

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Департамент магистратуры (бизнес-программ)

(наименование)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Экономика и управление организацией

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: Управление компанией на основе системы ключевых показателей
эффективности (на примере компании АО «ГК АКОМ»)

Студент

К. В. Пескова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

д-р экон. наук, доцент, В.В. Даньшина

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



Тольятти 2021



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические основы управления компании на основе системы ключевых показателей эффективности.....	8
1.1 Экономическая сущность управления компании в современных условиях	8
1.2 Факторы влияющие на эффективность управления компании (внешняя и внутренние классификация факторов)	19
1.3 Показатель эффективности управления компаний	27
2 Особенности управления компании АО ГК «АКОМ».....	38
2.1 Краткая характеристика технико-экономических показателей	38
2.2 Планирование и анализ эффективности деятельности компании	44
2.3 Мотивация и контроль, повышение эффективности деятельности.....	51
2.4 Оценка эффективности управления компанией на основе системы ключевых показателей эффективности	56
3 Совершенствование управления компании «АКОМ» на основе ключевых показателей эффективности.....	64
3.1 Мероприятия направленные на повышение эффективности показателей	64
3.2 Оценка эффективности.....	67
Заключение	80
Список используемых источников.....	88
Приложение А Бухгалтерский баланс.....	95
Приложение Б Отчет о финансовых результатах 2020 года.....	97
Приложение В Отчет о финансовых результатах 2019 года.....	98

Введение

В настоящее время одной из наиболее важных функций руководителя организации является эффективное управление.

Задача разработки эффективности существующей системы управления компаниями в современных условиях развития сложна. Исследования деятельности компаний показали, что их управленческая структура зачастую неэффективна, поскольку неполна и не может достичь поставленных в организации целей.

Несмотря на то, что в области управления компаниями ведется большая научная работа, некоторые вопросы полностью не изучены. Виной тому быстро меняющиеся условия экономической ситуации в стране, особенно текущие тенденции проблем в бизнес-среде, а также нестабильная организационная структура и экономические механизмы, применяемые руководством организаций. Поэтому, важно проводить систематический обзор эффективности управления компанией, оценивать деятельность организации и экономическую стратегию предприятия.

Потребность в экономически обоснованном и грамотном управлении проникает во все, что делает руководитель на любом уровне, ставит цели и достигает их.

В настоящее время только профессиональные менеджеры могут управлять производственной и экономической деятельностью, а работа на рынке — это способ мыслить и действовать в соответствии с их потребностями и требованиями.

Особенно актуален вопрос оценки эффективности текущих рыночных условий управления, работоспособности руководителей и создаваемых ими организационно-экономических систем.

При умелом использовании экономических методов органы управления рынком могут легко преодолевать инерцию при выполнении своих задач из-за отсутствия соответствующих экономических интересов для быстрого

реагирования на меняющиеся потребности. Укрепляется самоконтроль, потребность в административном контроле сводится к минимуму, что при необходимости фокусируется на конечных результатах.

Административная эффективность - это результативность конкретной системы управления, которая отражает различные показатели, как управление продуктом, так и фактическую управленческую деятельность (предмет стихотворения), и оба эти показателя носят количественный характер.

Актуальность темы исследования состоит в том, что от ключевых показателей эффективности зависит стабильность производства и высокое экономическое развитие.

Поэтому, важной задачей для руководства является выявление сильных и слабых сторон для принятия эффективного управленческого решения с учетом возникшей ситуации. На практике деятельность организаций, эффективность и качество идут рука об руку и дополняют друг друга.

Эффективность управления во многом зависит от качества получаемых ключевых показателей эффективности. Интерес ученых к этой проблеме связан с тем, что решения принимаются через общие отношения, возникающие в связи с работой и руководством организации. Через них нарушаются цели, интересы, связи и нормы. Качество ключевых показателей эффективности - это сочетание характеристик управленческого решения, которое так или иначе отвечает потребностям успешного решения проблемы.

Снизить риск принятия негативных управленческих решений по финансовым показателям позволит анализ с выявлением индикаторов, которые могут быть использованы для оценки деятельности аппарата управления и для полного формирования экономической ситуации компании. Эффективное управление в компании можно настроить по нескольким методикам. В основе каждой из них лежат психологические факторы, приоритетные для отдельных личностей.

Решения руководства должны основываться на объективных законах и моделях социального развития. Для большинства новообразованных компаний барьеры входа на рынок низкие, а для существующих компаний риск потери прибыли и потери доли на рынке довольно высок.

Поэтому, каждая компания, которая стремится достичь своих целей, бизнес-процессов, улучшая методы управления, используемые в компании. Итак, наиболее важными и эффективными являются ключевые показатели эффективности.

Эти методы предполагают формирование определенных качественных изменений в эффективном управленческом бизнесе компании с учетом объективных факторов внешней среды, в которой он будет функционировать.

Предметом исследования в данной работе является процесс формирования ключевых показателей эффективности, а объектом – совокупность элементов управления предприятия АО «Группа Компаний Аком».

Целью работы является обоснование необходимости применения экономических методов управления. Для решения данной цели следует выделить следующие задачи:

1. Рассмотреть экономическую сущность управления компании в современных условиях ;
2. Рассмотреть факторы, влияющие на эффективность управления компании;
3. Рассмотреть показатель эффективности управления компаний;
4. Рассмотреть планирование и анализ эффективности деятельности компании;
5. Рассмотреть мотивацию и контроль, повышение эффективности деятельности;
6. Провести оценку эффективности управления компанией;
7. Определить мероприятия направленные на повышение эффективности показателей.

Научная новизна работы заключается в том, что для целей грамотного ведения бизнеса необходима разработка алгоритма внедрения системы ключевых показателей эффективности в процесс управления финансово-промышленными группами, а также разработка методического подхода к формированию системы ключевых показателей эффективности управления финансово-промышленными группами.

Практическая значимость работы состоит в том, что в современных условиях для многих компаний, наряду с достижением максимально возможной прибыли, задача сохранения рынка является наиболее важной, с использованием системы ключевых показателей эффективности для управления компанией. Управленческая деятельность, как и все системы, содержит определенные компоненты. Специалист, проводящий руководство, должен быть характерным для лидера и четко излагать свои указания.

Теоретико-методологической основой работы послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области управления предприятием. Вопросам управления внимание такие зарубежные и отечественные авторы как Лимитовский М.А., Волков А.А., Лумпов А.А., Черняк В.З., Корчагин Ю.А., Колин Барроу и Роберт Браун.

Теоретическую основу составили так же труды ученых в области управления организацией: Белоганов В. А., Веснин В. Р., Леонтьева М. С., Пирогова Е. В., Тесленок К. С., Штейн Е. И., Ильин А. Б., Васильев С. В. и др.

Информационно-эмпирическая база исследования основана на нормах и законах, установленных в Российской Федерации, а также можно выделить: статистическую информацию, годовой отчет о деятельности компании, журналы.

В исследовании использовались общенаучные и специализированные методики.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

Во введении работы определены ее актуальность, цели, задачи, объект и предмет исследования.

Первая глава работы посвящена вопросам теоретического характера, которые раскрывают экономическую сущность управления компании в современных условиях и факторы влияющие на эффективность управления компании, показатель эффективности управления компаний.

Во второй главе работы исследуются особенности управления компании «АКОМ». С этой целью дается краткая характеристика технико-экономических показателей работы исследуемой организации, а также основы планирования и анализ эффективности деятельности компании. В практике исследованы мотивация и контроль, повышение эффективности деятельности АО «Группа Компаний Аком» и дана оценка эффективности управления компанией.

В третьей главе работы, на основании проведенного в практической части исследования, осуществлено совершенствование управления компании «АКОМ» на основе ключевых показателей эффективности. Для этого разработаны мероприятия направленные на повышение эффективности показателей и дана оценка эффективности.

В заключении работы приводятся выводы, которые обобщают результаты проведенного исследования.

1 Теоретические основы управления компании на основе системы ключевых показателей эффективности

1.1 Экономическая сущность управления компании в современных условиях

В современных условиях ведения бизнеса экономическая наука активно изучает методы, которые работают в управлении компанией, в том числе организационные и экономические системы управления бизнесом.

До сегодняшнего дня понятие системы управления предприятием является предметом множества дискуссий, проводимых в научных кругах. Это обусловлено, тем, что не сформировано до сих пор единого мнения о том, что же такое управление предприятием и в чем состоит его сущность и природа этого явления.

Не согласованность во мнениях обуславливается тем, что управление нельзя рассматривать лишь как одну экономическую систему, ведь существование множества подходов к вопросу управления организацией формирует разносторонность взглядов. Эти подходы разнообразны как с позиции экономического делегирования, так и организационного, что в свою очередь должно в совокупности обеспечивать рост и процветание всей системы управления предприятием в целом [34, с. 105].

С классической теоретической точки зрения управление компанией рассматривается в следующих научных работах:

– как действие субъектов управления. Е. Вершигора определяет, что «...механизм управления есть совокупность целенаправленных действий руководителя и аппарата управления по согласованию совместной деятельности людей для достижения поставленных целей» [40].

– как некое управленческое воздействие. «Механизм управления есть организация воздействий, направленных на достижение целей» [70].

– как совокупность действий и методов воздействия. С точки зрения Р. Дафта, «...механизм управления представляет собой совокупность действий и методов воздействия на деятельность людей с целью побуждения их к достижению организационных целей» [62].

– как субъектно-объектные взаимосвязи. По мнению О. Лебедева и А. Каньковской, «...механизм управления характеризует многообразие связей субъектно-объектных отношений управления» [38].

Рассматривая научную позицию, сформированную И.А. Кузнецовым, можно конструктивно отметить, что под механизм управления бизнесом в процессе ведения деятельности следует рассматривать именно систему, которая оказывает влияние непосредственно на модернизацию всех имеющихся деловых отношений, которые в свою очередь опираются на систему организационного управления, которое, в комплексе, объективно действует на все возможные механизмы управления организацией опираясь на имеющиеся различные подходы. [43]. Он так же считал, что любая имеющаяся система управления будет достаточно эффективной только в том исключительном случае, если исходный механизм оцениваемой системы управления будет иметь строгую отладку, а также и согласованную операционную структуру. Такая позиция, в более научном смысле, была подкреплена как в теории, так и в практике, направленной на исследование систем управления. В целом и кратко, можно сказать, что автором, рассматривается система управления, как процесс совместного воздействия, оказываемого на экономическую деятельность и происходящие в ней события.

Ученые рассматривают этот процесс как ряд средств и методов, с помощью которых экономические условия меняются намеренно. Другие разрабатывают специальную систему руководящего комитета и определяют действия, которые они предпринимают, чтобы определить отношения между жизненной системой общества и ее элементами.

Считается, что управление — это участие в управлении процессами и управление управляемыми элементами, субъектами и объектами. В то же время метод управления считается одной из процедур для реализации определенных действий и правил поведения в управленческой деятельности [43].

Достаточно интересно мнение И. Кузнецова о том, что метод управления позволяет компании самоуправляться, т.е. внедрение процесса управления, объединяющего объекты и управление.

На рисунке 1 представлено место механизма управления в системе управления предприятием.

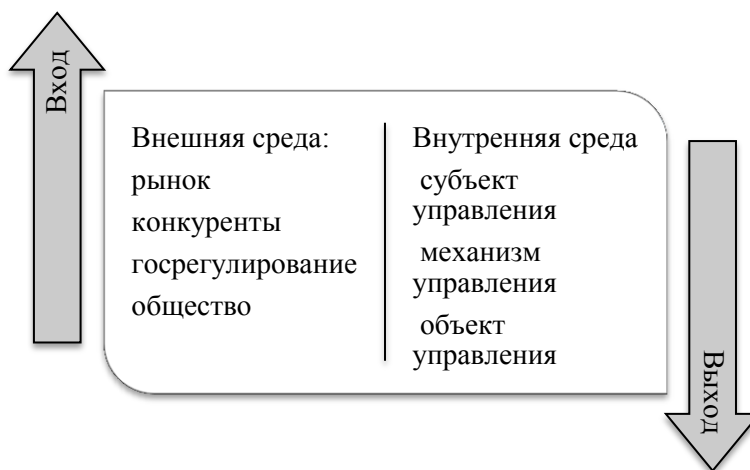


Рисунок 1 - Место механизма управления в системе управления предприятием (разработано автором)

На рисунке показаны внутренняя и внешняя среда, весь механизм. Последовательная система управления формируется под влиянием внешних факторов внутри организационной среды. Это означает, что метод воздействует на объект управления через субъект управления.

Это представляется таким образом, что реализация и осуществление какого-либо процесса в бизнес- процессе описана имеющимся в наличии регламентом, но работники компании выполняют необходимый бизнес- процесс самостоятельно. Однако сотрудники компании самостоятельно

осуществляют необходимый бизнес-процесс. То есть, показан способ воздействовать на объект управления посредством субъекта управления.

Бражникова Л.Н. описывает идею о том, что «экономический механизм управления основывается на системе экономических законов, принципов, методов управления и таких рычагов хозяйственной деятельности, как цели, прибыль, развитие отношений собственности и т.п.

Экономический механизм управления направлен на решение конкретных проблем взаимодействия и реализации социально-экономических, технологических, социально-психологических задач, возникающих в процессе хозяйственной деятельности. Такой механизм объективно обусловлен осуществлением хозяйственной деятельности фирмы в рыночных условиях, когда результаты управленческой и хозяйственной деятельности получают оценку на рынке в процессе обмена» [34].

Экономические методы основываются на товарно-денежных отношениях рыночной экономики. Описывая экономический механизм необходимо согласиться с мнением Астахановой В.И. о том, что «в условиях рыночной системы хозяйствования и сложного взаимодействия системы цен, прибылей и убытков, спроса и предложения увеличивается роль экономических методов управления, они выступают важнейшим условием создания целостной и эффективной системы управления экономикой предприятия» [21].

Формирование и развитие экономических механизмов всегда связано с функционированием различных организационных систем. Бурков В.Н., Кондратьев В.В. под базовым механизмом организационного управления (механизмом функционирования реальных организационных систем) понимают «достаточно сложный набор процедур, правил, положений, инструкций, регламентирующих поведение лиц, готовящих и принимающих решения на всех этапах функционирования организации» [36].

Управление — это вид человеческой деятельности, возникший в его структуре, поскольку он сформирован в сознательной деятельности для

производства необходимых человеческих товаров. Особенности этого типа бизнеса являются предвидение, самоорганизация, контроль, осознание потребностей [10, с. 1366]. Управление как процесс — это непрерывная цепочка развития, принятие и внедрение решений.

Важным элементом управленческого решения является то, что оно принимается при наличии неотложной проблемы, т.е. в ситуации, когда есть разница между фактическим и желаемым состоянием системы.

Решение является частью обратной связи в производстве, и поэтому управленческое решение представляет собой своего рода информацию, которая обеспечивает эффективную реализацию бизнес-процессов. Решение управления, с одной стороны, связано с управлением, а с другой - управлением влиянием. Следовательно, решение руководства не может быть ограничено теоретическим решением проблемы, оно также определяет механизм реализации и мониторинга решения.

Одним из определяющих факторов эффективности исполнительской работы является фактор времени, который требует быстрого потока информации и ее быстрой обработки.

Поэтому, самым важным требованием для принятия решения является то, что настало время для его осуществления. Нарушение этой ситуации приводит к нарушению обратной связи.

Одной из наиболее важных и ответственных функций, выполняемых руководителем процесса управления, является принятие решений. Потребность в решениях проникает во все, что делает босс, ставит цели и достигает их.

Поэтому, понимание принятия решений имеет большое значение для всех, кто хочет добиться успеха в управлении руководством. По всем остальным, эффективность и своевременность сил зависит от эффективности управления и, следовательно, эффективности всей организации.

Все функции управления компанией можно разделить на две группы - общие и специальные. Первая группа находится в цикле управления каждой

компании, а вторая группа выполняет определенные задачи и зависит от масштаба бизнеса.

Управление компанией — это, как правило, альтернативный рабочий цикл (планирование, организация, мотивация, контроль) работы. Каждая функция управления выполняет свою роль в организации, и если в цепочке нет хотя бы одного звена, то ошибки в ее выполнении могут нарушить нормальную цепь. Также есть задача координации, которая необходима для успеха в любом начинании. Нет четких ограничений для функции, они могут до некоторой степени сообщать. Все функции управления представлены в таблице.

Таблица 1 – Функции управления (разработано автором)

№	Функции	Характеристика
1	Планирование, в т.ч.	Помогает ставить цели, определять инструменты
а)	стратегическое	Включает правила, которые компания использует для достижения как глобальных, так и небольших целей
б)	тактическое	План определяет поведение компании на рынке
в)	оперативное	Промежуточные цели и разрабатывайте планы их достижения
2	Организация	Создается структура компании, организовывается деятельность сотрудников, определяется роль каждого сотрудника в системе. Выбираются ресурсы, составляющие основу жизни предприятия. Задачи распределяются между отделами / сотрудниками и устанавливаются связи для их общения. Основная цель организации - реализация разработанных планов в бизнес-процессе.
3	Мотивация	Работает, чтобы мотивировать сотрудников, приближать их к выполнению планов и помогать им двигаться к определенной цели. Применяются многие типы стимулов, включая физические, моральные и социальные. Выбор типа мотивации зависит от конкретной ситуации
4	Контроль, в т.ч.	Вид управленческой деятельности, который предполагает изучение и сравнение бизнес-процесса планирования. Используется для контроля, мониторинга, проверки, учета и анализа всех сфер деятельности.
а)	предварительный	Создается своего рода сплоченность - правильно ли сотрудники понимают работу
б)	текущий	В процессе работы над задачей отключается
в)	итоговый	Проверяются все разделы выполненной работы. Это можно сделать перед отправкой отчета

Корректирующие действия необходимо предпринимать на всех этапах цикла управления, что может потребовать детального анализа причин отклонения от поставленной задачи.

Самым важным шагом в создании инфраструктуры в системе управления является построение отношений между ее отделами. При этом требуется четкая фиксация вида связи, ее периодичности, содержания и материальных носителей. Выделяют четыре основных вида связей.



Рисунок 2 – Типы связей в управлении предприятием [15, с. 42].

Своевременное и качественное выполнение всех необходимых процессов управления персоналом требует построения системы управления персоналом. В его рамках принимаются информационные потоки и все управленческие решения.

Структура системы управления призвана обеспечить оптимальное выполнение функциональных обязанностей и ответственности между ее подразделениями и сотрудниками. Еще одна особо важная задача структуры управления - оптимизировать процессы, происходящие в системе.

Система управления персоналом может быть рассмотрена, как обособленный состав приемов, методов и технологий работы с персоналом, направленных на решение выше перечисленных задач для достижения цели системы.

Методы управления — это совокупность средств и приемов, которые влияют на цель контроля для достижения определенных результатов. Благодаря им успешно реализуется основное содержание так называемой управленческой деятельности. Метод управления, в принципе, характеризует конечное воздействие на любой объект управления. Существуют социально-психологические, экономические, организационные методы управления.

Методы экономического управления или организационные — свесь ориентир этих методов выстроен на воздействие на разные типы работающих людей.

Методы экономического управления — направлены на воздействие, которое оказывает влияние на активы всех людей и организаций. В системе существующих методов их положение является приоритетным.

Кроме того, в рыночной экономике методы экономического управления являются важными способами влиять на поведение людей, повышать их производительность и развивать свой бизнес. В их основе лежат экономические институты, что является главной целью, и основаны они на разных принципах формирования заработной платы в каждой компании.

Методы социально-экономического управления должны использовать экономические стимулы, чтобы помочь оживить всех работников в желаемом направлении, одновременно помогая увеличить финансовый потенциал команды или компании в целом.

Важно рассмотреть методы оказывающие экономическое воздействие на управление предприятием.

