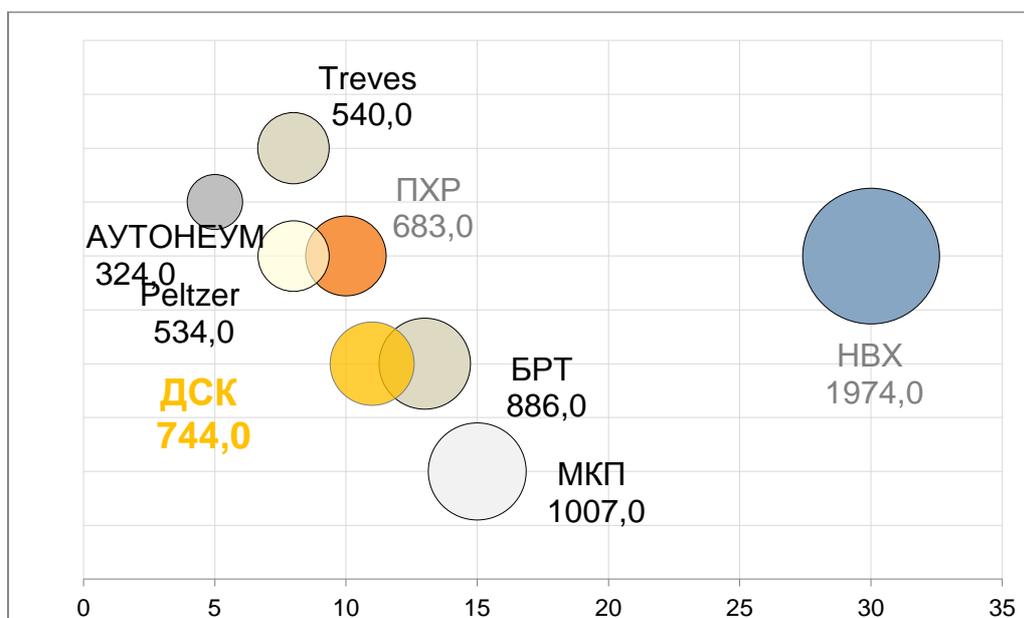


Рисунок 14 - Конкурентное позиционирование на рынке деталей в 2020г

Очевидно, что лидером в данной отрасли является ЗАО «НВХ». В целом на рынке существует достаточно много игроков, можно сказать о том, что рынок является высоко конкурентным.

Также рынок хорошо сегментирован, о чем нам говорит факт различия иностранных и отечественных поставщиков. Рынок характеризуется относительно невысоким входным барьером по капиталу.

Существует высокая рыночная власть покупателя.

Мы могли бы прийти к выводу, что в целом ландшафт рынка сформирован и конкурентная борьба может далее вестись в области слияний и поглощений локальных игроков, но мы заинтересованы в том, чтобы выйти в лидеры и максимально увеличить свое положение на рынке. Но для осуществления такой задачи, нам необходимо видеть будущую деятельность компании, вместе с тем совершенствуя систему планирования и разработки стратегии.

В настоящее время большое внимание нужно уделять работе с сотрудниками организации. Мы считаем, что именно производительность труда несет ключевую роль в успешном существовании компании в целом. Качественное выполнение работы персонала и отсутствие большой текучки кадров непосредственно влияет на рост экономики предприятия. Если на предприятии большинство сотрудников работают не в полную силу, то предприятие будет терять много. В том числе будет спад объемов продаж, качества предоставляемых автокомпонентов, услуг и т.д.

Следующим нашим шагом будет проведение анализа сотрудников, работающих в ООО «УК ДСК-групп». Мы рассмотрим многие показатели труда, узнаем изменение численности сотрудников в рассматриваемом периоде, а также рассчитаем выработку основного звена сотрудников на ООО «УК ДСК-групп».

Чтобы оценить разницу соотношения отдела менеджеров и работников производства, мы предлагаем провести анализ структуры кадров ООО «УК ДСК-групп». Результаты нашего анализа мы занесли в таблицу 6:

Таблица 6 - Структура персонала ООО «УК ДСК-групп» по категориям занятых

Категории персонала	Показатель			Изменение				Уд. вес, %		
	2013	2014	2015	абс.		относит., %		2013	2014	2015
				2019 к 2018	2020 к 2019	2019 к 2018	2020 к 2019			
ППП, общее:										
Руководящий отдел:	15	15	16	0	1	0	6,6	32	32	34
-менеджеры	9	9	9	0	0	0	0	33	33	33
-специалисты	6	6	7	0	1	0	16,6	31,5	31,5	36,8
Рабочий персонал:	45	49	54	4	5	8,8	10,2	30,4	33,1	36,4
-главный	28	28	32	0	4	0	14,2	31,8	31,8	36,3
-дополнительный	8	8	9	0	1	0	12,5	32	32	36
Общий персонал производства	54	60	63	6	3	11,1	5	30,5	33,8	35,5

Проведя данный анализ, можно сделать вывод, что наблюдается прирост всех категорий персонала, начиная от руководящих сотрудников, заканчивая общим персоналом производства. Это, безусловно, положительная динамика т.к. приход новых квалифицированных специалистов всегда шаг к развитию компании. Численность менеджеров не менялась в периоде с 2018-2020 гг. Судя по проведенному анализу общий персонал производства увеличивается с каждым годом на 11,1 и 5% в 2019 и 2020 году.

Что касается удельного веса, то в общем его численность составила более 30%, что характеризуется адекватным соотношением для данной компании.

Далее мы предлагаем провести анализ возрастной структуры ООО «УК ДСК-групп». Данный анализ представлен в виде таблицы 7:

Таблица 7 - Возрастная структура персонала (ППП) ООО «УК ДСК-групп» компании (в % к численности)

Возраст	ППП, общее %			Также по разновидностям, %					
	2013	2014	2015	Рабочие			Менеджеры		
				2018	2019	2020	2018	2019	2020
менее 20 лет	3,8	0	0	3,8	0	0	0	0	0
20 – 30 лет	29,3	38	42,5	15,4	28,3	30,8	13,2	16	5,8
31 – 40 лет	32,1	35	20,4	24,9	38	26,7	0	0	0
41 – 50 лет	40	40	40	12,3	16,5	24,2	11,4	20,2	17,4
51 – 60 лет	9,5	8,3	7,2	12,1	7,4	3,5	2	0	0
более 60 лет	3,8	3,7	3,5	4,5	3,2	0	0	0	3,3

Мы считаем, что такой анализ наиболее важен для компании, потому что любое видное нарушение в возрастной категории кадров способно поменять психосоциологическое равновесие внутри организации и способствует к серьезным проблемам в то время, когда будет наниматься новый персонал.

Следуя данным по таблице, мы можем увидеть, что наибольший процент рабочих приходился на возраст 20-30 лет, и составил в общем 28,3% в 2019 году, далее процент увеличился до 30,8% к 2020 году. Также возрастная группа 31-40 лет в свою очередь снизилась в 2020 году по сравнению с 2019 годом, и составила 26,7%. Данный скачок вниз может обуславливаться увольнением сотрудников данного возраста по причине низкой заработной платы или отсутствующей мотивации. Вместе с тем, увеличение удельного веса возрастной группы 20-30 лет связано с привлечением выпускников ВУЗов с целью получения молодых специалистов.

Следующий проведенный нами анализ, который также важен для организации это продолжительность работы персонала в ООО «УК ДСК-групп» (таблица 8). Мы считаем, что стабильная работа сотрудников – есть важный фактор успеха и процветания компании.

Таблица 8 - Структура ППП по продолжительности работы в ООО «УК ДСК-групп» (в % к численности)

Стаж работы	ППП общее, %			Также по разновидностям, %					
	2013	2014	2015	Рабочие			Менеджеры		
				2018	2019	2020	2018	2019	2020
меньше года	5	6,5	6	4,2	8	0	2,2	2	1,1
1 - 4 года	30	50	53	25	20	15	46	20	7
4 – 6 лет	42	13	25	12	35	20	8	5	0
6 – 11 лет	50	40	47,5	10	14,8	11	28	33,7	40
11 – 16 лет	9	7,5	8	12	9,4	0	5	0	0

Учитывая полученные данные, можно сделать вывод, что основная часть сотрудников компании имеет стаж работы 6-11 лет. У рабочего персонала произошел спад в 2019-2020 году также, как и у менеджеров. Что касается сотрудников со стажем работы 1-4 года, то их количество также выросло к 2020 году. Это связано с привлечением новых молодых сотрудников.

Если рассмотреть данные по менеджерам, то можно сделать вывод о том, что у данной категории присутствует больше сотрудников чем у рабочего персонала со стажем 6-11 лет, чему поспособствовали более благоприятные условия труда.

Следующий анализ, который мы провели, является анализом текучести персонала в ООО «УК ДСК-групп». Результаты данного анализа мы занесли в таблицу 9.

Мы считаем, что текучесть кадров – это одна из основных неприятностей, с которыми сталкивается каждая современная компания. Причин может быть много, начиная от малой заработной платы и неблагоприятными условиями

труда, заканчивая отсутствием мотивации и продвижения по карьерной лестнице. Рекомендуется отличать ее обычный уровень порядка 3-5% в зависимости от количества сотрудников, и особенно высокий уровень, способный нанести большие денежные потери. Обычный уровень располагает изменением производственных сообществ, тем самым способствуя непрерывному процессу, и не имеющий отношения к крайним мерам исходящих от кадрового агентства и дирекции.

Далее мы предлагаем рассмотреть в виде таблицы анализ движения и текучести кадров в ООО «УК ДСК-групп»

Таблица 9 - Анализ движения и текучести кадров ООО «УК ДСК-групп»

Наименования	Показатели			Разница			
	2017	2018	2019	абс.		относит., %	
				2019 к 2018	2020 к 2019	2019 к 2018	2020 к 2019
1. Среднесписочная численность сотрудников	781	810	843	29	+33	3,9	12
1.1 Набрано всего сотрудников	26	40	59	14	19	45	280
1.2 Убыло всего, сотрудников., по причине:	16	28	35	12	7	37,5	44,4
1.2.1 По собственной нужде	16	28	35	12	7	37,5	44,4
2. Коэффициент текучести, %	19,4	27	34	7,6	7	26,3	35,2
3. Коэффициент оборота по найму, %	18,2	20	37,9	1,8	17,9	-46	315,7
4. Коэффициент оборота по уходу сотрудников, %	13,8	25	36	11,2	11	17,1	45,4
5. Сумма коэффициента оборота	0,42	0,54	0,62	0,12	0,08	-13,88	70,67
6. Коэффициент замены	2,45	5,2	4,16	2,75	-1,04	-75,2	184,9

Благодаря проведенному нами анализу (таблица 9), в ООО «УК ДСК-групп» на момент рассматриваемого периода, мы видим, что среднесписочная численность сотрудников увеличилась в 2019 году по сравнению с 2018 годом на 13 человек, а также в 2020 году произошло увеличение численности, и 33 сотрудников устроились. Что касается найма сотрудников, то здесь мы видим значительный прирост и увеличение их численности с каждым годом, что положительно сказывается на деятельности компании в целом. Также существует большой процент сотрудников, которые уволились по собственному желанию. Причиной могло стать незаинтересованность сотрудника в деятельности компании в целом и отсутствии мотивации, исходящей от руководящего звена в компании. Коэффициент текучести в свою очередь также растет, и в 2020 году составил 34%, а это на 7% больше чем в 2019 году. Данную динамику нельзя назвать положительной, что подсказывает нам о наличии нестабильном отношении сотрудников в компании, отсутствие у них интереса к работе в целом и низкой мотивации к выполнению поставленных задач.

Наконец, мы считаем, что следует оценить показатели производительности труда, что мы и выполнили в таблице 10.

Таблица 10 - Оценка показателей производительности труда сотрудников ООО «УК ДСК-групп»

Наименования	Показатели			Разница			
	2017	2018	2019	абс.		относ., %	
				2019 к 2018	2020 к 2019	2019 к 2018	2020 к 2019
Произведенные автокомпоненты, тыс. руб.	7680	6950	5821	-730	-1129	0,45	16,38
Среднесписочная численность сотрудников	69	80	85	11	5	9,4	15

Продолжение таблицы 10

Сложенное кол-во сотрудников в день	2077	2645	2899	568	254	9,17	18,113
Сложенное кол-во сотрудников в час	2077	2645	2899	568	254	4,58	27,129
Средняя сумма отработанных дней сотрудником	430	525	487	95	-38	-1,02	9,12
Средняя сумма отработанных часов сотрудником	2860	3440	2590	580	-850	-4,03	7,92
Средняя продолжительность рабочего дня сотрудника	9	9	9	0	0	0	0
Среднегодовая выработка одного рабочего, тыс. руб.	59,78	50,38	47,21	7,6	7,83	-6,49	0,19
Среднедневная выработка одного менеджера, рублей	4,257	3,421	3,513	-0,836	-0,092	-4,76	-2,38
Среднечасовая выработка одного производственного персонала, рублей	3,611	3,056	4,094	-0,555	-1,038	-7,17	-4,52

Проведя данный анализ производительности, можно сделать вывод о том, что производство теряет очень много автокомпонентов, которые рабочие могли бы произвести, так в 2020 году по сравнению с 2019 годом убыток производства компонентов составил 730 тыс. руб. Данный факт достаточно плохо сказывается на деятельность организации в целом. Если рассматривать

среднегодовую выработку одного сотрудника, то она также уменьшается с каждым годом, что способствует отрицательной динамике производства, и в свою очередь сказывается на ухудшении деятельности компании. В 2020 году этот показатель составил 47,21 тыс. рублей, что несоизмеримо меньше по сравнению с 2018 годом, где данный показатель варьировался в районе 59,78 тыс. руб.

