

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Бизнес-аналитика

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Бизнес-анализ и разработка ключевых показателей эффективности
структурного подразделения организации

Обучающийся

Д. С. Воробьев

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Я. С. Митрофанова

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

Консультант

канд. пед. наук, доцент С. А. Гудкова

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

Тольятти 2024

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Воробьев Данил Сергеевич.

Тема работы: «Бизнес-анализ и разработка ключевых показателей эффективности структурного подразделения организации».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Я. С. Митрофанова.

Актуальность темы бакалаврской работы заключается в том, что от ключевых показателей эффективности структурного подразделения организации зависят показатели эффективности организации в целом, которые напрямую влияют на доход и развитие самой организации в условиях конкурентной и смешанной экономики.

Цель исследования – бизнес-анализ и разработка ключевых показателей эффективности структурного подразделения организации для увеличения производительности организации в целом.

Задачи исследования:

- изучить теоретические аспекты формирования ключевых показателей эффективности и роль бизнес-анализа в них;
- проанализировать деятельность, структуру и показатели ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» за период 2021-2023 гг.;
- разработать ключевые показатели эффективности структурного подразделения.

Объект исследования – ООО «ГРАН ЛИМИТЕД», основная деятельность, которого связана с использованием вычислительной техники и информационных технологий.

Предмет исследования – показатели эффективности в целом и увеличения производительности организации за счет их внедрения в структурные подразделения.

Методы исследования – бизнес-анализ текущего положения ключевых показателей эффективности, исследования научной литературы, нормативно-правовых актов, анализ текущих бизнес-процессов структурных подразделений организации, прогнозирование.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования бизнес-аналитиками и административно-управляющем персоналом схожих организаций содержания глав 2.2, 2.3, 3.1 с целью увеличения эффективности своих предприятий.

Структура и объем работы.

Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка литературы из 28 источников и 6 приложений.

Общий объем работы, без приложений, 69 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 10, рисунков – 14.

Abstract

The bachelor's thesis is written: Danil S. Vorobev.

Thesis Title: “Business Analysis and Development of Key Performance Indicators for a Structural Unit of an Enterprise”.

Scientific Advisor: Y. S. Mitrofanova, Ph.D in Economics, Associate Professor.

The relevance of the bachelor's thesis lies in the fact that the key performance indicators (KPI) of a structural unit of an enterprise directly influence the overall performance of the organization, which directly impact on the income and development of the enterprise itself in a competitive mixed economy.

The objective of the study is to conduct/perform a business analysis and develop key performance indicators for an enterprise's structural unit to increase the productivity of the enterprise.

The research tasks are:

- to study the theoretical aspects of the formation KPI and the role of business analysis in them;
- to analyze the activities, structure, and indicators of LCC “GRAN LIMITED” for the period 2021-2023;
- to develop key performance indicators for a structural unit, measures and tools for their monitoring as well as for their control, assessment and change.

The object of research is LCC “GRAN LIMITED,” whose primary activity is related to the use of computers and information technologies.

The subject of research is the performance indicators in general and enterprise's productivity gain through/ over their implementation in structural units.

The research methods include business analysis of the current state of key performance indicators, research of scientific literature and regulations, the analysis of current business processes of enterprise's structural units, and forecasting.

The practical significance of the work lies in the possibility of using the contents of chapters 2.2, 2.3, 3.1 by business analysts and administrative or management personnel of similar enterprises in order to increase the efficiency of their enterprises/companies.

The structure and scope of the work.

The work consists of an introduction, 3 chapters, a conclusion, a reference list of 28 sources, and 6 appendices.

The total volume of the work, excluding appendices, is 69 pages of typewritten text, including 10 tables and 14 figures.

Оглавление

Введение.....	8
Глава 1 Теоретические основы бизнес-анализа и разработки ключевых показателей эффективности	10
1.1 Экономическое содержание, цели и задачи внедрения модели ключевых показателей эффективности в организацию	10
1.2 Основные методы бизнес-анализа в оценке эффективности организации и его структурных подразделений.....	18
1.3 Этапы разработки и внедрения ключевых показателей эффективности структурного подразделения	27
Глава 2 Анализ ООО «ГРАН ЛИМИТЕД», его структурных подразделений и их ключевых показателей эффективности	30
2.1 Краткая информация об ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанных организациях	30
2.2 Бизнес-анализ отдела проектов ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанных организаций, его ключевые показатели эффективности .	39
2.3 Оценка текущих ключевых показателей эффективности структурного подразделения ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанных организаций.	45
Глава 3 Основные направления оптимизации ключевых показателей эффективности проектного отдела ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанных организаций	49
3.1 Разработка рекомендаций по улучшению эффективности проектного отдела ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанных организаций на основе анализа ключевых показателей эффективности	49
3.2 Влияние внедрения системы баллов КРІ в проектный отдел ООО "ГРАН ЛИМИТЕД" и связанных организаций.....	57
Заключение	61

Список используемой литературы и используемых источников.....	65
Приложение А Алгоритм суммирования качественных и количественных ключевых показателей эффективности.....	70
Приложение Б Распределение задач по методу BSC	71
.....	71
Приложение В Совокупная отчетность по денежным потокам ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанных организаций.....	72
Приложение Г Совокупная бухгалтерская отчетность ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанных организаций.....	73
Приложение Д Бизнес-процесс найма сотрудников в проектный отдел	74
Приложение Е BPMN бизнес-процесс работы системы оценивания баллами KPI.....	75

Введение

Актуальность темы обоснована тем, что в условиях смешанной экономики коммерческие организации стремятся сохранить и увеличить объем прибыли и выручки. Для этого они используют экстенсивные и интенсивные стратегии развития. Одним из инструментов интенсивного развития, являются ключевые показатели эффективности.

Ключевые показатели эффективности – (от англ. KPI -key performance indicators) представляют собой уникальный набор критически важных метрик, предназначенных для качественной оценки и контроля различных аспектов деятельности организации. Эти метрики, будучи тщательно выбранными и измеряемыми, выступают в роли визуального отражения стратегических амбиций и операционной успешности организации. В сущности, KPI – это интеллектуальный язык, который использует организация для выделения четко обозначенных целей для каждой своей внутренней структуры, а также для стимулирования выполнения этих целей структурными подразделениями и сотрудниками.

Общие показатели эффективности организации в свою очередь складываются из выполнения каждым структурным подразделением организации в отдельности и в групповой работе своих персональных KPI. Для выполнения ключевых показателей эффективности структурного подразделения, необходимо выстроить эффективную работу бизнес-процессов как внутри самого структурного подразделения, так и в его взаимодействии с другими структурными подразделениями организации.

В научных исследованиях, посвященных вопросам стимулирования трудовой деятельности и управления системами персонала, выделились такие ученые, как: Т.Ю. Базарова, Б.М. Гейкин, Б.Л. Еремин, А.Я. Кибанов, Р. Марр, М.Х. Мескон, Ю.Г. Одегов, В. Петти, Ф. Хедоури, Г. Шмидт и многими другими, также были рассмотрены работы В. В. Адамчука, В.Г. Афанасьева,

В.Р. Веснина, А.П. Волгина, Л. С. Дегтярь, И. С. Масловой, В. Т. Пуляева, Л. С. Чижовой и других исследователей.

Цель работы – проанализировать и разработать ключевые показатели эффективности для структурного подразделения организации ООО «ГРАН ЛИМИТЕД».

Для достижения цели следует рассмотреть следующие задачи, которые имеют как теоретическое, так и практическое значение:

- изучить и проанализировать теоретические основы бизнес-анализа и разработки ключевых показателей эффективности;
- провести функционально-экономический анализ ООО «ГРАН ЛИМИТЕД», его структурных подразделений и их ключевых показателей эффективности;
- выделить и разработать основные направления оптимизации ключевых показателей эффективности проектного отдела ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанных организаций.

Объектом исследования выступают взаимоотношения структурных подразделений ООО «ГРАН ЛИМИТЕД».

Предметом исследования выбраны бизнес-анализ ключевых показателей эффективности проектного отдела ООО «ГРАН ЛИМИТЕД».

Теоретической базой послужили научные статьи, учебные и методические пособия, статистические данные и соответствующие теме материалы из сети Интернет.

Практической базой для написания бакалаврской работы послужил анализ функциональных материалов о деятельности ООО «ГРАН ЛИМИТЕД», статистических данных об организации и бухгалтерская отчетность организации за 2021-2023 гг.

Структурно работа состоит из введения, 3 глав основного текста, списка используемых источников и приложений.

Глава 1 Теоретические основы бизнес-анализа и разработки ключевых показателей эффективности

1.1 Экономическое содержание, цели и задачи внедрения модели ключевых показателей эффективности в организацию

В стремлении обеспечить устойчивое и системное функционирование каждого подразделения компании, каждый её владелец нацелен на формирование ответственного подхода со стороны сотрудников к исполнению своих профессиональных обязанностей и поставленных задач. Для достижения этой цели в компаниях применяют систему ключевых показателей сотрудников (англ. KPI - Key Performance Indication).

Одним из первопроходцев в области мотивации сотрудников с использованием конкретных показателей является Питер Друкер, американский ученый и автор метода управления по целям, предложенного в 1950-х годах XX века. Этот метод базируется на совместном определении целей компании руководителями и владельцем, их дальнейшем информировании сотрудников, а также распределении рабочих задач и определении ответственности каждого сотрудника за выполнение своих обязанностей [13].

Внедрение системы KPI представляет собой стратегический подход к управлению, направленный на стимулирование сотрудников через использование конкретных показателей, а именно ключевых показателей эффективности, для повышения ответственности и достижения целей компании.

Понятие модели KPI в контексте стимулирования трудовой деятельности – в современной бизнес-среде модель ключевых показателей эффективности (KPI) выступает не только как инструмент анализа, но и как мощное средство стимулирования трудовой активности и достижения стратегических целей. Введение KPI в систему мотивации сотрудников

организации представляет собой целенаправленный процесс, направленный на повышение результативности и выстраивание производственных процессов в соответствии с общими стратегическими направлениями. Принцип работы КРІ который хотят видеть организации показан на рисунке 1 [22].



Рисунок 1 – Принцип работы КРІ внутри организации

К целям внедрения модели КРІ относят повышение производительности сотрудников, структурных подразделений и организации в целом – представляет собой стратегическую цель внедрения модели КРІ. Оценка труда сотрудников через конкретные и измеримые показатели направлена на выявление эффективных методов работы и их последующее внедрение в повседневную практику. Однако, в силу воздействия различных факторов на стоимость компании и необходимости существенных инвестиций для их улучшения, фокус на повышении производительности выступает важным элементом стратегии управления. Например, в условиях ограниченной возможности манипулирования ценами на различных рынках, управленческое воздействие на финансовые показатели ограничивается, так как ценообразование подвержено воздействию рыночных условий [3, 21].

С учетом этой динамики необходимо для каждого финансового показателя стоимости вычислить «потенциал улучшения», то есть в какой степени данный показатель может быть изменен в обозримом будущем. Полученное значение затем умножается на ранее рассчитанный коэффициент

чувствительности, формируя показатель, который отражает максимально возможное изменение добавленной стоимости акционеров (EVA) под воздействием рассматриваемого фактора стоимости при прочих равных условиях. Такая систематическая оценка позволяет учесть влияние различных факторов на финансовые результаты компании и предоставляет возможность максимизации потенциала улучшения. В рамках стратегии «Повышение производительности» внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI) становится важным компонентом, направленным на всестороннее улучшение добавленной стоимости и обогащение акционеров [7].

Выравнивание с целями компании – важной целью является выравнивание целей и задач сотрудников с стратегическими направлениями структурного подразделения и самой организации. KPI становятся своеобразным инструментом, который направляет усилия персонала в том направлении, которое приоритетно для достижения общих бизнес-целей [18].

В структуре бизнес-процессов организации ключевые показатели эффективности (KPI) занимают важное положение, непосредственно следуя за выделением стратегических целей и критериев их выполнения. Управление по целям представляет собой применение принципов формирования, постановки, контроля и анализа достижения целей организации с учетом интересов сотрудников. Этот подход гармонирует с основными принципами сбалансированной системы показателей, которая фокусируется на достижении финансовых целей, улучшении бизнес-процессов, удовлетворении клиентов, а также развитии и повышении квалификации персонала. Применение KPI предоставляет возможность оценки текущего состояния и положения дел в организации [6], [24].

Одним из ключевых аспектов успешного внедрения KPI является внедрение принципов управления по целям, которые взаимодействуют с элементами сбалансированной системы показателей. Это обеспечивает комплексный подход к управлению, объединяя финансовые, процессные,

клиентские и обучающие аспекты. Такая комплексность позволяет организации не только оценить текущую эффективность, но и определить ключевые области для улучшения, обеспечивая долгосрочную успешность [14], [26].

Стимулирование лучших практик – внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI) направлено на активное поощрение развития передовых методов работы и совершенствование профессиональных компетенций сотрудников. Это стремление создает основу для поддержания высокого уровня компетентности и инновационного мышления в организации. Механизм формирования переменной части денежного вознаграждения, основанный на KPI, служит стимулом для достижения выдающихся индивидуальных результатов сотрудниками, а также поощряет участие в достижении коллективных целей и выполнении стратегических задач компании. Отмечается, что показатели KPI, внедренные в систему формирования переменной части заработной платы, должны быть понятными и прозрачными для сотрудников, а размеры вознаграждения должны быть обоснованы с учетом экономических факторов [23], [24].

Вся трудовая деятельность индивида обусловлена реальными потребностями, которые могут быть либо достигнуты, либо нет. В контексте мотивированной трудовой деятельности, работник самостоятельно определяет степень своих усилий в зависимости от внутренних мотиваций и воздействия внешней среды. Эффективная мотивация труда становится ключевым фактором, оказывающим влияние на полную реализацию трудового потенциала сотрудника, то есть на комплекс факторов, воздействующих на его производственную деятельность. Согласно модели Портера – Лоулера, уровень затраченных усилий зависит от оценки ценности предлагаемого вознаграждения и уверенности в том, что эти усилия приведут к определенному уровню вознаграждения. Наглядно можно рассмотреть цели внедрения KPI на рисунке 2 [3], [28].



Рисунок 2 - Цели внедрения модели КРІ

Задачами внедрения модели КРІ выделяют, определение ключевых показателей – задача заключается в тщательном выборе и определении КРІ, наиболее точно отражающих стратегические приоритеты компании и цели деятельности специалистов. Это может включать в себя различные аспекты, такие как продуктивность, качество работы, клиентское обслуживание и другие. Методология формулирования ключевых показателей эффективности (КРІ) в организации предполагает учет ряда существенных требований, обусловленных необходимостью достижения определенных стратегических целей. Анализ этих требований может способствовать разработке более эффективных и адаптированных КРІ, отвечающих современным стандартам управленческой практики [4].

В первую очередь, сформулированные КРІ должны быть ориентированы на стратегические цели организации, что обеспечивает их высокую значимость в контексте общего направления развития. Это предполагает прямую связь между КРІ и ключевыми стратегическими задачами организации, что обеспечивает их важность и целенаправленность.