Существуют такие методы экономического управления:

Планирование - подход предполагает принятие ряда решений по планированию с участием работников в организации.

Коммерческий расчет - основан на сравнении производственных затрат компании и фактических результатов хозяйственной деятельности, таких как выручка и продажи. Необходим, для обеспечения рентабельности и использования бизнес-ресурсов. У сотрудников должна быть финансовая потребность, чтобы повышать результаты своей работы.

Метод баланса. Он включает в себя подробный анализ всех экономических процессов. Баланс - это баланс между всеми расходами и всеми доходами.

Кредитование означает, что компании могут создавать условия, побуждающие их выплачивать ссуды разумно и вовремя.

Рыночное ценообразование. Основан на учете важнейших сырьевых конкуренций и финансовых инструментов для измерения цен и прочего.

Бонус - важный мотиватор для работы. Предназначен для определения индивидуального формирования стремления максимального воздействия на результат конечного продукта, каждым работником.

Представленные выше методы определяют потребности компании и качественные изменения. Они учитывают условия окружающей среды, в которых работает компания.

Реализация этих изменений основана на корпоративном управлении, поскольку только так экономическое участие может повлиять на рыночную экономику. Это связано с тем, что хорошие наука и технологии необходимы для создания и поддержания конкурентоспособности компании и обеспечения устойчивой производительности в условиях жесткой конкуренции.

Экономические методы основаны на использовании стимулов, которые обеспечивают заинтересованность руководства и ответственность за последствия принимаемых решений. Функции методов финансового управления заключаются в том, что они:

- основаны на определенных общих поведенческих нормах, которые позволяют маневрировать ресурсами;

– оказывает косвенное влияние на производителей и потребителей, поскольку система взаимоотношений учитывает интересы группы и отдельных сотрудников;

– во всех отношениях, предполагает независимость компании на всех уровнях, одновременно возлагая ответственность за принимаемые решения и их последствия;

– поощрять к подготовке альтернативных решений и выбирать наиболее подходящие для них интересы группы.

Чем больше используемых экономических методов, тем больше вопросов, которые решаются непосредственно в основных отношениях руководства, ближе к источнику информации.

Использование системы экономических методов в компании даст только желаемый эффект, если принцип доходности для управления охватывает все части организационной структуры управления, которые образуют замкнутую систему разделения ответственности между всеми частями.

Экономический механизм операций и развития включает использование метода коммерческих расчетов на основе глобальной экономической политики и целей компании, в частности:

- в области обеспечения рентабельности производства и продаж;
- распределение инвестиций и производственных площадок;
- финансирование и кредитование;
- развитие технологий, кадровая политика, политика приобретения новых компаний и структура капитала и т. д.

Существуют различные способы и формы использования моделей (экономических рычагов и методов) для коммерческих расчетов. В каждом случае продиктовано использование некоторых моделей задачи.

Необходимость разработки конкретных методов и инструментов взаимодействия и расчетов между отделами компании зависит от объективных потребностей в создании механизма оптимизации затрат и

повышения производительности на всех этапах производственной деятельности.

Таким образом, стабильная работа в конкурентной среде очень важна для любой организации. Для реализации этого важно определить функции системы управления в соответствии с целями и задачами развития компании: улучшить системы управления, повысить эффективность использования ресурсов, повысить конкуренцию продуктов, увеличить финансовые и финансовые последствия.

Компания стремится улучшить результаты своей деятельности для реализации своей деятельности. Институты международного управления способствуют внедрению современных технологий управления, расширяют совместную деятельность и сокращают расходы.

В России развитие рыночной экономики требует управления, при котором структура компании разделена на сегменты, а также существуют ограничения отчетности. При разработке и реализации управленческих решений бизнес-процессы определяются текущим опытом и не дополняются соответствующими законами и инструкциями.

При использовании управления предприятием очень важны следующие аспекты их функций (подсистем): финансы, экономика, инженерия (оборудование и технологии), производство, бизнес, личное администрирование, контроль качества и отсутствие защиты, и помощь организации. Все аспекты бизнеса взаимосвязаны, а вся система сложна. Его можно разделить на самые распространенные компоненты в системе.

Это самые важные части: контроль качества, неконтролируемый контроль, контроль затрат и так далее. Этот сложный нормативный компонент определяет наиболее важные этические принципы внутренней деловой среды и правила их устойчивого развития в рыночной среде. Они реализуются правилами других важных функций юнита.

Можно сказать, что они позволяют улучшить уровень коммуникации между компаниями и улучшить производительность информации,

управления временем, обработки основных вопросов развития бизнеса определенным образом.

1.2 Факторы влияющие на эффективность управления компании (внешняя и внутренние классификация факторов)

В текущем контексте экономического развития сохраняется стресс и неопределенность внешней среды, что приводит к постоянной потребности в деятельности, которая на рынке изменяется и повторяет потребности рынка и характеристики конкурентов.

В результате компании были вынуждены продолжать улучшать организацию и управление системами управления бизнесом. В местах, где наблюдается изменение наличия конкуренции, проблемы создания регулирующего органа приносят пользу.

Чтобы разработать концепцию улучшения организации и функционирования управления предприятием, необходимо обратиться к концепции определения слова «улучшение», где есть множество идеальных, прямых и очень изменчивых инструментов, и продуктов. Таким образом, характеристиками развития являются: цель, история, изменение отношения к развитию, наличие стабильности.

Касьянов В.С., говоря о бизнесе, сказал, что результаты организационного развития всегда извлекаются из функциональных областей. По его словам, все функции институтов были изменены из-за изменений во внешней среде и внутренней среды [37, с., 71].

С точки зрения анализа, есть два пути улучшения экономики - экстенсивный и интенсивный. Результат экстенсивного развития отрасли достигается за счет определения влияния различных факторов в производстве при сохранении одного и того же основного процесса.

При интенсивном типе экономического развития повышение эффективности управления, повышается за счет производительности и за

счет внутренних факторов с применением большего количества методов производства. Новые инструменты используются для улучшения производственных компаний за счет их улучшения. По мере ускорения развития науки и развития промышленности роль расширения отрасли ослабевает, а роль развития возрастает. [15, с. 104]

Ключевые особенности системы управления включают скорость принятия решений (время), надежность, устойчивость, ранжирование, местоположение, оборудование, а также вспомогательное оборудование и техническое оборудование. Отрицательная роль этих мер заключается в увеличении мощности и пропускной способности системы управления [12, с. 77].

Эффективное управление зависит от ряда факторов, которые необходимо учитывать одновременно. Фактор (от латинского - делающий), он становится причиной, определяющей силы, влияющей на путь, роль или характеристики человека [12].

Рассмотрим, какие факторы возможны для обеспечения эффективного управления компанией.

Внешние	Внутренние
<ul style="list-style-type: none"> • Активность конкурентов. • Колебания платежеспособности клиентов. • Нестабильная ситуация на рынке труда • Кризисы в экономике и политике • Глобальные перемены в обществе. • Структурная реорганизация в стране. • Миграционные процессы • Стихийные бедствия. • Законодательные акты по регулированию социальных процессов за счет работодателей. • Ужесточение государственных налоговых выплат • Серьезные колебания на финансовых и валютных рынках. • Внедрение новых технологий в производство товаров и услуг. • Претензии профсоюзов к технике безопасности и условиям труда. 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие руководителей и сотрудников по причине болезни. • Проблемные взаимоотношения работников в коллективе. • Отсутствие слаженности в трудовом процессе, сбои в поставках, перегрузки в работе. • Мероприятия, приводящие к сбоям или остановке производства • Несоблюдение трудовой и производственной дисциплины работниками. • Конфликтные ситуации на производстве. • Реорганизация деятельности компании. • Ротация кадров. • Технические проблемы с оборудованием • Лоббирование интересов влиятельными лицами • Криминальное поведение клиентов или персонала: • Затраты на безопасность имущества и охрану труда. • Творческая активность сотрудников • Контроль над результатами труда со стороны администрации • Формирование заинтересованности у каждого конечном результате • Активное привлечение сотрудников организации к разработке плана развития производства.

Рисунок 3 – Факторы, влияющие на управление предприятием (разработано автором)

Итак, факторов внешней среды влияющие на управление предприятием достаточно много, причем зачастую не все они могут влиять на все отрасли. Есть и факторы внешней среды, которые оказывают воздействие на конкретную отрасль или на все отрасли экономики в целом.

Факторы, определенные как таковые, результаты деятельности и выгоды, влияют на результаты деятельности компаний. Чтобы эффективно управлять компанией, необходимо обращать внимание на внутренних и внешних факторах и оценивать их влияние на управление. Всесторонний анализ факторов действует как средство предоставления информации для

установления управления и является инструментом для оценки ее эффективности.

Организованная система управления - важная часть функционирования и развития бизнеса, и сегодня ведущие структуры должны полагаться не только на эффективное управление, но и на высокий уровень управленческой культуры.

В результате рассмотренного разделения факторов отмечается, что большинство из них являются представителем внешней среды, т.е. выступают в составе факторов, оказывающих лишь косвенное воздействие. И эти факторы не управляемы. А при этом наименьшее количество факторов, оказывающих прямое воздействие относится к категории внутренних и являются управляемыми. Примечательно, что влияние факторов, рассмотренных в рамках исследования является в большинстве случаев прогнозируемыми.

Помимо деления факторов на внутренние и внешние их деление при классификации подвержено по принципу оказания влияния, которое они оказывают на управление. По классификационным признакам выделяют:

- экономические;
- технологические;
- организационно-правовые;
- социально-экономические;
- природно-климатические;
- экологические.

Характеристика представленных факторов в зависимости от степени влияния, которое они могут оказывать на управление предприятием представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристика видов факторов (разработано автором)

Факторы	Степень влияния
Экономические	Влияют как на внешнюю, так и на внутреннюю среду организации с позиции инфляционных процессов, налоговых, ценовых изменений, валютных курсов
Технологические	Влияют посредством степени обновления оборудования, технологических процессов в производстве
Организационно-правовые	Контроль со стороны государства, а также изменения в законодательстве
Социально-экономические	Кадровый потенциал, образованность населения, уровень квалификации кадров

Организация эффективного управления определяется, когда создаются лучшие условия, в которых команда компании может достичь поставленных целей с максимальной производительностью за короткий период времени и с низкими затратами всех типов ресурсов.

Задача руководства - поощрить подчиненных таким образом, чтобы они работали с максимальной эффективностью и высокой производительностью.

Причины, которые зависят от постоянства результатов, бывают внешние и внутренние.

Они по-разному влияют на менеджмент. Наряду с ними являются творческими и проактивными векторами управленческой деятельности. Первый ориентирован на управление производственным процессом, а второй - на работу с человеческими ресурсами.

В каждой компании они проявляются по-своему.

Таблица 3 – Этапы процесса управления (разработано автором)

Этапы	Суть этапа	Результат
1	Настройка цели, процесс	Появление новых целей и структурирование новых задач, разработка логического управления в качестве процесса
2	Разработка системы управления	Приводит к разработке процесса управления

Продолжение таблицы 3

3	Перестройка основных принципов, на которых основана система управления	Это подразумевает реализацию принципов, лежащих в основе системы управления, в соответствии с характером и содержанием данных, которые регулируются.
4	Реструктуризации структуры и элементов системы управления	Это реструктуризация структуры, методы управления, управленческий персонал и считается процессом управления
5	Консолидация управления новыми качествами и атрибутами, внедренными в процесс изменений	Это означает: Во-первых, соответствующее развитие информационного поведения. Во-вторых, на этом этапе происходит регулярное изучение разработки и анализа результатов деятельности, осуществляемой в рамках реструктуризации. В-третьих, на этом этапе осуществляется соответствующая корректировка как всего процесса управления, так и его отдельных компонентов.

Необходимо также отметить то обстоятельство, что выделение тех или иных этапов процесса управления необходимо с учетом определенных аспектов процесса.

Констатировать можно, что эффективное управление любой компанией является всегда результатом задействования набором факторов обоих типов. При этом, шаблонно настроенная система управления никогда не будет одинаково эффективно и результативно работать на протяжении длительного периода времени. Поскольку, факторы внешнего и внутреннего воздействия, то и дело меняют интенсивность своего влияния, что в конечном итоге сказывается на необходимости в проведении корректировочных настроек с учетом новых изменений среды влияния.

Чтобы выбрать правильный инструмент для эффективного управления компанией, необходимо изучить результаты его использования в других организациях. Узнав, какие проблемы возникают у коллег, во что обходится применение данного инструмента, вы будете реально смотреть на вещи и сможете избежать типичных ошибок.

Необходимо различать инструменты и стратегию. Первые играют вспомогательную роль при достижении целей.

Очень важно выбрать правильный инструмент для конкретной ситуации. При этом не стоит возлагать на него слишком много надежд. Универсальных инструментов не бывает, нельзя одним приемом решить все существующие проблемы.

Эффективность применяемых в работе методов во многом зависит от коммуникации между различными уровнями компании. Нередко многообещающие инициативы не дают ожидаемых результатов из-за того, что сотрудники просто не понимают, для чего внедряется тот или иной инструмент.

Цели, которых планируется достичь, должны быть измеряемыми. Очень часто они формулируются размыто, и в итоге непонятно, есть ли положительные результаты. Кроме того, необходим постоянный мониторинг, который поможет отследить динамику улучшений.

Адаптация инструмента под реалии конкретного бизнеса неизбежна: без подстройки ни один самый действенный прием не будет работать в полную силу.

Успешные компании держатся на грамотных, квалифицированных сотрудниках, которые хорошо понимают, чего именно хочет от них руководство. Перед управленцами стоит непростая задача — сформировать у коллектива общую мотивацию на достижение глобальных целей, не допуская острой конкуренции и вражды между работниками.

Для создания эффективной модели управления компанией следует руководствоваться следующими правилами:

1. Принципы компании. Они должны быть понятны всем сотрудникам вне зависимости от их должности. В свою очередь руководителю полезно знать, что думают подчиненные о ситуации в компании, какой выход видят из той или иной проблемной ситуации. Если каждый работник на своем месте будет принимать решения, опираясь на принципы компании, общий вектор движения будет верным, подчиненным единой цели.

2. Работа в команде. Если каждый член коллектива озабочен личными достижениями, общая цель отходит на второй план. Эффективное управление подразумевает ориентирование работников на взаимодействие, стремление к совместному выполнению поставленных задач.

3. Разделение ответственности. В крупном бизнесе руководителю не под силу вникать во все тонкости производственного процесса. Ему требуются надежные помощники, которые будут возглавлять структурные подразделения компании.

4. Инициатива не наказуема. Удачные идеи по развитию бизнеса часто приходят снизу, от линейных сотрудников. Необходимо поощрять стремление работников внести свой вклад в повышение эффективности компании.

5. Информированность. Скрывать от коллектива реальное положение дел — значит давать повод для слухов и тревоги. Грамотный руководитель не делает секрета из временных трудностей. Высшая степень доверия к сотрудникам заключается в совместном поиске выхода из проблемных ситуаций.

6. Незаменимых нет. Возвышение отдельных подчиненных плохо сказывается на атмосфере в коллективе. Необходимо подчеркивать ценность каждого работника.

7. Проверенная методика. Подчиненные не должны быть объектом апробации новых управленческих методик. Стабильные требования со стороны руководства способствуют нормальной рабочей обстановке.

8. Дисциплина. Безоговорочное соблюдение установленных в организации правил поведения позволяет поддерживать порядок.

9. Хороший пример. Руководитель должен служить образцом для подчиненных — и с точки зрения дисциплины, и по своему отношению к рабочим обязанностям.

Конечно, создание достаточно эффективной системы для управления бизнесом требует однозначно серьезной реорганизации проводимой для всех направлений бизнеса.

Таким образом, управление компанией в условиях внутренней и внешней среды - сложный процесс, который зависит от множества функций и вариаций. Руководство определяет уровень, на котором компания быстро достигает своих целей с помощью высоких стандартов качества и небольших активов.

Основываясь на данных исследования, можно сделать вывод, что многие из описанных данных относятся к внешней среде, и большинство данных являются косвенными. Факторы окружающей среды нельзя контролировать. Процесс управления представляет собой сложную многогранную команду, которая отражает характеристики многих событий и деталей. Хорошая управленческая деятельность создает основу для достижения компанией своих краткосрочных целей.

Рассматривая основы, можно получить базовые рекомендации по развитию систем управления бизнесом, разработать и применить методы оценки эффективности организационных и экономических процессов в управлении коммерческими предприятиями.

1.3 Показатель эффективности управления компаний

Выбор типа и метода оценки эффективности управления компанией зависит от характеристик организации, как бизнес-среды. Оценка оперативного управления каждым бизнесом - самая сложная задача. Потому что, для решения этой проблемы необходимо применять рабочие модели повышения управлением организацией.

Система управления может считаться эффективной, если она соответствует целям или требованиям, установленным компаниями при оптимальной стоимости различных продуктов. Нет согласия по поводу

надлежащего управления. Принимая решение сбалансировать эффективность бизнеса, следует применять конкретные методы для расчета прогресса и размера данных с использованием этого метод.

Необходимы исследования для определения интеграции моделей и данных для измерения эффективности работы. Эффективность управления, основанного на доходах, в практике управления бизнесом в Соединенных Штатах Америки широко применяется в современных структурах управления.

В этом случае важно отметить, что хорошее управление бизнесом приносит не только желаемые результаты, но и пользу.

В науке есть два способа моделирования эффективности управления бизнесом. Ключевые элементы производства - труд, источники труда.

Рассмотрение института организации как механизма для достижения конкретных целей, включая сырье и материалы.

Основы Школы фундаментальной науки теории управления, основоположников теории этого метода, были заложены Ф. Тейлором и М. Вебером.

Основная идея этого подхода заключается в анализе технологических и экономических взаимосвязей между различными факторами производства. И в рамках этого подхода основная задача управления бизнесом - достичь всех компонентов системы и, самое главное, цели.

Модель «человека» определяет организацию как привлекающую и распределяющую работу. Это также показывает, что ключ к продуктивности — это человек. Компоненты модели, следующие:

- внимание сотрудников;
- мотивация персонала;
- возможности для участия в принятии управленческих решений.

Обязанности руководства заключаются в улучшении отношений между сотрудниками, а также координация процесса создания проекта и производственную деятельность с личным влиянием на персонал.

Ключом к оценке эффективности управления бизнесом за счет развития персонала является повышение производительности. Основная идея заключается в систематическом планировании всех внутренних процессов управления сотрудниками для своевременного и эффективного достижения бизнес-целей с целью получения доходов.

Согласована с Дьяковой О.В. «человеческая» и «индустриальная» модели имеют только одну основу. Цель бизнеса определяется всеми заинтересованными сторонами в сфере управления воздействием. Важно учитывать:

- разнообразные интересы всех заинтересованных сторон;
- увеличение прибыли;
- интересы сотрудников и клиентов;
- бизнес-потенциал для установления и поддержания определенного баланса между защитой окружающей среды.

Кроме того, эффективность систем управления бизнесом можно оценить с помощью расчетных методов.

Например, Феликс Риггс использовал предложенный метод балльного анализа. Чтобы отслеживать области деятельности, бизнесу необходимо сосредоточиться на нескольких факторах. Уровень подхода к определенному состоянию на каждом маршруте является показателем того, насколько далеко была достигнута цель.

Такой подход, вероятно, позволит получить индивидуальные индикаторы с использованием универсального анализа для корректировки персональных стандартов.

Эффективность управления определяется профилем профессиональной деятельности экспертов.

Шермит А.Д. В научных исследованиях проводится различие между двумя способами полной оценки эффективности бизнес-операций.

1. Без расчета важных показателей (эвристические методы);
2. С расчетом единого критического показателя.

Примеры методов прогнозирования, которые основаны на профессиональном опыте аналитика, включают расчеты индикаторов, структурные сравнения и пространственные сравнения.