Для обнаружения причин такого снижения выработки, было осуществлено анонимное анкетирование рабочего персонала ООО «УК ДСК-групп». Каждый рабочий получил анкету, которая в итоге покажет степень удовлетворенности сотрудника его условиями труда и мотивации (Приложение 4).

В данном опросе приняли участие более 2500 человек.

Итоги данного анкетирования мы показали в виде рисунка 15:

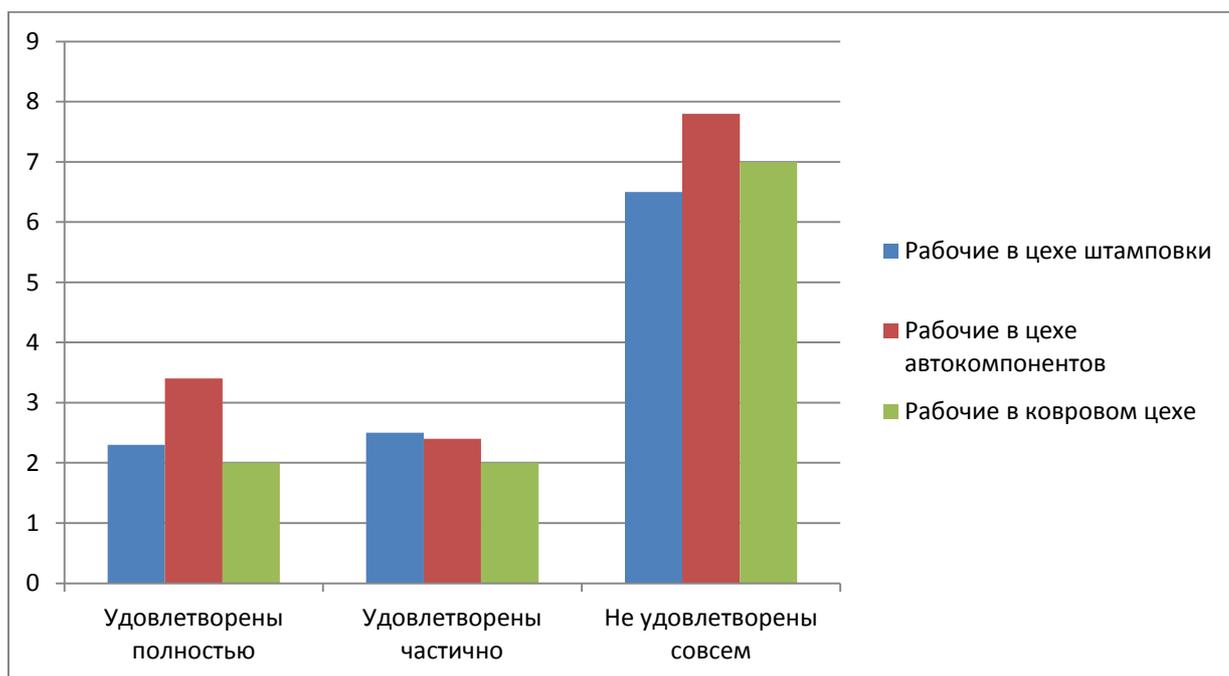


Рисунок 15 - Результаты анкетирования рабочего персонала

Здесь мы наблюдаем отрицательную динамику, которая в свою очередь особенно сказывается на деятельности компании, т.к. из-за некачественного выполнения работ персонала, компания попросту теряет спрос на свою продукцию и услуги, в виду того, что страдает качество автокомпонентов и

деталей, а также происходит спад объемов производства, что в свою очередь ведет к падению объемов продаж на ООО «УК ДСК-групп»

Что касается падения объемов выработки сотрудников и неудовлетворенность мотивацией, нами была произведена оценка качества производства авто компонентов и предоставления услуг, путем анализа и оценки полученных компанией ООО «УК ДСК-групп» рекламаций от потребителей в 2018-2020 гг. Представим это в виде рисунка 16:

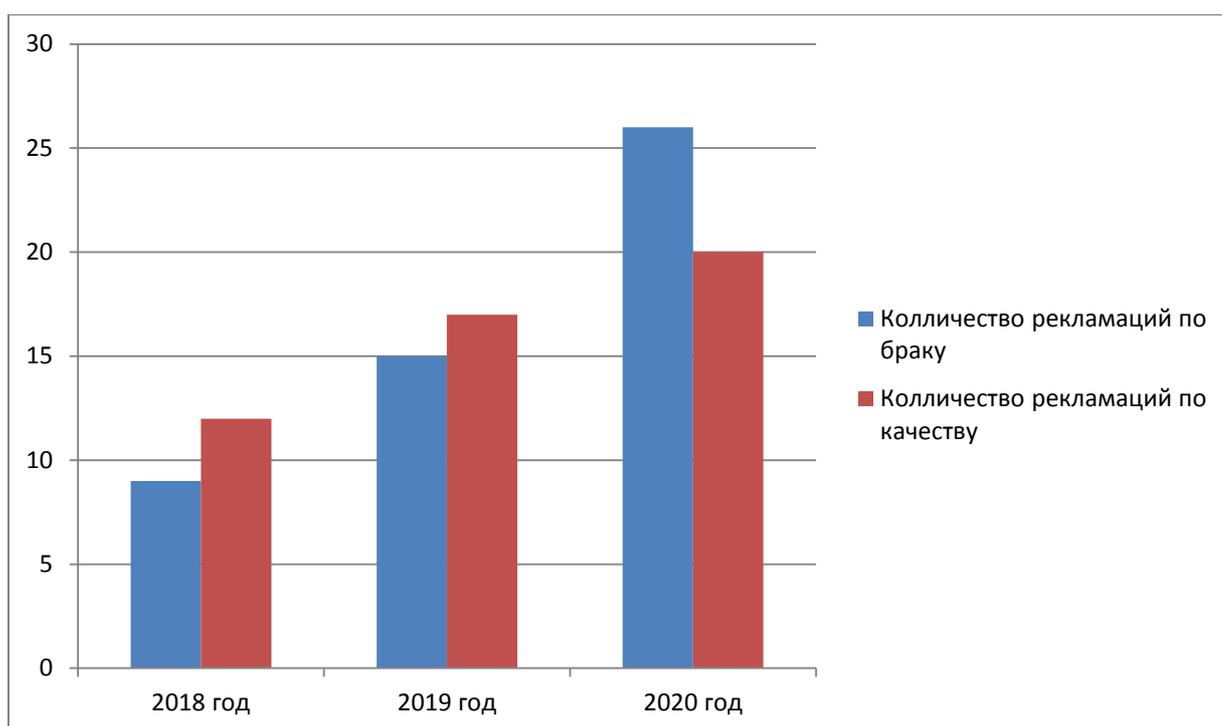


Рисунок 16 - Количество рекламаций за 2018-2020гг

Количество рекламаций за 2018-2020гг в адрес ООО «УК ДСК-групп» дает понять, что качество авто компонентов и предоставляемых услуг значительно снизилось. На 2020 год пришелся пик рекламаций по качеству деталей и составил порядка 25 рекламаций.

Подводя итоги можно сделать вывод о том, что по результатам проведенных анализов, а именно анализа внутренней и внешней среды компании ООО «УК ДСК-групп», были найдены недостатки, которые в свою очередь негативно сказываются на деятельность компании в целом. Мы наблюдаем и ухудшение конкурентных качеств компании, и снижение

выработки рабочих, что в свою очередь влияет на количество произведенной продукции, а также на ее качество. Также мы видим, что присутствует текучесть персонала.

Можно сделать вывод о том, что мы изучили историю компании, рассмотрели ее характеристику, изучили спецификацию исследуемой компании. Также мы провели комплекс процедур и анализов с целью выявить нарушения в работе предприятия, а также имеющиеся проблемы. Для этого мы проанализировали основные технико-экономические показатели за три года, затем мы наблюдали, как снижалась выручка у компании, себестоимость продаж, производительность труда. Также мы рассмотрели организационную структуру, изучили должностные обязанности каждого отдела и выявили закономерность подчинения в исследуемой организации.

В целом по данным показателям можно сказать о том, что компания находится хоть и не на стадии банкротства, но конечно с массой недостатков, которые в свою очередь, могут привести к отрицательным последствиям и нанести ощутимый удар по бизнесу компании. Это нам говорит и проведенный PEST-анализ, SWOT-анализ, анализ конкурентов, а также анализ внешней и внутренней среды компании. С учетом того, что, по нашему мнению, персонал играет немаловажную роль в успешном существовании компании, мы также провели анализ структуры кадров в исследуемой организации. Это нам помогло узнать основную возрастную категорию работающих сотрудников в компании, выявить закономерность их увольнений, изучить показатели производительности труда, что в свою очередь, имеет прямое отношение к производству и выпуску продукции и прибыли компании. Также мы провели опрос методом анкетирования на предприятии, и выяснили, какой процент сотрудников доволен работой в данной компании, а какой нет. А также узнали причины их недовольства. Далее мы провели оценку качества поставляемых автокомпонентов, путем анализа и оценки полученных рекламаций от потребителей за три года. Где мы выяснили, что качество автокомпонентов значительно снизилось.

Подводя итоги второй главы, можно сделать вывод о том, что нами проанализирована система планирования на ООО «УК ДСК-групп», в ходе анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия, а также его внешней и внутренней среды, и были выявлены следующие проблемы:

- ухудшение конкурентной позиции вследствие несовершенной системы планирования и отсутствием стратегической финансовой модели;

- отсутствие планирование обучения и повышения квалификации персонала;

- увеличение текучести кадров.

Таким образом, предлагаются следующие мероприятия:

1. Совершенствование системы планирования путем реализации автоматизированной финансовой модели IBM Cognos TM1;

2. Внедрение системы планирования по обучению и повышению квалификации сотрудников;

3. Совершенствование системы планирования нематериального стимулирования персонала;

4. Разработка системы планирования внедрения наставничества и адаптации работников.

## **Глава 3. Совершенствование планирования в ООО «УК ДСК-групп»**

### **3.1 Программа мероприятий, направленная на развитие функции планирования**

В ходе анализа деятельности предприятия, отраженного во второй главе, были найдены главные проблемы, которые несут особую опасность в развитии современной компании. Мы наблюдаем падение объемов продаж, сокращение численности персонала и т.д. Все это так или иначе связано с не совершенной системой планирования на предприятии. Вместе с тем, хотелось бы отметить, что главной причиной успеха и процветания компании – является не только успешное планирование и разработка стратегии бизнеса, но и грамотные специалисты, занимающие как руководящие должности, так и трудовой персонал. Что в свою очередь, по результатам наших анализов во 2 главе, подтолкнуло нас к разработке планирования обучения и «апгрейдинга» навыков и способностей сотрудников, работающих в ООО «УК ДСК-групп». Это люди, которые работают на данном предприятии, и от их навыков, квалификации, организации многое зависит. В нашем случае, в компании нет как такового планирования обучения персонала, повышение их квалификации, также планирования системы нематериального стимулирования. Все это необходимо для того, чтобы улучшить сам персонал, улучшить качество выполняемых ими работ, что в свою очередь ведет к снижению падения объемов продаж и росту этих объемов. Итак, мы выделили основные причины снижения эффективности деятельности предприятия:

1. Ухудшение конкурентной позиции вследствие несовершенной системы планирования и отсутствием стратегической финансовой модели;
2. Отсутствие планирования обучения и повышения квалификации персонала
3. Сокращение численности персонала

Таким образом, мы разработали следующую программу мероприятий, направленную на улучшение системы планирования и деятельности предприятия ООО «УК ДСК-групп» в целом: (рисунок 17)



Рисунок 17 - Схема программы мероприятий, направленных на улучшение системы планирования и деятельности предприятия ООО «УК-ДСК-групп»

Приведенная нами методика охватывает четыре направления. Давайте обратимся к каждому направлению (мероприятию) и тщательно его изучим.

Мероприятие 1. Совершенствование системы планирования путем реализации автоматизированной финансовой модели IBM Cognos TM1 на ООО «УК ДСК-групп».

Для того, чтобы нам добиться повышения эффективности деятельности ООО «УК ДСК-групп», мы предлагаем совершенствовать систему планирования с помощью внедрения автоматизированной финансовой модели IBM Cognos TM1.

IBM Cognos TM1 – это можно сказать готовое решение компании IBM для масштабных корпораций, которым следует увеличить достоверность и быстроту бизнес-анализа, а также выполнять поставленные стратегические

задачи с помощью превосходного использования данных которыми располагает компания. Вместе с тем, мы можем выделить следующие условия предлагаемой финансовой модели:

1) Стратегическая финансовая модель – это выражение будущей деятельности компании на долгосрочном периоде через призму финансовых показателей. Финансовая модель помогает бизнесу видеть конкретные финансовые последствия принимаемых долгосрочных решений. В отличие от бюджета, который собирается на основе заявок и планов центров ответственности, стратегическая финансовая модель является расчетно-параметрической.