Достоверность КРІ зависит от объективности и полноты используемой для их вычисления информации. Необходимость в достоверных данных подчеркивает значимость использования объективных и всесторонних источников, что в свою очередь способствует улучшению качества и реалистичности вычисленных показателей [27].

Уровень сложности вычислений также имеет свое значение, поскольку чрезмерная сложность может затруднить понимание КРІ сотрудниками. Отсюда вытекает необходимость предоставления кристально ясных методов расчетов, которые были бы доступны и понятны каждому члену организации. Своевременность предоставления значений КРІ в соответствии с выбранным периодом определения является важным аспектом, поскольку она обеспечивает актуальность и актуализацию информации для принятия управленческих решений. Достижимость планируемого значения КРІ представляет собой фундаментальный принцип, исключающий установку нереальных и неосуществимых целей, что может привести к демотивации сотрудников [28].

Важным моментом является также доступность КРІ для использования в сбалансированной системе показателей (ССП), что способствует интеграции их в общую систему управления и контроля. Контролируемость КРІ предполагает не только возможность рассчитать результат, но и обеспечить периодическую проверку, что способствует надежности и точности показателей.

Взаимосвязанность и направленность на общий результат КРІ являются ключевыми факторами, исключающими возможность создания конфликтов и стимулирующими коллективное участие в достижении общих целей. Разработка КРІ с учетом этих принципов способствует формированию единой команды, направленной на достижение стратегических задач.

Установление четких критериев оценки – разработка четких и объективных критериев оценки производительности является ключевой задачей. Они должны быть измеримыми, реалистичными и соответствовать

стратегическим целям компании, обеспечивая объективность и справедливость в процессе оценки. На практике установлено, что компаниям необходимо учитывать от 15 до 20 показателей, подразделениям рекомендуется использовать около 7—10, а для индивидуальных сотрудников – не более 5 KPI. Этот аспект подчеркивает важность умеренного и гибкого подхода к формированию KPI, с учетом специфики и потребностей конкретного уровня управленческой иерархии [15], [25].

Разработка методов стимулирования – создание эффективных методов стимулирования, основанных на достижении KPI, является задачей, направленной на поддержание высокой мотивации сотрудников. Это может включать в себя премии, бонусы, системы вознаграждения и другие мотивационные меры.

Обеспечение прозрачности - разработка системы, обеспечивающей прозрачность в оценке результатов и достижении KPI, является важным элементом.

Это позволяет сотрудникам ясно видеть свои цели, свой вклад в общий успех компании и улучшать свою производительность.

Мониторинг и адаптация – это систематическая практика, которая включает в себя регулярный анализ достижения ключевых показателей эффективности (KPI) и, при необходимости, корректировку модели с учетом изменяющихся стратегических целей и условий рынка.

Этот подход обеспечивает постоянную актуальность и эффективность системы стимулирования сотрудников.

Каждый KPI, будучи введенным, инициирует активную реакцию со стороны персонала, стимулируя и повышая общую эффективность трудовой деятельности.

Однако со временем его воздействие ослабевает, и возникает необходимость в пересмотре, обновлении или, в определенных случаях, полном отказе от данного показателя.

В соответствии с статистическими данными, изменение состава КРІ, как правило, происходит не чаще одного раза в год.

Несмотря на это, чаще проводимая переоценка и внесение новых показателей может быть оправданным подходом, основываясь на следующих причинах:

- изменение функциональных обязанностей сотрудников,
- изменение стратегических приоритетов,
- стабильность и улучшение уже используемых показателей.

В дополнение к этому, статистические данные также подчеркивают необходимость периодического пересмотра.

Некоторые компании разрабатывают «Регламенты процесса постановки и согласования КРІ».

В организациях с численностью более 100 человек частота пересмотра может быть ограничена, что делает данный процесс более эффективным. Возможность пересмотра показателей, например, в течение квартала, может быть реализована в рамках конкретных подразделений для оперативного управления и управления акцентами сотрудников.

Внедрение системы КРІ в регулирование деятельности организации становится интегральной частью стратегии «Мониторинг и адаптация», в рамках которой переосмысление показателей выступает ключевой задачей для эффективного реагирования на изменения в функциональных обязанностях, стратегических приоритетах и повышения общей устойчивости используемых метрик.

Задачи КРІ рассмотрены наглядно на рисунке 3 [13].



Рисунок 3 – Задачи внедрения КРІ

Внедрение модели КРІ в систему стимулирования специалистов компании представляет собой комплексный и системный подход, ориентированный на достижение высоких результатов, как для отдельных сотрудников, так и для компании в целом.

1.2 Основные методы бизнес-анализа в оценке эффективности организации и его структурных подразделений

Каждому предприятию для повышения своей эффективности в целом и для повышения своей конкурентоспособности в условиях смешанной экономики необходимо понимать и отслеживать свои текущие метрики, хронологические и прогнозные метрики, кроме этого, необходимо анализировать причины их положительной и отрицательной динамики, а также классифицировать эти причины их влияние на различного рода показатели эффективности. Все причины влияния имеют разделения на:

- внешние – те, что происходят вне организации и на которые влиять прямо она не может, это может быть появление нового конкурента на

рынке, изменение в политике или нововведение в государственной или международной экономике, новые нормативно-правовые акты, которые прямо или косвенно затрагивает само организацию или влияют на внешние процессы, которые необходимо предприятию проводить;

– внутренние - те, которые происходят внутри организации, в частности, внутри какого-либо структурного подразделения, таковыми могут являться: оптимизация определенных бизнес-процессов, перераспределение нагрузки в структурном подразделении, экстенсивный и интенсивный рост организации.

На внешние причины организация может повлиять только косвенно, тогда как на внутренние может повлиять прямо. При этом вне зависимости от рода причины необходимо прогнозировать уровень влияния на организацию и ее структурные подразделения, чтобы понимать какие следствия происходят или произойдут и принимать ряд соответствующих мер со стороны организации или его структурных подразделений.

В первую очередь необходимо проанализировать деятельность организации и каждого его структурного подразделения с максимально возможных сторон, вывести ключевые показатели эффективности для каждого структурного подразделения, которые в совокупности выполняют стратегическую цель организации. При этом, желаемые показатели должны быть реалистичными и выполнимыми в условиях текущей производственной мощности и затрат на бизнес-процессы подразделения, а также непосредственно относиться к деятельности конкретного подразделения. Для наглядности можно рассмотреть линейную структуру организации на рисунке 4 [8], [12].



Рисунок 4 – Линейное структурное деление организации

У каждого подразделения должны быть четко обозначенные функции, которые можно измерить качественно и количественно. Для отдела продаж – это может быть общий план продаж и/или продажи конкретных единиц товаров или услуг, которыми занимается организация. Для бухгалтерии – это может быть подсчет активов, заработных плат и различного рода затрат в установленные временные ограничения, отсутствие ошибок в документообороте и выплатах. У операционного отдела - определенный процент брака, выполнение тех или иных работ в определенный срок, положительные отклики от клиентов. У административно-хозяйственного отдела – своевременная амортизация и замена оборудования, поддержка рабочих помещений в определенном состоянии. Для отдела кадров – это своевременный документооборот, подбор специалистов на открывшиеся вакансии в определенный срок и с необходимым уровнем компетенций [5].

Исходя из функций каждого структурного подразделения, необходимо для него вывести ключевые показатели эффективности. Всего рекомендуются устанавливать для одного структурного подразделения не более 7-10 показателей, при этом важно сохранять возможность одновременно выполнять все показатели, следовательно допустима

возможность сохранения баланса между всеми выставленными KPI и отсутствует прямой конфликт показателей эффективности между друг другом.

Все ключевые показатели эффективности организации, его структурного подразделения и каждого отдельного специалиста можно разделить на качественные и количественные. В свою очередь количественным метрикам необходимо придать вес в оценке KPI, а качественным метрикам создать бизнес-процесс при котором их можно перевести в количественные и после этого обозначить их вес (Приложение А, рисунок А.1). Существует несколько известных и основных методов бизнес-анализа ключевых показателей эффективности структурного подразделения организации [1], [5].

Экономическая добавленная стоимость (EVA) — это концепция, предложенная Джоэлом Стерном и Бенджамином Стюартом, ориентированная на оценку финансовой эффективности деятельности организации. Она фокусируется на измерении рентабельности капитала, привлеченного для осуществления бизнеса, путем сравнения полученной прибыли с затратами на его привлечение. Основной идеей EVA является то, что компания должна преодолеть стоимость капитала, чтобы создать добавленную стоимость для своих акционеров.

EVA представляет собой разность между доходом от использования капитала и затратами на его привлечение. Этот показатель позволяет оценить, насколько организация эффективно использует свои ресурсы для создания стоимости. При использовании EVA в качестве основы для оценки эффективности компании, учитываются как операционные, так и капитальные затраты, что обеспечивает комплексную оценку финансовой деятельности.

Хотя модель EVA широко используется для оценки производительности организации, она также имеет некоторые ограничения. В частности, она часто основывается на данных прошлых периодов, что может ограничить ее применимость для прогнозирования будущих результатов. Кроме того, для

расчета EVA требуется использование различных корректировок, что может сделать его менее точным и надежным в контексте различных видов бизнеса.

Помимо модели EVA, часто используется и модель дисконтированных денежных потоков (DCF), которая также направлена на оценку финансовой эффективности компании. Модель DCF позволяет избежать некоторых недостатков модели EVA, однако также может потребовать адаптации для использования на различных уровнях организации. Расчет и расшифровка EVA представлены в таблице 1 [9], [11].

Таблица 1 – Расшифровка расчетных показателей в формуле EVA

Показатель	Расшифровка	Расчет
EVA	Экономическая добавленная стоимость	$EVA = NOPAT - WACC \times \text{Инвестированный капитал}$
NOPAT	Чистая операционная прибыль после налога	$NOPAT = EBITDA - \text{Амортизация основных средств и нематериальных активов} - \text{Налог на прибыль}$
EBITDA	Прибыль до налога, процентов и амортизации основных средств	$EBITDA = \text{Прибыль до налога} + \text{проценты к уплате} + \text{Амортизация основных средств и нематериальных активов}$
Инвестированный капитал	Данные из пассива баланса компании	
WACC	Средневзвешенная стоимость капитала	$WACC = (E / (E + D) \times Re) + (D / (E + D) \times Rd \times (1 - Tc))$
E	Рыночная стоимость капитала организации	-
D	Рыночная стоимость долгов организации	-
Re	Стоимость капитала компании	-
Rd	Стоимость долгов компании	-
Tc	Ставка корпоративного налога	-

Для оценки эффективности структурных подразделений и организации может использоваться система сбалансированных показателей (Balanced

Scorecard, BSC), разработанная под руководством Дейвида Нортон в институте Нолана Нортон [9].

Основополагающим принципом системы сбалансированных показателей (BSC) является её ориентация на четыре ключевые, тесно связанные между собой, сферы деятельности, которые синхронно способствуют реализации стратегических задач организации. Эти сферы охватывают финансовые аспекты, клиентоориентированность, внутренние процессы и инновационное развитие с акцентом на обучение. В рамках каждой из этих сфер определён набор ключевых показателей эффективности, которые играют решающую роль в успешном достижении стратегических ориентиров организации. К примеру, в рамках финансовой сферы такими показателями могут выступать объёмы доходов, уровень прибыльности и эффективность инвестиций, в то время как в сфере, ориентированной на клиента, ключевыми могут быть показатели, отражающие степень удовлетворенности потребителей и занимаемую компанией долю на рынке.

Показатели эффективности четырех аспектов могут быть разделены между разными отделами организации, а один показатель эффективности одного аспекта может быть включен в ответственность нескольких структурных подразделений сразу, такое происходит в случае, если бизнес-процесс, который оценивает метрика производится несколькими структурными подразделениями одновременно с разных сторон или зависит от взаимодействия между ними. Пример касающегося внутренних бизнес-процессов организации рассмотрен на рисунке 5.



Рисунок 5 – Распределение ключевых показателей эффективности внутренних бизнес-процессов организации по его структурным подразделениям

Пример распределения задач методом BSC детально (Приложение Б, рисунок Б.1) [8]. Однако, несмотря на свою эффективность в оценке производительности по отдельным аспектам, система BSC имеет недостаток в виде отсутствия единого интегрированного показателя, который позволил бы оценить общую эффективность деятельности компании. Это означает, что хотя BSC предоставляет ценную информацию о производительности в разных областях бизнеса, он не предоставляет четкого общего обзора эффективности компании в целом.

Чтобы исправить этот недостаток, исследования в области системы BSC могут включать разработку методов интеграции данных из различных перспектив в общий показатель производительности, который был бы более информативным для собственников и руководства компании. Это может включать в себя разработку взвешенных индексов или использование многоуровневых моделей анализа, которые учитывают взаимосвязь между различными аспектами деятельности организации, в частности выстраивают взаимосвязь с EVA. Несмотря на свою полезность, система сбалансированных

показателей продолжает оставаться объектом активного исследования с целью улучшения ее способности предоставлять комплексную оценку эффективности организации [9].

В условиях средних и крупных предприятий распространены проблемы бизнес-анализа работы конкретного структурного подразделения. Распространены случаи отставания организации от своих стратегических целей, ключевые показатели эффективности по BSC и иным методикам могут не в полной мере отобразить причины подобных сложностей. В организациях имеют место быть как структурные подразделения, которые приносят доход, такие как отдел продаж, так и подразделения, которые проводят операционную деятельность, такие как бухгалтерия.

Для того чтобы в полной мере анализировать эффективность каждого из подразделений могут вводиться корпоративные виртуальные валюты. Данная концепция предусматривает введение внутренней корпоративной валюты, отражаемой на условных виртуальных счетах отдельных подразделений компании. Эта валюта будет непосредственно связана с объемом продаж конечных подразделений. По мере накопления корпоративной валюты на этих счетах, подразделения будут использовать ее для оплаты услуг других внутренних структурных единиц, ответственных за операционные функции. После того как счета подразделений будут использованы для взаиморасчетов за услуги, из оставшихся средств будут производиться вычеты на покрытие расходов, связанных с выплатой зарплаты сотрудникам и других издержек, необходимых для функционирования подразделений. Эта система позволяет прозрачно и эффективно управлять финансовыми потоками внутри компании, стимулируя каждое подразделение к повышению своей экономической эффективности. При формировании такой системы корпоративной коммуникации возникают следующие проблемы:

- формирование программного обеспечения способного справиться с задачей формирования внутренней валюты, подсчета бизнес-процессов и отчислений за них;

- формат внутренней валюты. Будет ли она эквивалента реальным суммам прибыли и стоимости определенных услуг или преобразовать ее в условные баллы, которые будут иметь определенный вес в системы оценки ключевых показателей эффективности структурного подразделения организации;
- определение стоимости различного рода услуг со стороны операционных подразделений, определение стоимости содержания определенных подразделений;
- осведомленность и понимание концепции сотрудниками организации;
- формирование и назначения компетентной структуры, которая будет отвечать за формирование, изменения и мониторинг системы корпоративной валюты.