Снизить риск принятия негативных управленческих решений по финансовым показателям позволит анализ с выявлением индикаторов, которые могут быть использованы для оценки деятельности аппарата управления и для полного формирования экономической ситуации компании.

Эффективное управление в компании можно настроить по нескольким методикам. В основе каждой из них лежат психологические факторы, приоритетные для отдельных личностей. Приведем наиболее востребованные методы:

1. Организационное управление. Основу такого подхода составляет совокупность нескольких факторов: постоянного обучения сотрудников, повышения квалификации и совершенствования навыков, материальной и моральной мотивации, нацеленности на достижение результата. Для успешного внедрения методики необходимо сначала убедиться, что рабочий процесс одинаково воспринимается руководством и подчиненными. Если есть серьезные расхождения в восприятии корпоративной культуры, о повышении эффективности управления говорить не приходится.

2. Личностное воздействие. Эта методика основывается на принципе мотивации каждого члена коллектива через различные виды стимулирования. Для ее осуществления применяется коучинг, то есть раскрываются потенциальные возможности сотрудников. При этом начинать необходимо с самого руководителя, с выяснения факторов, которые стимулируют его к достижению главной цели — организации эффективной деятельности коллектива. Начальник, который понимает стоящую перед ним задачу, более лоялен в выборе методики мотивации подчиненных.

3. Материальная стимуляция. Методика подразумевает исключительно финансовое вознаграждение за качественное выполнение рабочих обязанностей. Многие компании выбирают эту тактику в качестве

основного инструмента стимуляции сотрудников, однако такой подход трудно использовать на постоянной основе.

Работник, получивший премию за определенные достижения, в следующий раз не удовлетворится вознаграждением в таком же размере, то есть стимула работать еще лучше у него уже не будет. Материальная мотивация подчиненных подразумевает одновременное введение системы штрафов за несоответствие результатов работы поставленным задачам.

4. Индивидуальный подход. Следующая методика предполагает определение психологического типа и особенностей личности каждого члена коллектива по результатам тестирования. Это позволит понять, что именно руководит человеком — тяга к финансовому благополучию, карьерный рост, повышение социального статуса и так далее. В зависимости от индивидуальных предпочтений формируется стимулирующий компонент для каждого типа работников.

Ключевой показатель эффективности (KPI) — это показатель деятельности организации, который помогает компании достигать стратегические и тактические цели. KPI является одним из инструментов, с помощью которого можно проанализировать, насколько эффективно работает персонал для достижения целей компании.

Используя ключевые показатели эффективности, организация получает возможность управлять процессом и вносить в него изменения, а также ставить цели перед персоналом и мотивировать сотрудников фирмы к достижению поставленных целей. В задачи KPI входит стимулирование сотрудников и их мотивация на достижение запланированных результатов.

Выделяют несколько видов KPI в связи со следующими результатами деятельности:

- статья затрат — объем затраченных ресурсов в стоимостном выражении;

- статья производительности – процент загрузки задействованных мощностей;
- статья эффективности – показатели, характеризующие отношение одного показателя к другому (например, отношение выручки к затратам);
- статья итогов – количественное выражение результата деятельности компании.

Также ключевые показатели эффективности можно разделить на два вида – оперативные и стратегические. Оперативные показатели используются в текущей деятельности предприятия и его подразделений. Оперативные показатели позволяют компании ставить цели и задачи в зависимости от изменяющихся условий. К оперативным показателям можно отнести показатели, характеризующие эффективность организации производства, объемы поставки сырья, качества изготавливаемой продукции.

Стратегические показатели отражают результат деятельности предприятия за текущий период. Стратегические показатели дают возможность компании скорректировать планы на следующий период. Стратегические показатели используются, например, при анализе денежных потоков, на основе которых рассчитываются основные стратегические показатели компании. К стратегическим показателям можно отнести показатели эффективности деятельности предприятия (например, рентабельность). Правила и принципы внедрения KPI заключаются в следующем:

1. Правило «10/80/10». Это означает, что компания должна иметь около 10 ключевых показателей результативности, до 80 производственных показателей и 10 ключевых показателей эффективности;

2. Принцип управляемости и контролируемости. Подразделению, ответственному за определённый показатель, должны быть выделены необходимые ресурсы на управление им, и полученный результат может быть проконтролирован;

3. Принцип партнерства. Для успешного решения задачи повышения производительности требуется установление эффективного партнерства между всеми заинтересованными лицами;

4. Принцип перенесения усилий на главные направления. Для повышения производительности труда требуется расширение полномочий сотрудников организации, повышение квалификации персонала, проведение тренингов, эффективное взаимодействие подразделений компании;

5. Принцип интеграции процессов оценки показателей, отчетности и повышения производительности. Должна быть создана интегрированная схема оценки показателей и отчетности, стимулирующая конкретные действия сотрудников компании. Для этого следует регулярно проводить совещания, которые по срокам зависят от сложности решаемых вопросов;

6. Принцип согласования производственных показателей со стратегией. Показатели производственной деятельности должны быть привязаны к текущим факторам успеха, составляющим сбалансированную систему показателей, и соответствовать стратегическим целям организации.

Таблица 4 – Ключевые показатели эффективности (разработано автором)

Ключевые показатели эффективности в продажах	Ключевые показатели эффективности в производстве
<ul style="list-style-type: none">– выручка;– прибыль от продаж;– себестоимость продукции;– процент бракованных изделий;– сумма оборотных активов;– стоимость запасов.	<ul style="list-style-type: none">– расход сырья;– производительность труда рабочих;– объем незавершенного производства и запасов;– ремонт оборудования;– прочие производственные расходы;– хранение готовой продукции.

Таким образом, преимуществом системы КРІ является активная мотивация персонала на основе рассчитанных сопоставимых показателей.

Таблица 5 - Примеры КРІ для представителей различных специальностей (разработано автором)

Должность	Показатель
Руководитель отдела продаж	План продаж (процент от выполнения плана)
Главный бухгалтер	Отсутствие штрафных санкций со стороны налоговых органов
Налоговый консультант	Количество оказанных консультаций
Интернет-маркетолог	Численность посетителей сайта, привлеченных специалистом
Руководитель юридического отдела	Число выигранных дел в суде (процент от общего числа дел)

К основным плюсам применения КРІ можно отнести:

- мотивация сотрудников;
- справедливость, прозрачность и сопоставимость результатов (руководству и персоналу становится ясно, кто из сотрудников предприятия сколько работает и сколько зарабатывает);
- корректировка работы сотрудника по полученным низким показателям;
- участие персонала в достижении поставленных целей организации;
- контроль качества выполнения обязанностей.

Таким образом, анализ вопросов, влияющих на эффективное управление компаниями, анализ статуса компаний и их конкретных управленческих характеристик может помочь выявить проблемы в системе управления компании.

С точки зрения структуры управления состоит из следующих расширенных элементов, которые неразрывно связаны и объединены в единое целое: внешняя среда, внутренняя среда.

Вывод

Таким образом, потребность в экономических методах управления растет естественным образом и значительно, поскольку в условиях развития не всегда возможно и разумно решать сложный комплекс задач для

удовлетворения растущих потребностей населения посредством влияния директивы.

Все функции управления компанией можно разделить на две группы - общие и специальные. Первая группа находится в цикле управления каждой компании, а вторая группа выполняет определенные задачи и зависит от масштаба бизнеса.

Управление компанией — это, как правило, альтернативный рабочий цикл (планирование, организация, мотивация, контроль) работы. Каждая функция управления выполняет свою роль в организации, и если в цепочке нет хотя бы одного звена, то ошибки в ее выполнении могут нарушить нормальную цепь. Также есть задача координации, которая необходима для успеха в любом начинании. Нет четких ограничений для функции, они могут до некоторой степени сообщать.

Экономическое управление должно неизбежно занимать доминирующее положение. Это необходимо для обеспечения нормальных условий эксплуатации компании в новых экономических условиях. В то же время уменьшается количество управляющих звеньев.

При умелом использовании экономических методов органы управления рынком могут легко преодолевать инерцию при выполнении своих задач из-за отсутствия соответствующих экономических интересов для быстрого реагирования на меняющиеся потребности. Укрепляется самоконтроль, потребность в административном контроле сводится к минимуму, что при необходимости фокусируется на конечных результатах.

Управление компанией — это, как правило, альтернативный рабочий цикл (планирование, организация, мотивация, контроль) работы. Каждая функция управления выполняет свою роль в организации, и если в цепочке нет хотя бы одного звена, то ошибки в ее выполнении могут нарушить нормальную цепь. Также есть задача координации, которая необходима для успеха в любом начинании.

Использование системы экономических методов в компаниях даст только положительный эффект, если доходность домашних хозяйств охватывает все части организационной структуры управления и формирует закрытую систему разделения обязанностей между всеми элементами.

Построение эффективной системы управления потребовало серьезной реорганизации всей структуры бизнеса. Столь сложный и рискованный бизнес стоит начинать после изучения вопросов глобальных действий и создания талантливой команды.

Следовательно, управление компанией как во внутренней, так и во внешней среде - сложный процесс, который зависит от множества различных функций и форматов. Руководство устанавливает уровень, на котором компания быстро достигает своих целей за счет высоких стандартов качества и небольших активов.

По результатам исследования сделан вывод, что большая часть описываемой информации относится к внешней среде, а большая часть информации является косвенной. Факторы окружающей среды нельзя контролировать. Процесс управления представляет собой сложную многогранную команду, которая отражает характер события и его многочисленные детали. Хороший менеджмент - это основа для достижения компаниями своих краткосрочных целей.

С учетом основ вам дадут фундаментальные советы по разработке системы управления бизнесом, разработке и применению методов оценки эффективности организационных и экономических процессов в управлении коммерческой организацией.

Ключевые показатели эффективности (KPI) — это система оценки работы и мотивации персонала компании.

Ключевые показатели эффективности основаны на измерении количественных результатов сотрудников, прямым образом влияют на оплату труда сотрудников организации и помогают мотивировать персонал компании.

Ключевые показатели эффективности (KPI) — это инструмент для измерения достижения целей конкретной компании и организации. Они наглядно показывают, насколько эффективно компания выполняет свои стратегические и тактические планы.

Основные показатели — это совокупность усилий и количественные действия людей в организации. Они измеряют изменения в деятельности компании с течением времени. С их помощью фиксируется прогресс и сравнивается с показателями конкурентов по отрасли. Основные показатели различаются между компаниями и отраслями в зависимости от их приоритетов или операционных критериев соответственно.

Наиболее распространенные ключевые показатели эффективности для бизнеса связаны с доходом и прибылью. Самые основные цифры основаны на валовой и чистой прибыли. Но не все KPI напрямую связаны с денежным потоком компании.

Компании используют KPI в многоуровневых производственных процессах. Ключевые показатели эффективности высокого уровня могут быть ориентированы на общую производительность организации, в то время как низкого уровня контролируют такие области, как продажи, маркетинг, финансы или лоббирование.

Интерес к измерению успеха варьируется в зависимости от типа отрасли и конкретных сфер деятельности компании.

2 Особенности управления компании АО «ГК АКОМ»

2.1 Краткая характеристика технико-экономических показателей

Акционерное Общество "Группа Компаний АКОМ" – организация, действующая с 20 июня 2011 г. Юридический адрес организации: 445043, обл. Самарская, г. Тольятти, Коммунальная ул., влд. 16, офис 302. ИНН 6324020174, КПП 632101001, ОГРН 1116324006083.

Основной вид деятельности: деятельность по управлению финансово-промышленными группами (70.10.1).

Среднесписочная численность сотрудников по данным статистики на конец 2019 г. - 51 сотрудник.

Организация применяет специальный налоговый режим. Правовой статус организации непубличное акционерное общество.

Генеральным директором АО «Группа Компаний Аком» является Бельцов Олег Александрович начиная со 2 февраля 2021 г. Уставный капитал составляет 10 000 руб.

Учредители АО «Группа Компаний Аком» на основании данных из ЕГРЮЛ являются текущие акционеры, представленные в таблице.

Таблица 6 - Учредители АО «Группа Компаний Аком» (разработано автором)

ФИО	ИНН	Сумма, руб.	Доля, %
Игнатьев Николай Михайлович	632102877551	3 500 руб	35
Рахматулин Салават Равильевич	632300870639	3 500	35
Колупаев Юрий Федорович	773103825267	3 000	30
Итого:	х	10000	100

Организация АО «Группа Компаний Аком» не имеет специальных лицензий и не является участником системы государственных закупок по 44-ФЗ, 94-ФЗ и 223-ФЗ.

На открытом рынке АО «Группа Компаний Аком» представляет Акционерное общество «Торговый дом «АКОМ»». «Торговый дом «АКОМ» — эксклюзивный дистрибьютор аккумуляторов «АКОМ» в России и за границей.

Обеспечение поступательного развития АО «Группа Компаний Аком» как одной из вертикально-интегрированных российских компаний на основе эффективного управления активами акционеров, рационального использования ресурсов и корпоративной социальной ответственности.

Ценности Компании:

1. Мы лидеры
2. Мы эффективны
3. Мы технологичны
4. Мы открыты к сотрудничеству
5. Мы команда

Для достижения стратегических целей Группы АО «Группа Компаний Аком» система управления развивается на основе требований международных стандартов ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018, ISO 50001:2018.

Политика в области интегрированной системы менеджмента ориентирована на эффективное управление организациями Группы АО «Группа Компаний Аком» с учётом потребностей всех заинтересованных сторон, от которых зависит успех бизнеса.

Основной целью компании является получение прибыли. Компания использует передовые технологии и методы в своей деятельности и управлении.

Финансовый потенциал АО «Группа Компаний Аком» позволяет сегодня осуществлять крупные инвестиционные проекты как за счет собственных, так и заемных средств, обеспечивать высокую дивидендную доходность акционерам, сохраняя при этом на высоком уровне финансовую устойчивость и ликвидность.

Необходимо произвести анализ технико-экономических показателей работы АО «Группа Компаний Аком».

Таблица 7 – Оценка динамики технико-экономических показателей работы АО «Группа Компаний Аком» за период 2018-2020 г. (разработано автором)

Показатель	Значение тыс. руб.			Абсолютное изменение, тыс. руб.		Темп роста, %	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019-2018 гг.	2020-2019 гг.	2019/2018 гг.	2020/2019 гг.
Выручка	91144	104010	99712	12866	-4298	114,12	95,87
Коммерческие расходы	1696	2716	610	1020	-2106	160,14	22,46
Управленческие расходы	84666	95701	91969	-180367	187670	113,03	96,10
Прибыль от продаж	7133	5593	4782	-1540	-811	78,41	85,50
Прибыль до налогообложения	1084	1088	1063	4	-25	100,37	97,70
Чистая прибыль	157	77	95	-80	18	49,04	123,38
Численность персонала	52	50	51	-2	1	96,15	102,00
Основные средства	4451	4739	3152	288	-1587	106,47	66,51
Запасы	874	764	1528	-110	764	87,41	200,00
Чистые активы	555	632	727	77	95	113,87	115,03
Рентабельность продаж	5,2	5,4	7,2	0,2	1,8	103,85	133,33
Фондоотдача руб./руб.	20,48	21,95	31,63	1,47	9,69	107,18	144,14
Производительность труда, тыс. руб.	1752,77	2080,2	1955,14	327,43	-125,06	118,68	93,99

Оценивая технико – экономические показатели деятельности АО «Группа Компаний Аком» в динамике за 2018-2020 г. можно отметить. Выручка АО «Группа Компаний Аком» выросла в 2019 г. на 14,12%, а в 2020 г. наоборот, снизилась, что было обусловлено пандемией коронавирусной инфекции и снижением оборота по реализации. За 3 последних года годовая выручка заметно выросла до 99 712 тыс. руб. (т.е. на 8 568 тыс. руб.).

Коммерческие расходы выросли в 2019 г. на 60,14%, а в 2020 г. наоборот, снизилась. Управленческие расходы, наоборот, в 2019 г. выросли и в 2020 г. наоборот претерпели снижение. Прибыль от продаж снижается ежегодно. Прибыль от продаж за 2020 год составила 7 133 тыс. руб. За весь анализируемый период имело место сильное повышение финансового результата от продаж (+2 351 тыс. руб.).

Прибыль до налогообложения сильных изменений не показала. При этом чистая прибыль снижается в 2019 г. и есть небольшой прирост в 2020 г. Численность персонала изменилась в 2019 г. сократившись на 1 человека, который уволился по собственному желанию и в 2020 г. увеличилась на одного человека.

Основные средства по остаточной стоимости в 2019 и 2020 г. снижается, в связи с уменьшением при начислении амортизации. Запасы в 2 раза почти выросли в 2020 г.

Чистые активы организации на последний день анализируемого периода (31.12.2020) namного (в 72,7 раза) превышают уставный капитал. Данное соотношение положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. Более того следует отметить увеличение чистых активов на 31% в течение анализируемого периода.

Рентабельность продаж выросла, что говорит о приросте прибыли, который приходится на единицу реализованной продукции. Фондоотдача растет, что говорит о повышении эффективности использования основных средств АО «Группа Компаний Аком». Производительность труда в 2019 г. выросла и 2020 г. снизилась.

Таблица 8 - Анализ ликвидности бухгалтерского баланса (разработано автором)

		Активы		
Название группы		на 31.12.2018	на 31.12.2019	на 31.12.2020
Соблюдение условия ликвидности				
A1-П1	$A1 \geq П1$	-22 494 986,00	-89 464 011,00	-137 883 439,00
A2-П2	$A2 \geq П2$	237 214 325,00	321 736 158,00	342 496 279,00
A3-П3	$A3 \geq П3$	97 938 563,00	119 016 768,00	74 532 435,00
A4-П4	$A4 \leq П4$	-312 657 902,00	-351 288 915,00	-279 145 275,00
Ликвидность баланса		75%	75%	75%

Сделав анализ ликвидности бухгалтерского баланса АО «Группа Компаний Аком», представленного в Приложении 1, можно сказать, что соотношение $A1 \geq П1$ не выполняется на протяжении 2018-2020 гг., т.е. наиболее ликвидных активов меньше, чем наличие наиболее срочных обязательств. Отсюда следует, что у организации недостаточно денежных средств и краткосрочных финансовых вложений для покрытия кредиторской задолженности, и иных срочных обязательств. Все остальные условия ликвидности выполняют требуемые условия. Баланс АО «Группа Компаний Аком» ликвиден на 75%.

Таблица 9 - Динамика основных показателей платежеспособности АО «Группа Компаний Аком» за 2018-2020 года, % (разработано автором)

Наименование показателя	Нормативное значение	на 31.12.2018	на 31.12.2019	на 31.12.2020	Отклонение 2020/ 2018
Коэффициент абсолютной ликвидности	$>0,2 - 0,25$	0,42	0,23	0,01	-0,40
Коэффициент критической ликвидности	допустимое: 0,7 - 0,8, желательно: $>1,5$	3,28	2,69	2,18	-1,10
Коэффициент текущей ликвидности	необходимое 1,0 оптим.	4,82	3,86	3,01	-1,82
Коэффициент автономии	$>0,7$	0,81	0,78	0,70	-0,11

Продолжение таблицы 9

Коэффициент финансовой устойчивости		0,87	0,83	0,78	-0,09
-------------------------------------	--	------	------	------	-------

Произведенные расчёты основных показателей платёжеспособности показали, что коэффициент абсолютной ликвидности за 2018-2019 г. находился в пределах допустимых значений.

Однако, в 2020 г. он ниже нормы и составляет 0,01. Это говорит о том, что у организации на момент 2020 года имелся недостаточный уровень ликвидности. Это свидетельствует о явной нехватке денежных средств АО «Группа Компаний Аком» для покрытия краткосрочных обязательств (абсолютная неликвидность).