2) Финансовая модель использует прогноз рынка, продуктовую линейку и план продаж.

3) В модели производится расчет будущей себестоимости отдельно продуктов ООО «УК ДСК-групп»

4) Модель позволяет осуществлять расчет как в текущих ценах, так и с учетом влияния инфляционного фактора.

Мы считаем, что не нужно затрачивать свое время на обработку входящей информации. Сотрудникам, выступающим в качестве лиц, принимающих решения, предоставляется возможность работать с анализом важных для деятельности компании данных с целью (рисунок 18):

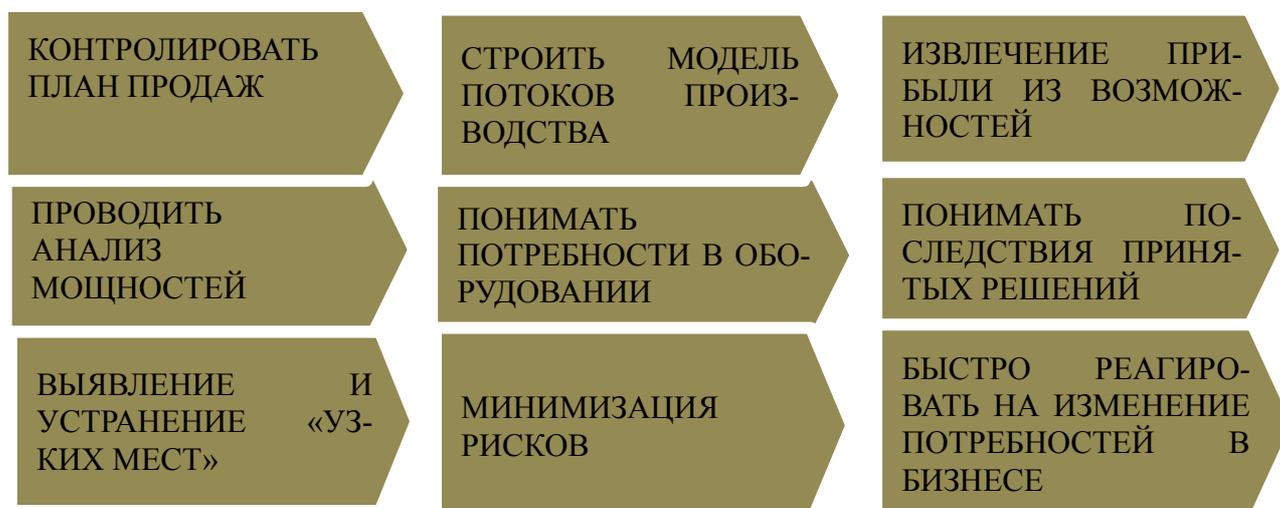


Рисунок 18 - Схема возможностей с использованием IBM Congos TM1

Для того, чтобы начать пользоваться данной системой, совершенно не обязательно вызывать программистов и заниматься обучением пользования системой с целью получить общее представление о большинстве факторов деятельности организации. Представим в виде рисунка 19 что именно будет осуществлять предлагаемая нами система стратегической финансовой модели IBM Congos TM1:

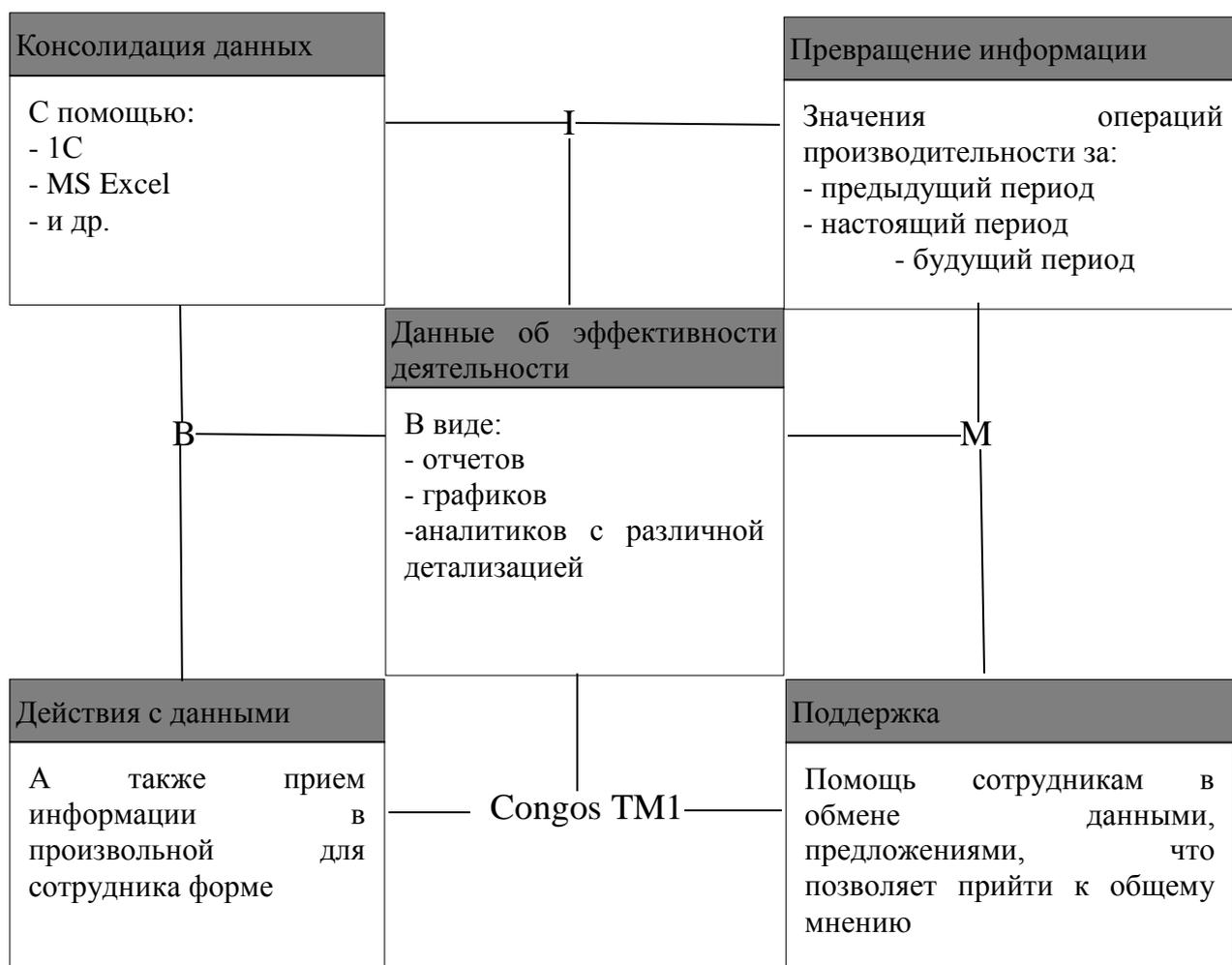


Рисунок 19 - Схема осуществления системы IBM Congos TM1

Далее рассмотрим применение предлагаемой нами системы:

- дает возможность менеджеру владеть нужными данными и информацией, чтобы принять решение;
- затрачивает минимум времени для осуществления действий по сбору и рассмотрению входных данных;

- способствует росту уровня дисциплины и контроля пользователей;
- осуществляет поддержку оперативности управления в компании;
- предоставляет возможность снизить затраты при выполнении дополнительных действий;
- увеличивает уровень обоснованности решений, принятых менеджером компании.

Наконец, после внедрения системы IBM Congos TM1 мы получим только положительные результаты. Вместе с тем, чтобы их наглядно представить, отразим их на рисунке 20:



Рисунок 20 - Результаты внедрения IBM Congos TM1

Для запуска данной системы, потребуется закупка лицензии в размере 100 штук, благодаря данным информационных технологий ООО «УК ДСК-групп».

Установкой и реализацией IBM Congos TM1 на нашем предприятии будет заниматься сторонняя компания ООО «Информационные технологии». Это будет стоить 10500 руб.

Далее перейдем к общим затратам на покупку и внедрение автоматизированной системы планирования IBM Congos TM1 и отразим их в

таблице 11:

Таблица 11 - Затраты на покупку и внедрение автоматизированной системы планирования IBM Congos TM1

Название затрат	Общая стоимость, рублей
Сумма внедрения мероприятия	255550
Покупка лицензий (100 шт)	10500
Общая сумма инвестиций	266050

В ООО «УК ДСК-групп» насчитывается около 500 человек управленцев финансового отдела компании, кто работает с бюджетированием, финансами и ведет бухгалтерский учет.

Чтобы рассчитать окупаемость данного мероприятия, нами был проведен временной хронометраж консолидации, данных затрачиваемой персоналом организации с целью установки категорий менеджмента загружаемых данных и осуществления отчетов. Если рассматривать данный хронометраж времени, то можно сделать вывод, что каждый работник компании затрачивает примерно 15% своего времени для того, чтобы осуществить обработку данных и информации в нужную форму.

Далее мы предлагаем рассчитать показатели в таблице 13, применив показатели, имеющиеся в таблице 12 с целью уточнения экономической пользы и выгоды.

Таблица 12 – Базовые показатели для расчета экономической выгоды

Показатель	Единица измерения	Символ	Число	Источник
Количество персонала до реализации мероприятия	Чел	Ч1	843	2 глава

Продолжение таблицы 12

Количество персонала после реализации мероприятия	Чел	Ч2	843	План
Ежегодный размер реализации деталей до запуска мероприятия	Тыс. рублей	В1	4682	2 глава
Ежегодный размер реализации деталей после запуска мероприятия	Тыс. рублей	В2	5115	План
Средняя зарплата основного сотрудника	Рублей	З	12500	2 глава
Процент отчисления от зарплаты рабочего на общественные нужды	%	Н	28,5	Государственный норматив, плата за травматизм
Условно-постоянные затраты	Рублей	У	5228000	Отчетные данные компании
Нормативный коэффициент экономического эффекта	-	Е	0,5	Нормативный справочник
Затраты на реализацию мероприятия	Рублей	З	266050	План
Общая себестоимость основного сырья до реализации мероприятия	Рублей	ПС1	347800	2 глава

Таблица 13 – Расчет показателей экономической выгоды мероприятия

Показатель	Единица измерения	Формула	Решение по фактическим данным
Прирост объема после реализации мероприятия	%	$P = (B2-B1)/B1*100$	$(5115-4682)/4682*100 = 9,24$
Условное высвобождение количества сотрудников	Чел	$Эч = Ч1*(1+P/100) - Ч2$	$843*(1+9,24/100) - 843 = 75,8$ чел.
Увеличение производительности труда	%	$Пт = Эч/(Ч-Эч)*100$	$75/(843-75)*100 = 9,76$
Ежегодная экономия себестоимости по заработной плате	Рублей	$Эз/п = З*Эч$	$12500*75 = 937500$
Ежегодная экономия по отчислениям на социальные нужды	Рублей	$Эс/о = Эз/п*Н/100$	$937500*28,5/100 = 267187,5$
Ежегодная экономия по условно-постоянным затратам	Рублей	$Эу-л = (У/В1 - У/В2)*В2$	$(5228000/4682 - 5228000/5115)*5115 = 483469,8$
Условно-годовая экономия от реализации мероприятия	Рублей	$Эу-г = Эз/п + Эс/о + Эу-л$	$937500 + 267187,5 + 483469,8 = 1688157,3$
Годовая экономическая выгода от реализации мероприятия	Рублей	$Эг = Эу-г - Ен*Зед$	$1688157,3 - 0,5*266050 = 1555132,3$
Срок окупаемости реализованного мероприятия	Лет	$Ток = Зед/Эу-г$	$266050/1688157,3 = 0,15$

Наконец, мы пришли к выводу, что годовая экономическая выгода от реализации данного мероприятия составит 1555132,3 руб. Срок окупаемости реализованного мероприятия составит 0,15 года (около 1,5 месяца).

Мы считаем, что предложенное нами мероприятие является экономически выгодным и эффективным, поэтому мы рекомендуем его принять.

Мероприятие 2. Внутриорганизационное обучение персонала ООО «УК ДСК-групп»

Спад хорошего предоставления услуг дало возможность оперативной разработки системы планирования развития сотрудников, и увеличения их знаний и возможностей сотрудников компании. Система, предлагаемая нами, предоставит возможность улучшать навыки, как менеджеров (управляющих сотрудников), так и производственных сотрудников. Для всех категорий персонала ООО «УК ДСК-групп, будет подобрана отдельная методика обучения и повышения квалификации. Обучение офисных сотрудников будет заключаться в следующем:

- обучение внутри организации;
- посещение бизнес-тренингов, вебинаров, организованных внешними объектами;
- переподготовки персонала.

На данный момент повышение квалификации и развитие персонала актуальный способ достичь какого-либо продвижения компании, и улучшить качество работоспособности персонала. Главными достоинствами данного обучения являются:

- минимальный уровень затрат;
- лояльность форм обучения;
- окупаемость способов обучения;
- шанс соблюсти все требования по качеству обучения доступных к организации.

Мы считаем, что данный способ повышения квалификации, наиболее

подходящий для организации– ООО «УК ДСК-групп».