Каждую из упомянутых проблем возможно решить:

- для создания ПО необходимо разработать механику концепции и соответственное техническое задание совместно с отделом обучения и развития, проектным менеджментом и иными заинтересованными лицами, если таковые имеются, при участии IT-отдела организации, при необходимости можно прибегнуть к помощи сторонних предприятий, которые помогут с разработкой, планированием или вовсе возьмут данный процесс на аутсорсинг, что поможет избежать спекулятивного влияния заинтересованных лиц и повысит уровень доверия и прозрачности к новой системе;
- главное требование к формату – это его информативность и понятность, его можно вывести на открытое обсуждение со всеми сотрудниками организации и сформировать при учете их пожеланий;
- за основу стоимости можно взять рыночные расценки на проведения того или иного вида услуг, можно ориентироваться на стоимость услуг, которые оказывают профильные организации по аутсорсингу определенных процессов, при этом важно учитывать

качество и объем оказываемых услуг структурным подразделением организации;

- для понимания сотрудниками концепции внутренней валюты, необходимо поставить задачу отделу обучения и развития донесения концепции со всеми особенностями каждому из сотрудников, после проведения обучения сотрудников, с них можно собрать обратную связь как в анонимном формате через обезличенные анкеты, так и прямую на тему понимания и удовлетворенностью функционалом новой системы;
- компетентная структура должна иметь высокий уровень доверия как среди всех сотрудников и подразделений, так и у руководства. Можно рассмотреть как формирование нового обособленного подразделения, которое не будет заинтересовано в лоббировании иных структурных подразделений, так и передачи этого процесса на аутсорсинг. Важно сохранять высокий уровень прозрачности, чтобы доверие сотрудников сохранялось, в ином случае это может негативно сказаться на мотивации отдельных сотрудников или целых структурных подразделений, что непременно отобразится на всех уровнях ключевых показателей эффективности [10].

1.3 Этапы разработки и внедрения ключевых показателей эффективности структурного подразделения

После определения функционала, стратегических целей организации, целей структурных подразделений и каждого сотрудника необходимо разработать и внедрить ключевые показатели эффективности. Процесс разработки KPI структурного подразделения организации представлен на рисунке 6 [7].



Рисунок 6 – Процесс разработки ключевых показателей эффективности структурного подразделения организации

После разработки KPI структурного подразделения и прохождения тестовой среды, систему KPI необходимо внедрить предприятию, для этого нужно:

- внесение корректировок в нормативные документы организации. Это включает изменения в документы, которые устанавливают правила ведения управленческого учета и предоставления соответствующей отчетности внутри компании;
- провести интеграцию KPI в действующую систему управления, бюджетирования и стимулирования сотрудников. Подаются рекомендации относительно процедур принятия ключевых решений на основе выявленных KPI, а также предложения по мотивационным программам для руководства и работников, способствующие их активному участию в работе с KPI.

Важно подчеркнуть, что процесс определения и интеграции ключевых показателей эффективности (KPI) в деятельность организации является неотъемлемой частью управленческого процесса, требующей глубокого

понимания бизнес-процессов компании и стратегического видения её развития. Основное внимание должно быть уделено тому, чтобы KPI были тесно связаны с миссией и стратегическими целями компании, а также обеспечивали ясную и непрерывную связь между повседневной деятельностью сотрудников и долгосрочными стратегическими задачами. Выбор ключевых показателей эффективности должен быть обоснован, учитывая специфику отрасли и конкретные цели компании, а также выражать важные аспекты её деятельности, такие как качество продукции или услуг, уровень удовлетворенности клиентов, инновационные достижения и другие факторы. Эффективное использование KPI способствует не только повышению производительности и оптимизации ресурсов, но и улучшению управленческих решений за счет более точного анализа данных и оперативного реагирования на изменения во внешней среде и внутренних процессах. Такой подход способствует устойчивому росту и повышению конкурентоспособности организации в долгосрочной перспективе, а также способствует выработке более эффективных стратегий развития [2], [9].

Глава 2 Анализ ООО «ГРАН ЛИМИТЕД», его структурных подразделений и их ключевых показателей эффективности

2.1 Краткая информация об ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанных организациях

Общество с ограниченной ответственностью «ГРАН ЛИМИТЕД» зарегистрировано в едином государственном реестре юридических лиц с 27.05.1992, то есть предприятию на 2024 год уже больше 30 лет. Единоличным учредителем и основателем организации является – Калинин Максим Алексеевич. Уставной фонд организации составляет 10 тысяч рублей. Генеральным директором ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» является – Федотовская Юлия Сергеевна. Отрасли работы организации:

- ОКВЭД: 62.09. Разработка компьютерного программного обеспечения;
- ОКВЭД: 61.10.9. Деятельность в области связи на базе проводных технологий прочая;
- ОКВЭД: 62.02.9. Деятельность консультативная в области компьютерных технологий прочая.

Организация ведет деятельность по разработке программного обеспечения, разработке и аутсорсингу бизнес-процессов. В частности, организация оказывает широкий спектр услуг контактного центра.

ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» зарегистрирован по адресу: 445037, обл. Самарская, г. Тольятти, пр-кт Ленинский, д. 16, оф. 2-1, Присвоенные реквизиты указаны в таблице 2.

Таблица 2 – Реквизиты ООО «ГРАН ЛИМИТЕД»

Реквизит	Номер
ИНН	7715012039
КПП	632101001
ОГРН	1027739250824
Регистрационный номер в ПФР	077011147880
Регистрационный номер в ФСС	773113158263101

Численность компании в среднем 2023 г. составляет 230 человек. Важно отметить, что существуют связанные группа компаний, где ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» несет управляющие функции. Группа отдельных и формально независимых друг от друга юридических лиц работает как единая организация с совместными бизнес-процессами и объединенной структурой. Перечень связанных организаций:

- ООО «КОНТАКТ-ЦЕНТР ГРАН»,
- ООО «ГРАН СМОЛЕНСК»,
- ООО «ГРАН ИВАНОВО».

Максим Алексеевич Калинин является владельцем и учредителем всех упомянутых организаций, в котором они действуют. Несмотря на то, что эти организации не являются дочерними или материнскими по отношению друг к другу, они имеют единые функциональные цели и организационную структуру. Поэтому необходимо рассматривать общее количество сотрудников в их совокупности, так как эти сотрудники задействованы частично в единых структурных подразделениях группы компаний, численность штата группы компаний указана в таблице 3.

Таблица 3 – Численность ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанных организаций

Организа ция	Численн ость 2021	Численн ость 2022	Численн ость 2023	Относит ельное отклонени е 2022 г. от 2021г.	Относит ельное отклонени е 2023 г. от 2022г.	абсолю тное отклоне ние 2022 г. от 2021г.	абсолю тное отклоне ние 2023 г. от 2022г.
ООО «ГРАН ЛИМИТЕ Д»	404	290	230	-28%	-21%	-114	-60
ООО «ГРАН СМОЛЕ НСК»	25	45	65	80%	44%	20	20
ООО «КОНТА КТ- ЦЕНТР ГРАН»	202	815	885	303%	9%	613	70
ООО «ГРАН ИВАНОВ О»	18	38	58	111%	53%	20	20
Итог	649	1188	1238	83%	4%	539	50

Корпоративная структура ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанных организаций характеризуется наличием многоплановой системы занятости персонала, в рамках которой численность официально оформленных работников по трудовому договору достигла 1238 человек в среднем 2023 год. Эти сотрудники составляют ядро трудовых ресурсов группы компаний. Однако, важно подчеркнуть, что в числе человеческих ресурсов группы компаний присутствуют и такие кадры, статус которых определяется как внештатные специалисты. Эти лица связаны с организациями разнообразными формами профессионального взаимодействия, носящими альтернативный характер традиционным трудовым отношениям. В совокупности с такими сотрудниками общая численность трудового потенциала группы превышает порог в 2500 человек за 2023 год.

Заслуживает внимания тот факт, что квалификационный уровень персонала демонстрирует высокие показатели: более 1800 сотрудников, что составляет не менее 75% от общей численности, обладают дипломами о высшем образовании.

Это свидетельствует о стремлении компании привлекать и развивать высококвалифицированные кадры, обеспечивающие конкурентоспособность и инновационное развитие предприятий.

Для каждого четвертого работника, что в абсолютных цифрах превышает 600 человек, ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанные организации стали первым местом профессиональной занятости.

Это подчеркивает значимость организации в формировании начального этапа карьерного пути молодых специалистов и вклад в подготовку квалифицированных кадров для экономики в регионах присутствия.

Стоит отметить, что при трудоустройстве в часть структурных подразделений группы компаний, опыт работы не обязателен, проводится внутреннее обучение и по его завершению аттестация, которая и определяет будет ли соискатель трудоустроен на желаемую должность или нет.

Исследование демографического профиля коллектива выявляет, что средний возраст сотрудников остается на уровне 39,6 лет.

При этом 27% работников, что в численности превышает 650 человек, не достигли 25-летнего возраста. В то же время, более 62%, или 1500 человек, старше 41 года. Коллектив компаний в разрезе возраста на рисунке 7.

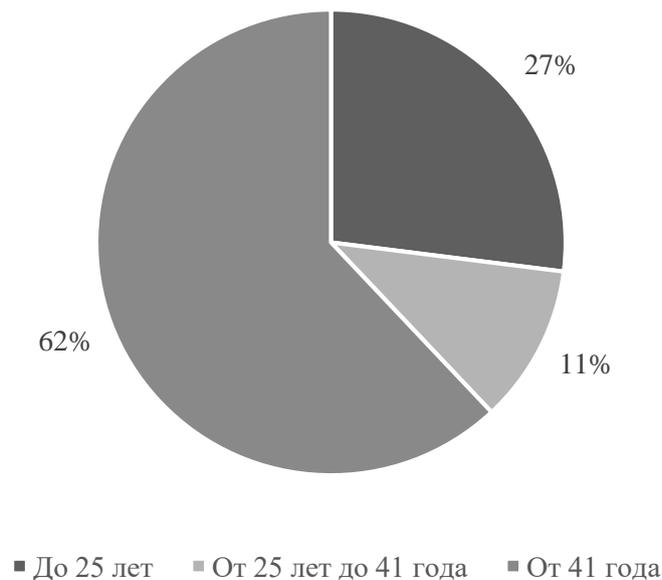


Рисунок 7 – Возрастной состав сотрудников ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанных компаний

Исходя из совокупной финансовой отчетности группы компаний (Приложение В, таблица В.1) средняя заработная плата в ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанных организациях составляла за 2023 год: 39 438 рублей до вычета НДФЛ, что меньше средней заработной платы в Российской Федерации на 46,5% за 2023, она составила 73 709 рублей до вычета НДФЛ [19].

Социологические исследования показывают, что трудоспособное население России возрастом до 35 лет ожидает от работу в первую очередь финансовое благополучие, в то время как люди старше 42 лет, отдают предпочтение в первую очередь активной деятельности. Заработная плата значительно ниже средней является первоочередной причиной низкой доли сотрудников в возрасте от 25 лет до 41 года, она составляет всего 11%. При этом сотрудники до 25 лет имеют долю присутствия в 27%, это связано с тем, что группы компаний на большинство рядовых должностей рассматривают кандидатов без опыта и при этом предоставляют оплачиваемое обучение [16], [17].

Женский состав персонала преобладает и составляет около 64,2%, что эквивалентно числу более 1600 сотрудниц, в то время как мужская доля равна 35,8%, что соответствует более чем 900 работникам. Это характеризует коллектив как гендерно-нейтральный.

В контексте корпоративного развития значительно выделяется тот факт, что 40% сотрудников были повышены в должности или прошли горизонтальное перемещение, что демонстрирует активную политику внутреннего роста и поддержки амбиций. При этом 60% состава сотрудников работают в группе компаний более 2 лет. Текучесть кадров находится на уровне 20% в год, что находится на уровне верхней границы для линейных специалистов [20].

ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанные организации имеют единую структуру, однако различные юридические лица имеют присутствие в отдельных регионах Российской Федерации, расположение офисов и регионы присутствия расписаны в таблице 4.

Таблица 4 – Регионы присутствия ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанных компаний

Организация	Количество офисов	Регион присутствия
ООО «ГРАН ЛИМИТЕД»	3	Самарская область
ООО «ГРАН СМОЛЕНСК»	2	Смоленская область
ООО «КОНТАКТ-ЦЕНТР ГРАН»	6	Курская область, Волгоградская область, Нижегородская область, Костромская область, г. Москва
ООО «ГРАН ИВАНОВО»	1	Ивановская область
Итого	12	8 регионов

Помимо офисных сотрудников, в группа компаний предоставляет возможность удаленной работы, если в силу специфику занимаемой должности сотрудника такое возможно. То есть, группа компаний может нанимать специалистов со всей России. На рисунке 8 ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанные организации в разрезе структурных подразделений.

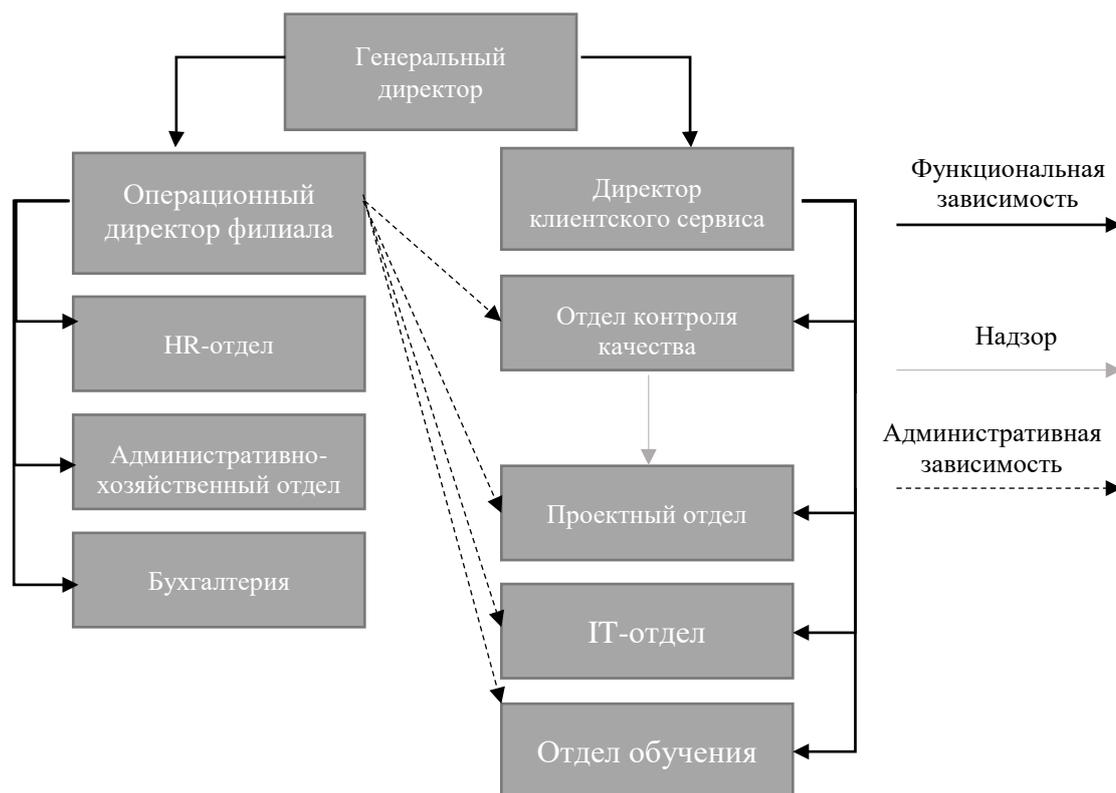


Рисунок 8 – Структурные подразделения ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанных организаций

На рисунке 8 демонстрируется иерархическая структура управления, в которой определено чёткое подчинение отдельных структурных единиц. В рамках организационной структуры ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанных организаций, в каждом географическом районе их деловой активности закреплены операционные структурные подразделения. К ним относятся должности операционного директора, а также специализированные подразделения: бухгалтерский учет, управление административно-хозяйственной сферой и отдел кадров.