Значение коэффициента критической ликвидности 2,18 свидетельствует о хорошем финансовом положении. Значение коэффициента текущей ликвидности значительно превышает норму и на конец 2020 г. составляет 3,01. Чем выше значение коэффициента текущей ликвидности, тем выше ликвидность активов компании.

Значение коэффициента текущей ликвидности в АО «Группа Компаний Аком» говорит, что у организации нет проблем в осуществлении погашения своих текущих обязательств.

Проанализировав коэффициент автономии в АО «Группа Компаний Аком», можно сказать, что в 2020 г. он приблизился к критическому значению, равному 0,7, что говорит о высокой зависимости деятельности компании от заемных средств.

Значение коэффициента финансовой устойчивости говорит о том, что организация располагает достаточной величиной собственного капитала для обеспечения своей финансово-хозяйственной деятельности.

Таким образом, в ходе написания данной работы на цифрах бухгалтерской отчётности АО "Группа Компаний АКОМ" осуществляет деятельность по управлению финансово-промышленными группами.

На открытом рынке АО «Группа Компаний Аком» представляет Акционерное общество «Торговый дом «АКОМ»».

«Торговый дом «АКОМ» — эксклюзивный дистрибьютор аккумуляторов «АКОМ» в России и за границей.

Рентабельность продаж выросла, что говорит о приросте прибыли, который приходится на единицу реализованной продукции.

Фондоотдача растет, что говорит о повышении эффективности использования основных средств АО «Группа Компаний Аком». Производительность труда в 2019 г. выросла и 2020 г. снизилась.

Было выявлено, что организация абсолютно финансово-устойчивая, имеет высокий уровень ликвидности. Однако, есть незначительные проблемы с текущим уровнем платежеспособности.

2.2 Планирование и анализ эффективности деятельности компании

АО «Группа Компаний Аком» имеет линейную организационную структуру, в составе которой выделяют несколько подразделений. На рисунке 3 представлена структура управления АО «Группа Компаний Аком».

Все подразделения и отделы предприятия АО «Группа Компаний Аком» действуют в процессе осуществления деятельности взаимосвязано. Для ведения их согласованной работы четко определены для каждого отдела регламент работы, а также методы и формы, производящие увязку работы всей системы управления.

С этой целью определены права, обязанности и ответственность каждого работника.

Организационная структура управления предприятия характеризуется:

- четким разделением труда (квалифицированные специалисты в каждой области);
- высокой иерархией управления (кто кому подчиняется);
- наличием стандартов и правил;

– осуществлением найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями.

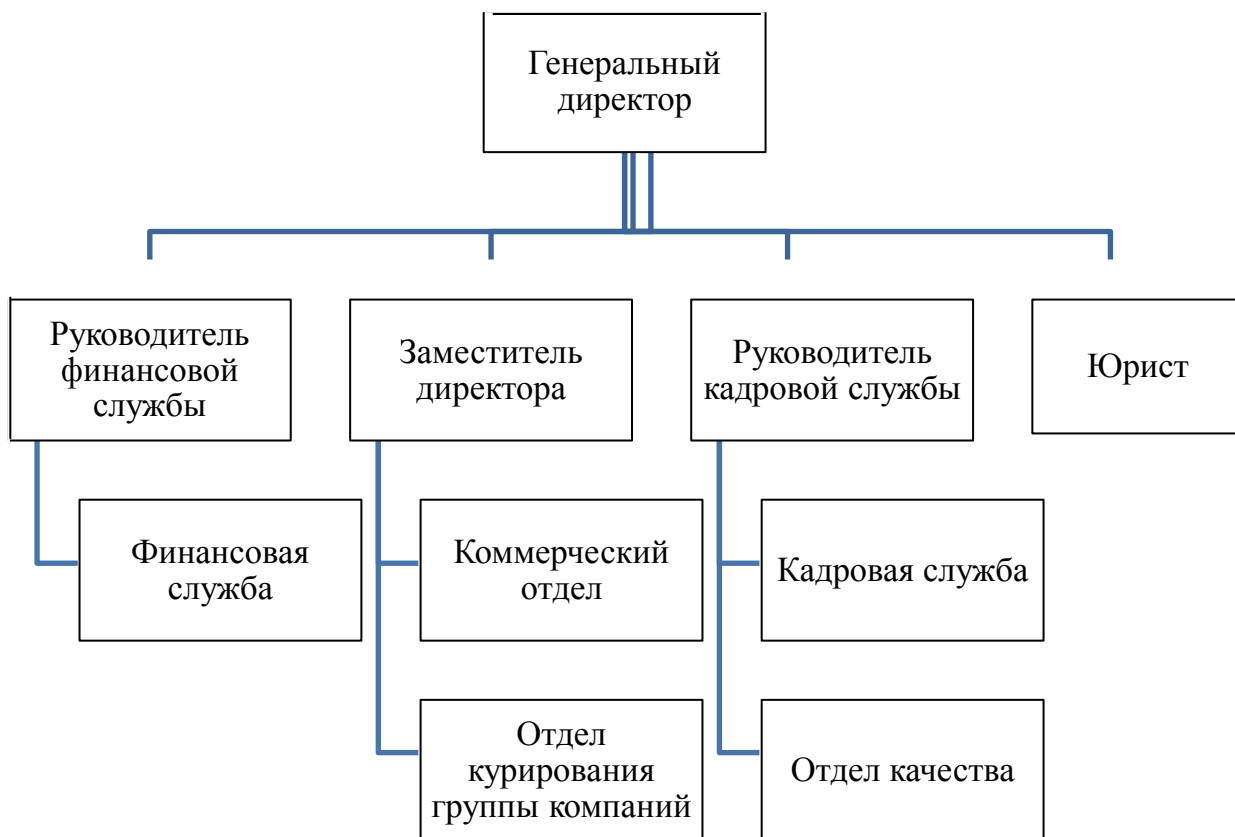


Рисунок 4 – Структура управления АО «Группа Компаний Аком» (разработано автором)

Согласно организационной структуре предприятия распределение обязанностей осуществляется по функциональному принципу.

В функциональные обязанности генерального директора АО «Группа Компаний Аком» входит общее руководство группой компаний в целом.

Управление АО «Группа Компаний Аком» производится на основании и соблюдении законодательства РФ, подкрепленное Уставом.

В структуре управления АО «Группа Компаний Аком» есть ряд достоинств и недостатков, которые проявляются в процессе работы.

На рисунке 5 представлены достоинства и недостатки управления АО «Группа Компаний Аком», которые были выявлены в результате анализа.

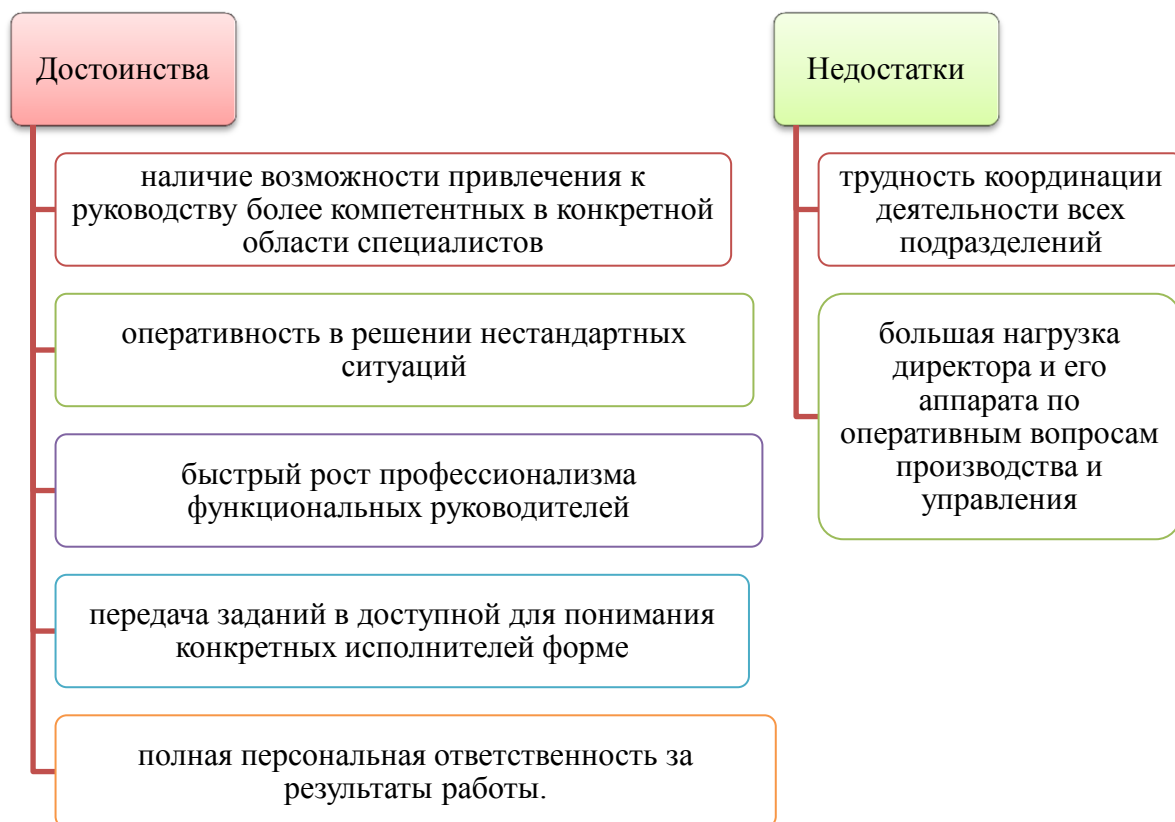


Рисунок 5 – Достоинства и недостатки управления АО «Группа Компаний Аком» (разработано автором)

Упомянутые преимущества позволяют отслеживать ход управленческого процесса на всех этапах и помогают снизить сверху вниз потери времени, связанные с ростом производственных задач.

Права и обязанности руководителей четко определены и задокументированы в должностных инструкциях и других документах, регулирующих деятельность АО «Группа Компаний Аком». Строгая иерархия позволяет организовать эффективное взаимодействие между различными структурными подразделениями для достижения целей развития бизнеса.

Нет никаких тенденций для замены менеджеров с высшим образованием или квалификацией.

Основные функции управления в организации АО «Группа Компаний Аком» заключаются в планировании, организации, контрольных процедурах.

Планирование. Основная цель компании АО «Группа Компаний Аком» - получение прибыли. Генеральный директор планирует, и он оставляет за собой право изменить план в любое время. Есть бизнес-план на год.

В его обязанности также входит ограничение увеличения объема продаж для максимизации прибыли компании.

Количество единиц управления в АО «Группа Компаний Аком» - 7, количество уровней управления - 2, общее количество элементов в структуре - 9. Следовательно, коэффициент сложности в организационной структуре равен 1.

Таблица 10 – Расчет коэффициента состава структуры АО «Группа Компаний Аком» (разработано автором)

Показатель	Коэффициент весомости (qi)	Оценка в баллах (Ai)	$\sum_{i=1}^m q_i \cdot A_i$
Коэффициент актуализации функций	0,20	1,00	0,20
Коэффициент концентрации функций	0,15	0,64	0,10
Коэффициент накопления организационной структуры дисфункций	0,20	1,07	0,21
Коэффициент концентрации элементов	0,20	0,85	0,17
Сложность организационной структуры управления	0,25	1,00	0,25
Итого	1,00	-	0,93

Таким образом, проведенный в таблице расчет показал, что степень обоснованности представленной в предприятии АО «Группа Компаний Аком» горизонтальной и вертикальной организационной структуры системы достаточно хорошо интегрирована в элементы АО «Группа Компаний Аком». Но есть и недостатки, а именно незначительное понижение операционной эффективности. Важно отметить, что структура управления АО «Группа Компаний Аком» отличается достаточно высокой степенью надежности.

Анализ степени обоснованности распределения функций, прав и ответственности между структурными подразделениями выявил следующие недостатки данной системы:

1. Фактически выполненные действия не всегда соответствуют сформированным целям в рамках управления предприятия;
2. Дублирование и повторение функций для нескольких руководящих должностей, что увеличивает нагрузку на управление бизнес-процессами.
3. Управление и руководство предприятия зачастую отвлекается на осуществление решения текущих задач, которые под силу руководителям отделов, что приводит к отвлечению и задержке в принятии стратегических задач.

Есть три звена, которые выполняют задачи координации (это звенья с функциональными подразделениями). Следовательно, коэффициент совместимости связей равен: $1 - (3/10) = 0,7$. Таким образом, можно сказать, что процесс управления централизован. Это говорит о высокой централизации организационной структуры и слабости горизонтальных связей.

Таблица 11 – Расчет коэффициента структуры связей в АО «Группа Компаний Аком» (разработано автором)

Показатель	Значение коэффициента	Коэффициент весомости (q_i)	Экспертная оценка в баллах (A_i), от 0 до 1	$\sum_{i=1}^m q_i \cdot A_i$
Коэффициент актуализации функций	1,62	0,25	0,4	0,10
Коэффициент концентрации связей	0,54	0,25	0,9	0,23
Коэффициент совместимости связей	0,77	0,20	0,8	0,16
Коэффициент централизации управленческих решений	0,55	0,30	0,5	0,15
Итого	-	1,00	-	0,64

Следовательно, индекс эффективности (взаимосвязь между структурами) в организации составляет 0,64 (предполагаемое значение считается нормальным). По этому индексу АО «Группа Компаний Аком» в современных условиях характеризуется высоким уровнем изменчивости внешней среды и изменения потребительских потребностей и предпочтений.

Некоторые способности менеджера передаются по назначению и приказу уполномоченных должностных лиц.

Основные документы, регулирующие трудовую дисциплину в АО «Группа Компаний Аком», имеют «внутренние правила», утвержденные руководителем.

Маркетинг человеческих ресурсов с акцентом на рациональное использование труда, эффективное распределение людей для работы, обеспечивающее наилучшие условия для развития природных талантов работников.

АО «Группа Компаний Аком» применяет основные принципы производственного контроля.

Таблица 12 – Оценка принципов управления АО «Группа Компаний Аком» (разработано автором)

Наименование	Содержание принципов
Гибкость	Система управления может приспосабливаться к целям управления
Децентрализация	Система управления структурные подразделения и руководители имеют способность рационально работать автономно, передавая функции при необходимости на нижестоящие уровни
Дисциплинированность	Все работники предприятия строго соблюдают установленные правила внутреннего трудового распорядка
Единоначалие	Основа всего управления предприятием сконцентрирована в лице руководителей, а сотрудники лишь подчиняются
Кадровая политика	В компании разработана и успешно функционирует кадровая политика, нацеленная на грамотное управление персоналом, в рамках всех необходимых функций и принципов кадрового учёта
Коллегиальность	Работа менеджеров в тесном контакте друг с другом на основе сотрудничества и взаимозависимости, совместного участия в выработке наиболее важных решений

Продолжение таблицы 12

Корпоративность	В организации соблюдается взвешенное соблюдение всех интересов как руководства, так и персонала направленных к достижению целей и задач ведения бизнеса
Оперативность	В организации происходит быстрое реагирование на все возможные изменения которые могут воздействовать на принятие решений
Ротация	Планомерное перемещение по различным должностям работников отдельного подразделения или предприятия в целом
Адаптивность	Своевременная реакция на изменения во внешней среде, позволяющий гибко реагировать в управлении
Деловое партнерство	Умение контактировать с поставщиками, покупателями, исполнителями и руководителями, клиентами и заказчиками
Мотивация	Методы работы с людьми, направленные на создание удовлетворенности работой
Эффективность	Предполагает экономичную организацию системы управления персоналом на основе снижения доли затрат на управление в общих затратах на единицу выпускаемой продукции

Ряд принципов АО «Группа Компаний Аком» до сих пор не работает или не выполняется должным образом.

Плохо работает принцип мотивации, а поощрения сотрудников управлением организации АО «Группа Компаний Аком» могут способствовать успеху человеческой деятельности, если она основана на положительных целях.

Адаптация, так же недостаточно хорошо развита как принцип грамотного управления в АО «Группа Компаний Аком». И это ставит под угрозу деятельность компании. Для решения этой проблемы целесообразно привлечение высококвалифицированных специалистов, консультантов, профессиональные группы.

В АО «Группа Компаний Аком» присутствуют две группы методов, которые обеспечивают взаимоувязку управления и персонала:

1. Управленческие и организационные методы управления: координируют условия работы с помощью организационной структуры и

должностных инструкций, используя приказы и инструкции применимые к текущей деятельности компании.

2. Метод социально-психологического управления: создается у сотрудников чувство организованности.

АО «Группа Компаний Аком» в современных условиях характеризуется высоким уровнем изменчивости внешней среды и изменения потребительских потребностей и предпочтений.

Некоторые способности менеджера передаются по назначению и приказу уполномоченных должностных лиц.

Основные документы, регулирующие трудовую дисциплину в АО «Группа Компаний Аком», имеют «внутренние правила», утвержденные руководителем.

Маркетинг человеческих ресурсов с акцентом на рациональное использование труда, эффективное распределение людей для работы, обеспечивающее наилучшие условия для развития природных талантов работников.

2.3 Мотивация и контроль, повышение эффективности деятельности

АО «Группа Компаний Аком» придерживается стандартов, которые делают ее успешным предприятием, и стремится быть объективно эффективным работодателем для своих сотрудников.

Результаты деятельности АО «Группа Компаний Аком» являются результатом сотрудничества всех работников, а текущее положение предприятия достигается за счет грамотного управления ими.

Система управления персоналом АО «Группа Компаний Аком» основана на следующих компонентах:

- подбор, отбор и найм персонала;
- обучение и стажировки;

- мотивация;
- адаптация;
- социальная корпоративная ответственность.

Особую важность в данном исследовании представляет мотивация и контроль при управлении персоналом АО «Группа Компаний Аком».

Далее мы исследуем мотивационные механизмы воздействия на сотрудников АО «Группа Компаний Аком».

Система мотивации сотрудников компании пользуется социальным обеспечением и «финансовыми» льготами, которые включают постоянное медицинское страхование.

В дополнение к обязательному страхованию, есть страхование, которое возьмет на себя работник, и у него могут возникнуть проблемы.

Кроме того, обучение персонала следует определять, как мотивацию, требуемую АО «Группа Компаний Аком». Менеджер АО «Группа Компаний Аком» и проведет семинар для сотрудников с хорошей работой.

Наставники готовят профессионалов на многих уровнях. Этот подготовительный период - прекрасная возможность для молодых людей стать настоящими профессионалами своего дела.

Молодой сотрудник АО «Группа Компаний Аком» проходит несколько этапов адаптации:

- социально – психологические;
- психофизическую;
- профессиональную.

Социально-психологический этап ориентирован знакомство работника с коллективными, культурными и этическими нормами организации.

Стадия адаптации АО «Группа Компаний Аком» психофизиологическая предполагает введение молодого работника рабочий график режима, организации рабочего места.

Конечная задача, называемая профессионализмом, заключается в развитии персонала службы содержания и идентичности внутри организации.

Сотрудники вносят свой вклад в профессиональное развитие и развитие. АО «Группа Компаний Аком» — это бизнес-система, основной упор, в которой делается на мотивацию сотрудников.

Организационные требования АО «Группа Компаний Аком» отражают обязанности, возложенные на каждого сотрудника, независимо от его или ее характеристик.

Меры, способные, по мнению работников, позитивно влиять на выполняемую работу, представлены на рис.б.