Старт предлагаемой методики улучшения будет включать следующие факторы:

- улучшение с помощью способа ротации сотрудников;
- искать и рассматривать специальную литературу и информацию для наиболее успешного улучшения сотрудников организации;
- принятие участия в полезных бизнес - играх с применением различных бизнес – ситуаций и поиском решения задач.

Наиболее популярной методикой обучения сотрудников в нашем случае выступает ротация. Ротация сама по себе предполагает постоянную смену рабочей среды для кадров, тем самым давая им почувствовать себя немного в другой роли. Использование данной методики предоставит нам:

- особенное расположение мотивации сотрудников;
- способность предоставить помощь в сложных ситуациях, возникающих на рабочем месте;
- рост количества социальных контактов.

Рассмотрение и вникание в необходимую литературу прямо на рабочем месте, благотворно сказывается на развитии персонала. Поэтому необходимую литературу следует закрепить в электронном виде на внутреннем сайте ООО «УК ДСК-групп».

Этот ресурс следует сделать простым в использовании, а также доступным для любого сотрудника компании. Мы убеждены, что внедрение такой библиотеки нужно позиционировать, как составляющую социального пакета, который в свою очередь, способствует увеличению уровня профессиональных навыков сотрудников.

Пример электронной библиотеки вы можете увидеть на рисунке 21:

Электронная библиотека	
Категория: - производство	Категория: Управление персоналом 1. Федянина А.М «Технологии отбора, поиска и адаптации сотрудников в организации»
- управление персоналом	2. Поляков А.В «Вы – менеджер по персоналу»
- НИОКР	3. Михайлов Н.Е «Персонал»
- маркетинг	4. Дорохов В.А «HR-менеджмент»
- стратегическое управление	5. Глазкова И.А «HRM»

Рисунок 21 - Пример интерфейса электронной библиотеки

Преимуществом данного сервиса будет являться ввод ключевых слов (для облегчения поиска информации), а также наличие специальной подходящей литературы на каждый конкретный случай.

Данный сервис, в нашем случае – электронная библиотека, должна включать как общую информацию, так и специальную, конкретизирующуюся в данной компании:

- цех;
- НИОКР;
- управления кадрами;
- денежные единицы;
- рынок;
- управление компанией;
- планирование стратегии.

В свою очередь, полезная литература включает в себя:

- книги и собрания;
- листовки, научные журналы;
- справочники;
- материалы в формате аудио или видео.

Искать и подбирать нужную литературу, мы советуем именно

руководящим сотрудникам средней категории в компании.

Итоговая ступень завершения, можно сказать закрепления навыков обучения, является участие в бизнес-играх и решение различных деловых задач. Все это более чем достаточно, чтобы представить конкретную подобную ситуацию в реальном рабочем процессе и с легкостью решить ее. Принимать участие в подобных играх обязательно, т.к. это непосредственно влияет на будущее разрешение каких-либо подобных задач, во время игры модулируются различные бизнес – ситуации, где необходимо принять решение, что в данном случае является неплохой тренировкой в целом.

Деловые игры и бизнес задачи следует классифицировать между участниками процесса, в нашем случае это будут специалисты среднего звена.

Примерные деловые - игры и бизнес задачи представлены в Приложении Г.

Оценивать результаты по данным деловым задачам мы будем по критериям, вместе с тем, каждому критерию мы присвоим отдельный балл (табл. 3.4). С помощью этой методики, мы сможем узнать преимущества и недостатки каждого участника процесса.

Метод оценки способов решения каждой задачи складывается на основе:

- выбора факторов оценивания задач по их важности и сложности;
- получение произвольных оценок, полученных от каждого руководителя (от 1 до 5 баллов);
- нахождение необходимого значения показателя путем суммирования коэффициентов.

Таблица 14 - Способ оценивания решения бизнес-кейса

Критерий	Оценка	Вес
Оригинальность подхода к решению		
Применимость решения на практике		
Глубина проработки проблемы		

Чтобы оценить затраты на данное обучение кадров, мы составили смету расценок по основным затратам в таблице 15:

Таблица 15 - Смета расценок по основным затратам на внутриорганизационное обучение персонала

Статья расхода	Сумма, руб.
Создание электронной библиотеки	8000
Создание внутреннего сайта	25000
Покупка специализированных бизнес-кейсов	2000
Разработка Положения об обучении персонала	8000
Итого:	43000

По нашим расчетам, затраты на данное обучение составят 43 тыс. руб.

Далее рассмотрим следующую методику обучения нашего персонала в виде посещения конкретных бизнес - тренингов и вебинаров, направленных на повышение квалификации у сотрудников. В настоящее время данные услуги по обучению предлагают многие бизнес-школы и организации.

Самые известные центры по бизнесу г. о. Тольятти мы занесли в таблицу 16:

Таблица 16 - Центры по бизнесу г. о. Тольятти

Наименование	Расположение	Информация в интернете
Эм-Менеджмент	Коммунистическая 8	<a href="https://toyatti.эмменеджмент.рф">https://toyatti.эмменеджмент.рф</a>
Школа Мастеров	Степана Разина 23	<a href="http://Mastershkola.ru">Mastershkola.ru</a>
Центр управления персоналом	Ворошилова, 17	<a href="http://www.tcupbiznes.com">http://www.tcupbiznes.com</a>
Практик-менеджмент	Васильковая, 13	<a href="http://praktik.org.ru">http://praktik.org.ru</a>
Приоритет	Дзержинского, 19	<a href="http://kyrsy.ru">http://kyrsy.ru</a>
Актуальные знания	40 лет Победы, 44б	<a href="http://www.aztlt.ru">http://www.aztlt.ru</a>

Далее мы определились с лучшими центрами, отобрав большое количество предлагаемых услуг (таблица 16). Непосредственно для менеджеров компании мы отсортировали и вынесли наиболее приемлемые темы и способы познания и тренировки тренингов по бизнесу мы отразили в таблице 17:

Таблица 17 -Разновидности вебинаров и бизнес – обучения для менеджеров

Позиция	Разновидность обучения	
	Улучшение навыков развития	Рост личности
Руководитель	Планирование стратегии; Основные возможности с целью улучшения отдачи деятельности в компании; способы борьбы с кризисом в организации и на рынке в целом.	Личностный этикет; Организованный менеджмент; Контроль стрессовых ситуаций.
Заместитель руководителя по научно-технической работе	Менеджмент на предприятии в целом и контроль всех функций процессов.	Общение и общее дело с сотрудниками
Заместитель руководителя по цеху	Бесперебойное создание и предоставления товаров и услуг компании, а также контроль капитала и прибыли. Управление поставками и менеджмент в целом.	Общение и общее дело с сотрудниками
HR-менеджер	Привыкание и все осознанность вновь принятого персонала в организацию. Менеджмент и контроль деятельности сотрудников. Стратегия и план компании, а также улучшение производственных показателей.	Личностный этикет; Организованный менеджмент; Контроль стрессовых ситуаций.
Заместитель финансового руководителя	Контроль бюджета организации	Общение и общее дело с сотрудниками

Далее обратимся к прайс-листу данных тренингов и составим стоимость затрат на данное обучение в таблице 18:

Таблица 18 - План затрат на участие в тренингах и семинарах

Название тренинга/семинара	Место обучения	Количество во сотрудни ков	Стоимость обучения, руб.	Сумма, руб.
Стратегическое планирование	Практик-менеджмент	1	14200	14200
Дополнительные факторы для увеличения отдачи	Актуальные знания	1	13800	13800
Контроль над улучшением компании во время постоянно меняющихся рыночных отношений	Актуальные знания	1	12100	12100
Антикризисный менеджмент	Практик-менеджмент	1	14500	14500
Деловой этикет	Школа Мастеров	1	12300	12300
Тайм-менеджмент	Практик-менеджмент	4	15000	60000
Управление стрессами	Школа Мастеров	2	8200	16400
Управление проектами и разработками	ЭмМенеджмент	1	14500	14500
Взаимодействие с коллективом	Центр управления персоналом	3	7600	22800
Налаженное создание: менеджмент и контроль себестоимости и капитала	Эмменеджмент	1	19100	19100
Промышленный менеджмент	Приоритет	1	16300	16300
Логистика	Приоритет	1	12200	12200
Адаптация новых сотрудников	Центр управления персоналом	1	14000	14000

Продолжение таблицы 18

Контроль и создание возможности деятельности сотрудников: стратегия, обучение	Центр управления персоналом	1	13800	13800
Менеджмент между взаимоотношением на предприятии - увеличение отдачи в производстве	Центр управления персоналом	1	11500	11500
Бюджетирование	Актуальные знания	1	14700	147000
Итого:	282200			

Мы пришли к выводу, что затраты на данное обучение менеджеров составят 282200 рублей.

Для сотрудников, работающих на производстве, мы также предлагаем организовать обучающие курсы, чтобы расширить их знания и улучшить качество выполнения их работы.

Рассмотрев многие центры, отвечающие за профессиональную подготовку персонала, мы остановились на центре сертификации «Гарант». Далее мы определились с наиболее подходящими и основными направлениями подготовки для рабочего персонала ООО «УК ДСК-групп» и занесли в таблицу 19:

Таблица 19 - Разновидности возможностей изучения для производственной силы

Позиция	Направление изучения
Руководящий инженер	Исключение опасности в производственных цехах в целом и соблюдение качества производства
Старший инженер	Исключение опасности в производственных цехах в целом и соблюдение качества производства, а также контроль за исправностью оборудования

Продолжение таблицы 19

Руководящий электрик	Безопасность и осмотр линий электрических сетей и оборудования, соблюдение правил использования оборудования
Начальник производства	Выполнение обязательств по сбору и контролю производственной силы, устранение неполадок в каждой цепи производства при их возникновении, проведение ежедневных совещаний, где в свою очередь, будет ставиться план производства и развитие его в целом.
Контролеры	Надзор за процессом изготовления деталей и штампов, исключение брака в производстве и при наличии – устранение его из годной партии
Мастера	Контроль и организация рабочей линии производства, устранение простоев рабочей силы и оборудования
ОТК	Контроль за качеством поставляемой продукции в производство, в случае брака – немедленно заблокировать партию сырья

Исходя из расценок ЦС «Гарант» подготовим смету затрат на обучение рабочего персонала и отразим в таблице 20:

Таблица 20 - План затрат на переподготовку персонала ООО «УК ДСК-групп»

Название курса	Кол-во уч.	Цена, руб.	Сумма руб.
Исключение опасности в производственных цехах в целом и соблюдение качества производства	1	8500	8500
Исключение опасности в производственных цехах в целом и соблюдение качества производства, а также контроль за исправностью оборудования	1	8500	8500
Безопасность и осмотр линий электрических сетей и оборудования, соблюдение правил использования оборудования	1	8500	8500
Выполнение обязательств по сбору и контролю производственной силы, устранение неполадок в каждой цепи производства при их возникновении, проведение ежедневных совещаний, где в свою очередь, будет ставиться план производства и развитие его в целом.	1	8500	8500

Продолжение таблицы 20

Надзор за процессом изготовления деталей и штампов, исключение брака в производстве и при наличии – устранение его из годной партии	2	8500	17000
Контроль и организация рабочей линии производства, устранение простоев рабочей силы и оборудования	3	8500	25500
Контроль за качеством поставляемой продукции в производство, в случае брака – немедленно заблокировать партию сырья	3	8500	25500
Итого:		102000	

Далее мы создадим план-график обучения руководящего звена и отразим в таблице 21 и рабочего персонала в таблице 22:

Таблица 21 - План-график обучения руководящего звена на июль 2020 г. – май 2021 г.

Название курса	Участники: Ф.И.О.	Сроки обучения	
		Дата начала	Дата окончания
Стратегическое планирование	Юркин В. С.	02.07.2020	04.07.2020
Дополнительные ресурсы для повышения эффективности	Юркин В. С.	06.09.2020	08.09.2020
Управление развитием предприятия в условиях нестабильности и спада на рынке	Юркин В. С.	13.12.2020	16.12.2020
Антикризисный менеджмент	Юркин В. С.	12.10.2020	15.10.2020
Деловой этикет	Юркин В. С., Ляпина Н. Г.	21.08.2020	25.08.2020

Продолжение таблицы 21

Тайм-менеджмент	Юркин В. С., Трейзе А. В., Карцев М. И. Бегунова М. С., Павлов И. К.	26.07.2020	27.07.2020
Управление стрессами	Юркин В. С., Милеева А. В.	22.01.2021	24.01.2021
Управление проектами и разработками	Галушко А. А.	03.02.2021	04.02.2021
Взаимодействие с коллективом	Галушко А. А., Петров Д. Л., Бегунова М.С	15.11.2020	17.11.2020
Налаженное создание комплектующих деталей: контроль капитала и себестоимости	Пираев Н. В.	24.03.2021	25.03.2021
Промышленный менеджмент	Пираев Н. В.	16.04.2021	17.04.2021
Логистика	Пираев Н. В.	11.10.2020	12.10.2020
Адаптация новых сотрудников	Милеева А.В	06.08.2020	07.08.2020
Менеджмент и контроль за работой подчиненных, а также их развитие и обучение.	Милеева А.В	05.05.2021	07.05.2021
Менеджмент взаимоотношений сотрудников в деятельности организации – тем самым увеличив отдачу в производственной деятельности компании.	Милеева А.В	13.09.2021	15.09.2021
Бюджетирование	Макеев. Д.А	02.11.2020	04.11.2020

Далее перейдем к составлению плана-графика обучения рабочего персонала на июль 2020г. – декабрь 2020 г (таблица 22):

Таблица 22 - План-график обучения рабочего персонала на июль 2020 г. – декабрь 2020 г.