В то же время, структура компании предусматривает более гибкое распределение некоторых функциональных подразделений, таких как IT-отдел, проектные отдела, отдел контроля качества и отдел обучения и развития персонала. Эти подразделения могут быть физически распределены по

различным регионам, где присутствует группа компаний и также имеют место удаленные сотрудники.

Необходимо подчеркнуть, что, несмотря на территориальное разделение, сотрудники вышеуказанных функциональных отделов находятся в административном подчинении у операционных директоров соответствующих регионов. Однако, с точки зрения функциональных обязанностей, они подчиняются директору по клиентскому сервису, что обуславливает прямую функциональную зависимость этих подразделений от центрального аппарата управления.

Такая организационная структура позволяет достигать высокой оперативности в решении местных задач, в то же время сохраняя единую стратегическую линию в области клиентского сервиса и качества предоставляемых услуг на всех уровнях корпоративной иерархии. Это, в свою очередь, способствует укреплению позиций ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» на рынке и повышению эффективности внутренних процессов управления.

Анализируя финансовую отчетность группы компаний (Приложение Г, таблица Г.1) можно наблюдать в 2021 году у группы компаний была максимальная прибыль 257 540 тыс. рублей, в то время, когда в 2022 году чистая прибыль ушла в убыток и составила: -14 023 тыс. рублей. Связано это внешнеполитическими и внешнеэкономическими факторами, которые произошли в 2022 году. Значительная часть заказчиков группы компаний ушла из России, и они прервали действие ранее заключенных контрактов с группой организаций. Другая часть значительно сократило своё присутствие, следовательно уменьшился объем услуг, которые ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанные организации оказывают. В качестве мер по своему сохранению на рынке группа компаний начали процедуры по оптимизации своих затрат, это отображается в уменьшение затрат на себестоимость продаж в 2021 году, эта сумма составляла: -609 795 тыс. рублей, в 2022 году: -454 258, в 2023 году: -360 294 тыс. рублей, таким образом за 2 года группе компаний удалось сократить более чем на 40% себестоимость продаж. Этими усилиями удалось

вывести чистую прибыль ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанных организаций в плюс в 2023 году и составила она: 5 569 тыс. рублей. Группа компаний успешно преодолели кризисный для них период изменения внешнеэкономических условий существования методом сокращения затрат и расширением клиентской базы в пользу организаций, которые продолжают деятельность в России. В том числе это обосновывает заработную плату сотрудникам ниже средней в Российской Федерации, решение оставить заработную плату на подобном уровне произведено с целью сохранения рентабельности работы группы компаний. Совокупные финансовые показатели группы компаний на рисунке 9.

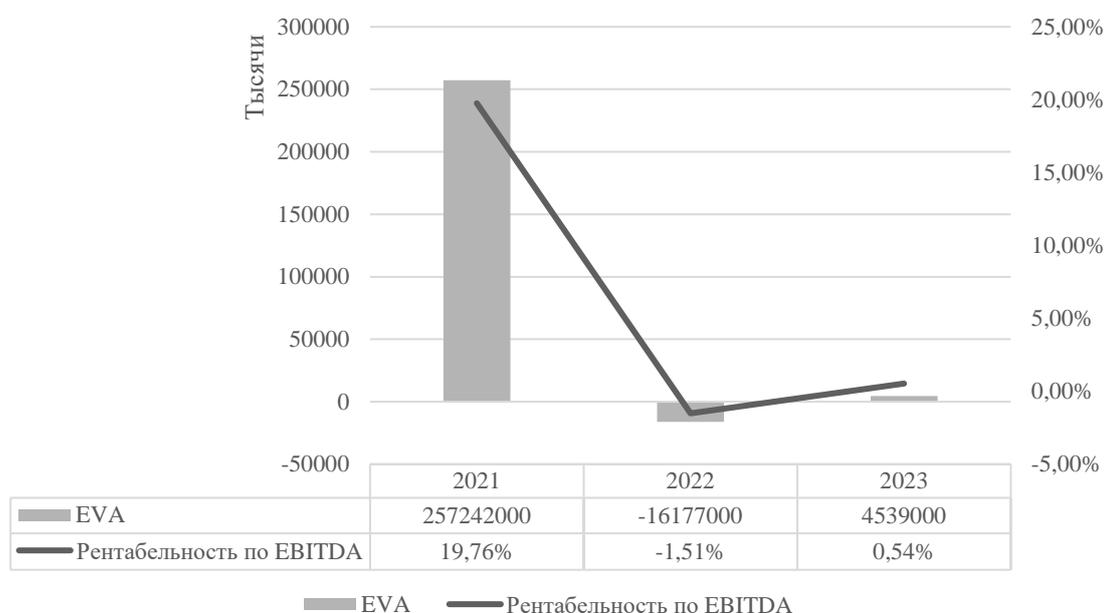


Рисунок 9 – EVA и рентабельность по EBITDA ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанных организаций

В целом ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанные организации можно охарактеризовать как экономически стабильные. Группа компаний смогли выйти в плюс и не сократить рабочие места во время негативных внешнеэкономических изменений. При этом компаниям удалось в короткий срок оптимизировать и сократить свои затраты на деятельность, что в краткосрочном периоде позволило снова выйти в плюс по чистой прибыли.

Однако группа компаний удерживает заработные платы на уровне ниже среднего по стране, что приводит к повышенной текучести кадров, особенно сильно это отображается на сотрудников в возрасте с 25 до 41 года. Которые обычно составляют наиболее квалифицированную и трудоспособную часть населения. При этом в качестве избежание кадровой нехватки группа компаний ведут активную рекрутскую деятельность в найме сотрудников. Введена реферальная система, в рамках которой действующие сотрудники могут привести новых сотрудников из числа знакомых и родственников за материальное вознаграждение. Также в группе компаний на большинство вакансий введены крайне низкие входные требования, так как есть внутреннее оплачиваемое для соискателя обучение необходимым навыкам предстоящей деятельности. Так группы компаний сохраняют минимальный кадровый голод, однако таких действий недостаточно, чтобы достигнуть стратегической цели ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанных организаций, цель текучести кадров которых состоит в не более чем: 12% в год.

2.2 Бизнес-анализ отдела проектов ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанных организаций, его ключевые показатели эффективности

Проектный отдел ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанных организаций не привязан к определенному юридическому лицу и не располагается в конкретном регионе присутствия. Основная деятельность группы компаний — это разработка программного обеспечения и обслуживание бизнес-процессов организации-заказчика на аутсорсинге, в том числе предоставления широкого спектра услуг контактного центра. После заключения соответствующего контракта или договора с организацией-заказчиком. ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанные организации начинают формировать проектный отдел под каждого конкретного заказчика с учетом оговоренной численностью функционалом и квалификации иными параметрами. Группа компаний заключает долгосрочные договоры от 1 года и выше с возможностью

дальнейшего пролонгирования. Как правило такие проектные отделы фактически становятся бессрочными, периодически проводя структурные и функциональные изменения по потребностям организации-заказчика и условиям рынка. Такой отдел имеет структуру, представленную на рисунке 10.

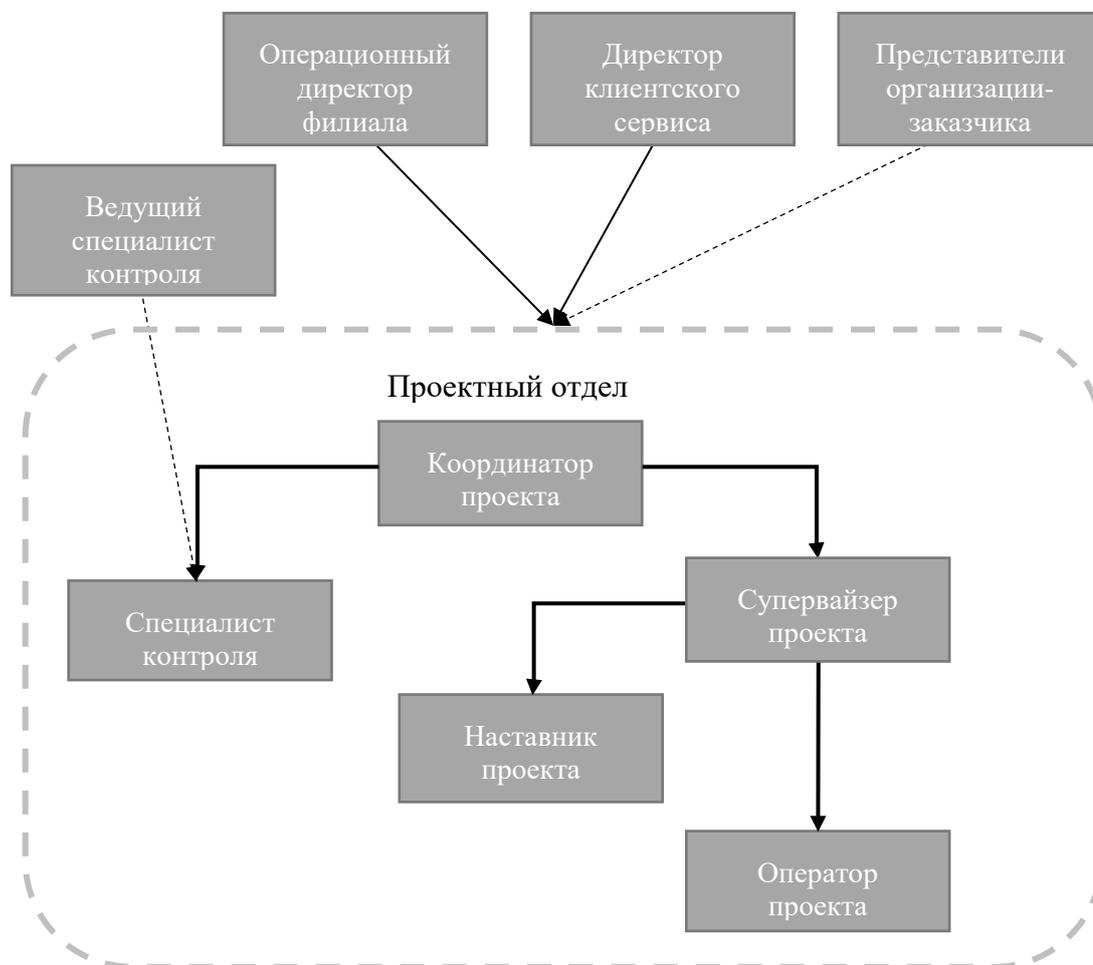


Рисунок 10 – Структура проектного отдела ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанных организаций

Проектный отдел одновременно зависим от операционных директоров филиалов и юридических лиц группы компаний, директора клиентского сервиса и от уполномоченных представителей организации-заказчика:

- операционный директор – управляет внутреннем документооборотом, порядком различных выплат и отчислений. Обслуживанием офисов компании, отделом кадров филиалов и

юридических лиц. Ставит задачи проектному отделу по соответствующим аспектам;

– ведущий специалист контроля качества – является надзорным специалистом, который оценивает определенные аспекты качества работы специалиста отдела контроля качества проекта. Следит за соблюдением деловой этики, соблюдения структур, техник и своевременности предоставления обратных связей операторам от специалиста контроля качества проекта. Не является ответственным за специфические проектные аспекты работы специалиста контроля качества проекта, не оценивает их и не влияет на них;

– директор клиентского сервиса – является функциональным руководителем проектного отдела. Ставит цели и задачи, которые проекту необходимо достигнуть или соблюсти. Руководит структурой проектного отдела и ее изменениями;

– уполномоченный представитель организации-заказчика – не является частью ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» или связанных организаций. При этом выполняет надзорную функцию за соблюдением специфических аспектов проекта. Ставит функциональные задачи.

В таблице 5 подробно расписаны ключевые показатели эффективности проектного отдела.

Таблица 5 – Ключевые показатели эффективности проектного отдела

Ключевые показатели эффективности проектного отдела	Таргет показателя в месяц	Лицо, контролирующее показатель	Ответственное лицо проектного отдела	Вес показателя
КТК - коэффициент текучести кадров	3%	Операционный директор	Координатор проекта/Супервайзер проекта	15%
КИРВ - коэффициент использования рабочего времени	95%	Операционный директор	Координатор проекта/Супервайзер проекта	15%
Качество работы проектного отдела	90%	Ведущий специалист отдела контроля качества	Специалист контроля качества проекта	10%
Специфические проектные показатели	Динамичные	Представитель организации-заказчика/Директор клиентского сервиса	Координатор проекта/Супервайзер проекта/Специалист контроля качества проекта	60%

Специфические проектные показатели – отличаются у каждого отдельного проекта, также они динамично изменяются под необходимости организации-заказчика по согласованию с директором клиентского сервиса группы компаний. Специфические проектные показатели в свою очередь разбиваются на меньшие показатели эффективности, это может быть конверсия, конвертация, доля ошибок, определенное среднее время обработки кейса, качество обработки кейса и другие.

Поскольку деятельность ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанных организаций – это разработка программного обеспечения и принятия определенных процессов иных организаций на аутсорсинг, то деятельность группы компаний можно охарактеризовать как – предоставление услуг. Проектный отдел выступает в роли организатора и производителя этих услуг, то есть является структурным подразделением, которое приносит доход

предприятию. Остальные структурные подразделения обеспечивают инфраструктуру для поддержания деятельности проектного отдела.

В рамках анализа ключевых показателей, определяющих эффективность функционирования проектного отдела, особое внимание уделяется двум важным аспектам: коэффициенту текучести кадров и коэффициенту использования рабочего времени. Данные показатели занимают 30% в общей структуре оценки деятельности подразделения. Основная задача, стоящая перед руководством структурного подразделения, заключается в создании таких условий труда, при которых сотрудники не только останутся в составе группы компаний, но и будут полностью реализовывать свой трудовой потенциал, эффективно используя отведенное рабочее время.

Коэффициент использования рабочего времени напрямую зависит от соответствия фактически отработанных часов к установленному плану. В этом контексте, в рамках отчетного периода, который обычно составляет один месяц, разрабатывается детализированный план работы. В него включается расчет необходимых рабочих ресурсов и общего объема часов, которые должны быть отработаны персоналом отдела. Для проектного отдела критически важно достичь установленного показателя ключевого показателя эффективности (KPI), согласно которому линейные сотрудники должны реализовать не менее 95% от запланированного рабочего времени.

Однако на пути к достижению этой цели могут возникнуть препятствия, такие как временная нетрудоспособность сотрудников, вызванная болезнью, прогулы, а также незапланированные отпуска за свой счет, которые могут быть обусловлены различными уважительными причинами, возникающими в жизни каждого человека. Важно отметить, что ежегодные очередные отпуска уже заложены в плановые часы, и поэтому не оказывают негативного влияния на коэффициент использования рабочего времени.