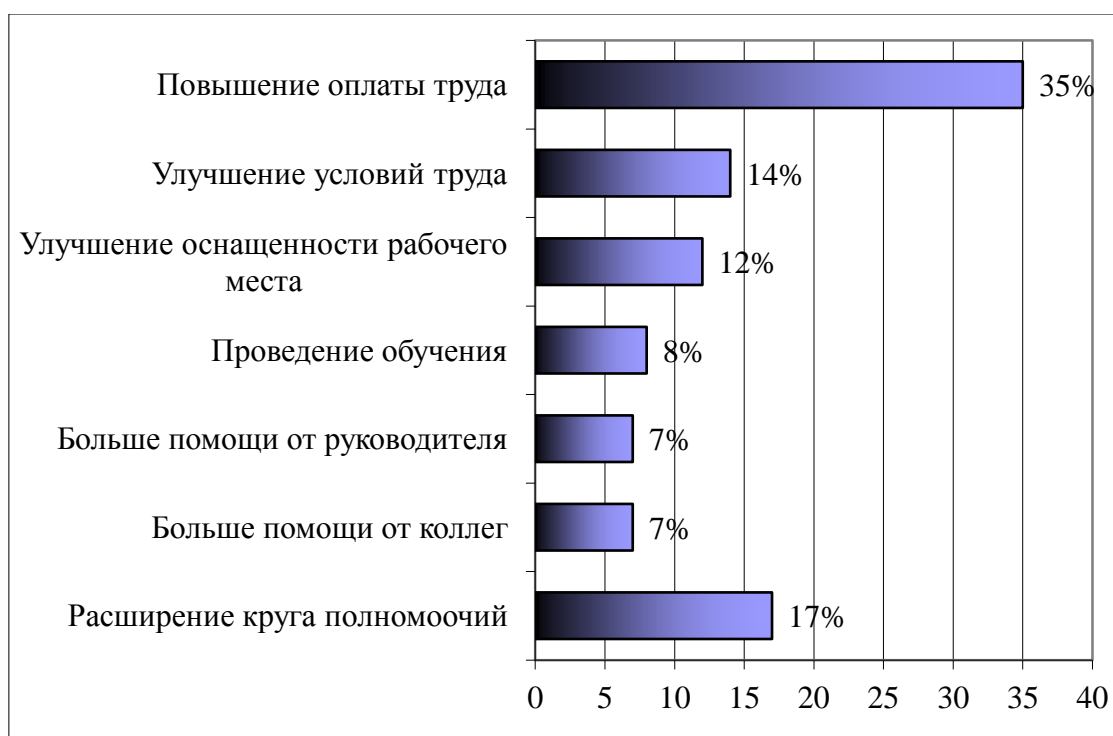


Рисунок б – Меры способные оказать позитивное влияние на выполняемую работу сотрудников АО «Группа Компаний Аком» (разработано автором)

По мнению большинства респондентов, повышение заработной платы, улучшение условий труда, а также повышение квалификации и компетентности на рабочем месте и оборудовании, безусловно, могут повлиять на качество работы.

Во время работы сотрудники в первую очередь связаны с достоинством (максимальное количество ответов), ростом занятости и чувством уверенности и стабильности (второе и третье по количеству ответов).

Соответственно, мы проведем интервью с респондентами и проанализируем внутреннее предложение.

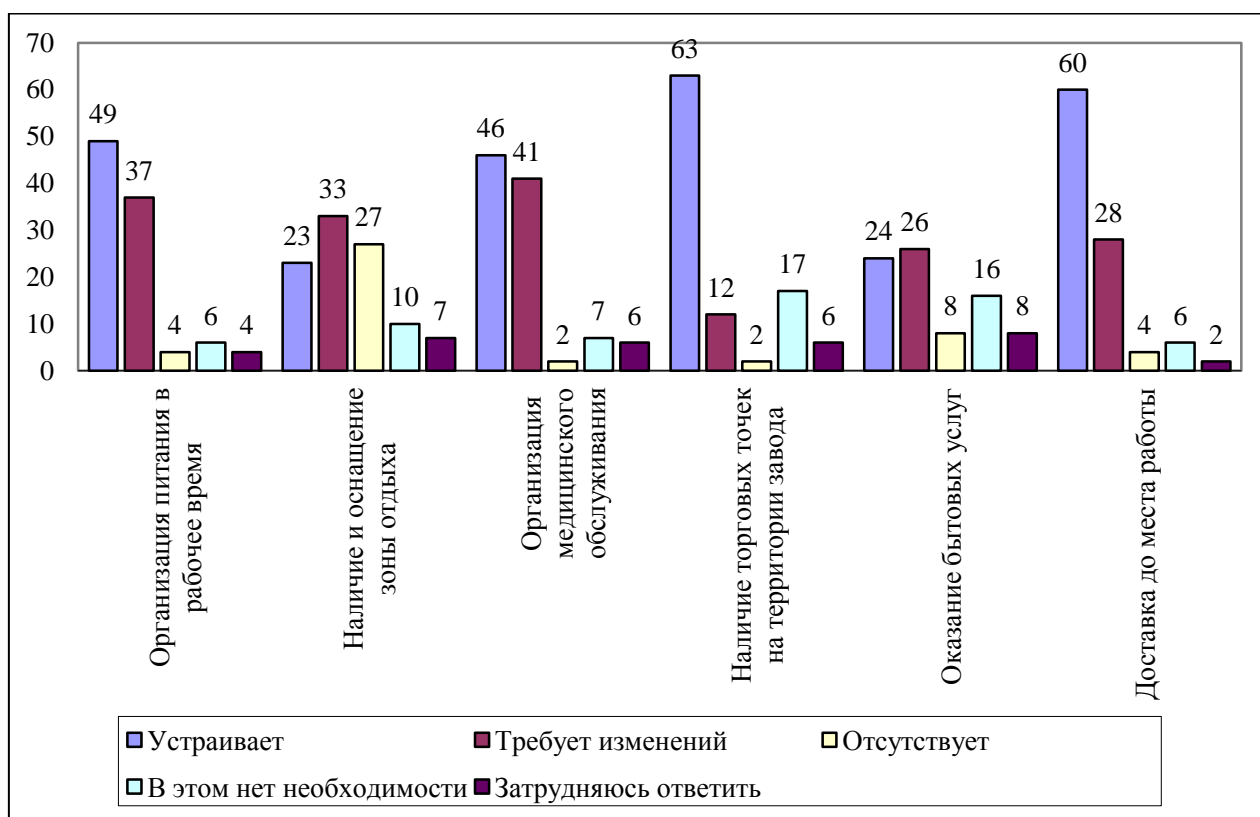


Рисунок 7 – Удовлетворенность бытовым обеспечением (разработано автором)

Оценивая удовлетворенность работников АО «Группа Компаний Аком» можно отметить, что есть напряженность и недовольство по качеству бытового обеспечения. Что требует изменений со стороны руководства в подходах к этому критерию.

Наиболее низкие показатели удовлетворенности выражены в таких показателях социально-бытового обеспечения сотрудников, как:

1. Наличие и оснащение зоны отдыха;
2. Оказание бытовых услуг;
3. Организация медицинского обслуживания;
4. Организация питания в рабочее время.

Особая роль на предприятии для сотрудников выражается в мотивационных стимулах, в особенности касаемых оплаты труда. И анализ

мотивации показал, что именно мотивация сотрудников значительно более низка чем мотивация, оказываемая на менеджеров. В связи с этим работникам предлагалось оценить, от чего в первую очередь зависит размер их заработной платы (рис. 8).



Рисунок 8 – Факторы, влияющие на начисление заработной платы сотрудников АО «Группа Компаний Аком» (разработано автором)

По мнению многих респондентов, размер заработной платы во многом зависит от того, сколько времени тратится, а также от уровня выполнения плана и интенсивности работы. Исследования показывают, что видимые стимулы играют важную роль, особенно в заработной плате сотрудников, количестве, уровне образования и т. д.

Можно отметить, что АО «Группа Компаний Аком» придерживается ценности, которая делает его успешным, и стремится быть лучшим работодателем для своих сотрудников. Результаты работы ОАО «Группа Компаний Аком» - результат совместной работы всего коллектива и современных должностей.

Термин «карьера» ассоциируется с рабочей силой с повышенным благосостоянием, карьерным ростом, уверенностью и стабильностью.



Рисунок 9 – Частота пользования доплатами и компенсациями, предусмотренными в АО «Группа Компаний Аком» (разработано автором)

В АО «Группа Компаний Аком» особое внимание уделяется обучению, мотивации персонала, что выполняется в рамках работы службы управления персоналом.

2.4 Оценка эффективности управления компанией на основе системы ключевых показателей эффективности

Оценка эффективности управления компанией на основе системы ключевых показателей эффективности в АО «Группа Компаний Аком» не проводится, но по данным анализа, представленного по управлению, можно составить карту эффективности управления.



Рисунок 10 - Описание структурных элементов, подлежащих оценке эффективности управления компанией (разработано автором)

Кроме того, для простоты и понимания организованные ресурсы следует разделить на категории, то есть мы превратим их в карту навыков управления, сгруппировав их вместе.

Кластеры структурных элементов при оценке эффективности системы управления АО «Группа Компаний Аком» представлены на рисунке.

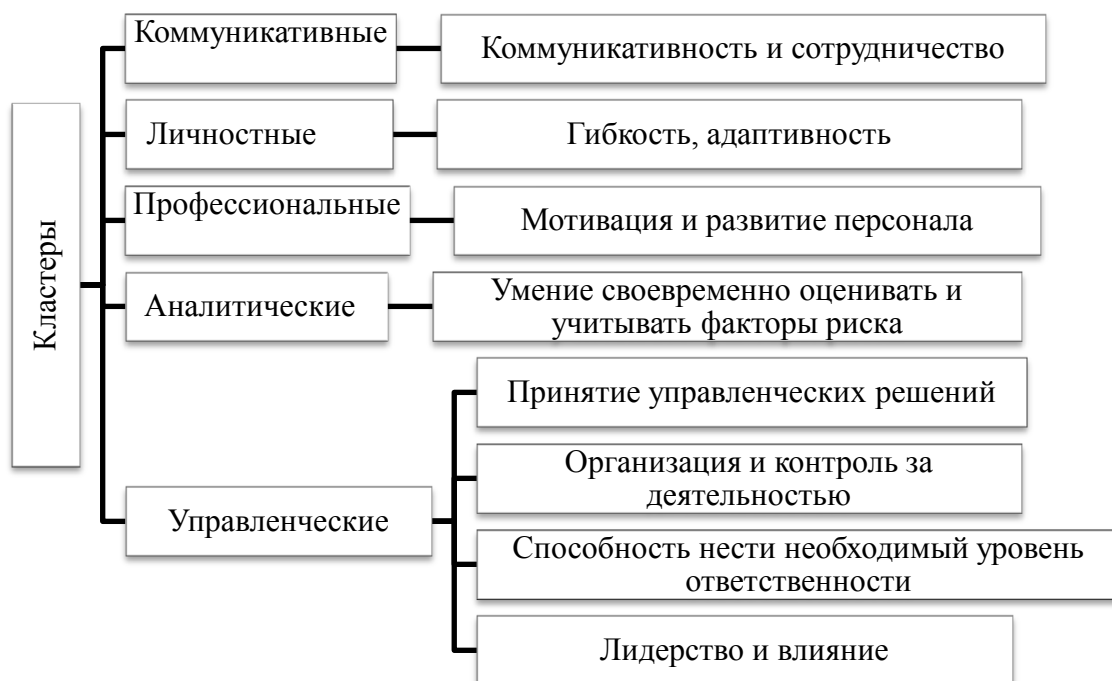


Рисунок 11 - Кластеры структурных элементов при оценке эффективности системы управления АО «Группа Компаний Аком» (разработано автором)

Далее необходимо указать направления. Каждый структурный элемент может быть развит на 4-х уровнях - узком, базовом, продвинутом, на уровне навыков. Потому что, ни один сотрудник никуда не поместится, и в основном устанавливаем максимально допустимый уровень всех материалов (4 уровня).

Затем устанавливаем сложность каждой строительной составляющей в рамках квалификационного подхода к оценке персонала. Воспользуемся техническим методом тестирования.

Таблица 13 – Метод экспертных оценок каждого структурного элемента в рамках компетентностного подхода к оценке персонала (разработано автором)

Компетенция	1 эксперт	2 эксперт	3 эксперт
принятие управленческих решений;	0,1	0,1	0,1
организация и контроль за деятельностью;	0,2	0,1	0,2
мотивация и развитие персонала;	0,1	0,1	0,2
лидерство и влияние;	0,1	0,1	0,1
коммуникативность и сотрудничество;	0,1	0,1	0,1
гибкость, адаптивность;	0,1	0,2	0,1
необходимый уровень ответственности;	0,2	0,2	0,1
умение своевременно оценивать факторы риска	0,1	0,1	0,1
Сумма	1	1	1

Далее рассчитаем коэффициент конкордации, то есть коэффициент согласованности.

$$W = 12 * \frac{S}{m \times n^2} * (n^3 - n)$$

Рассчитаем S по формуле: $S = 899,6$. Тогда коэффициент конкордации будет равен: $W = (12 * 899,6) / (3^2 * (8^3 - 8)) = 0,8$. W приближен к 1, значит, согласованность достаточно велика.

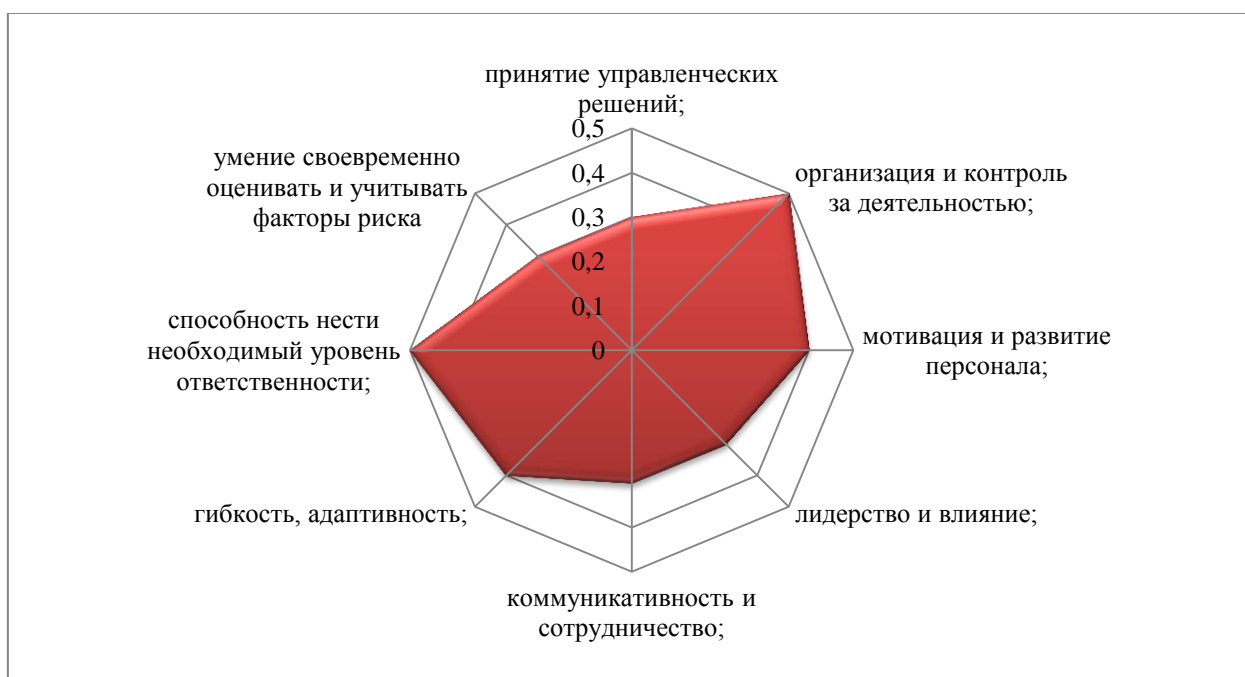


Рисунок 12 - Минимально допустимый профиль каждого структурного элемента в рамках подхода к оценке эффективности управления в АО «Группа Компаний Аком» (разработано автором)

Далее составим минимальный профиль каждого структурного элемента в рамках подхода к оценке эффективности управления АО «Группа Компаний Аком» в виде таблицы и в виде лепестковой диаграммы.

Таблица 14 - Минимально допустимый профиль каждого структурного элемента в рамках подхода к оценке эффективности управления в АО «Группа Компаний Аком» (разработано автором)

Компетенция	Минимально допустимый уровень
принятие управленческих решений;	4 (уровень мастерства)
организация и контроль за деятельностью;	3 (повышенный)
мотивация и развитие персонала;	3 (повышенный)
лидерство и влияние;	4 (уровень мастерства)
коммуникативность и сотрудничество;	3 (повышенный)
гибкость, адаптивность;	3 (повышенный)
способность нести необходимый уровень ответственности;	3 (повышенный)
умение своевременно оценивать и учитывать факторы риска	2 (базовый)

По результатам анализа, представленного в таблице, было установлено, что минимально допустимый уровень в каждом из кластеров оценки управления АО «Группа Компаний Аком» системы испытаний контроля был «повышен».

Следует отметить, что система управления должна совершенствоваться, обогащая знания, используя опыт конкурентов.

Только таким образом, организация сможет достичь больших высот в своей деятельности и стать конкурентоспособным на рынке труда, а также принимать грамотные управленческие решения.

Среда внешнего воздействия представлена прямыми и косвенными факторами, которые находятся вне влияния начальника АО «Группа Компаний Аком».

Факторы прямого воздействия – факторы, которые влияют непосредственно на деятельность организации и оказывают наиболее сильное влияние (рис. 13).

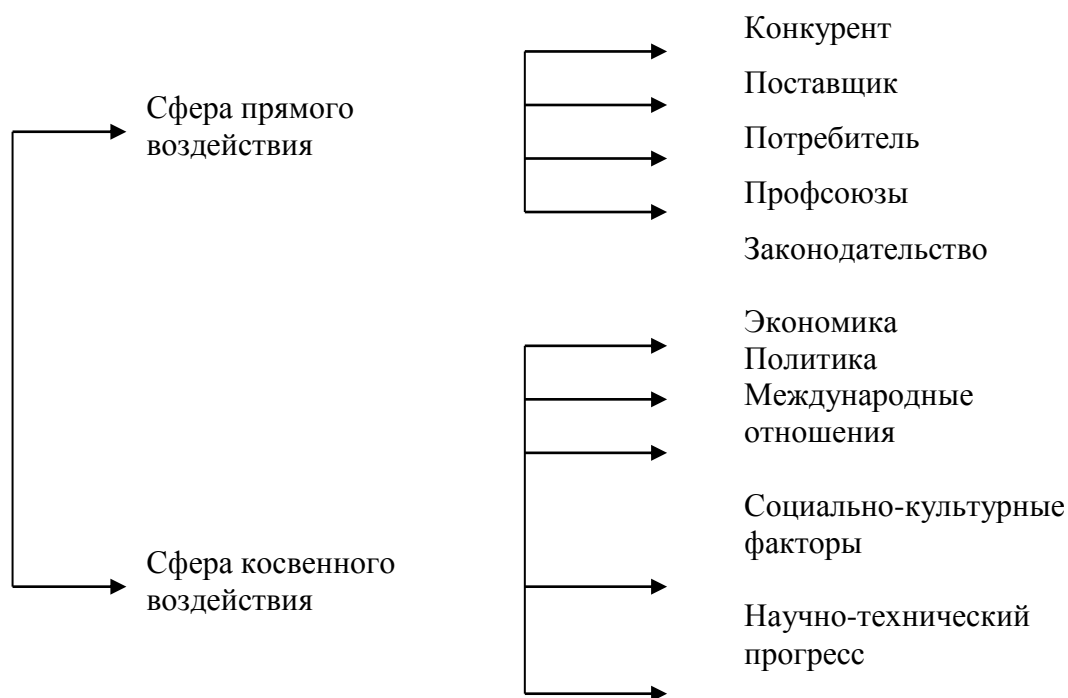


Рисунок 13 - Внешняя среда организации АО «Группа Компаний Аком»
(разработано автором)

Помимо внутренних экономических показателей, все микроэкономические компании подвержены влиянию типа: ВВП; ВВП; национальный доход; уровень инфляции отклонения национальной валюты в другой тип валюты. При низком уровне доходов населения нестабильное финансовое положение компаний будет по-прежнему оставаться сельскохозяйственной продукцией, поскольку ее можно отнести к товарам первой необходимости.