Ф.И.О, должность	Сроки обучения	
	Дата начала	Дата окончания
Авдеев Н. П., главный инженер	02.09.2020	27.09.2020
Максимов А. В., главный энергетик	05.08.2020	29.08.2020
Вяцков П. К., главный механик	03.10.2020	27.10.2020
Лушин Д. В., начальник производственно-технического отдела	05.07.2020	26.07.2020
Токеев В. Л., Петров Д. А., технологи	12.10.2020	28.10.2020
Рябченков И. С., Марьенков Д. С., Копылов М. Д., мастера	16.11.2020	11.12.2020
Горбунов А. С., Панфилов Е. А., Зеленский А. В., прорабы	13.12.2020	26.12.2020

По итогу, нам удалось разработать и составить план-график с указанием сроков начала и окончания обучения. Эти данные нам потребуются, чтобы отслеживать процесс обучения сотрудников.

Для того, чтобы наглядно оценить и рассмотреть положительные стороны внедрения планирования обучения персонала, мы оформили общую таблицу, с указанием плюсов как для сотрудников, так и для самой компании в целом.

Общую пользу для сотрудника и компании ООО «УК ДСК-групп» в общем, от включения в цикл компании предлагаемого нами мероприятия – развития и обучения персонала – мы показали в таблице 23:

Таблица 23 - Итоги обучения сотрудников ООО «УК ДСК-групп»

Итоги обучения персонала	
для работников:	для предприятия:
1. Возможность сохранения рабочего места. 2. Приобретение нужных умений, возможностей, формирование потенциала. 3. Увеличение своей стоимости как работника на рынке вакансий. 4. Глубокое использование профессиональных умений и продвижение по карьерной лестнице. 5. Рост самооценки личности и увеличение уверенности в себе. 6. Рост социальных связей и полезных знакомств.	1. Увеличение выработки производства и качества труда, а, вместе с тем, денежной выручки предприятия. 2. Рост отдачи любого сотрудника в выполнении задач компании. 3. Редкий случай времени адаптирования сотрудников. 4. Повышение мотивации работников. 5. «Апгрейдинг» рабочей культуры компании. 6. Положительная реакция на рабочую дисциплину. 7. Уменьшение кол-ва увольнений сотрудников.

Наконец, мы рассчитаем общую сумму затрат на внутриорганизационное обучение персонала и внесем данные в таблицу 24:

Таблица 24 - Общая смета затрат на внутриорганизационное обучение персонала

Категория	Сумма, руб.
Общая сумма расценок по основным затратам	43000
Общая сумма на участие в тренингах и семинарах	282200
Общая сумма затрат на переподготовку персонала	102000
Итого:	427200

Общая сумма затрат на внутриорганизационное обучение сотрудников

ООО «УК ДСК-групп» составит 427200 руб.

Далее мы предлагаем рассчитать показатели в таблице 26, применив показатели, имеющиеся в таблице 25 с целью уточнения экономической пользы и выгоды.

Таблица 25 – Базовые показатели для расчета экономической выгоды

Показатель	Единица измерения	Символ	Число	Источник
Количество персонала до реализации мероприятия	Чел	Ч1	843	2 глава
Количество персонала после реализации мероприятия	Чел	Ч2	843	План
Ежегодный размер реализации деталей до запуска мероприятия	Тыс. рублей	В1	4682	2 глава
Ежегодный размер реализации деталей после запуска мероприятия	Тыс. рублей	В2	5430	План
Средняя зарплата основного сотрудника	Рублей	З	12500	2 глава
Процент отчисления от зарплаты рабочего на общественные нужды	%	Н	28,5	Государственный норматив, плата за травматизм

Продолжение таблицы 25

Условно-постоянные затраты	Рублей	У	5228000	Отчетные данные компании
Нормативный коэффициент экономического эффекта	-	Е	0,5	Нормативный справочник
Затраты на реализацию мероприятия	Рублей	З	427200	План
Общая себестоимость основного сырья до реализации мероприятия	Рублей	ПС1	347800	2 глава

Далее, проведем расчет экономической эффективности в таблице 26.

Таблица 26 – Расчет показателей экономической выгоды мероприятия

Показатель	Единица измерения	Формула	Решение по фактическим данным
Прирост объема после реализации мероприятия	%	$P = (B2-B1)/B1*100$	$(5430-4682)/4682*100 = 15,97$
Условное высвобождение количества сотрудников	Чел	$Эч = Ч1*(1+P/100) - Ч2$	$843*(1+15,97/100) - 843 = 134,6 = 134$ чел.
Увеличение производительности труда	%	$Пт = Эч/(Ч-Эч)*100$	$134/(843-134)*100 = 18,89$
Ежегодная экономия себестоимости по заработной плате	Рублей	$Эз/п = З*Эч$	$12500*134 = 1675000$

Продолжение таблицы 26

Ежегодная экономия по отчислениям на социальные нужды	Рублей	$\text{Эс/о} = \text{Эз/п} * \text{Н}/100$	$1675000 * 28,5/100 = 477375$
Ежегодная экономия по условно-постоянным затратам	Рублей	$\text{Эу-л} = (\text{У}/\text{В1} - \text{У}/\text{В2}) * \text{В2}$	$(5228000/4682 - 5228000/5430) * 5430 = 835242,6$
Условно-годовая экономия от реализации мероприятия	Рублей	$\text{Эу-г} = \text{Эз/п} + \text{Эс/о} + \text{Эу-л}$	$1675000 + 477375 + 835242,6 = 2987617,6$
Годовая экономическая выгода от реализации мероприятия	Рублей	$\text{Эг} = \text{Эу-г} - \text{Ен} * \text{Зед}$	$2987617,6 - 0,5 * 427200 = 2774017,6$
Срок окупаемости реализованного мероприятия	Лет	$\text{Ток} = \text{Зед}/\text{Эу-г}$	$427200/2987617,6 = 0,14$

Наконец, мы пришли к выводу, что годовая экономическая выгода от реализации данного мероприятия составит 2774017,6 руб. Срок окупаемости реализованного мероприятия составит 0,14 года (около 2-х месяцев).

Мы считаем, что предложенное нами мероприятие является экономически выгодным и эффективным, поэтому мы рекомендуем его принять.

Мероприятие 3. Внедрение программы адаптации и наставничества на ООО «УК ДСК-групп»

Далее способом улучшения планирования и деятельности организации ООО «УК ДСК-групп» является создание программы адаптации и наставничества.

Основным направлением программы адаптации является планирование

действий, направленных на снижение издержек компании.

Мы предлагаем внедрить данную программу по разработке контроля за подчиненными и их обучением путем наставничества и помощи в ООО «УК ДСК-групп» по способам, отраженным в таблице 27:

Таблица 27 - Способы адаптации свежих сотрудников в ООО «УК ДСК-групп»

Разновидность	Способ
Рабочая	Показ вновь принятому рабочему производство в целом, а также цели и план компании на рынке, рассказ об основной конкуренции и знакомство с определенными партнерами на рынке, и конечно понятие об общей позиции организации.
Общественная	Знакомство с методикой общения принятой в компании изначально.
Собранная	Знакомство с расположением разных мест в организации (например: столовая, комната отдыха, туалет, раздевалка и т.д).
Раздел техники	Знакомство сотрудника с пользованием обеспечения на рабочем месте и складированием нужных компонентов.
Специальная	Показ и тренировка особой технике производства присутствующей в данной организации, а также обучение ведения необходимого документооборота в компании и настрой на карьерный рост.
Психологическая	Знакомство с распорядком дня, график работы, сроки отпуска и т.д.

Выбрав необходимые нам способы адаптации персонала, нами была разработана программа рекомендаций, которую мы оформили в виде таблицы 28:

Ниже предлагаем рассмотреть нашу программу рекомендаций в виде таблице с указанием видов адаптации, план мероприятия и ответственных лиц, которые будут контролировать весь процесс и отвечать за него:

Таблица 28 - Программа адаптации нового персонала в ООО «УК ДСК-групп»

Разновидность	Рекомендация	Контроль
Рабочая	1. Разработка литературы для работника предприятия 2. Запуск стенда с актуальной информацией	HR-менеджер
Социальная	1. Прикрепление анкет работников на сайте организации 2. Принятие нового работника в группу	HR-менеджер, программист
Сборная	1. Показ производства (для рабочих) и показ офисов (для менеджеров) в компании 2. Знакомство с рабочим местом сотрудника	HR-специалист, менеджеры отделов
Техническая (организационная)	1. Поручение старшему сотруднику компании наблюдения и помощи к принятому работнику 2. Проведение совещания для знакомства с работой в целом	Менеджеры отделов, HR-специалист, руководитель

Мы предлагаем изучить каждую выдвинутую нами рекомендацию подробнее.

Для того, чтобы организовать психофизиологическую и общую адаптацию, мы предлагаем создать настольную книгу сотрудника организации и информационную доску.

Мы включим в данную книгу такие разделы как:

- общие ценности и стандарты;
- планирование и цель организации;
- задачи и направления деятельности организации;
- сведения о потребителях, партнерах и конкурентах организации;
- структура управления;

- информация о кадрах, отношения внутри компании;
- техника безопасности.

В будущем такую книгу следует использовать в виде презентации для соискателей. Также, мы предлагаем установить стенд в переговорной, и поместить туда немного экземпляров. Это производится с целью, чтобы новые сотрудники могли получше узнать о компании ООО «УК ДСК-групп».

Далее перейдем к информационной доске. Мы рекомендуем разместить ее в офисном помещении. Доска будет включать в себя всю новую и подходящую информацию и актуальные сведения. Это может быть, как банальный распорядок рабочего дня, так и сведения о будущих изменениях и мероприятиях в организации.

Мы рекомендуем разработать также информационную доску в электронном виде, чтобы те сотрудники, которые работают удаленно, смогли ею пользоваться. Размещаться она будет в определенном разделе сайта компании.

В дополнении к этому, мы предлагаем разработать площадку для знакомства персонала друг с другом в режиме онлайн.

Благодаря данной площадке, сотрудники могут:

- посмотреть фото коллег, узнать их контакты;
- вкратце рассказывать о себе, своих увлечениях и хобби;
- выкладывать фотоотчеты о корпоративных мероприятиях;
- предоставлять сведения о новом персонале организации и их днях рождения.

Когда в рабочем коллективе появляется новый сотрудник, его следует официально представить всему коллективу.

Экскурсия по организации – также не маловажный фактор. Ее проведение обязательно должно быть в первые дни работы сотрудника, она позволит ознакомиться с внутренней организацией, узнать ее культуру ближе, узнать расположение столовой, комнаты отдыха и т.п.

Данный процесс предоставит сотруднику определенные знания о

компании в целом, о рабочем месте, что можно делать, а что не следует.

Поэтому для таких мероприятий, мы рекомендуем применить метод наставничества.

Мы выделили некоторые плюсы данной методики:

- совершенство подготовки настоящего и будущего персонала в соответствии со стандартами и нормами, утвержденными в компании;
- оперативное освоение корпоративной культуры компании, получение позитивного отношения к выполнению задач, а также лояльности к организации получается в следствии пристального отношения к новому персоналу и стимулирование их с помощью ситуаций успеха.

Отвечать за такой процесс будет руководитель отдела, куда пришел новый сотрудник.

Далее мы предлагаем провести ознакомительные беседы для нового персонала, разделить их на группы также будет правильным направлением. Все это следует сделать в связи с профессиональной и технической адаптацией ООО «УК ДСК-групп».

Такие собрания будут включать следующую тематику:

- действующие в организации технологические специалисты;
- нормы поведения в рабочем процессе;
- стандарты, при соблюдении которых выполняется работа с документацией;
- специальные требования;
- наличие продвижения по карьерной лестнице;
- возможность роста и получения навыков работы;
- настройки оценивания качества выполняемой работы.

Наконец, мы предлагаем составить смету затрат перед запуском данного мероприятия, для оценки денежных расходов, отразим это в таблице 29.

В следующем периоде ООО «УК ДСК-групп» планирует принять на работу 6 молодых специалистов. Оплата наставничества установлена в размере 7 тыс. руб.

Таблица 29 - Смета затрат на разработку и внедрение программы адаптации и наставничества в ООО «УК ДСК-групп»

Статья расхода	Сумма, руб.
Разработка настольной книги сотрудника	30000
Создание информационной доски	6000
Оплата работы наставников	27000
Разработка Положения об адаптации	12000
Разработка Инструкции наставников	8000
Итого:	83000

По нашим расчетам, затраты на создание и запуск программы по адаптации и наставничества будут составлять 83000 рублей.

Общественную отдачу от введения мероприятия адаптации и наставничества мы показали в таблице 30.