Для минимизации рисков, связанных с непредвиденными отсутствиями сотрудников, и для поддержания коэффициента рабочего времени на плановом уровне, применяется методика компенсации рабочего времени. Этот

инструмент предполагает распределение задач и рабочих обязанностей среди других сотрудников, включая их выход на дополнительные смены, что позволяет эффективно перекрывать возникающие пробелы в рабочем процессе и поддерживать непрерывность работы проектного отдела.

В свою очередь выполнение специфических проектных показателей также связаны с использованием рабочего времени, так как могут быть выполнены только в случае присутствия достаточного количества человеческого ресурса для закрытия своих задач. В таких условиях очень важен своевременная замена уходящим сотрудников. Алгоритм принятия в проектный отдел нового сотрудника (Приложение Д, рисунок Д.1). Алгоритм выполнения специфических проектных показателей изображен на рисунке 11.

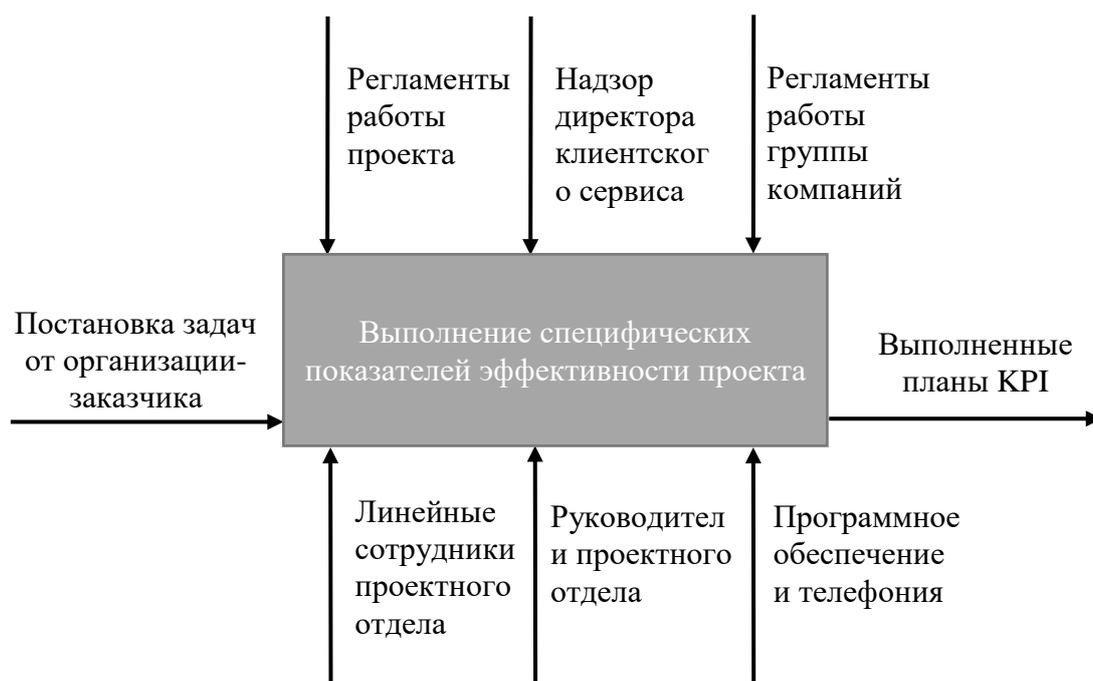


Рисунок 11 – бизнес-процесс выполнения специфических ключевых показателей эффективности проекта

Качество работы проектного отдела с точки зрения общих аспектов политики и регламентов группы компаний оценивает Ведущий специалист контроля качества посредством аудита записей обратной связи линейным

сотрудникам и оценкой чек-листов, которые заполняет специалисты контроля качества проекта.

Подход к ключевым показателям эффективности проектного отдела можно назвать комплексным, поскольку эффективность оценивается с разных сторон независимыми друг от друга специалистами. А тип подчинения структурного подразделения матричным, так как в разных аспектах деятельности проектный отдел подчиняется разным структурам.

2.3 Оценка текущих ключевых показателей эффективности структурного подразделения ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанных организаций.

С точки зрения системы сбалансированных показателей (BSC) руководители проектного отдела одновременно является ответственным за все 4 аспекта:

- финансы – этот сегмент включает в себя прямое взаимодействие с заказчиком по вопросам финансирования услуг, которые регламентируются заключенными договорами и сопутствующими нормативно-правовыми актами. В обязанности отдела входит мониторинг доходов и издержек, связанных с реализацией проектов, а также подготовка и управление фондом оплаты труда сотрудников;
- клиенты – Проектный отдел несет ответственность за предоставление услуг, оговоренных в проектных документах, обеспечивая их качество и соблюдение сроков. Это подразделение является единственной точкой контакта между ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанными организациями с организацией-заказчиком, что подчеркивает его ключевую роль в поддержании клиентских отношений;

- бизнес-процессы – проектный отдел инициирует и координирует все ключевые бизнес-процессы внутри группы компаний, что напрямую влияет на результативность группы компаний;
- обучение и развитие – руководители проектного отдела ответственны за обучение и развития своих линейных сотрудников.

Методы обучения включают обучение необходимым навыкам исходя из квалификации руководителя отдела, использование учебных материалов от отдела обучения, а также знаний, полученных от ведущих специалистов по контролю качества и представителей организации-заказчика. Учитывая эти факторы, можно сказать, что работа проектного отдела происходит в достаточной степени автономно от других структурных подразделений группы организаций. Однако это есть проблемная зона группы компаний.

HR-отдел ответствен за набор сотрудников, при этом в ключевых показателях эффективности этого структурного подразделения, входит только набор определенного числа линейных сотрудников и прохождение ими аттестации, при этом если новый сотрудник уйдет сразу после аттестации или позже на HR-отдел это не повлияет. Это приводит к ухудшению качества набранных сотрудников, что в свою очередь негативно влияет и на деятельность проектного отдела.

Аттестацию принимает один из руководителей проектного отдела – супервайзер проекта. При этом в КРІ проектного отдела входит КТК и КИРВ, значит входит в интересы супервайзера проекта. Когда проектный отдел подает заявку на набор той или иной линейной должности, то это означает, что проектный отдел нуждается в ней сейчас или прогнозирует необходимость найма дополнительных сотрудников. Это значит. Что для выполнения специфических проектный КРІ есть необходимость в пополнение или увеличение человеческого ресурса. В таком случае, если на аттестацию попадает кандидат недостаточной компетенцией, то перед проектным отделом встает вопрос, принят ли кандидата на работу, но рисковать, что его работа будет недостаточна для выполнения коэффициента рабочего времени или

сотрудник уволиться и отрицательно повлияет на коэффициент текучести кадров. Либо отказать такому кандидату на аттестации, что будет означать недостаток человеческого ресурса для выполнения специфических проектных показателей эффективности.

Аналогичная проблема возникает и с отделом обучения, в ключевые показатели эффективности отдела обучение входит доля прошедших аттестацию, но не входят их дальнейшее обучение и адаптация. То есть отделу обучения важно только, чтобы кандидат прошел. При этом, он не может повлиять на изначальные навыки кандидата, следовательно результат аттестации во многом зависит именно от того, какого кандидата HR-отдел передал на обучения.

Также могут возникать проблемы с взаимодействием с IT-отделом. Поскольку группа компаний специализируется на разработке программного обеспечение и дальнейшее обслуживание бизнес-процессов организации-заказчика, то возникает критическая необходимость в поддержании программного обеспечения и оборудования в исправном состоянии. Проектный отдел коммуницирует с IT-отделом по средствам тикетов – заявок на починку программного обеспечения или оборудования, формировании или изменения внутренних CRM-систем. В ключевые показатели эффективности IT-отдела входит скорость принятия в работу тикета и скорость его решения. При этом не входит качество, то есть если возникла какого-рода проблема, требующая вмешательства IT-отдела, то их цель быстрее закрыть тикет, а не действительно решить проблему, что в свою очередь приводит к некачественному решению или его отсутствию, доля влияния представлена на рисунке 12.

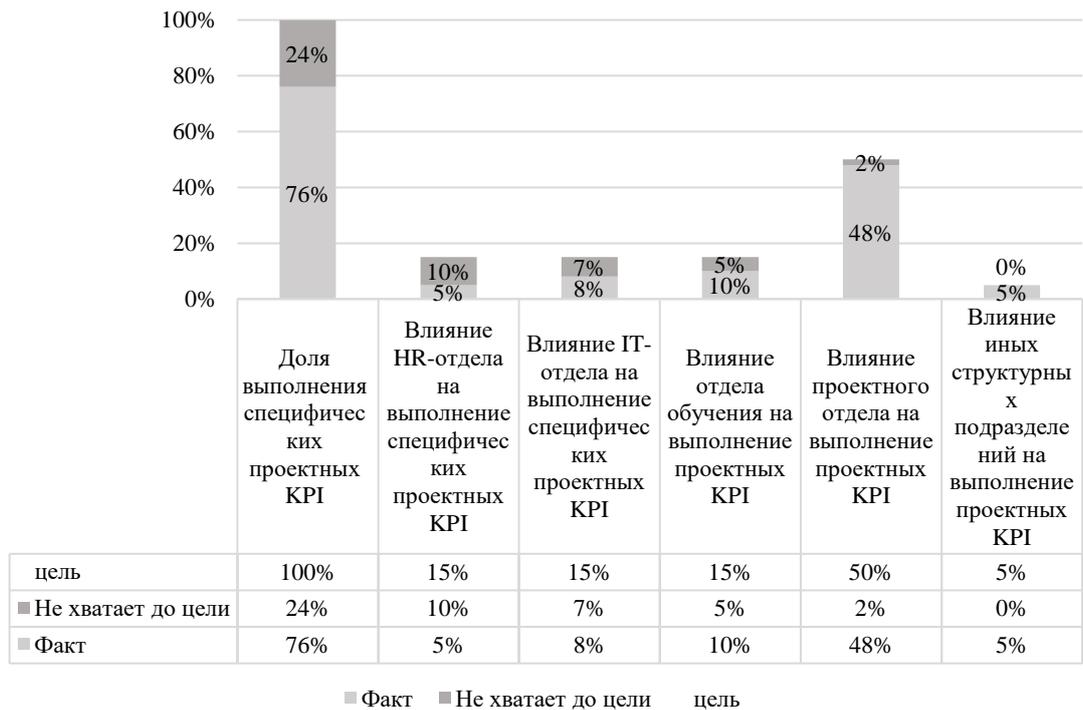


Рисунок 12 – Влияние всех структурных подразделений ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанных организаций на специфические ключевые показатели эффективности проектного отдела

Интересы структурных подразделений ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанных организаций не согласованы в должной мере, что приводит к конфликту интересов и переложению всей ответственности на проектный отдел.

Также матричная система управления, помимо эффективного управления в разных сферах деятельности, приводит к конфликтам интересов. Задачи от операционного директора, ведущего специалиста качества, представителя организации-заказчика и директора клиентского сервиса могут противоречить или мешать исполнению друг друга, что может привести к понижению эффективности проектного отдела в целом.

Глава 3 Основные направления оптимизации ключевых показателей эффективности проектного отдела ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанных организаций

3.1 Разработка рекомендаций по улучшению эффективности проектного отдела ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанных организаций на основе анализа ключевых показателей эффективности

В рамках стратегического управления корпоративной деятельностью, неотъемлемым условием успешной реализации долгосрочных целей группы компаний является обеспечение высокой степени согласованности ключевых показателей эффективности всех структурных подразделений. Данные показатели должны быть не только индивидуально нацелены на достижение стратегической миссии организации, но и взаимно дополняться.

Важно подчеркнуть, что в случае отсутствия взаимной корреляции и интеграции ключевых показателей эффективности между различными подразделениями, существует риск возникновения внутрикорпоративных конфликтов, приводящих к смещению фокуса с общих целей на частные интересы отдельных подразделений. Это, в свою очередь, может привести к недопониманию внутри организации, снижению общей эффективности работы и перекладыванию ответственности с одного подразделения на другое, что недопустимо для стабильного функционирования и развития компании.

Следовательно, для гармоничного достижения стратегических задач, необходимо тщательное планирование и регулирование ключевых показателей эффективности в рамках комплексной системы управления эффективностью. Это включает в себя разработку общих для всех подразделений методических подходов к оценке их работы, а также установление четких и понятных механизмов взаимодействия и координации

их деятельности. Только при таком подходе возможно достижение стратегической синергии, обеспечивающей устойчивое развитие на рынке.

Для повышения уровня согласования целей структурных подразделений и можно ввести систему внутренней валюты или баллов. Каждому структурному подразделению необходимо иметь свой условный счет. Так как проектный отдел непосредственно занимается деятельностью, которая приносит ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанным организациям прибыль, то специфические проектные показатели эффективности должны приносить при их выполнении условные баллы.

Цель заключается в том, что за выполнение 100% специфических показателей эффективности n-ое количество баллов, которое зависит от сложности конкретного проекта и количества задействованных сотрудников в конкретном проектом отделе. Далее из заработанных и накопленных баллов, проектный отдел будет рассчитываться с операционными отделами, в зависимости от проделанной работы последних. Также в системе будут предусмотрены штрафные баллы, от одного структурного подразделения в пользу другого в случаях, когда проделанная работа одного структурного подразделения ниже планки стратегических целей ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанных организаций, дополнительно баллы будут сниматься за провинности структурного подразделения в целом перед группой компаний. Методологию подсчета можно увидеть в таблице 6:

Таблица 6 – Методология начисление баллов проектному отделу за выполнение специфических показателей эффективности проекта

Наименования	Количество	Единица измерения
1	2	3
Проектный отдел	100	человек
Количество баллов при выполнении стратегических проектных КРІ на 100%	100	баллов

Продолжение таблицы 6

1	2	3
Количество баллов при выполнении специфических показателей эффективности проекта менее чем на 100%	$\% \text{ выполнения} * 100$	баллов
Количество баллов при выполнении специфических показателей эффективности проекта более чем на 100%	$100 + \% \text{ Перевыполнения} * 100$	баллов

В этом случае, количество начисленных баллов при выполнении 100% специфических проектных показателей эффективности проекта, будет определено численностью сотрудников, которые задействованы в конкретном проектном отделе. То есть, для проектного отдела численностью в 100 человек и при выполнении специфических KPI проекта на 100% за отчетный период, будет происходить начисление в 100 баллов, при изменении численности проектного отдела или выполнения специфических KPI проекта выше или ниже 100%, будут происходить пропорциональные изменения.