Таблица 15 - SWOT-анализ АО «Группа Компаний Аком» (разработано автором)

Сильные стороны	Слабые стороны
Постоянный спрос на продукцию Широкий ассортимент продукции, расширение специализации	Сильно развитая конкуренция и демпинг Нехватка ресурсов для модернизации Изношенность оборудования
Возможности	Угрозы
Рост спроса на рынке Повышение спроса за счет участия в различных выставках	Активность конкурентов Изменение условий кредитования

По результатам анализа можно выразить уверенность, что АО «Группа Компаний Аком» имеет ряд сильных сторон. У организации достаточно хорошо развита система управления, где соблюдаются основные принципы и функции управления, а компетенции узко сконцентрированы на грамотном построении управленческой системы предприятия. Есть проблемы с мотивацией сотрудников именно в рабочих должностях, что делает систему управления подверженной возникновению ряда угроз.

Вывод

Акционерное Общество "Группа Компаний АКОМ" осуществляет деятельность по управлению финансово-промышленными группами. На открытом рынке АО «Группа Компаний Аком» представляет Акционерное общество «Торговый дом «АКОМ»». «Торговый дом «АКОМ» — эксклюзивный дистрибьютор аккумуляторов «АКОМ» в России и за границей.

Рентабельность продаж выросла, что говорит о приросте прибыли, который приходится на единицу реализованной продукции. Фондоотдача растет, что говорит о повышении эффективности использования основных средств АО «Группа Компаний Аком». Производительность труда в 2019 г. выросла и 2020 г. снизилась. Согласно организационной структуре предприятия распределение обязанностей осуществляется по функциональному принципу. В функциональные обязанности генерального директора АО «Группа Компаний Аком» входит общее руководство группой компаний в целом.

Было выявлено, что организация абсолютно финансово-устойчивая, имеет высокий уровень ликвидности. Однако, есть незначительные проблемы с текущим уровнем платежеспособности.

Процесс управления централизован. АО «Группа Компаний Аком» в современных условиях характеризуется высоким уровнем изменчивости

внешней среды и изменения потребительских потребностей и предпочтений. АО «Группа Компаний Аком» применяет основные принципы производственного контроля. Все подразделения и отделы предприятия АО «Группа Компаний Аком» действуют в процессе осуществления деятельности взаимосвязано. Для ведения их согласованной работы четко определены для каждого отдела регламент работы, а также методы и формы, производящие увязку работы всей системы управления.

Конечная задача, называемая профессионализмом, заключается в развитии персонала службы содержания и идентичности внутри организации.

В АО «Группа Компаний Аком» особое внимание уделяется обучению, мотивации персонала, что выполняется в рамках работы службы управления персоналом. Следует отметить, что система управления должна совершенствоваться, обогащая знания, используя опыт конкурентов. Только таким образом, организация сможет достичь больших высот в своей деятельности и стать конкурентоспособным на рынке труда, а также принимать грамотные управленческие решения.

Ряд принципов АО «Группа Компаний Аком» до сих пор не работает или не выполняется должным образом. Плохо работает принцип мотивации, а поощрения сотрудников управлением организации АО «Группа Компаний Аком» могут способствовать успеху человеческой деятельности, если она основана на положительных целях. Адаптация, так же недостаточно хорошо развита как принцип грамотного управления в АО «Группа Компаний Аком». И это ставит под угрозу деятельность компании. Для решения этой проблемы целесообразно привлечение высококвалифицированных специалистов, консультантов, профессиональные группы.

3 Совершенствование управления компании «АКОМ» на основе ключевых показателей эффективности

3.1 Мероприятия направленные на повышение эффективности показателей

Для того, чтобы разработать мероприятия, которые будут направлены на повышение эффективности показателей системы управления АО «Группа Компаний Аком» необходимо рассмотреть трудовое законодательство в области регулирования отношений с коллективом и работниками на которых будут направлены мероприятия по внедрению системы KPI и грейдирования. В первую очередь этим нормативно-правовым актом является Трудовой Кодекс РФ, в частности статья 5.

Таблица 16 - Документы, регулирующие трудовые отношения при внедрении системы грейдирования (разработано автором)

Конституция РФ, федеральные конституционные законы	Трудовое законодательство:	Иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права:	Документы работодателя:
	— ТК РФ;	— указы Президента РФ;	— коллективные договоры;
	— иные федеральные законы;	— постановления Правительства РФ;	— соглашения;
	— законы субъектов РФ, содержащие нормы трудового права	— нормативные правовые акты федеральных органов исполнительной власти;	— локальные нормативные акты
		— нормативные правовые акты органов исполнительной власти субъектов РФ;	
		— нормативные правовые акты органов местного самоуправления	

Документы, созданные работодателем, не могут противоречить требованиям трудового законодательства и не должны использоваться в качестве, нарушающем права работников.

К местным документам относятся, например, внутренняя трудовая политика, положения о заработной плате и положения, касающиеся премирования.

Внедрение новой системы на основе ключевых показателей требует от персонала изменения документов. Трудовое право определяет содержание трудового договора с сотрудником компании. В этом случае есть обязательные и связанные (дополнительные) обстоятельства. Условия оплаты труда (включая уровень заработной платы или шкалу окладов сотрудников, дополнительное вознаграждение, льготы и стимулы) относятся к первому. Точно так же для внесения изменений необходимо следовать определенному процессу.

В этом случае работаем над изменением условий работы организации. Следовательно, условия трудового договора, указанные сторонами, не могут быть сохранены и могут быть изменены работодателем. В результате работодатель должен письменно уведомить работника в течение двух месяцев и указать причины изменения.

Если введение новой системы оплаты труда приведет к увеличению заработной платы сотрудника, как правило, претензии от его имени не предъявляются. В этом случае работодатель подготавливает дополнительное соглашение в трудовом договоре.

Эта ситуация еще больше усложняется, когда инновации снижают заработную плату рабочих. Он не может согласиться работать на новых условиях.

В этом случае работодатель обязан предложить сотруднику другую доступную работу (например, текущую должность или работу, которая соответствует навыкам сотрудника и более низкой должности или оплачиваемого сотрудника) в зависимости от состояния здоровья сотрудника.

При этом работодатель должен предоставить все необходимые услуги, доступные ему в конкретном районе страны.

Контракт расторгается в соответствии с законодательством в случае отсутствия работы или отсутствия сотрудника в предполагаемом трудовом договоре.

Организация труда заявляет, что управление персоналом и другие связанные с этим отношения регулируются следующими документами (статья 5 Конституции Российской Федерации).

Вакансии, которые должны быть заполнены мероприятиями, предлагаемыми сотрудниками организации. Предлагаемые меры по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом организации АО «Группа Компаний Аком» (разработано автором)

Мероприятие	Объекты, на которых направлено мероприятие
1 этап: Совершенствование системы материального стимулирования труда (заработную плату, доплату и премии)	Весь персонал банка
2 этап: Разработка мероприятий с акцентом на усиление мотивационных факторов в области: - развития кредитных услуг и предоставление льгот	Работники отделов по работе с клиентами
3 этап: Обучение сотрудников по различным программам (тренинги), и повышение квалификации (семинары)	Работники и управленческий персонал
4 этап: Изменение стиля и методов руководства руководителя с целью повышения лояльности персонала.	Руководители высших звеньев

Система грейдинга вводимая в организации АО «Группа Компаний Аком» должна давать полноценную возможность проводить оценку рабочих мест.

Но, такая оценка должна быть осуществима с позиции расценивания того вклада, который каждый работник может привнести в итоговый

результат, к которому стремится руководство предприятия. Поэтому важно, чтобы были учтены результаты оценки рабочих мест.

Методы оценки достаточно сильно различаются как по точности анализа, так и по продолжительности процесса. После получения первых данных - нужна информация, оценки по факторам.

Иерархические позиции оцениваются и составляются поэтапно. Затем они сливаются в определённый кластерный класс.

Основная задача - определить диапазон баллов для каждого формируемого уровня.

При принятии оплаты труда следует полагаться на два показателя:

- средняя рыночная цена для такого профессионала;
- его стоимость для компании.

Смысл внедряемой системы KPI на основе грейдирования в АО «Группа Компаний Аком» заключается в том, что на пути к достижению требуемых результатов создать систему вознаграждения, которая станет максимально компетентной и независимой.

Поскольку, система грейдирования должна будет обеспечить справедливое и правомерное распределение ресурсов. Так же система грейдирования позволит решить недостатки в мотивации персонала.

3.2 Оценка эффективности

Сотрудники должны знать, что повышение заработной платы определяется понятными факторами и категориями. Эта система применима к АО «Группа Компаний Аком». Во время внедрения этой системы разработаем эту структуру этого процесса.

Для разработки системы управления необходимо разработать график внедрения системы грейдирования на основе модели KPI.

Этап	Работы	Количество дней												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Подготовительный	1. Установление заработной платы	2												
	2. Определение целевых показателей труда		2											
	3. Составление списка всех должностей в компании			1										
Проведение описания должностей и профессий	1. Разработка вопросов для оценки сотрудников				3									
	2. Описание информации					5								
Проведение оценки должностей и профессий	1. Определение наиболее важных факторов для оценки					2								
	2. Описание уровней оценки для каждого из факторов						3							
	3. Определение соответствующих факторов							3						
	4. Заполнение листа оценки								7					
Определение грейдов	1. Введение веса для каждого коэффициента								2					
	2. Определение грейда должности									2				
	3. Определение грейдов										2			
Установление тарифных ставок и вилок окладов специалистами	1. Анализ заработной платы										3			
	2. Корректировка оценки											3		
	3. Подготовка оплаты труда												4	
Формализация системы оплаты труда на основе грейдов в компании	1. Внедрении системы оплаты труда, положения												2	
	2. Перевод сотрудников на новые зарплаты													3
	3. Корректировка заработной платы сотрудникам													
Итого на весь процесс		52												

Рисунок 14 - Структура процесса грейдирования (разработано автором)

Затем была проведена оценка должностей и профессий. Для фиксации результатов используем ведомость.

Таблица 18 – Шкала оценки (разработано автором)

Тип	Факторы	Категория работников	
		Руководители	Специалисты
Влияние на результат	Цена ошибки	+	+
Базовые	Условия труда	+	+
	Необходимость поиска нестандартных подходов	+	+
Работа с информацией и взаимодействие	Объем собираемой и обрабатываемой информации	+	+
	Необходимость обновления знаний	+	+
	Интенсивность внутреннего взаимодействия	+	+
	Интенсивность внешнего взаимодействия	+	+
Управление	Самостоятельность принятия решения	+	
	Количество подчиненных	+	

Все сотрудники компании были разделены на две группы, была проведена оценка категорий и факторов. Факторы взвешены, что отражает его значимость.

Таблица 19 - Факторы оценки позиций (разработано автором)

Наименование фактора	Вес факторов оценки позиций, %	
	Руководитель	Специалисты
Цена ошибки	10	11,5
Условия труда	4	21
Необходимость поиска нестандартных подходов	8	17,5
Объем собираемой и обрабатываемой информации	10	21
Необходимость обновления знаний	22	11,5
Интенсивность внутреннего взаимодействия	10	6
Интенсивность внешнего взаимодействия	4	
Самостоятельность принятия решения	22	
Количество подчиненных	10	
Итого	100	100

Рейтинговая шкала определяется как общее количество пунктов, оцениваемых с учетом степени серьезности (Приложение 1). На основании статистических результатов все позиции ранжируются в секторной пирамиде на основе полученных общих баллов. Затем пирамиду нужно разделить по ступеням.

Позиции классифицируются на основе работы, проделанной в компаниях, в зависимости от уровня важности должности и принципа получения одинакового количества баллов. В результате в каждый класс нужно помещать только отдельные классы. После завершения работ на предприятии выпускается 9 марок.

Теперь нужно «импортировать» баллы, полученные из этой оценки. Однако используется стандартная подставка. Общее количество баллов в бизнесе делится на 9 раз (рейтинги). Затем установите порог оценки, который распределяется по категориям, представленным на рисунке.

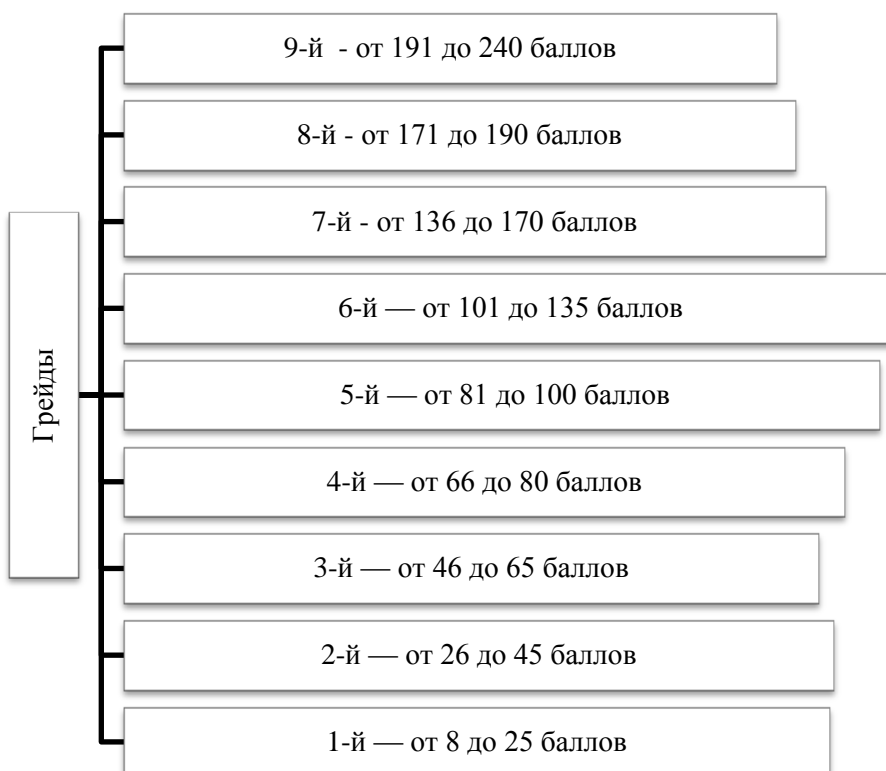


Рисунок 15– Распределение грейдов по категориям (разработано автором)

Также нам необходимо провести категоризацию должностей. В ОАО «Группа компаний Аком» выделим следующие подразделения и категории персонала:

1. В состав управленческого персонала войдут работники административных служб;
2. В состав служащих войдут работники бухгалтерии;
3. В состав специалистов войдут работники кадровой деятельности;
4. В состав персонала войдут все остальные работники предприятия.

Заработная плата сотрудников отличается от зарплатных вилок. Выполнив всю работу и выполнив все шаги, воспроизведем результаты по порядку (рисунок 16). Это диаграмма, которая объединяет все позиции, приводя к структуре в рамках единого процесса координации.

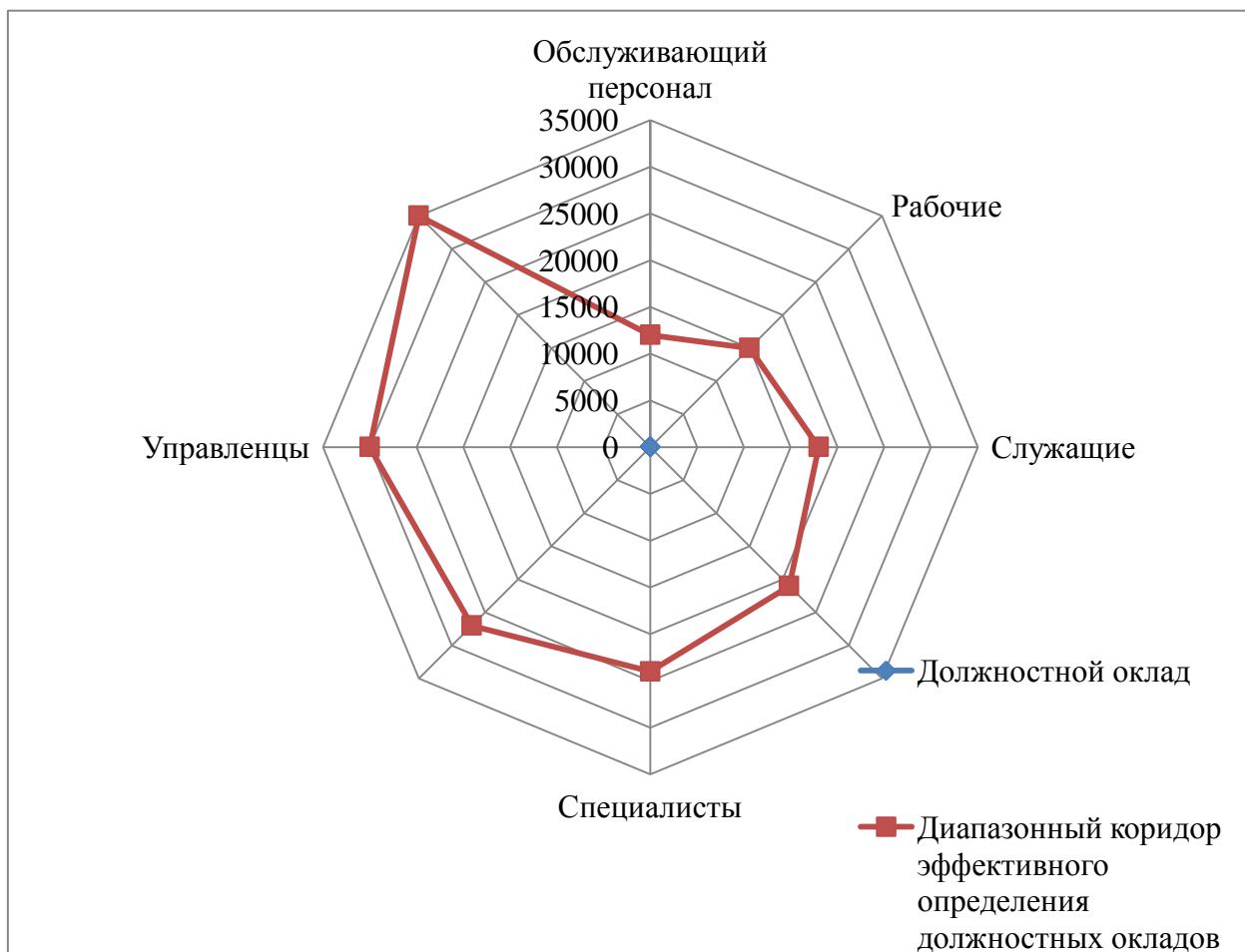


Рисунок 16 - Вилка окладов для должностей (разработано автором)

АО «Группа Компаний Аком» рекомендуется внедрять систему показателей отдельно, без привлечения специализированного персонала, поскольку наиболее эффективным способом улучшения системы показателей является развитие регулирующей системы.

Поэтому, директор будет активно участвовать в процессе разработки и внедрения.

Пример расчета показателей с учетом привязки менеджеров представлен в таблице 20.

Таблица 20 - Показатели менеджеров по работе с клиентами

	Вес показателя	Порог	Цель	Вызов
Наличие ошибок	0,2	0	2	3
		0,8	1	1,2
Коэффициент конверсии по реализации	0,3	30 %	50 %	60 %
		0,8	1	1,1
План выполнен	0,2	210	273	315
		0,8	1	1,1
План по отзывам клиентов	0,1	50 %	70 %	80 %
		0,8	1	1,2
Коэффициент результата работы через интернет	0,2	10	15	20
		0,8	1	1,1
Эффективные сделки	0,3	0,8	1	1,1

Сфокусируемся на ключевых показателях для менеджеров по внедрению.