Таблица 30 - Итоги введения программы адаптации

Преимущества введения программы адаптации	
для персонала:	для компании:
1. Наличие достоверной информации для выполнения поставленных задач	1. Внедрение оценивания карьерных навыков персонала и их первые успехи после начала работы в компании.
2. Понижение шансов стресса в рабочем процессе	2. Поиск и набор отклонений в подборе новых сотрудников в организации
3. Увеличение положительных эмоций от процесса работы в компании	3. Улучшение коммуникаций менеджеров по отношению к подчиненным сотрудникам
4. Получение навыков профессиональной деятельности и изучение коллективных значимостей	4. Доказательство выбора решения отдела кадров по отношению к новоиспеченным сотрудникам.
5. Создание комплекса связи с коллегами по работе	5. Увеличение лояльности нового персонала по отношению к компании в целом.
6. Присутствие и принятие обратной связи от менеджера, за которым новый сотрудник был закреплен по системе наставничества в самом	

начале пути	
-------------	--

Далее мы предлагаем рассчитать показатели в таблице 32, применив показатели, имеющиеся в таблице 31 с целью уточнения экономической пользы и выгоды.

Таблица 31 – Базовые показатели для расчета экономической выгоды

Показатель	Единица измерения	Символ	Число	Источник
Количество персонала до реализации мероприятия	Чел	Ч1	843	2 глава
Количество персонала после реализации мероприятия	Чел	Ч2	843	План
Ежегодный размер реализации деталей до запуска мероприятия	Тыс. рублей	В1	4682	2 глава
Ежегодный размер реализации деталей после запуска мероприятия	Тыс. рублей	В2	5225	План
Средняя зарплата основного сотрудника	Рублей	З	12500	2 глава
Процент отчисления от зарплаты рабочего на общественные нужды	%	Н	28,5	Государственный норматив, плата за травматизм
Условно-постоянные затраты	Рублей	У	5228000	Отчетные данные компании



Продолжение таблицы 31

Нормативный коэффициент экономического эффекта	-	Е	0,5	Нормативный справочник
Затраты на реализацию мероприятия	Рублей	3	83000	План
Общая себестоимость основного сырья до реализации мероприятия	Рублей	ПС1	347800	2 глава

Расчет показателей экономической выгоды мероприятия представлен в таблице 32.

Таблица 32 – Расчет показателей экономической выгоды мероприятия

Показатель	Единица измерения	Формула	Решение по фактическим данным
Прирост объема после реализации мероприятия	%	$P = (B2-B1)/B1*100$	$(5225-4682)/4682*100 = 11,59$
Условное высвобождение количества сотрудников	Чел	$\text{Эч} = \text{Ч1}*(1+P/100) - \text{Ч2}$	$843*(1+11,59/100) - 843 = 97,7 = 97 \text{ чел.}$
Увеличение производительности труда	%	$\text{Пт} = \text{Эч}/(\text{Ч}-\text{Эч})*100$	$97/(843-97)*100 = 13$
Ежегодная экономия себестоимости по заработной плате	Рублей	$\text{Эз/п} = 3*\text{Эч}$	$12500*97 = 1212500$

Продолжение таблицы 32

Ежегодная экономия по отчислениям на социальные нужды	Рублей	$\text{Эс/о} = \text{Эз/п} * \text{Н}/100$	$1212500 * 28,5/100 = 345562,5$
Ежегодная экономия по условно-постоянным затратам	Рублей	$\text{Эу-л} = (\text{У}/\text{В1} - \text{У}/\text{В2}) * \text{В2}$	$(5228000/4682 - 5228000/5225) * 5225 = 606309$
Условно-годовая экономия от реализации мероприятия	Рублей	$\text{Эу-г} = \text{Эз/п} + \text{Эс/о} + \text{Эу-л}$	$1212500 + 345562,5 + 606309 = 2164371,5$
Годовая экономическая выгода от реализации мероприятия	Рублей	$\text{Эг} = \text{Эу-г} - \text{Ен} * \text{Зед}$	$2164371,5 - 0,5 * 83000 = 2122871,5$
Срок окупаемости реализованного мероприятия	Лет	$\text{Ток} = \text{Зед}/\text{Эу-г}$	$83000/2164371,5 = 0,03$

Наконец, мы пришли к выводу, что годовая экономическая выгода от реализации данного мероприятия составит 2122871,5 руб. Срок окупаемости реализованного мероприятия составит 0,03 года (около 1,5 недели).

Мы считаем, что предложенное нами мероприятие является экономически выгодным и эффективным, поэтому мы рекомендуем его принять.

Мероприятие 4. Совершенствование нематериальной мотивации персонала ООО «УК ДСК-групп»

Дальнейшим путем улучшения деятельности ООО «УК ДСК-групп» является совершенствование планирования нематериальной системы мотивации труда.

Мы предлагаем внедрить такие способы мотивации сотрудников как:

- Дополнительный отдых в виде предоставления отгулов за выполнение плана, а офисному персоналу в свою очередь давать возможность приходить на работу на час позже за грамотные решения в сложных ситуациях;

- Внедрение банка идей путем создания специального раздела на сайте компании, где персонал может предлагать свои идеи по развитию компании, по созданию каких-либо новшеств, выдвигать интересные нововведения, рекомендуется брать во внимание в свою очередь обратную связь с персоналом на сайте компании;

- Внедрение и установка доски почета, где в свою очередь будут располагаться лица лучших рабочих месяца;

- Оплата за счет компании бассейна или спортзала;

- Оплата за счет компании оздоровительных санаториев;

Мы считаем, что вышеуказанные способы мотивации сотрудников, будут действенными и их внедрение пойдет только на пользу компании. Каждому сотруднику будет приятно, что его ценят, и стараются сделать его рабочую среду более комфортабельной. Также мы уверены, что в случае внедрения данных мероприятий создастся внутренняя конкуренция между сотрудниками компании, каждый будет стремиться получить приятные бонусы за лучшее выполнение своей работы, что в свою очередь положительно скажется на деятельности предприятия в целом.

Далее мы рассчитали затраты на совершенствование планирование нематериальной системы мотивации сотрудников и занесли результаты в таблицу 33.

В год нашего исследования, мы планируем закупить 15 абонементов в спортзал сроком на 3 месяца, а также взять расходы на оплату 15 путевок в санаторий «Надежда» сроком на две недели.

Таблица 33 - Смета затрат на совершенствование нематериальной системы мотивации в ООО «УК ДСК-групп»

Статья расхода	Сумма, руб.
Создание доски почета	9000
Оплата абонеента в фитнес-клуб	60000
Оплата санаторно-курортного лечения	75000
Итого:	144000

Мы пришли к выводу что наши затраты на улучшение планирования нематериальной системы мотивации сотрудников ООО «УК ДСК-групп» составят 144000 рублей.

Далее мы предлагаем рассчитать показатели в таблице 35, применив показатели, имеющиеся в таблице 34 с целью уточнения экономической пользы и выгоды.

Таблица 34 – Базовые показатели для расчета экономической выгоды

Показатель	Единица измерения	Символ	Число	Источник
Количество персонала до реализации мероприятия	Чел	Ч1	843	2 глава
Количество персонала после реализации мероприятия	Чел	Ч2	843	План
Ежегодный размер реализации деталей до запуска мероприятия	Тыс. рублей	В1	4682	2 глава
Ежегодный размер реализации деталей после	Тыс. рублей	В2	4960	План

запуска мероприятия				
---------------------	--	--	--	--

Продолжение таблицы 34

Средняя зарплата основного сотрудника	Рублей	З	12500	2 глава
Процент отчисления от зарплаты рабочего на общественные нужды	%	Н	28,5	Государственный норматив, плата за травматизм
Условно-постоянные затраты	Рублей	У	5228000	Отчетные данные компании
Нормативный коэффициент экономического эффекта	-	Е	0,5	Нормативный справочник
Затраты на реализацию мероприятия	Рублей	З	144000	План
Общая себестоимость основного сырья до реализации мероприятия	Рублей	ПС1	347800	2 глава

Таблица 35 – Расчет показателей экономической выгоды мероприятия

Показатель	Единица измерения	Формула	Решение по фактическим данным
Прирост объема после реализации мероприятия	%	$P = (B2-B1)/B1*100$	$(4960-4682)/4682*100 = 5,9$
Условное высвобождение	Чел	$Эч = Ч1*(1+P/100) -$	$843*(1+5,9/100) - 843$

количества сотрудников		Ч2	= 49,7 = 49 чел.
------------------------	--	----	------------------

Продолжение таблицы 35

Увеличение производительности труда	%	$Пт = Эч / (Ч - Эч) * 100$	$49 / (843 - 49) * 100 = 6,17$
Ежегодная экономия себестоимости по заработной плате	Рублей	$Эз/п = З * Эч$	$12500 * 49 = 612500$
Ежегодная экономия по отчислениям на социальные нужды	Рублей	$Эс/о = Эз/п * Н / 100$	$612500 * 28,5 / 100 = 174562,5$
Ежегодная экономия по условно-постоянным затратам	Рублей	$Эу-л = (У/В1 - У/В2) * В2$	$(5228000 / 4682 - 5228000 / 4960) * 4960 = 310396,8$
Условно-годовая экономия от реализации мероприятия	Рублей	$Эу-г = Эз/п + Эс/о + Эу-л$	$612500 + 174562,5 + 310396,8 = 1097459,3$
Годовая экономическая выгода от реализации мероприятия	Рублей	$Эг = Эу-г - Ен * Зед$	$1097459,3 - 0,5 * 144000 = 1025459,3$
Срок окупаемости реализованного мероприятия	Лет	$Ток = Зед / Эу-г$	$144000 / 1097459,3 = 0,13$

Наконец, мы пришли к выводу, что годовая экономическая выгода от реализации данного мероприятия составит 1025459,3 руб. Срок окупаемости реализованного мероприятия составит 0,13 года (около 1,5 месяца).

Мы считаем, что предложенное нами мероприятие является экономически выгодным и эффективным, поэтому мы рекомендуем его принять.

### 3.2 Расчет эффективности предложенных мероприятий

В результате рассмотрения и внедрения мероприятий по совершенствованию системы планирования улучшения деятельности ООО «УК ДСК-групп», мы сделаем план-график, в котором мы укажем общие затраты на внедрение предложенных мероприятий, назначим ответственных лиц и укажем сроки проведения данных мероприятий в таблице 36:

Таблица 36 - План-график создания и внедрения комплекса мероприятий по совершенствованию системы планирования улучшения деятельности ООО «УК ДСК-групп»

№ п/п	Мероприятие	Ответственные лица	Затраты	Сроки проведения
1	Совершенствование системы планирования путем реализации автоматизированной финансовой модели IBM Cognos TM1.	Директор HR-специалист Финансовые руководители	2660500	01.06.2020 – 01.07.2020
2	Внутриорганизационное обучение персонала включающее:	HR-специалист	427200	01.06.2020 – 14.06.2020
2.1	Организация и оплата участия в тренингах и семинарах	Директор HR-специалист		01.06.2020 – 14.06.2020
2.2	Разработка Положения об обучении персонала	HR-специалист		01.06.2020 – 14.06.2020
2.3	Покупка бизнес-кейсов	Директор, главный бухгалтер		с 01.07.2020
2.4	Создание личных электронных страничек сотрудников	HR-специалист		05.07.2020 – 02.09.2020
2.5	Наполнение электронной	HR-специалист,		03.07.2020 –

	библиотеки	линейные руководители		04.08.2020
--	------------	--------------------------	--	------------

Продолжение таблицы 36

3	Внедрение программы адаптации и наставничества включающее:	HR-специалист	83000	15.07.2020 – 22.07.2020
3.1	Разработка Инструкции наставников	HR-специалист	-	15.07.2020 – 22.07.2020
3.2	Разработка Положения об адаптации	HR-специалист	-	23.07.2020 – 08.08.2020
3.3	Разработка корпоративного сайта	Директор	-	02.07.2020 – 16.08.2020
3.4	Внесение изменений в должностную инструкцию HR-специалиста и штатное расписание	Директор	-	03.08.2020 – 27.08.2020
3.5	Назначение и утверждение в должности шефов-наставников для специалистов	Директор	-	с 02.07.2020
3.6	Создание настольной литературы персонала компании	HR-специалист, директор, линейные руководители	-	03.08.2020 – 04.09.2020
3.7	Внедрение информационного стенда	HR-специалист	-	05.08.2020 – 11.08.2020
4	Совершенствование нематериальной системы мотивации включающее:	Директор	144000	07.08.2020 – 15.08.2020
4.1	Создание доски почета	HR-специалист	-	07.08.2020 – 09.08.2020
4.2	Закупка абонементов в фитнес-клуб и оплата санитарно-курортного лечения	HR-специалист	-	08.08.2020 – 12.08.2020
	Итого затрат:		3314700	

Далее мы предлагаем занести данные в сводную таблицу (таблица 37) показателей экономической эффективности, которая позволит оценить совокупность показателей проекта рекомендаций.

Таблица 37 – Общая таблица значений экономического эффекта предлагаемых мероприятий.

Мероприятие	Условное высвобождение численности (чел)	Рост производительности труда (%)	Прирост объема реализации (%)	Экономический эффект (руб)
1	2	3	4	5
Совершенствование системы планирования путем реализации автоматизированной финансовой модели IBM Cognos TM1 на ООО «УК ДСК-групп»	75	9,76	9,24	1555132,3
Внутриорганизационное обучение персонала ООО «УК ДСК-групп»	134	18,89	15,97	2774017,6
Внедрение программы адаптации и наставничества на ООО «УК ДСК-групп»	97	13	11,59	2122871,5
Совершенствование нематериальной мотивации персонала ООО «УК ДСК-групп»	49	6,17	5,9	1025459,3

Итого	355	47,82	42,7	7477480,7
-------	-----	-------	------	-----------

Наконец, мы пришли к выводу, что программа мероприятий по улучшению системы планирования и деятельности ООО «УК ДСК-групп» включает в себя 4 мероприятия общей стоимостью затрат равным 3317700 рублей.