Наиболее задействованные в обеспечении деятельности проектного отдела структурные подразделения будут получать баллы за оказанные услуги и терять эти баллы, в случае если выполнение своих обязательств будет происходить не будет соответствовать качеству, принятому группой компаний. Методология расчета с HR-отделом приведена в таблице 7:

Таблица 7 – Взаиморасчет баллами за работу HR-отдела

Наименования	Количество	Единица измерения
1	2	3
Цель группы компаний по текучести кадров (в месяц)	3	%

Продолжение таблицы 7

1	2	3
Стоимость 1 трудоустроенного сотрудника HR-отделом	3	Балл
Потеря 1 кандидата на этапе обучения/аттестация, по причинам не связанным с отделом обучения и проектным отделом	-1	Балл
Потеря 1 приведенного сотрудника в течение 3 месяцев с момента трудоустройства, по причинам не связанным с IT-отделом, отделом обучения и проектным отделом	-3	Балл
Максимальный количество баллов при плановой текучести (в месяц)	9	Балл
Минимальное количество баллов, при котором HR-отдел не оказывает негативного влияния на проектный отдел	0	Балл

Исходя из бального взаиморасчета таблицы 7 с отделом кадров, руководство группы компаний сможет оценить положительное или отрицательное влияние HR-отдела на работу проектного отдела, а HR-отдел будет заинтересован в предоставлении кандидатов, которые соответствуют всем компетенциям и необходимым навыкам, для работы в проектном отделе. Отрицательные баллы будут перечисляться в сторону проектного отдела, тем самым закрывая его потери в специфических проектных KPI, которые возникнут в результате нехватки квалифицированного персонала. В случае, если количество баллов превысит HR-отдела максимальный уровень в 9 баллов, это может говорить о его высокой эффективности. Методология расчета с отделом обучения приведена в таблице 8.

Таблица 8 – Взаиморасчет баллами за работу отдела обучения

Наименования	Количество	Единица измерения
1	2	3
Цель группы компаний по уровню обученности персонала (в месяц)	90	%
Стоимость обучения 10% сотрудников проектного отдела	2	Балл

Продолжение таблицы 8

1	2	3
Стоимость отсутствия обучения у 10% сотрудников%	-3	Балл
Потеря сотрудника в результате некорректной/неполной деятельности проектного отдела	-3	Балл
Максимальное количество баллов в месяц при плановом уровне обученности сотрудников проектного отдела	18	Балл
Минимальное количество баллов, при котором отдел обучения не оказывает негативного влияния на проектный отдел	15	Балл

Уровень профессиональной подготовки, развития и информированности сотрудников играет критически важную роль в достижении специфических ключевых показателей эффективности проекта. В случае, если уровень обучения сотрудников не соответствует установленным целевым значениям, это оказывает негативное влияние на достижение данных показателей. Согласно методике взаиморасчета, если проектный отдел не выполняет заданные KPI по причине недостаточной подготовки сотрудников, ответственность за это возлагается на отдел обучения, и он обязан компенсировать возникшие потери. Этот механизм позволяет объективно оценивать эффективность работы отдела обучения.

Для оценки уровня компетенций отдела обучения можно применять несколько методов. Одним из наиболее эффективных способов являются специализированные тесты, которые позволяют выявить соответствие навыков и знаний сотрудников установленным требованиям. Кроме того, важным инструментом является получение обратной связи от линейных сотрудников, которые непосредственно взаимодействуют с обучаемыми и могут предоставить ценную информацию о качестве обучения.

Такая систематическая проверка и корректировка уровня обучения сотрудников позволяет не только повысить их профессионализм, но и обеспечить достижение специфических ключевых показателей

эффективности проекта, что, в конечном итоге, способствует успешной реализации проектных целей и задач, а как следствие увеличивает доходность проекта и положительно сказывается на прибыли ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанных организаций. Методология расчета с IT-отделом представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Взаиморасчет баллами с IT-отделом

Наименования	Количество	Единица измерения
Цель по доработкам и поддержанию работы ПО IT-отделом (Критический приоритет)	1	День
Цель по доработкам и поддержанию работы ПО IT-отделом (Средний приоритет)	7	День
Цель по доработкам и поддержанию работы ПО IT-отделом (Низкий приоритет)	28	День
Стоимость 100% доработок и починок, выполненных в срок	5	Балл
Стоимость 100% качественных доработок и починок	10	Балл
Некачественная или просроченная доработка или починка (критический приоритет)	-10	Балл
Некачественная или просроченная доработка или починка (средний приоритет)	-3	Балл
Некачественная или просроченная доработка или починка (низкий приоритет)	-1	Балл
Максимальное количество баллов в месяц при плановом уровне работы IT-отдела	15	Балл
Минимальное количество баллов IT-отдела, которое существенно не влияет на специфические проектные показатели	10	Балл

Деятельность IT-отдела играет исключительно важную роль в обеспечении стабильной работы проектного отдела и достижения ключевых показателей эффективности (KPI). Даже незначительные сбои или задержки в доработке могут нанести определенный урон специфическим показателям эффективности проектного отдела. Влияние подобных инцидентов варьируется в зависимости от значимости задачи, возложенной на IT-отдел.

Согласно взаиморасчету, представленному в таблице 9, проектный отдел имеет возможность компенсировать свои потери по KPI за счет IT-

отдела. Это позволяет руководству группы компаний проводить более эффективный мониторинг и контроль, обеспечивая лучшее понимание масштабов и характера возникающих проблем в различных структурных подразделениях.

Данный подход не только способствует улучшению координации между отделами, но и обеспечивает более точное выявление причин проблем и их устранение. Систематическое использование взаиморасчетов и мониторинг эффективности работы IT-отдела позволяют компании своевременно реагировать на любые отклонения и минимизировать их негативное влияние на общую деятельность проектного отдела. Расчет КРІ проектного отдела показан в таблице 10.

Таблица 10 – Расчет показателя баллов КРІ проектного отдела

Наименования	Количество	Единица измерения
Численность проектного отдела	100	чел
Количество начисленных баллов проектному отделу при выполнении 100% специфических КРІ проекта	100	Балл
Норма отчислений IT-отделу за плановую работу	15	Балл
Норма отчислений HR-отделу за плановую работу	9	Балл
Норма отчислений отделу обучение за плановую работу	18	Балл
Итоговый баланс проектного отдела, при плановой работе	58	Балл

Коэффициент использования рабочего времени, коэффициент текучести кадров, а также оценку качества работы проектного отдела, можно упразднить, поскольку в предложенной системе баллов КРІ учитываются все эти параметры, также эти же параметры влияет на выполнение специфических показателей эффективности проекта. Для проектного отдела останутся только специфические проектные показатели эффективности, которые далее будут конвертироваться в баллы КРІ по итогам которых, можно всесторонне оценить деятельность проектного отдела. Плановым значением баллов КРІ для отдела

численностью в 100 человек можно оставить 58 баллов, большее или меньшее количество баллов за отчетный период будет говорить о эффективности проектного отдела, также как и баланс других структурных подразделений организации позволит сделать вывод о их эффективности. Стоит учитывать, что HR-отдел, отдел обучения и IT-отдел одновременно обслуживает множество проектных отделов, следовательно есть возможность их совокупной оценки. Смоделируем BPMN бизнес-процесс работы баллов KPI между структурными подразделениями (Приложение Е, рисунок Е.1).

ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанные компании уже имеют цифровую инфраструктуру и собственное программное обеспечение, которое может использоваться для установки и эксплуатации системы баллов KPI. Создание по техническому заданию можно поручить IT-отделу. Отслеживание и надзор показателей проектного отдела войдет в зону ответственности директора клиентского сервиса. Отслеживание и надзор за показателями операционных отделов войдет в зону ответственности операционных директоров регионов присутствия группы компаний или юридических лиц.

После проведения установки системы баллов, дальнейшего тестирования и доработок при необходимости, показатели баллов KPI можно ввести в премиальную часть административно-управляющего персонала проектного отдела, а баллы KPI иных отделов внести в премиальную часть сотрудников соответствующих отделов.

3.2 Влияние внедрения системы баллов КРІ в проектный отдел ООО "ГРАН ЛИМИТЕД" и связанных организаций

Система баллов КРІ для структурных подразделений группы компаний, это эффективный инструмент для мониторинга работы каждого структурного подразделения в частности, такая система позволяет обнаруживать проблемные зоны среди подразделений или их коммуникации.

Следовательно, оценка по баллам КРІ позволяет, обнаружив проблемную зону сразу начать влиять на нее. А также приравнять цели каждого структурного подразделения к стратегическим целям ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанным организациям, при этом интересы подразделений начнут дополнять друг друга, не противоречить. Проанализировав прогнозные изменения в выполнении специфических показателей эффективности проекта их можно представить на рисунке 13.



Рисунок 13 – Влияние всех структурных подразделений ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанных организаций после введения системы баллов КРІ на специфические ключевые показатели эффективности проектного отдела

На рисунке 13 можно наблюдать положительную динамику выполнения специфических показателей эффективности проектного отдела. Изначальный показатель был: 76%, ожидаемые изменения после введения системы баллов КРІ, можно наблюдать рост до 90%, то есть на 14% в абсолютном измерении, а относительно на 18,4%. Подобное изменения также увеличит уровень доходности проектных отделов, что соответствует стратегическим целям группы компаний и целям учредителя. Исходя из изменений выполнения специфических КРІ, произойдут следующие изменения в чистой прибыли на рисунке 14.

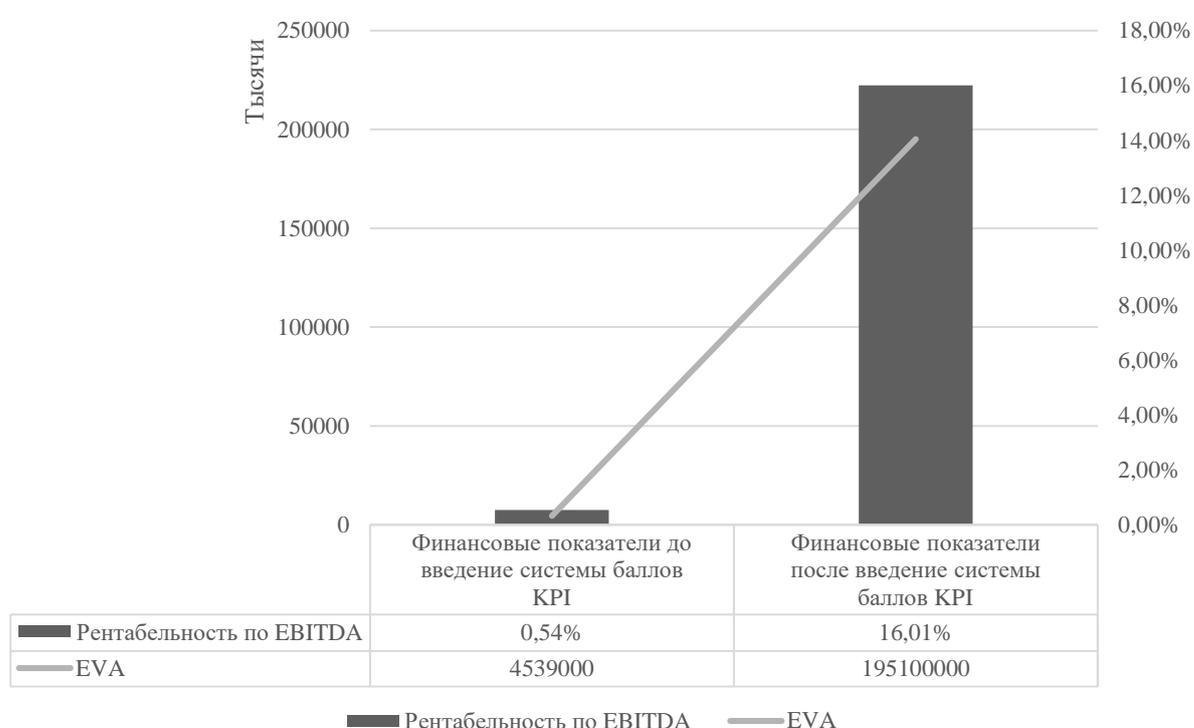


Рисунок 14 – Сравнение рентабельности ЕВІТDА и ЕVА на текущий момент и после внесения изменений в ключевые показатели эффективности проектного отдела с помощью системы баллов КРІ

Анализ финансовых показателей ООО «ГРАН ЛИМИТЕД», представленный на рисунке 14, демонстрирует значительную динамику роста рентабельности компании. Экономическая добавленная стоимость (ЕVА), являющаяся ключевым индикатором эффективности использования капитала,

выросла в 29,64 раза, достигнув абсолютного значения в 190 561 000 рублей. Одновременно с этим, чистая прибыль компании увеличилась до 195 101 000 рублей, что свидетельствует о стабильном росте прибыльности и финансовой устойчивости организации.

Данные финансовые показатели открывают перед ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанными организациями новые возможности для оптимизации стратегии управления персоналом. В первую очередь, достигнутый уровень рентабельности позволяет компании пересмотреть политику заработной платы, нацеленную на повышение ее до средних значений по России, а возможно, даже выше. Повышение заработной платы до уровня, соответствующего рыночным стандартам, представляет собой ключевой стратегический шаг, обеспечивающий компании целый набор преимуществ:

- сокращение текучести кадров: Повышение заработной платы до уровня, соответствующего средним значениям по России, позволит создать более привлекательные условия труда для сотрудников, снижая тем самым риск их ухода из компании. Это особенно актуально в условиях высокой конкуренции на рынке труда и дефицита квалифицированных специалистов;
- снижение затрат на управление персоналом: Сокращение текучести кадров приведет к уменьшению затрат на рекрутинг, адаптацию, обучение и повышение квалификации новых сотрудников. Освобождающиеся финансовые ресурсы можно направить на развитие более эффективных программ обучения, улучшение системы мотивации и создание более комфортной рабочей среды;
- повышение уровня компетенций сотрудников: более высокая заработная плата может стать мощным стимулом для сотрудников к повышению квалификации, профессиональному росту и углублению знаний. Это приведет к росту производительности труда, улучшению

качества оказываемых услуг и повышению конкурентоспособности организации;

– укрепление репутации компании: Повышение заработной платы до средних значений по России позволит повысить престиж компании на рынке труда и создать более привлекательный имидж для потенциальных сотрудников. Это привлечет более квалифицированных и мотивированных специалистов, способных внести существенный вклад в развитие компании.

В конечном итоге, инвестирование в повышение заработной платы является не просто расходом, а стратегической инвестицией, направленной на устойчивое развитие ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанных организаций. Это позволит группе компаний укрепить свои позиции на рынке, увеличить долю в сегменте и достичь новых уровней с помощью углубления компетенций и сокращения затрат на рекрутинг, что в свою очередь будет способствовать развитию группы компаний и иметь значительное положительное влияние на репутацию группы компаний.