Поскольку, каждый менеджер по работе с клиентами имеет высокие баллы по этой стратегии и зависит от заработка, будем выделять бонусную долю для этого показателя, но посмотрим, как менеджеры по могут улучшить качество работы.

Заработная плата менеджера 30 000 руб.

Фиксированной части останется всего 15000 рублей, пока дополнительная часть не будет добавлена на 50% для повышения мотивации и стимулирования, и персонала. Формула расчета: $30000/2+50\% = 22500$

Привязку к мотивации рассмотрим в Таблице.

Таблица 21 – КРІ (ключевые показатели эффективности) с привязкой к денежному вознаграждению (разработано автором)

	Уровень	Расчет	Премия
Наличие ошибок	2	$22500*0,2$	4500 руб
Коэффициент конверсии по реализации	50 %	$22500*0,3$	6750 руб
План	280	$22500*0,2$	4500 руб.
План по отзывам клиентов	50 %	$22500*0,1*0,8$	1800 руб
Коэффициент результата реализации через интернет	25	$22500*0,2*1,1$	4950 руб.
Оформление групповых заказов	50 %	$22500*0,3$	6750 руб

Из приведенных выше табличных данных и из методов расчета сотрудник в компании видит, что он может зарабатывать больше, если он выполнит свое исполнение на 100% + и теперь знает, как это сделать.

Поэтому становится понятно, что в следующем месяце сотрудник будет больше зарабатывать и стараться повышать свою производительность, а для компании это выльется в финансовую выгоду.

Таблица 22 – Таблица показателей для оценки (разработано автором)

№ п/п	Наименование показателя	% премии	Условие начисления премии	Формализованный показатель
1.	Выполнение установленного объема работы	45%	100%	Отчет
		0,50%	$\geq 100\% < 115\%$, за каждые 5 %	
2.	Качество работ	15%	нет ошибок	Отчет
		-0,50%	за каждую 1 ошибку	
		0	Более 5 ошибок	

Продолжение таблицы 22

		-1,50%	за каждое 1 замечание	
		0%	>3 замечаний	
3.	Трудовая и исполнительская дисциплина	15%	нет замечаний	Замечание, оформленное в виде служебной записки

Если факт сравнивается с критическим значением, степень выполнения будет равна 0% - за такой результат премию платить не нужно. Промежуточные значения рассчитываются линейно и непрерывно. Схематично логика расчета показана на рисунке 17.

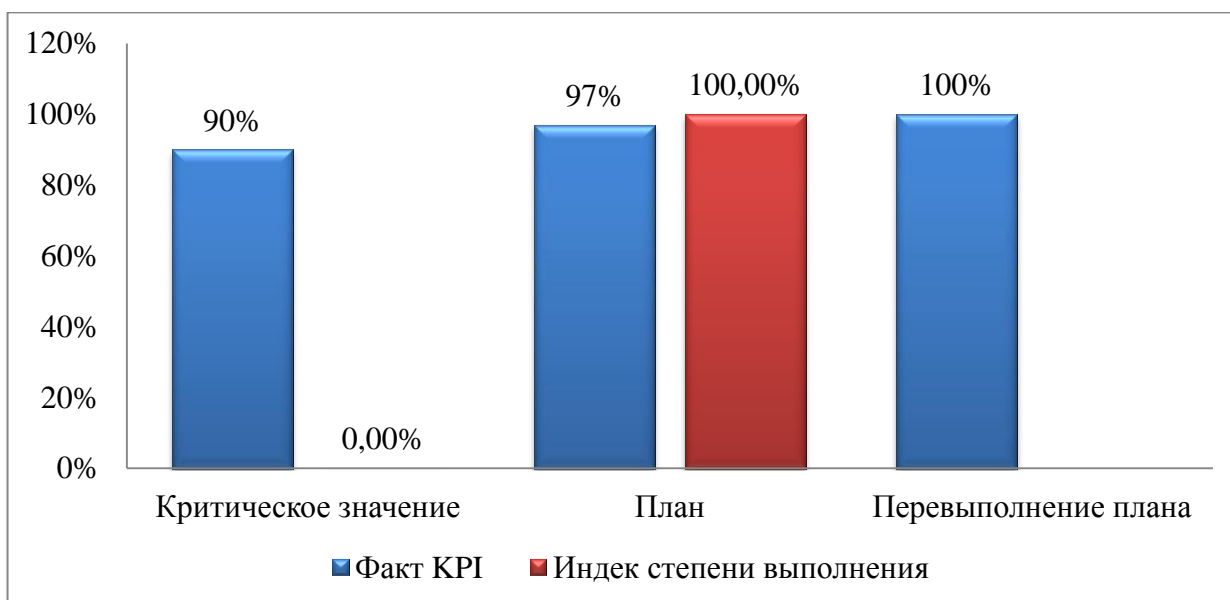


Рисунок 17 – Степень показателя выполнения плана (разработано автором)

В результате использования формулы с нормативом решаются все основные задачи:

1. Организация не платит за фактическое значение КРІ выше / ниже допустимых отклонений.
2. Премия становится максимально чувствительной к любым изменениям факта КРІ в рамках допустимого отклонения.
3. Формула абсолютно универсальна и подходит к любому типу показателей – к прямым, обратным и даже коридорным, для каждого КРІ на

каждый период можно установить необходимое допустимое отклонение, формуле это безразлично.

Таблица 23 - Показатели КРІ (разработано автором)

Таб. №	Ф.И.О. сотрудника	Фактически отработано		Базовая сумма премии 75%	Факт выполнения за месяц		% премии			Сумма премии к начислению	Отклонение (Было/предложено)
		Дни	Оклад, руб.		% выполнения объема работ	Качество	выполнение объема работы	качество работы	% начисления		
760	Банникова В.И.	23	17 720,12	13 290,09	134,33 %	0	46,5%	15,0 %	61%	8 172,74	-5 117,35
5003	Каминский О.Ю.	23	17 720,12	13 290,09	138,93 %	3	46,5%	13,5 %	60%	7 974,05	-5 316,04
5290	Максимова О.В.	13	10 015,72	7 511,79	112,57 %	4	46,3%	13,0 %	70%	5 239,97	-2 271,82
5116	Романова А.В.	13	9 598,40	7 198,80	134,57 %	5	46,5%	12,5 %	73%	5 219,13	-1 979,67
677	Степанян К.А.	12	9 245,28	6 933,96	139,37 %	6	46,5%	0,0%	60%	4 160,38	-2 773,58
382	Шлеева Е.А.	11	8 474,84	6 356,13	133,93 %	10	46,5%	0,0%	62%	3 909,02	-2 447,11

В теории также выделяются и другие способы расчета степени выполнения КРІ:

1. Нелинейные (параболические), когда функция степени выполнения задается степенным уравнением.

2. Прогрессивные / регрессивные, когда функция степени выполнения меняет свой наклон в зависимости от интервала, в который попало фактическое значение.

3. Соревновательные, когда премию получают / не получают лучшие / худшие работники.

Сравнение формулы с нормативом и классических способов расчета КРІ, описанных выше, приведено на рисунке 18.

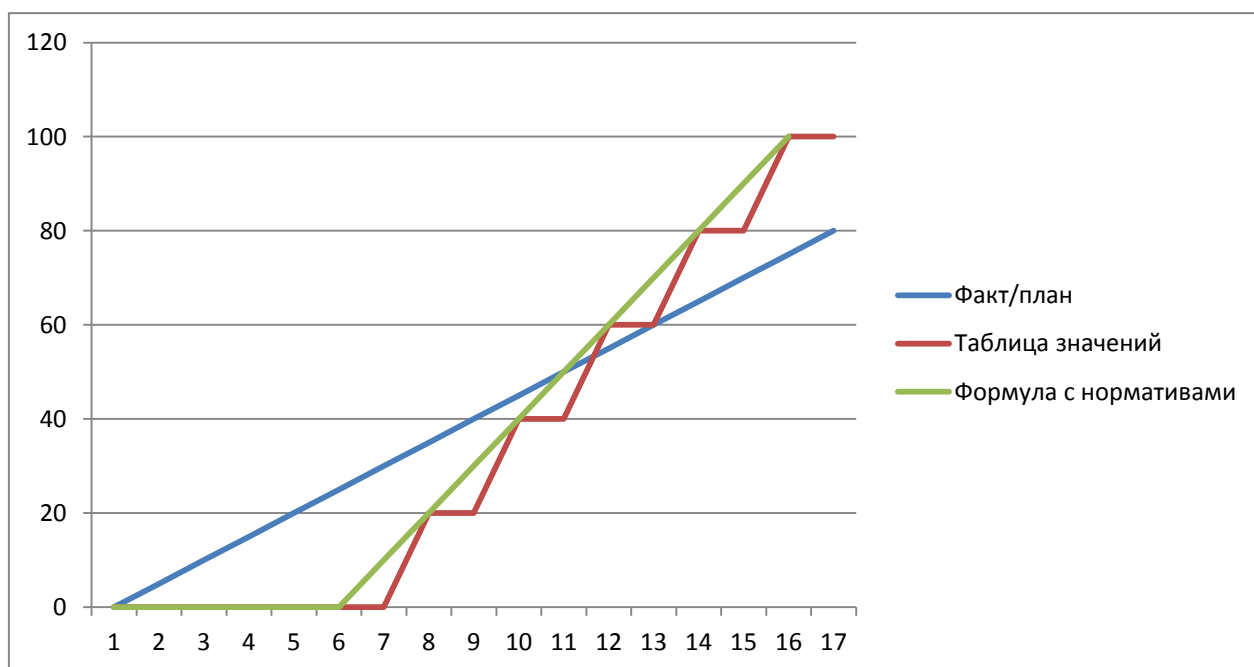


Рисунок 18 – Норматив выполнения плана (разработано автором)

Поэтому, исходя из результата исследования, можно заключить, что введение рейтинговой системы оценки для персонала компании ОАО «Группа компаний Аком», целесообразно, поскольку увеличивается прозрачность системы вознаграждения сотрудников и система оценки становится более справедливой. Это очень важно для успешного экономического развития бизнеса исследуемой организации. Кроме того, вознаграждение сотрудников зависит от их вклада в конечный результат

деятельности бизнес-единицы. Поскольку такая оценка проводится пропорционально знаниям и навыкам.

Применение рейтинговой системы в организации помогает сбалансировать перспективы трудоустройства и производительность сотрудников. В результате вознаграждение сотрудников является ключевым требованием для системы вознаграждения в рыночных условиях.

Мировая практика запуска KPI (ключевых показателей эффективности) свидетельствует о продуктивности сотрудников. Для людей упор делается на энтузиазм и лояльность, увеличивая прибыль от 10% до 30%.

Использование системы KPI (Key Performance Indicator) в компании ОАО «Группа компаний Аком» может решить многие важные проблемы.

Рекомендации по вознаграждению сотрудников, основанные на исследовании мотивации сотрудников, повышают производительность труда как минимум на 10% в среднем на 20-30%.

Использование системы KPI (Key Performance Indicators) позволяет точно расставить сотрудников по приоритетам компании.

Соответствующие системы проектирования и внедрения постоянно проверяют всю организацию. Помогает своевременно выявлять сбои.

Система стимулирования основных показателей эффективности определяет так называемую социальную справедливость в корпоративной компенсации. Таким образом, можно эффективно удерживать ценных сотрудников, сохраняя при этом производительность компании.

Платежная система формируется на основе ключевых коэффициентов, позволяя компании передать значительную часть вознаграждения персоналу в движущуюся часть зарплаты, поставив ее в руки работы.

Таким образом, заработная плата от источника затрат становится способом повышения эффективности работы и мотивации для сотрудников.

Благодаря системе KPI (Key Performance Indicator) каждый сотрудник понимает взаимосвязь между своими обязанностями и целями развития компании. Процессы, основанные на стратегии, в конечном итоге включают

набор КРІ, которые реагируют на сотрудников и оценивают их влияние на итоговые результаты по заработной плате.

Чтобы проанализировать производительность сотрудника, важно рассчитать профессиональную производительность на универсальном уровне в ограниченных областях. Это позволяет сравнивать цены и получать цены без сложных уловок и планирования.

Для каждого целевого измерения («Минимум», «Среднее, Запланированное», «Максимальное») соответствующие значения указаны в точках.

Средний уровень обычно составляет 100 баллов, для «минимального» - 70 баллов, для «макс» - 110 очков. Кроме того, каждому показателю эффективности работы сотрудника должен быть определен определенный вес.

Сумма шкал в наборе КРІ будет равна 100%. В то же время важным показателям должен быть больший вес (30-40%) и вспомогательные - меньше (15-20%).

Например, можем распределить весовые показатели следующих показателей на управленческую работу:

1. «Уровень удовлетворенности клиентов» - 15%;
2. «Совершенные клиентами после консультации по покупке» - 40%;
3. «Привлеченные клиенты» - 30% и т. д.

Общая производительность работника рассчитывается путем суммирования продуктов взвешенных точек, присвоенных ключевым показателям.

Вывод

Внедрение новой системы на основе ключевых показателей требует от персонала изменения документов. Трудовое право определяет содержание трудового договора с сотрудником компании. В этом случае есть

обязательные и связанные (дополнительные) обстоятельства. Условия оплаты труда (включая уровень заработной платы или шкалу окладов сотрудников, дополнительное вознаграждение, льготы и стимулы) относятся к первому. Точно так же для внесения изменений необходимо следовать определенному процессу.

Поэтому внедрение новой системы управления персоналом и развития помогает решить несколько вопросов, которые требовали детального решения для повышения эффективности управления персоналом, а именно:

1. Высокий уровень требований к кандидатам с применимой изменчивостью и пробелами в диапазоне и развитии среднего управленческого потенциала. Поэтому была создана система оценки на основе показателей грейдинга.

2. Низкая кадровая активность по набору внешних кандидатов на руководящие должности из-за низкого уровня адаптации внешних кандидатов. Система нуждается в улучшении.

3. Основным инструментом в рамках разработке системы грейдинга является система балльной оценки, выстроенная с позиции показателей КРІ.

Таким образом, введение системы грейдинга на основе КРІ более эффективно помогает управлять персоналом при развитии образования, обучения, стажировок и повышения квалификации в рамках стимулирующих мероприятий. Согласно исследованию, введение заработной платы сотрудников увеличивает производительность труда даже на 10%, в среднем на 20-30%. Внедрение системы КРІ позволяет эффективно доводить до сотрудников приоритеты компании. Правильно спроектированные и внедренные системы обеспечивают постоянный мониторинг организации в целом, что помогает своевременно выявлять и устранять сбои.

Таким образом, ценные сотрудники могут быть эффективно удержаны компанией при сохранении общего уровня работы.

Заключение

В ходе проведенного исследования было выявлено, что управление нельзя рассматривать лишь как одну экономическую систему, ведь существование множества подходов к вопросу управления организацией формирует разносторонность взглядов. Считается, что управление — это участие в управлении процессами и управление управляемыми элементами, субъектами и объектами. В то же время метод управления считается одной из процедур для реализации определенных действий и правил поведения в управленческой деятельности.

Управление — это вид человеческой деятельности, возникший в его структуре, поскольку он сформирован в сознательной деятельности для производства необходимых человеческих товаров. Особенности этого типа бизнеса являются предвидение, самоорганизация, контроль, осознание потребностей. Управление как процесс — это непрерывная цепочка развития, принятие и внедрение решений. Важным элементом управленческого решения является то, что оно принимается при наличии неотложной проблемы, т.е. в ситуации, когда есть разница между фактическим и желаемым состоянием системы.

Структура системы управления призвана обеспечить оптимальное выполнение функциональных обязанностей и ответственности между ее подразделениями и сотрудниками. Еще одна особо важная задача структуры управления - оптимизировать процессы, происходящие в системе.

Система управления персоналом может быть рассмотрена, как обособленный состав приемов, методов, технологий работы с персоналом, направленных на решение представленных выше задач для достижения цели системы.

Методы управления — это совокупность средств и приемов, которые влияют на цель контроля для достижения определенных результатов. Благодаря им успешно реализуется основное содержание так называемой

управленческой деятельности. Метод управления, в принципе, характеризует конечное воздействие на любой объект управления.

Экономические методы основаны на использовании стимулов, которые обеспечивают заинтересованность руководства и ответственность за последствия принимаемых решений.

Существуют различные способы и формы использования моделей (экономических рычагов и методов) для коммерческих расчетов. В каждом случае продиктовано использование некоторых моделей задачи.

Организация управления эффективно определяется, когда создаются лучшие условия, в которых команда компании может достичь поставленных целей с максимальной производительностью за короткий период времени и с низкими затратами всех типов ресурсов.

Стабильная работа в конкурентной среде важна для любой организации. Для реализации этого важно определить функции системы управления в соответствии с целями и задачами развития компании: совершенствовать системы управления, повышать эффективность использования ресурсов, повышать конкуренцию продуктов и увеличивать финансовые и финансовые последствия.

Организованная система управления - важная часть функционирования и развития бизнеса, и сегодня ведущие структуры должны полагаться не только на эффективное управление, но и на высокий уровень управленческой культуры. В результате рассмотренного разделения факторов отмечается, что большинство из них являются представителем внешней среды, т.е. выступают в составе факторов, оказывающих лишь косвенное воздействие. И эти факторы не управляемы. А при этом наименьшее количество факторов, оказывающих прямое воздействие относится к категории внутренних и являются управляемыми. Примечательно, что влияние факторов, рассмотренных в рамках исследования является в большинстве случаев прогнозируемыми.

Компания стремится улучшить результаты своей деятельности для реализации своей деятельности. Международные институты менеджмента способствуют внедрению современных технологий управления, расширяют совместную деятельность и сокращают расходы.

В России развитие рыночной экономики требует управления, при котором структура компании разделена на сегменты и существуют ограничения в отношении отчетности. При формулировании и реализации управленческих решений бизнес-процессы определяются текущим опытом и не дополняются соответствующими законами и нормативными актами.

При использовании управления предприятием очень важны следующие аспекты их функций (подсистем): финансы, экономика, инженерия (оборудование и технологии), производство, бизнес, личное управление, контроль качества и незащищенность, а также помощь в организации. Все аспекты бизнеса взаимосвязаны, и вся система сложна. Его можно разделить на наиболее распространенные компоненты системы.

Это самая важная часть: контроль качества, бесконтрольный контроль, контроль затрат и так далее. Этот сложный нормативный компонент определяет важнейшие этические принципы внутренней деловой среды и правила их устойчивого развития в рыночной среде. Это обеспечивается правилами других важных функций подразделения.

Можно сказать, что они позволяют повысить уровень коммуникации между компаниями и улучшить информационную продуктивность, тайм-менеджмент, определенным образом обрабатывая ключевые вопросы развития бизнеса.

Построение эффективной системы управления потребовало серьезной реорганизации всей структуры бизнеса. Столь сложный и рискованный бизнес стоит начинать после изучения вопросов глобальных действий и создания талантливой команды.

Эффективное управление зависит от ряда факторов, которые необходимо учитывать одновременно. Чтобы эффективно управлять

компанией, необходимо обращать внимание на внутренние и внешние факторы и оценивать их влияние на управление. Всесторонний анализ факторов действует как средство предоставления информации для установления управления и является инструментом для оценки ее эффективности. Организованная система управления - важная часть функционирования и развития бизнеса, и сегодня ведущие структуры должны полагаться не только на эффективное управление, но и на высокий уровень управленческой культуры.

Исследование мирового опыта внедрения и применения системы управления на основе показателей КPI (ключевые показатели эффективности) показывает, что увеличение прибыли может достигнуть интервальных показателей в приросте от 10 до 30%. Это обусловлено тем, что работа будет фокусируется именно на производительности сотрудников, а также повышении и мотивировании работающего персонала и его лояльности.