Запуск такой программы по плану будет проходить около 3-х месяцев – с 1 июня 2020 года по 4 сентября 2020 года.

Для подведения итогов, составим общую таблицу показателей, характеризующих экономическую эффективность внедряемого проекта мероприятий.

Таблица 38 – Общая таблица показателей экономической эффективности выбранного проекта мероприятий

Основные значения	Единица измерения	Значение по действующей организации	Значение по проекту	Изменения (% , -)
Выручка	Рублей	2311508	7477480,7	+30
Объем выпуска деталей в денежном эквиваленте	Рублей	468500	655300	+71
Общее количество персонала	Чел	843	843	-
Среднегодовая выработка с расчетом на одного менеджера, рабочего	Тыс. рублей	35,13	49,25	+71
	Тыс. рублей	47,21	62,83	+75
Себестоимость продаж	Рублей	2161226	2986500	+72
Валовая прибыль	Рублей	25600	42230	+60
Чистая прибыль	Рублей	37856	58900	+64
Уровень рентабельности	%	4,28	9,72	+44

ности				
-------	--	--	--	--

Можно сделать вывод о том, что мы предложили и рассмотрели четыре мероприятия, направленных на совершенствование системы планирования и улучшения деятельности предприятия в целом. После описания мероприятий, в конце каждого из них мы составили таблицу и рассчитали показатели прироста объема после реализации мероприятия, роста производительности и т.д. Далее мы рассчитали экономический эффект от внедрения предлагаемого мероприятия, а также срок его окупаемости. В конце мы составили и оформили сводную таблицу для сравнения изменения показателей до и после внедрения мероприятий. Наша задача была показать, насколько эффективны наши предлагаемые мероприятия, и мы ее выполнили.

## Заключение

Рассмотрев предложенный нами комплекс мероприятий, мы пришли к выводу, что эффект от данных рекомендаций и программ будет весьма положительным. Система планирования на предприятии включает в себя также совершенствования планирования своего рабочего процесса с целью экономии времени и средств, чтобы в свою очередь достичь наилучших результатов, а также планирование по передачи знаний и увеличению профессиональных навыков у сотрудников организации. Причем мы имеем в виду менеджеров компании и рабочую силу производства. Так как, по нашему мнению, персонал играет большую роль в деятельности предприятия, мы решили запланировать и осуществить комплекс мероприятий по совершенствованию планирования обучения и мотивации персонала, вместе с тем, улучшив общий показатель деятельности ООО «УК ДСК-групп».

Анализируя деятельность нашего предприятия, мы решили ряд таких задач как:

1. Рассмотреть теоретические основы планирования на предприятии;
2. Рассмотреть современные методы планирования на предприятии;
3. Провести анализ и понять насколько успешно продвигается бизнес компании ООО «УК ДСК-групп»;
4. Рассмотреть краткую оценку деятельности ООО «УК ДСК-групп»;
5. Провести анализ основных технико-экономических показателей ООО «УК ДСК-групп»;
6. Провести анализ и дать оценку организационно-управленческой деятельности ООО «УК ДСК-групп»;
7. Провести анализ внешней и внутренней среды ООО «УК ДСК-групп»;

8. Рассчитать экономический эффект деятельности исследуемой компании ООО «УК ДСК-групп» с целью обнаружения проблем в бизнесе;

9. Создать и предложить набор мероприятий, способствующих совершенствованию системы планирования и улучшение деятельности ООО «УК ДСК-групп»;

10. Рассчитать сводную таблицу экономической эффективности от внедрения разработанного проекта рекомендаций.

Научная новизна комплекса мероприятий состоит из:

- 1) Уточнено понятие планирования, как процесс по внедрению плана, шаг за шагом который анализирует полученные данные, с задачей достигнуть всех задуманных целей в будущем;
- 2) Доказана необходимость изучать планирование, не как одно из направлений менеджмента, а как самостоятельную систему;
- 3) Разработана классификация планирования по содержанию плановых решений, направленная на улучшение эффективности деятельности предприятия;
- 4) Дополнена схема принципов планирования в компании на основе новейших вариантов планирования в бизнесе.

Общая сумма годового эффекта от предложенных мероприятий составила 7477480,7 руб. Прирост объема реализации составит 42,7%. Окупятся вложения предприятия примерно за полгода. Таким образом, поставленные цели магистерской диссертации нами были выполнены.

## Список используемой литературы

1. Агарков, А. П. Экономика и управление на предприятии [Текст] : учеб. пособие / А. П. Агарков. – М.: Изд-во Дашков и Ко, 2019. – 400 с.
2. Аксенов, А. П. Экономика предприятия [Текст] : учеб. пособие/А.П.Аксенов, И. Э. Берзинь. – М.: Изд-во КноРус, 2018. – 350 с.
3. Алексеев, М. М. Планирование деятельности фирмы [Текст] : учеб. пособие / М. М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 251 с.
4. Амосова, В. В. Экономическая теория [Текст] : учеб. пособие / В. В. Амосова, Г. М. Гукасян. – М.: Изд-во Эксмо, 2019. – 736 с.
5. Афилов, Э. А. Планирование на предприятии [Текст] : учебник / Э. А. Афилов. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2019. – 344 с.
6. Бабич, Т. Н. Планирование на предприятии [Текст] : учебник / Т. Н. Бабич, Э. Н. Кузьбожев. – М.: Изд-во Кнорус, 2018. – 331 с.
7. Базилевич, А. И. Экономика предприятия [Текст] : учебник / А.И. Базилевич. – М.: Изд-во Кнорус, 2019. – 350 с.
8. И. Базилевич, В. Я. Горфинкель. – М.: Изд-во Проспект, 2019. – 640 с.
9. Баканов, М. И. Теория экономического анализа [Текст] : учеб. пособие / М. И. Баканов, М. В. Мельник, А. Д. Шеремет. – М.: Изд-во Финансы и статистика, 2019. – 536 с.
10. Белоусов, М. С. Экономика предприятия и отраслей промышленности [Текст] : учеб.-метод. пособие / М. С. Белоусов, И. К. Овчинников. – М. : Изд-во Вита-Пресс, 2018. – 84 с.
11. Бернстайн, Л. А. Анализ финансовой отчетности [Текст] : учеб. пособие / Л. А. Бернстайн. – М.: Изд-во Финансы и статистика, 2019. – 243 с
12. Бланк, И. А. Основы финансового менеджмента [Текст] : учеб. пособие / И. А. Бланк. – М.: Изд-во Ника-центр, 2019. – 356 с.

13. Бухалков, М. И. Внутрифирменное планирование [Текст] : учебник / М. И. Бухалков. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2018. – 400 с.

14. Бухалков, М. И. Планирование на предприятии [Текст] : учебник / М. И. Бухалков. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2019. – 346 с.
15. М.И. Бухалков. – : Изд-во ИНФРА-М, 2018. – 411 с.
16. Бухалков, М. И. Производственный менеджмент [Текст] : учебник / М. И. Бухалков. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2019. – 395 с.
17. Быстров, О. Ф. Экономика предприятия [Текст] : учеб. пособие / О. Ф. Быстров. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2018. – 319 с.
18. Волков, О. И. Экономика предприятия [Текст] : учеб. пособие / О. И. Волков, В. К. Скляренко. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2019. – 264 с.
19. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии [Текст] : учебник / В. А. Горемыкин. – М.: Изд-во Юрайт, 2018. – 696 с.
20. Давыденко, Е. А. Проблемы организации финансового планирования и контроля на отечественных предприятиях и пути их решения [Текст] / Е. А. Давыденко // Управление финансами предприятия. – 2019.– №2. – С. 32-45.
21. Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии [Текст] : учебник / И. А. Дубровин. – М.: Изд-во Дашков и Ко, 2019. – 432 с.
22. Зимин, А. Ф. Экономика предприятия [Текст] : учеб. пособие / А. Ф. Зимин, В. М. Тимирьянова. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2018. – 288 с.
23. Ивасенко, А. Г. Финансы организаций [Текст] : учеб. пособие / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова. – М.: Изд-во КноРус, 2019. – 208 с.
24. Ильин, А. И. Планирование на предприятии [Текст] : учеб. пособие / А. И. Ильин, Л. М. Сеница. – М: Изд-во Новое знание, 2018. – 634 с.
25. Ильин, А. И. Экономика предприятия [Текст] : учеб. пособие /А.И. Ильин. – М: Изд-во Новое знание, 2019. – 456 с.
26. История управляющей компании «ДСК групп» [Электронный ресурс] // Управляющая компания «ДСК групп» – Режим доступа: [www.groupdsk.ru/](http://www.groupdsk.ru/) (Дата обращения: 10.10.2020).
27. Канке, А. А. Анализ финансово–хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учеб. пособие / А. А. Канке, И. П. Кошечкина. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2019. – 288 с.

28. Кантор, Е. Л. Экономика предприятия [Текст] : учеб. пособие / Е.Л. Кантор. – СПб: Изд-во Питер, 2018 – 352 с.
29. Ковалев, А. И. Анализ хозяйственного состояния предприятия [Текст]: учебник / А. И. Ковалев. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2019. – 216 с.
30. Ковалевский, А. М. Перспективное планирование на промышленных предприятиях и в производственных объединениях [Текст] : учеб. пособие / А. М. Ковалевский. – М.: Изд-во Экономика, 2019. – 320 с.
31. Кондрашова, В. К. Планирование на предприятии [Текст] : учеб. пособие / В. К. Кондрашова. – М.: Изд-во МГУП, 2018. – 104 с.
32. Коласс, Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы [Текст] : учеб. пособие / Б. Коласс. – М.: Изд-во ЮНИТИ, 2019. – 302 с.
33. Кузнецов, В. В. Основы экономики [Текст] : учеб. пособие / В. В. Кузнецов. – Ульяновск: Изд-во ТГУ, 2018. – 54 с.
34. Кучеренко, А. И. Планирование на предприятии [Текст] / А. И. Кучеренко // Справочник экономиста. – 2018. – №1. – С. 15-30.
35. Либерман, И. А. Планирование на предприятии [Текст] : учеб. пособие / И. А. Либерман. – М.: Изд-во РИОР, 2019. – 202 с.
36. Литвинова, Т. Н. Планирование на предприятии (в организации) [Текст] : учеб. пособие / Т. Н. Литвинова. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2019. – 156 с.
37. Лущикова, А. П. Планирование на предприятии [Текст] : учеб. пособие / А. П. Лущикова. – Прокопьевск: Изд-во КузГТ, 2018. – 175 с.
38. Морозова, Т. Г. Прогнозирование и планирование в условиях рынка [Текст] : учеб. пособие / Т. Г. Морозова. – М.: Изд-во ЮНИТИ, 2019. – 318 с.
39. Мочалова, Л. А. Концепция финансового планирования в корпорациях [Текст] / Л. А. Мочалова // Управление финансами предприятия. – 2018. – №3. – С. 12-28.
40. Непомнящий, Е. Г. Планирование на предприятии [Текст] : учеб. пособие / Е. Г. Непомнящий. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2019. – 357 с.

- 41.Одинцова, Л. А. Планирование на предприятии [Текст] : учебник / Л. А. Одинцова. – М.: Изд-во Академия, 2018. – 272 с.
42. О компании [Электронный ресурс] // Управляющая компания «ДСК групп» – Режим доступа: [www.groupdsk.ru/](http://www.groupdsk.ru/) (Дата обращения: 13.10.2020).
- 43.Паламарчук, А. С. Экономика предприятия [Текст] : учеб. пособие / А. С. Паламарчук. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2019. – 458 с.
- 44.Поздняков, В. Я. Экономический анализ [Текст] : учеб. пособие / В. Я. Поздняков. – М. : Изд-во ИНФРА-М, 2018. – 243 с.
- 45.Поздняков, В. Я. Экономика организации (предприятия) [Текст] : учеб. пособие / В. Я. Поздняков, Р. П. Казакова. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2019. – 256 с.
- 46.Поршнев, А. Г. Управление организацией [Текст] : учеб. пособие / А. Г. Поршнев. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2019. – 234 с.
- 47.Попов, В. И. Деловое планирование: методы, организация, современная практика [Текст] : учеб. пособие / В. И. Попов. – М.: Изд-во Финансы и статистика, 2019. – 366 с.
- 48.Продукция и услуги [Электронный ресурс] // Управляющая компания «ДСК групп» – Режим доступа: <http://www.groupdsk.ru/> (Дата обращения:20.10.2020)
- 49.Романова, Л. Е. Анализ хозяйственной деятельности [Текст] : учеб. пособие / Л. Е. Романова. – Тула: Изд-во ТГУ, 2018. – 115 с.
- 50.Савкина, Р. В. Планирование на предприятии [Текст] : учеб. пособие / Р. В. Савкина. – М.: Изд-во Дашков и Ко, 2019. – 324 с.
- 51.Сафронов, Н. А. Экономика предприятия [Текст] : учеб. пособие / Н.А. Сафронов. – М.: Изд-во Юрист, 2019. – 584 с.
- 52.Свиридова, Н. В. Оценка финансового состояния организаций [Текст] / Н. В. Свиридова // Проблемы теории и практики управления. – 2018. – №2. – С. 27-43

53.Стрелкова, Л. В. Внутрифирменное планирование [Текст] : учеб. пособие / Л. В. Стрелкова, Ю. А. Макушева. – М.: Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 367 с.