Заключение

В первом разделе исследования проводится глубокий анализ системы ключевых показателей эффективности (KPI), применяемой для оценки результативности как отдельных сотрудников, так и структурных подразделений предприятий. Исследование системы KPI является актуальным вопросом в современном бизнесе, поскольку ее правильное формирование и внедрение являются ключевыми факторами, влияющими на достижение стратегических целей организации и его устойчивое развитие. Ключевые показатели эффективности (KPI) должны быть тесно связаны со стратегическими целями организации. Стратегические цели — это долгосрочные направления развития, определяющие будущее организации и его конкурентное преимущество. KPI превращают стратегические цели в измеримые и конкретные показатели, позволяющие отслеживать прогресс в их достижении. Для эффективного внедрения системы KPI необходимо обеспечить мотивацию сотрудников и структурных подразделений к достижению заданных показателей. Мотивация может быть, как материальной, например, премии и бонусы, так и нематериальной, например, повышение в должности, дополнительные возможности для профессионального развития, публичное признание и повышение престижа работы. Ключевые показатели эффективности для сотрудников и структурных подразделений:

- система KPI должна охватывать как индивидуальные показатели эффективности сотрудников, так и показатели эффективности структурных подразделений. Это позволяет создать единую систему оценки результативности и увязать индивидуальные вклады сотрудников с целями их подразделений и целями организации в целом;
- взаимосвязь KPI сотрудников и KPI структурных подразделений. Ключевые показатели эффективности сотрудников должны быть взаимосвязаны с KPI структурных подразделений, в которых они

работают. Это позволяет оценить вклад каждого сотрудника в достижение целей его подразделения и убедиться, что индивидуальные вклады соответствуют общим целям структурного подразделения;

– соответствие ключевых показателей эффективности структурных подразделений организации друг другу и стратегическим организации. Если КРІ структурных подразделений не соответствуют и дополняют друг друга, то это приводит к противоречиям в коммуникации структурных подразделений и их совместной работе, и коммуникации, что в конечном итоге снижает общую эффективность организации.

Формирование и внедрение системы КРІ — это комплексный процесс, который включает в себя несколько этапов:

– определение стратегических целей организации. На этом этапе определяются ключевые направления развития организации, которые будут лежать в основе системы КРІ;

– разработка системы КРІ для структурных подразделений и сотрудников. На этом этапе формулируются конкретные показатели эффективности, которые будут использоваться для оценки результатов работы;

– определение методов и инструментов для измерения КРІ. На этом этапе выбираются методы и инструменты, которые будут использоваться для сбора и обработки данных, необходимых для оценки КРІ;

– создание системы мониторинга и отчетности по КРІ. На этом этапе создается система, позволяющая регулярно отслеживать достижение КРІ и формировать отчеты о результатах;

– обучение сотрудников и руководителей системе КРІ. На этом этапе сотрудники и руководители знакомятся с системой КРІ, ее целями и методами работы с ней;

– внедрение системы КРІ и ее постоянное совершенствование. На этом этапе система КРІ вводится в действие и регулярно анализируется для выявления недостатков и постоянного совершенствования.

Во втором разделе данной работы проведен анализ деятельности ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанных организаций, их финансовые показатели, структура и проводимые бизнес-процессы.

Так чистая прибыль группы компаний в 2021 году составила: 257 540 тысяч рублей, а в 2022 году ушла в минус: -14 023 тысяч рублей, по внешнеэкономическим причинам, в 2023 году ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» удалось выйти в плюс, благодаря оптимизации расходов и переориентации на иную группу клиентов снова вышли в плюс по чистой прибыли до: 5 569 тысяч рублей.

Также, в частности, разобраны структурные подразделения группы компаний – проектные отделы. Данные структурные подразделения приносят весь доход группе компаний и являются основными исполнителями деятельности ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанных организаций.

Разобрана детальность проектного отдела и бизнес-процессы, которые производит отдел. В ходе исследования было выявлено смещение ответственности в сторону проектного отдела с других структурных подразделений и их влияние на достижение специфических показателей эффективности проекта – деятельности, которая определяет всю прибыль группы компаний.

Также проблемной зоной выступает низкая средняя заработная плата сотрудников в сравнении с среднероссийской, что отрицательно сказывается на стратегической цели группы компаний по текучести кадров до 12% в год. Стоит отметить, что обнаружена проблема несогласованности ключевых показателей эффективности структурных подразделений между собой, что негативно влияет на рентабельность и развитие ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанных организаций в целом.

В третьей части исследования для проектного отдела разработана система баллов КРІ, которая позволяет оценить эффективность проектного отдела отдельно от других структурных подразделений группы компаний, а также позволяет оценить эффективность операционных структурных подразделений. Такой подход позволит увеличить ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанным компаниям в относительном измерении в 29,64 раз, а в абсолютном измерении до 195 101 тысяч рублей, что позволит группе компаний увеличить заработные платы, которые помогут в выполнение стратегической цели компании по текучести кадров и в целом значительно повлияет на развитие группы компаний.

В качестве вывода можно отметить критическую роль ключевых показателей эффективности структурных подразделений предприятий в условиях современной экономики и важность согласованности работы структурных подразделений, так как это значительно влияет на эффективность работы предприятий.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Большакова Е. М. Система мотивации персонала IT-организаций на основе КРІ / Большакова Е. М. – Текст: электронный // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-motivatsii-personala-it-organizatsiy-na-osnove-kpi/> (дата обращения: 10.05.2024)
2. Буторин А. М. Оценка эффективности организационной структуры малых промышленных предприятий: специальность 38.04.01 «Экономика» / А. М. Буторин; Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина. – Екатеринбург, 2021. – 128 с. – URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/100692/1/m_th_a.m.butorin_2021.pdf/ – Текст: электронный
3. Горшенина Е. В. КРІ И МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА / Е. В. Горшенина. – Текст: электронный // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kpi-i-motivatsiya-personala/> (дата обращения: 10.05.2024)
4. Дубинина Н.А. Показатели оценки бизнес-процессов предприятия // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика» = Perm University Herald. Economy. 2016. № 2(29). С. 179–191. – doi: 10.17072/1994–9960–2016–2–179–191
5. Дубоносова А. Н., Оценка работы структурных подразделений компании / А. Н. Дубоносова. – Текст: электронный // Планово-экономический отдел URL: https://www.profiz.ru/peo/12_2018/rabota_podrazdelenij/ (дата обращения: 01.04.2024)
6. Иткулов С. Г. Механизм внедрения КРІ и bsc на предприятии / С. Г. Иткулов, Т. В. Фролова, Е. В. Коробейникова. – Текст: электронный // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-vnedreniya-kpi-i-bsc-na-predpriyatii/> (дата обращения: 10.05.2024)

7. Клочков А. К. КPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А. К. Клочков. – Москва: Эксмо, 2010. – 103 с. – ISBN 978-5-699-37901-9

8. Ковалев С. В. Разработка ключевых показателей - KPI структурных подразделений с применением системы Бизнес-инженер / С. В. Ковалев. – Текст: электронный // Studylib URL: <https://studylib.ru/doc/410345/kpi-strukturnyh-podrazdelenij-s-primeneniem-sistemy-biznes/> (дата обращения: 01.04.2024)

9. Моисеева И. И., Оценка эффективности деятельности отдельных структурных подразделений коммерческой организации / И. И. Моисеева. – Текст: электронный // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» - <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-deyatelnosti-otdelnyh-strukturnyh-podrazdeleniy-kommercheskoj-organizatsii/> (дата обращения: 01.04.2024)

10. Нестеренко П. Е. Система стимулирующих выплат KPI / П. Е. Нестеренко, Н. Т. Кожанов. – Текст: электронный // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-stimuliruyuschih-vyplat-kpi/> (дата обращения: 10.05.2024)

11. Планово-экономический отдел: Оценка бизнеса на основе экономической добавленной стоимости (EVA) / URL: https://www.profiz.ru/peo/5_2023/ocenka_biznesa/ – (дата обращения: 01.04.2024). – Режим доступа: открытый – Текст: электронный

12. Речинский А. В. Разработка методики расчета показателей эффективности деятельности университета и его структурных подразделений / А. В. Речинский А. В, Л. В. Черенькая, В. Е. Магер, Е. В. Матеева – Текст: электронный // Современные технологии управления URL: <https://sovman.ru/article/5407/> (дата обращения: 01.04.2024)

13. Роджерс Р. Управление результативностью: вынужденное ранжирование или performance management? / Р. Роджерс, П. Дэвис. – Текст:

электронный // Экономический интернет-журнал HR-Академия – URL https://hr-academy.ru/to_help_article.php?id=122 (дата обращения: 01.04.2024)

14. Руденко Л. Г. Сущность кpi и его роль в управлении организациям / Л. Г. Руденко, Н. П. Дегтярь. – Текст: электронный // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-kpi-i-ego-rol-v-upravlenii-predpriyatiiem/> (дата обращения: 10.05.2024)

15. Сафина Д.М. Управление ключевыми показателями эффективности: учебное пособие / Д.М. Сафина. – Казань: Казан. ун-т, 2018. – 123 с.

16. Сеница А. Л. Численность населения в трудоспособном возрасте в России и возможные ответы на ее снижение / А. Л. Сеница. – Текст: электронный / Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chislennost-naseleniya-v-trudosposobnom-vozraste-v-rossii-i-vozmozhnye-otvety-na-ee-snizhenie/viewer/> (дата обращения: 10.05.2024)

17. Служба исследований HeadHunter – «Что мотивирует сотрудников хорошо работать: результаты опроса» – URL: <https://samara.hh.ru/article/25965/> (дата обращения: 01.04.2024), Режим доступа: открытый – Текст: электронный

18. Старцева Н. В. Разработка ключевых показателей эффективности на основе принципа соприкосновения интересов между подразделениями компании / Н. В. Старцева, Е. Н. Кошкина. – Текст: электронный // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-klyuchevykh-pokazateley-effektivnosti-na-osnove-printsipa-soprikosnoveniya-interesov-mezhdu-podrazdeleniyami-kompanii/> (дата обращения: 10.05.2024)

19. Федеральная служба государственной статистики, https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries – (дата обращения: 10.05.2024). – Режим доступа: открытый – Текст: электронный

20. Честюнина Ю. В., ЭКОНОМИКА ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ / Ю. В. Честюнина, Е. В. Забелина. – Текст: электронный //

Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-ekonomicheskoy-aktivnosti-predstaviteley-molodogo-i-starshego-pokoleniya/viewer/> (дата обращения: 16.04.2024)

21. Шкляева Н. А., Разработка ключевых показателей эффективности для оценки деятельности специалистов службы управления персоналом / Н. А. Шкляева. – Текст: электронный // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-klyuchevyh-pokazateley-effektivnosti-dlya-otsenki-deyatelnosti-spetsialistov-sluzhby-upravleniya-personalom/> (дата обращения: 10.05.2024)

22. Шмелев О. Ю. КРІ КРІ - базис мотивации / О. Ю. Шмелев. – Текст: электронный // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kpi-kpi-bazis-motivatsii/> (дата обращения: 10.05.2024)

23. Янченко А. Ю. Формирование перечня ключевых показателей эффективности в соответствии со стратегическими целями организации / А. Ю. Янченко, И. Е. Колобкова. – Текст: электронный // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-perechnya-klyuchevyh-pokazateley-effektivnosti-v-sootvetstvii-so-strategicheskimi-tselyami-predpriyatiya/viewer/> (дата обращения: 01.04.2024)

24. AlJaber, A., Martinez-Vazquez, P., Baniotopoulos, C. (2024). Towards Circular Building Key Performance Indicators. In: Ungureanu, V., Bragança, L., Baniotopoulos, C., Abdalla, K.M. (eds) 4th International Conference "Coordinating Engineering for Sustainability and Resilience" & Midterm Conference of CircularB “Implementation of Circular Economy in the Built Environment”. CESARE 2024. Lecture Notes in Civil Engineering, vol 489. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-57800-7_38/

25. Kulembayeva, F., Seitkazyeva, A., Yelshibayev, R. Economic Efficiency of Outsourcing Business Models: A Comparative Assessment. *Glob J Flex Syst Manag* 23, 75–88 (2022). <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00290-w/>
26. Kumar, V., Rajan, B., Gupta, S. et al. Customer engagement in service. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 47, 138–160 (2019). <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0565-2/>
27. Toke, L.K., Kalpande, S.D. An assessment of key performance indicators and its relationship for implementation of total productive maintenance in manufacturing sector. *Int J Interact Des Manuf* 17, 1741–1753 (2023). <https://doi.org/10.1007/s12008-023-01252-5/>
28. van de Ven, M., Lara Machado, P., Athanasopoulou, A. et al. Key performance indicators for business models: a systematic review and catalog. *Inf Syst E-Bus Manage* 21, 753–794 (2023). <https://doi.org/10.1007/s10257-023-00650-2/>

Приложение А

Алгоритм суммирования качественных и количественных ключевых показателей эффективности

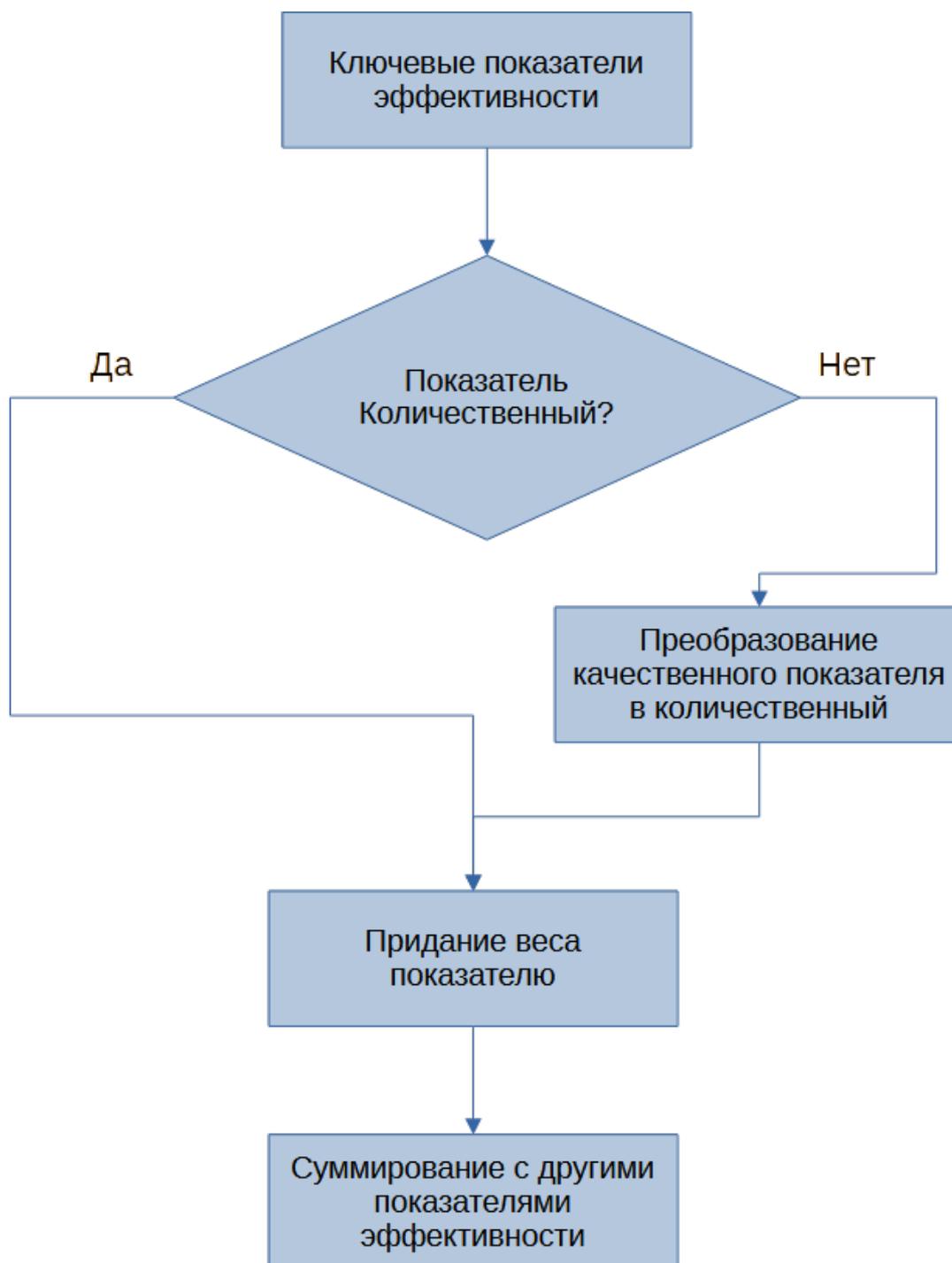


Рисунок А.1. - Алгоритм суммирования качественных и количественных
ключевых показателей эффективности

Приложение Б

Распределение задач по методу BSC

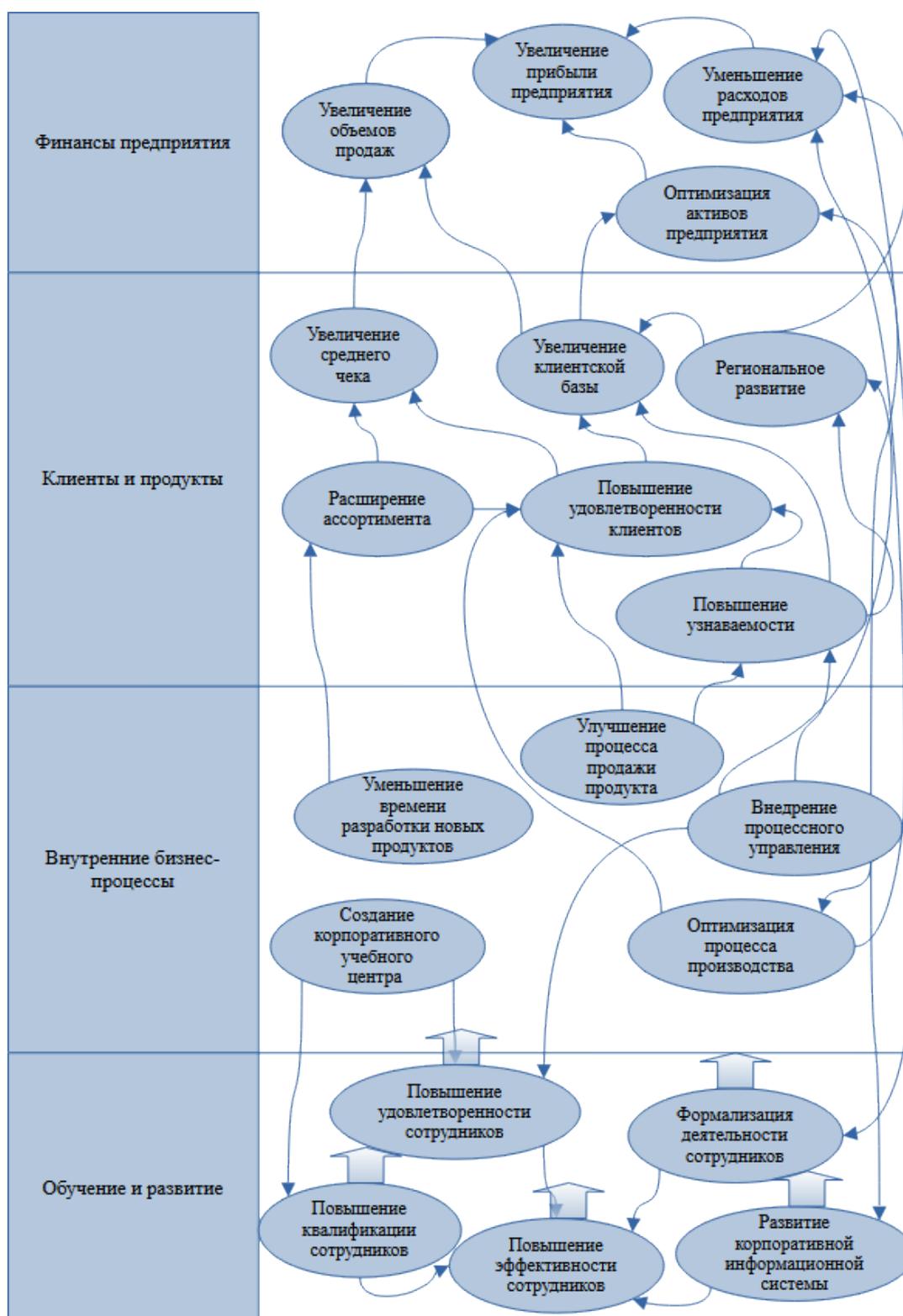


Рисунок Б.1 – Распределение задач по методу BSC

Приложение В

Совокупная отчетность по денежным потокам ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и связанных организаций

Таблица В.1 – Совокупная отчетность

<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>За 2023 г.</i>	<i>За 2022 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Денежные потоки от текущих операций			
Поступления - всего	4110	1 016 665	780 606
в том числе:			
От продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	849 586	731 101
арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	4112	0	0
от перепродажи финансовых вложений	4113	0	0
прочие поступления	4119	167 079	49 505
Платежи - всего	4120	-1 046 697	-830 195
в том числе:			
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	-216 978	-221 857
в связи с оплатой труда работников	4122	-685 985	-426 408
процентов по долговым обязательствам	4123	0	0
налог на прибыль организаций	4124	-2 553	-3 483
прочие платежи	4129	-141 181	-178 447
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	-30 032	-49 589
Денежные потоки от инвестиционных операций	4210	0	0
Поступления - всего			
в том числе от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	4211	185	156 500
от продажи акций других организаций (долей участия)	4212	0	0
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	4213	185	156 500
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	4214	0	0

Приложение Г

**Совокупная бухгалтерская отчетность ООО «ГРАН ЛИМИТЕД» и
связанных организаций**

Таблица Г.1 – Совокупная бухгалтерская отчетность за период 2021-2023 гг.

Показатели	2023 г.	2022 г.	2021 г.	Изменение			
				2022 – 2021 гг.		2023 – 2022 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка ¹ , тыс. руб.	1028886	928 109	1 303 112	-375 003	-29%	100 777	11%
Себестоимость продаж ¹ , тыс. руб.	-360 294	-454 258	-609 795	155 537	-26%	93 964	-21%
Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс. руб.	606 685	407 601	635 882	-228 281	-36%	199 084	49%
Управленческие расходы ¹ , тыс. руб.	-592 623	-417 897	-223 131	-194 766	87%	-174 726	42%
Коммерческие расходы ¹ , тыс. руб.	0	0	0	0	0%	0	0%
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	14 062	-10 296	412 751	-423 047	-102%	24 358	-237%
Чистая прибыль ¹ , тыс. руб.	5 569	-14 023	257 540	-271 563	-105%	19 592	-140%
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	34 331	43 091	5 945	37 146	625%	-8 760	-20%
Оборотные активы ² , тыс. руб.	223 292	261 463	248 840	12 623	5%	-38 171	-15%
Среднесписочная численность ППП, чел.	1238	1188	649	539	83%	50	4%
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	-685985	-426408	-229224	-197 184	86%	-259 577	61%
Среднегодовая выработка работавшего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	831,0872375	781,2365	2007,877	-1 227	-61%	50	6%
Среднегодовая заработная плата работавшего, тыс. руб. (стр11/стр10)	-554,107431	-358,929	-353,196	-6	2%	-195	54%
Фондоотдача (стр1/стр8)	29,96959017	21,53835	219,1946	-198	-90%	8	39%
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	4,607805027	3,549676	5,236747	-2	-32%	1	30%
Рентабельность продаж, %	1,4%	-1,1%	31,7%	0	-104%	0	-223%
Рентабельность производства, %	-1,5%	1,2%	-49,6%	1	-102%	0	-225%
Затраты на рубль выручки,	-0,93	-0,94	-0,64	0	47%	0	-1%

Приложение Д

Бизнес-процесс найма сотрудников в проектный отдел

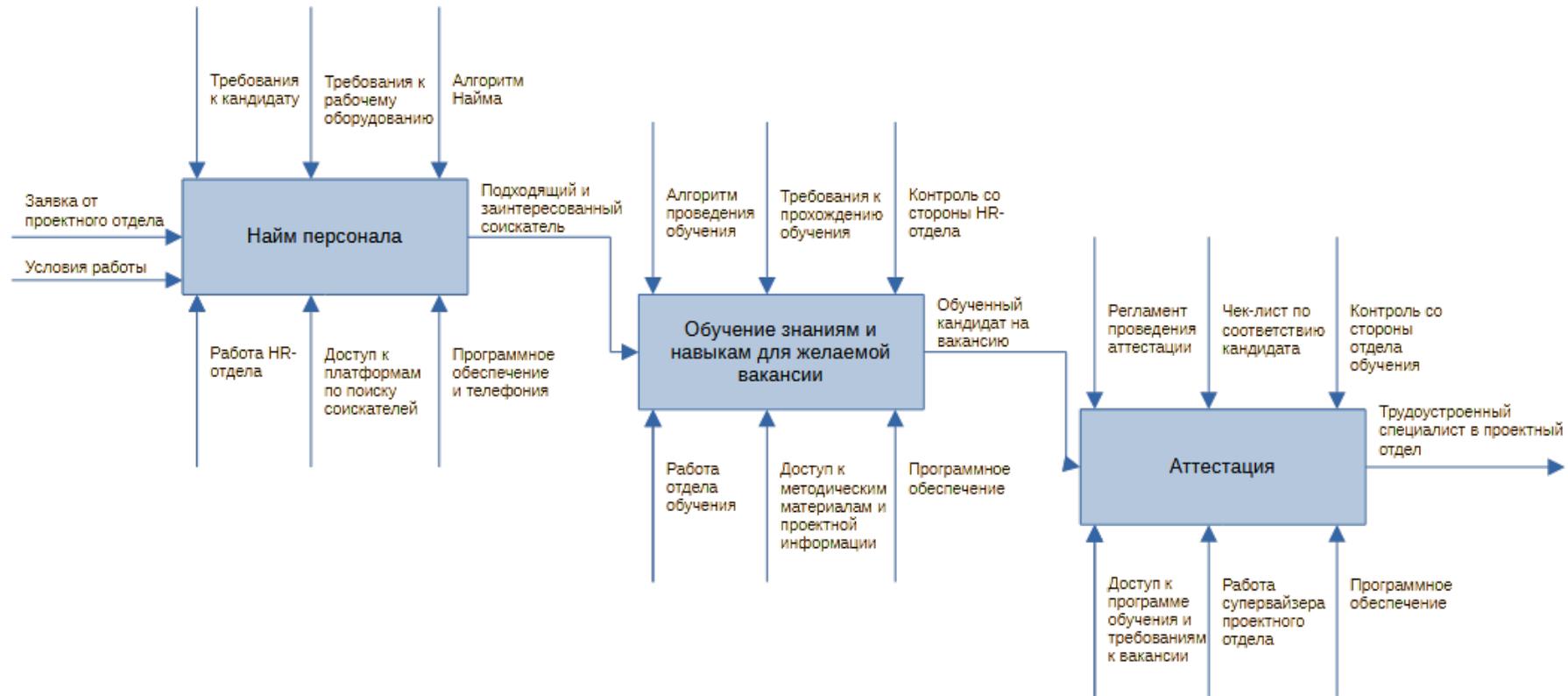


Рисунок Д.1 – Бизнес-процесс найма сотрудников в проектный отдел

Приложение Е

ВМРN бизнес-процесс работы системы оценивания баллами КРІ

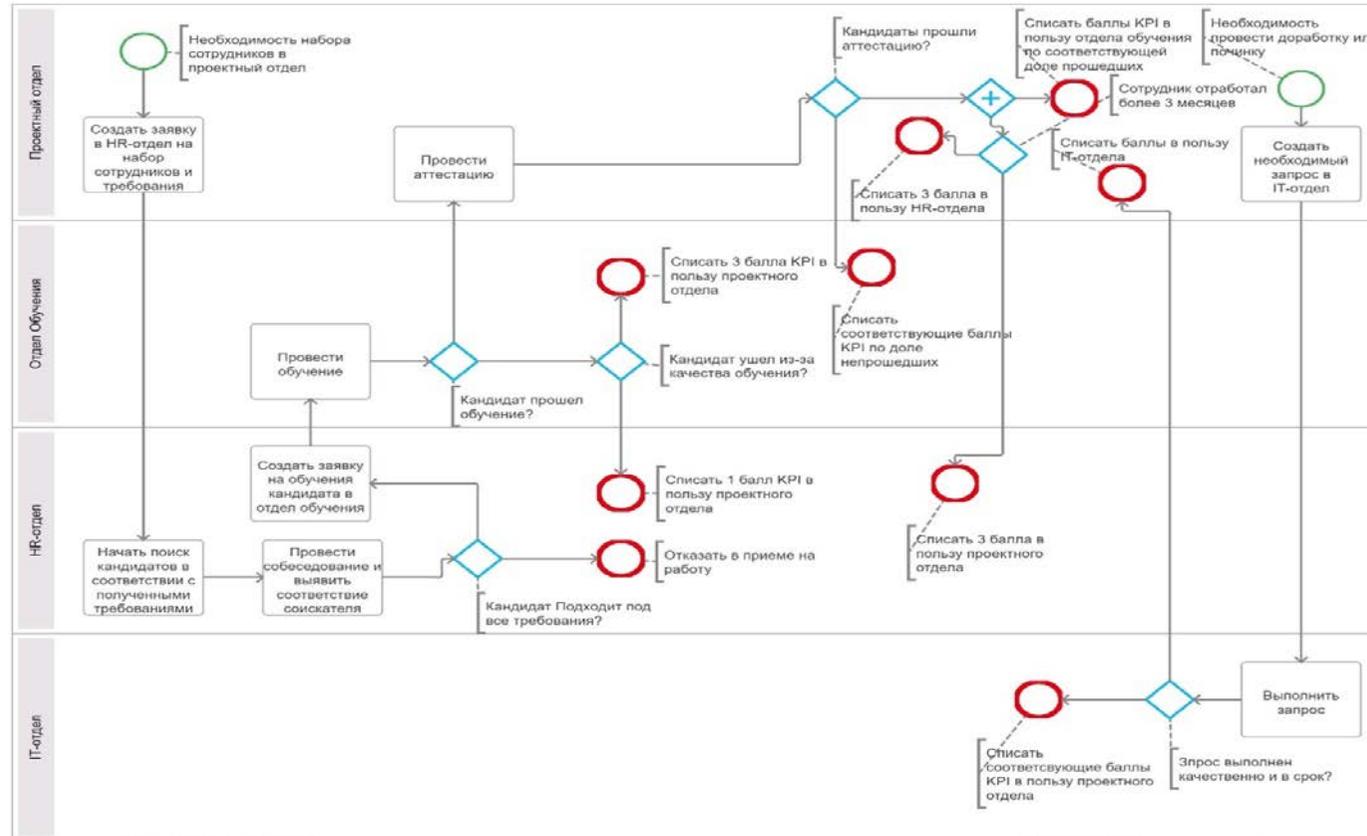


Рисунок Е.1 – ВМРN бизнес-процесс работы системы оценивания баллами КРІ