54.Структура бизнеса управляющей компании «ДСК групп» [Электронный ресурс] // Управляющая компания «ДСК групп» – Режим доступа: <http://www.groupdsk.ru/> (Дата обращения: 21.10.2020).

55.Туровец, О. Г. Организация производства и управление предприятием [Текст] : учебник / О. Г. Туровец. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2019. – 497 с.

56.Устав ООО «ДСК групп» [Электронный ресурс] // Управляющая компания «ДСК групп» – Режим доступа: <http://www.groupdsk.ru/> (Дата обращения: 22.10.2020).

57.Царев, В. В. Внутрифирменное планирование [Текст] : учебник / В.В. Царев. – СПб.: Изд-во Питер, 2019. – 496 с.

58.Шепеленко, Г. И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии [Текст] : учеб. пособие / Г. И. Шепеленко. – М.: Изд-во Феникс, 2018. – 607 с.

59.Vilius Savickas, Reem Kayyali. Planning management (2019). International Journal of Planning pp. 80-90.

60.Michael Lait. Planing, Expropriations (2018) Journal of planning organization pp. 85-130.

61.Hermann Haken, Juval Portugali. Cognitive planning and Professional Planning (2019) Decision Support System pp.180-220.

62.Jon Cree, Marina Rob. Planing of action (2018) Journal of planning pp. 70-96.

63.Emma Stanton, Claire Lemer. The logistics of planning an IBM (2019) European Journal of Planning pp 86-90.

64.Anna M. Hersperger, Christian Fertner. Digital plans and plan data in planning support science (2018) Journal of planning pp. 20-140.

65.Jon Cree, Marina Robb. Planning to action (2020) Journal of planning pp. 95-98.

66.Laura E. Tate. Learning, Planning and Policy (2019) Journal of Planning pp. 60.

67.Rear Admiral J.R. Hill. Planning, Organization and Deployment (2018) Journal of Planning pp. 28-30.

68.Hazhar Rahmani, Dylan A. Shell. Jason M. O Kane. Planning and Chronicle (2019) European Journal of Planning pp.70-83.

69.Amanda Willett. Production planning and timelines (2019) Journal of Planning pp.95-100.

70.Jim Owens. Planning the Production (2018) Journal of Planning pp.30-35.

## Приложение А

### Современные методы планирования (разработано автором)

Таблица А.1- Современные методы планирования (разработано автором)

Наименование метода	Плюсы	Минусы
Расчетно-аналитический метод	Не имея технико-экономических нормативов, он все же имеет возможность использоваться в современном бизнесе. Также он имеет свое применение при стратегии объемов прогнозов и денежной прибыли.	В случае, если в компании находятся «спящие» активы, то включение данного метода может иметь свои трудности в связи с хозяйственными параметрами.
Метод оптимизации плановых решений	Немного способов данного метода подразумевает под себя связь плюсов нормативных и аналитико-расчетных методик.	В том случае, когда не существует крепких начальных предпосылок с целью создания и внедрения денежных вопросов и планов, мы рискуем получить отклонения факта показателя от запланированного значения.
Балансовый метод	Корректное доказательство и правильность метода, необходима вам, так как нужные статьи доходов и расходов расположены для того чтобы наблюдать за ними.	Скорость оценки рынка и денежных единиц инфляции. Неспособность удалить из задачи разные некорректные потери, что в свою очередь, располагает к определенным нарушениям цены.

## Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

<p>Нормативный метод</p>	<p>Включая нормативы и факты полученных данных, мы способны вычислить нарушения и с их помощью создать и внедрить рекомендации по улучшению.</p>	<p>Ежедневное изменение центральных управляемых стандартов и нужна исправления внутренних стандартов, имеет свою связь со сменой условий в организации.</p>
<p>Экономико-математическое моделирование</p>	<p>Данный метод особенно имеет место быть во время стратегических планов денежных единиц. Данные функции дают нам возможность обнаружить зависимость средней денежной единицы от одного или множества аспектов.</p>	<p>Низкий курс обнаружения не предоставляет нам возможность обнаружить обобщенные понятия. Все это обуславливает некоторые неверные сведения при составлении прогноза. Самым необходимым временем сегодня взят за основу 2-4 года.</p>
<p>Экономико-статистический метод</p>	<p>Всевозможная практичность пользования данной функции предоставляет нам шанс определенным образом дать оценку данной скорости индикатора и составить стратегию и план относительно данной функции.</p>	<p>Дает возможность произвести минимальную точность стратегии, вместе с тем, он предоставляет шанс не считать обновленные варианты, которые в свою очередь несут непосредственное значение и влияние на скорость необходимого значения, так как он может быть вовлечен в стратегических вычислениях именно тогда, когда выполнены все необходимые условия создания нужного нам экономического значения.</p>

## Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

Сетевой метод	Данная стратегия показывает всю деятельность в ее общем виде этого действия с необходимым набором стандартов, а также предоставляя шанс данные стандарты изменять, находясь на любом шаге.	Конечно, это несет в себе особые трудности, которые в свою очередь наиболее сложны в их изменяемости.
---------------	--	---

## Приложение Б

### Структура финансовой модели IBM Cognos TM1



Рисунок Б.1- Структура финансовой модели IBM Cognos TM1

## Приложение В

### Анкета удовлетворенности персонала условиями труда

1. Поставьте галочку, сколько лет Вы служите на предприятии:

11 – 15 лет	6 – 9 лет	2 – 4 лет	1 – 3 года	меньше года

2. Поставьте галочку, довольны ли Вы следующими аспектами вашей деятельностью.

Обозначение фактора	Да	Нет
Требуется ли Вам переподготовка (повышение квалификации)?		
В случае если Вы ответили на предыдущий вопрос "да", то есть ли у Вас возможность для этого?		
Хотели бы Вы уйти работать в другую организацию, если бы вы имели такой шанс?		
Довольны ли Вы в целом своей работой?		
Понимаете ли Вы общую цель и стратегию организации?		
Имеете ли Вы понимание о своих обязанностях в данной компании, то есть что от вас требуется для достижения целей предприятия?		
Довольны ли Вы руководством и контролем за выполнением задач в целом?		
Вы хорошо знаете что от вас хотят ваши руководители?		
Имеете ли Вы представление из чего складывается ваша зарплата?		
Смогли бы Вы открыто обозначить свои намерения и предложения своему менеджеру?		
Как Вы считаете, компания в которой Вы работаете способны помочь Вам в осуществлении своих целей?		
Довольны ли Вы призванием работника в своей организации?		
Довольны ли Вы условиями, которые предоставляет Вам ваша компания? (температура, освещение, шумность и т.п)		
Всем ли необходимым, обеспечила Вас Ваша организация?		
Довольны ли вы состоянием раздевалок, столовой и прочими местами?		
Работая в данной организации, уверены ли Вы в следующем дне?		

### Продолжение Приложения В

3. Поставьте галочку как вы в целом видите ситуацию с моральным стимулированием на предприятии?

Обозначение фактора	Да	Нет
Морального стимулирования в целом не существует		
Моральное стимулирование имеется, но не совсем совершенное		
Вы довольны в целом, имеющийся мотивацией на данный момент в компании?		
Не считаю нужным ввод мотивации для сотрудников компании		
Иное мнение :		

4. Поставьте галочку какие разновидности мотивации по вашему мнению следует ввести в вашей организации

Разновидность мотивации	
Наградная грамота	
Благодарность от менеджера	
Звание лучшего сотрудника месяца	
Похвала в приказе и включение ее в трудовую книжку	
Размещение лучшего сотрудника на почетную доску	
Наличие специального обучения, карьерный рост	
Улучшенные условия работы	
Ощущения себя полезным, нужным в компании	
Посвящение от менеджера в планы компании	
Увлекательный трудовой процесс	
Иное:	

## Продолжение Приложения В

5. Поставьте галочку что для вас является самым фактором при работе в компании

Наименование критериев	
Увлекательный процесс деятельности	
Хорошая заработная плата	
Привлекательные условия труда	
Приличный коллектив	
Шанс заработать больше, если выполняешь больше работы	
Шанс показать инициативу	
Отсутствие больших различий между персоналом	
Рассмотрение мнения персонала при принятии решений	
Шанс честной работой добиться уважения и признания	
Хорошее отношение менеджеров к подчиненным	
Иное:	

Спасибо за внимание!

## Задания для обучения руководителей отделов

### Задание 1: "Строительство в кризис"

Задача: осуществить обсуждения процесса с каждым представителем и найти способ решения проблемы, с которым в свою очередь, согласились бы все заинтересованные лица.

Фирма по строительным услугам, производит объект для большой государственной организации. По срокам окончания работ, был назначен месяц Февраль. На данный момент уже идет Апрель, а строительство объекта еще не завершено, в связи с отсутствием финансов для закупки стройматериалов у строителей для окончания стройки. Данная фирма планировала обратиться за денежной помощью в виде кредита в банк, но ей пришел отказ. На текущий момент из-за кризисной ситуации в стране, банк перестал выдавать кредиты организациям. Кроме всего прочего, государственная организация не предоставила обещанную по контракту предоплату за проведение работ в размере 30%, а перечислили только 10%. Организация, предоставляющая стройматериалы, не намерена выдавать продукцию без выплаты денежных средств. Данной организации нужны в свою очередь гарантии, которые фирма оказывающая строительные услуги не может дать.

Лицо, отвечающее за проект от государственной организации заинтересовано в скором завершении работ по строительству, поэтому для выполнения поставленной цели и соблюдения сроков контракта, может по возможности переключиться на других конкурентов данной фирмы по строительным услугам. Также данный представитель намерен сотрудничать исключительно по постоплате, хотя в контракте указана предоплата в размере 30%.

Лицо, отвечающее за проект самой фирмы по строительным услугам, имеет интерес в скором завершении строительных работ и получении оставшихся денежных средств.

Лицо, отвечающее за поставку стройматериалов, имеет интерес к фирме, оказывающей строительные услуги, из-за кризиса в настоящее время. Оно заинтересовано в клиентах, которых в свою очередь становится все меньше, вместе с тем ему нужны гарантийные обязательства.

Задание 2: "А как вы смотрите на то, что он станет другой расцветки?"

Задача: Разбиться по ролям, и подумать, как бы вы поступили на месте каждого героя

В организацию «Небо» прибыл индивидуальный предприниматель Андрей Николаев. Несколько дней назад им был сделан заказ в данную организацию на маркера красного цвета, но спустя один день, до него дошли образцы таких маркеров не с красным, а с розовым оттенком. Андрей Николаев был огорчен.

Весь разговор заказчика и организации «Небо» велся примечательно по телефону, а в настоящий момент заказчик прибыл на личную встречу, с целью доказательства, что оттенок цвета маркеров не соответствует заказанному цвету. Необходимо заранее разрешить данную ситуацию, иначе позже придется оформлять возврат продукции.

Представитель организации «Небо»: По вашему мнению, образцы маркеров пишут именно красным цветом, без всяких других оттенков, и в свою очередь, данные маркера покупают у вас другие заказчики и проблем с ними до сих пор не было. У вас есть цель – решить с заказчиком все волнующие его вопросы и добиться от заказчика подтверждение настоящего заказа и будущего.

Индивидуальный предприниматель Андрей Николаев: Вы совершили заказ с помощью звонка. И как только вы получили образцы, остались недовольны из-за неподходящего цвета маркеров (цвет не красный, а розовый). Ранее у вас были проблемы, связанные с неподходящим цветом, когда, однажды используя другой оттенок в документе, одна организация не приняла такой документ (но сообщать об этом случае представителю компании «Небо» нельзя). Ваша цель – добиться от компании «Небо» необходимую продукцию, в нужный

срок.

### Продолжение Приложения Г

Старший менеджер по работе с заказчиками: хочет решить данную ситуацию, выяснить правильно ли поступает представитель компании «Небо» по отношению к заказчику. Цель – устранить угрозу потери заказчика и принять необходимые действия по отношению к представителю.

#### Задание 3: "Непослушный руководитель"

Задача: Разбиться по ролям, и подумать, как бы вы поступили на месте каждого героя

Руководитель отдела продаж Екатерина Савина во время взаимодействия с клиентом, допустила хамство по отношению к нему. Клиент в данном случае – специалист по закупкам предприятия ООО «Сфера». Специалист по закупкам Наталья Иванова осталась в плохом настроении в данной ситуации и оформила жалобу Генеральному директору организации, где работает руководитель отдела продаж.

Екатерина Савина: не считает себя виноватой, вместе с тем, не препятствует жалобе специалиста по закупкам и относится к ней равнодушно.

Наталья Иванова: оформляет жалобу и отправляет ее в виде письма Генеральному директору организации, где работает Екатерина Савина.

Генеральный директор: не намерен потерять потенциального заказчика и получать плохие отзывы о своей организации. Он планирует провести общую встречу вместе с заказчиком и своим сотрудником, чтобы разрешить сложившуюся неприятную ситуацию, вместе с тем, он лишает премии Екатерину.