Благодаря системе КPI (Key Performance Indicator) каждый сотрудник понимает взаимосвязь между своими обязанностями и целями развития компании. Процессы, основанные на стратегии, в конечном итоге включают набор КPI, которые реагируют на сотрудников и оценивают их влияние на итоговые результаты по заработной плате.

Следовательно, управление компанией как во внутренней, так и во внешней среде - сложный процесс, который зависит от множества различных функций и форматов. Руководство устанавливает уровень, на котором компания быстро достигает своих целей за счет высоких стандартов качества и небольших активов.

По результатам исследования сделан вывод, что большая часть описываемой информации относится к внешней среде, а большая часть информации является косвенной. Факторы окружающей среды нельзя контролировать. Процесс управления представляет собой сложную многогранную команду, которая отражает характер события и его

многочисленные детали. Хороший менеджмент - это основа для достижения компаниями своих краткосрочных целей.

С учетом основ вам дадут фундаментальные советы по разработке системы управления бизнесом, разработке и применению методов оценки эффективности организационных и экономических процессов в управлении коммерческой организацией.

Ключевой показатель эффективности (KPI) – это показатель деятельности организации, который помогает компании достигать стратегические и тактические цели.

KPI является одним из инструментов, с помощью которого можно проанализировать, насколько эффективно работает персонал для достижения целей компании.

Используя ключевые показатели эффективности, организация получает возможность управлять процессом и вносить в него изменения, а также ставить цели перед персоналом и мотивировать сотрудников фирмы к достижению поставленных целей.

В задачи KPI входит стимулирование сотрудников и их мотивация на достижение запланированных результатов.

Акционерное Общество "Группа Компаний АКОМ" – организация, действующая с 20 июня 2011 г. Юридический адрес организации: 445043, обл. Самарская, г. Тольятти, Коммунальная ул., влд. 16, офис 302. ИНН 6324020174, КПП 632101001, ОГРН 1116324006083.

Основной вид деятельности: деятельность по управлению финансово-промышленными группами (70.10.1).

Оценивая технико – экономические показатели деятельности АО «Группа Компаний Аком» в динамике за 2018-2020 г. можно отметить. Выручка АО «Группа Компаний Аком» выросла в 2019 г. на 14,12%, а в 2020 г. наоборот, снизилась, что было обусловлено пандемией коронавирусной инфекции и снижением оборота по реализации. За 3 последних года годовая выручка заметно выросла до 99 712 тыс. руб. (т.е. на 8 568 тыс. руб.).

Управление АО «Группа Компаний Аком» производится на основании и соблюдении законодательства РФ, подкрепленное Уставом. В структуре управления АО «Группа Компаний Аком» есть ряд достоинств и недостатков, которые проявляются в процессе работы.

Рассмотрев все коэффициенты, можно сказать, что платежеспособность АО «Группа Компаний Аком» находится на высоком уровне. Все основные коэффициенты платёжеспособности находятся в пределах нормы. АО «Группа Компаний Аком» является компанией с хорошей платежеспособностью, финансовой устойчивостью и финансовым состоянием. Финансовое состояние близко к абсолютному, наблюдается обеспеченность собственными оборотными средствами.

Можно сказать, что процесс управления централизован. Это говорит о высокой централизации организационной структуры и слабости горизонтальных связей.

Ряд принципов АО «Группа Компаний Аком» до сих пор не работает или не выполняется должным образом.

Плохо работает принцип мотивации, а поощрения сотрудников управлением организации АО «Группа Компаний Аком» могут способствовать успеху человеческой деятельности, если она основана на положительных целях.

Можно отметить, что АО «Группа Компаний Аком» придерживается ценности, которая делает его успешным, и стремится быть лучшим работодателем для своих сотрудников. Результаты работы ОАО «Группа Компаний Аком» - результат совместной работы всего коллектива и современных должностей.

Термин «карьера» ассоциируется с рабочей силой с повышенным благосостоянием, карьерным ростом, уверенностью и стабильностью.

В АО «Группа Компаний Аком» особое внимание уделяется обучению, мотивации персонала, что выполняется в рамках работы службы управления персоналом.

Для организации АО «Группа Компаний Аком» предлагается осуществить внедрение системы КРІ, для этого рейтинговая шкала определяется как общее количество пунктов, оцениваемых с учетом степени серьезности. На основании статистических результатов все позиции ранжируются в секторной пирамиде на основе полученных общих баллов. Затем пирамиду нужно разделить по ступеням.

Позиции классифицируются на основе работы, проделанной в компаниях, в зависимости от уровня важности должности и принципа получения одинакового количества баллов. В результате в каждый класс нужно помещать только отдельные классы.

АО «Группа Компаний Аком» рекомендуется внедрять систему показателей отдельно, без привлечения специализированного персонала, поскольку наиболее эффективным способом улучшения системы показателей является развитие регулирующей системы.

Поэтому, директор будет активно участвовать в процессе разработки и внедрения.

Благодаря системе КРІ (Key Performance Indicator) каждый сотрудник понимает взаимосвязь между своими обязанностями и целями развития компании. Процессы, основанные на стратегии, в конечном итоге включают набор КРІ, которые реагируют на сотрудников и оценивают их влияние на итоговые результаты по заработной плате.

Внедрение новых систем в области развития человеческих ресурсов имеет много областей, которые необходимо детально изучить для повышения потенциала управления человеческими ресурсами.

Внедрение новой системы на основе ключевых показателей требует от персонала изменения документов. Трудовое право определяет содержание трудового договора с сотрудником компании. В этом случае есть обязательные и связанные (дополнительные) обстоятельства. Условия оплаты труда (включая уровень заработной платы или шкалу окладов сотрудников, дополнительное вознаграждение, льготы и стимулы) относятся

к первому. Точно так же для внесения изменений необходимо следовать определенному процессу. Поэтому, внедрение новой системы управления персоналом и развития помогает решить несколько вопросов, которые требовали детального решения для повышения эффективности управления персоналом, а именно:

1. Высокий уровень требований к кандидатам с применимой изменчивостью и пробелами в диапазоне и развитии среднего управленческого потенциала. Поэтому была создана система оценки на основе показателей грейдинга.

2. Низкая кадровая активность по набору внешних кандидатов на руководящие должности из-за низкого уровня адаптации внешних кандидатов. Система нуждается в улучшении.

3. Основным инструментом в рамках разработке системы грейдинга является система бальной оценки, выстроенная с позиции показателей КРІ. Таким образом, введение системы грейдинга на основе КРІ более эффективно помогает управлять персоналом при развитии образования, обучения, стажировок и повышения квалификации в рамках стимулирующих мероприятий.

Внедрение системы измерения КРІ позволит ОАО «Группа компаний Аком» сосредоточиться на своей деятельности по развитию, включая развитие образования; обучение. Исследования показывают, что применение системы грейдинга на основе ключевых показателей эффективности сотрудников увеличивает производительность труда как минимум на 10% и в среднем на 20-30%.

Список используемых источников

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом изменений на 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // СЗ РФ, 04.08.2014, № 31, ст. 4398.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ
3. "Уголовный кодекс Российской Федерации" от 13.06.1996 N 63-ФЗ (ред. от 19.02.2018)
4. "Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях" от 30.12.2001 N 195-ФЗ (ред. от 03.04.2018)
5. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) 30 ноября 1994 года N 51-ФЗ
6. Указ Президента РСФСР от 15.11.1991 N 212 "О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров (конфликтов)"
7. Закон РФ от 19.04.1991 N 1032-1 (ред. от 07.03.2018) "О занятости населения в Российской Федерации"
8. Федеральный закон "О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности" от 12.01.1996 N 10-ФЗ (последняя редакция)
9. Федеральный закон "О персональных данных" от 27.07.2006 N 152-ФЗ (последняя редакция)
10. Федеральный закон "О коммерческой тайне" от 29.07.2004 N 98-ФЗ (последняя редакция)
11. Федеральный закон "О банках и банковской деятельности" от 02.12.1990 N 395-1 (последняя редакция)
12. Закон г. Москвы от 22. 10. 1997 года № 41 "Об ответственности за нарушение порядка привлечения и использования в Москве иностранной рабочей силы" с последними изменениями и дополнениями.
13. Постановление Правительства РФ от 14.10.2017 N 1250 "О переносе выходных дней в 2018 году"
14. Постановление Правительства РФ от 24.12.2007 N 922 (ред. от

10.12.2016) "Об особенностях порядка исчисления средней заработной платы"

15. Абдукаримов В. И. Стратегия развития персонала в системе стратегического менеджмента // Актуальные вопросы экономики и управления. – 2014. – № 8. – с. 7-10.

16. Агабекян Р. Л. Проблемы и тенденции развития стратегического управления персоналом компании: российский и зарубежный опыт // Экономика и предпринимательство. – 2014. - № 12-2, с. 734-737.

17. Барков С. А. Управление персоналом. — М.: Юрист, 2015. — 451 с.

18. Баташева М. А., Баташева Э. А. Необходимость эффективного стимулирования и мотивации рабочего персонала // Молодой ученый. — 2015. — №23. — с. 479-481

19. Белова А. В. Современный российский опыт мотивации и стимулирования персонала // Молодой ученый. — 2016. — №9. — с. 491-494

20. Бережная Э. В. Проблемы совершенствования формирования заработной платы в современных условиях // Молодой ученый. - 2015. - №12. - с. 383-386

21. Большаков А. С., Михайлов В. И. Современный менеджмент, теория и практика. — СПб.: Питер, 2016. 198 с.

22. Бодрова О.В., Справочник по управлению персоналом/ под ред. Бодрова О. В., Володина Н., Горохова Е. М., 2017. –189 с.

23. Буркова А. Н. Мотивация труда персонала // Молодой ученый. — 2016. — №12. — с. 1147-1150

24. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие/Бухалков М. И. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 192 с.

25. Гордиенко Ю.Ф. Управление персоналом / Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. – 2014. –66 с.

26. Дайнека А.В. Управление персоналом организации / Дейнека А.В. - М.: Дашков и К, 2017. - 288 с.
27. Данилюк И. А. Качество работы как причина увольнения // Молодой ученый. — 2017. — №14. — с. 502-505
28. Егорова С. Е., Волкова О. А. Анализ эффективности и аудит деятельности // Аудит и финансовый анализ. 2015. № 1.
29. Егоричев В. А. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала // Молодой ученый. — 2016. — №28. — с. 412-414.
30. Зайцева Н.А. Управление персоналом: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 416 с.
31. Замбжицкая Е. С., Кошелева А. Ю., Харченко А. А.. Особенности организации СВК // Молодой ученый. — 2014. — № 3. —с. 408–411;
32. Замбжицкая Е. С., Кошелева А. Ю. К вопросу о понятии системы внутреннего контроля//Корпоративная экономика. 2015. № 2 (2). с. 13–19
33. Иванова И. А. Заработная плата - основная форма дохода трудового населения // Человек и труд. - 2015. - № 5. – с. 73 – 77.
34. Карачанская А. П. Стратегический анализ системы управления персоналом в ресторане гостиницы // Молодой ученый. — 2016. — №30. — с. 211-213
35. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник [Текст] / А.Я Кибанов, И. А. Баткаева, Е.А Митрофанова, М. В. Ловчева — Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2015. — 524 с.
36. Кибанов А. Я. Управление персоналом в России: парадигмы и практика: монография/Кибанов А.Я., ДураковаИ.Б. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 154 с.
37. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник /

Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В.; Под ред. Кибанов А.Я., - 4-е изд., доп. и перераб. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 695 с.

38. Кошелева А. Ю. Качественная и количественная оценка персонала в компаниях // Молодой ученый. — 2016. — № 2(4). — с. 42–52

39. Кошелева Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. — 2014. — № 16. — с. 12–34.

40. Канзычакова С. А. Влияние межличностных конфликтов на систему управления персоналом в ресторанном бизнесе и особенности их урегулирования в данной сфере // Вестник науки Сибири. — 2015. — № 4 (19). — с. 31–155

41. Лагерева К. А. Развитие службы управления персоналом на предприятии // Молодой ученый. — 2015. — №12. — с. 441-443

42. Ленская И. Ю. Управление персоналом: практикум. Часть 1. Основы управления персоналом [Электронный ресурс] // И. Ю. Ленская, Н. С. Субочев — Изд-во Волгоградского филиала ФГБОУ ВПО РАНХиГС (Волгоград), 2016. –321 с.

43. Ленская И. Ю. Управление персоналом: практикум. Часть 1. Основы управления персоналом [Электронный ресурс] // И. Ю. Ленская, Н. С. Собачеев — Изд-во Волгоградского филиала ФГБОУ ВПО РАНХиГС (Волгоград), 2014. — Режим доступа: <http://vlgr.ranepa.ru/>

44. Макарова А. О. Анализ методов и видов стимулирования труда на российских предприятиях // Молодой ученый. - 2015. - №6. с. 376-379

45. Месропян М. А., Царе В. Е., Вершина Д. А. Процесс внедрения системы рейдов на предприятии // Молодой ученый. — 2016. — №11. — с. 847-849

46. Машкова Г.В. Система внутреннего контроля в организации // Потенциал современной науки. - 2016. - № 2 (19). – с.73-77

47. Минасьян С. С. Мотивация персонала // Молодой ученый. — 2014. — №1. — с. 401-403

48. Насти нова Ц. С. Управление персоналом в современных

условиях // Молодой ученый. — 2016. — №8. — с. 632-634

49. Пахлава И. В. Профилирование должностей как инструмент повышения эффективности системы управления персоналом организации [Текст] // Инновационная экономика: материалы Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). — Казань: Бук, 2014. — с. 165-168

50. Пережогина К. А. Инновационные изменения в системе управления персоналом // Молодой ученый. — 2015. — №4. — с. 403-408.

51. Плеханов А.Г. Управление персоналом: учебное пособие / А.Г. Плеханов, В.А. Плеханов – Самара: СГАСУ, 2016 – 184 с.

52. Пыжова Л. А. Управление развитием персонала как фактор роста эффективности труда // Молодой ученый. — 2016. — №8. — с. 565-567

53. Рофе А. И. Организация и нормирование труда: учебник. 2-е изд., доп. и перераб. М.: МИК, 2015. —224 с.

54. Рыбкин А. Несколько слов о мотивации // Управление компанией. – 2015. – №2. –18 с.

55. Сирченко А. Е. Кадровая политика как инструмент управления персоналом // Молодой ученый. — 2015. — №12. — с. 496-499

56. Солодовникова А. И. Управление системами оплаты труда и вознаграждение персонала // Молодой ученый. — 2016. — №8. — с. 593-595

57. Сотникова С.И. Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь / под науч. ред. С.И. Сотниковой. - 2-е изд. - М.:ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М,2016. - 373 с.

58. Сотникова С.И. Управление персоналом: деловая карьера: Учебное пособие/С.И. Сотникова, 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 328 с.

59. Суслов Г.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / Суслов Г.В. - М.:ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 154 с.

60. Уринов Б. Н. Основные элементы корпоративной системы управления персоналом [Текст] // Проблемы современной экономики: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Самара, август 2016 г.). — Самара:

ООО "Издательство АСГАРД", 2016. — с. 96-98.

61. Цыренова А.А. Менеджмент: Учебно-методическое пособие. - Улан-Удэ: Издательство ВСГТУ, 2016. 114 с.

62. Цимбалы С. Грейдовая система оценивания должностей и оплаты труда: методология, методика, практика [Электронный ресурс] // HR-лига (сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом) — Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1317>

63. Чуланов О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: Монография / Чуланов О.Л. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 122 с.

64. Чуланов О. Л. Применение компетентностного подхода при разработке системы оплаты труда персонала [Электронный ресурс] // Науковедение (электронный журнал). — 2014. № 6 (25).

65. Шкляр Т.Л. Когнитивная психотерапия как инструмент управления персоналом. Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2016. № 35. с. 160-163

66. Шкляр Т.Л. Новый взгляд на мотивацию персонала. Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2016. № 35. с. 164-16

67. Правовая система Консультант плюс: <http://www.consultant.ru>

68. Правовая система Гарант: <http://www.garant.ru>

69. Fan Li Singular value decomposition expansion for electrical demand analysis. IMA Journal of Mathematics Applied in Business and Industry. 2000. 11. p. 37-48.

70. Grits 2030. Aa Nationala Visiona fora Electricity'sa Seconda 100a yearsa. – Officea ofa Electrica Transmissiona anda Distributiona ofa USAa Departmenta ofa Energya, 2003.

71. Moreno R., Barroso L.A., Rudnick H., Mocarquer S., Bezerra B. Auction approaches of long-term contracts to ensure generation invest- 194 ment in electricity markets: Lessons from

72. MorganL Swink, VA MabertandJ C Sandvig,"CustomizingConcurrent

Engineering Processes: Five Case Studies", Journal of Production Innovation Management, December 2017 г, p 229-244

73. Steven C Wheelwright and Kim B Clark, Revolutionizing Product Development (New York: Free Press, 2018 г.), p 6-8

Приложение А

Бухгалтерский баланс

Таблица А1 – Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2020 г.

				Коды
Дата (число, месяц, год)	31	12	2020	0710001
Форма по ОКУД	0710001			
Организация	АО «Группа Компаний Аком»			
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН 6324020174			
Вид экономической деятельности	70.10.2			
Организационно-правовая форма/форма собственности	Непубличные акционерные общества/Совместная частная и иностранная собственность			
Единица измерения: тыс. руб.	По ОКОПФ/ОКФС по ОКЕИ			

АКТИВ	Код показателя	На 31 декабря 2020 года	На 31 декабря 2019 года	На 31 декабря 2018 года
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110			
Результаты исследований и разработок	1120	8 400	8 400	8 399*
Основные средства	1150	3 152	4 739	4 451
Доходные вложение в материальные ценности	1160			
Финансовые вложения	1170			
Прочие внеоборотные активы	1190			
Итого по разделу I	1100	11 552	13 139	12 850*
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	874	764	1 528
НДС	1220			
Дебиторская задолженность	1230	12 644	10 218	6 693
Финансовые вложения	1240			
Денежные средства	1250	75	24	48
Прочие оборотные активы	1260	107	86	111
Итого по разделу II	1200	13 700	11 092	8 380
БАЛАНС	1600	25 252	24 231	21 230
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал	1310	10	10	10
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
Добавочный капитал	1350			
Резервный капитал	1360			

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А1

Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	717	622	545
Итого по разделу III	1300	727	632	555
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410			
Отложенные налоговые обязательства	1420			
Оценочные обязательства	1430			
Прочие долгосрочные обязательства	1450			
Итого по разделу IV	1400			
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	10 499*	10 500	10 499*
Кредиторская задолженность	1520	6 643	11 160	8 755
Доходы будущих периодов	1530			
Оценочные обязательства	1540	7 383	1 939	1 421
Прочие краткосрочные обязательства	1550			
Итого по разделу V	1400	24 525	23 599	20 675*
БАЛАНС	1700	25 252	24 231	21 230

Руководитель _____ Главный бухгалтер _____
 (подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)

“ ____ ” _____ 20 ____ г.

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах на 31 декабря 2020 г.

Таблица Б1 – Отчет о финансовых результатах на 31 декабря 2020 г.

Наименование показателя	Код показателя	На	
		31.12.2020	31.12.2019
Выручка	2110	99 712	104 010
Себестоимость	2120	(0)	(0)
Валовая прибыль	2100	99 712	104 010
Коммерческие расходы	2210	(610)	(2 716)
Управленческие расходы	2220	(91 969)	(95 701)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	7 133	5 593
Проценты к получению	2320		
Проценты к уплате	2330	(936)	(945)
Прочие доходы	2340	2	54
Прочие расходы	2350	(5 115)	(3 614)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1 084	1 088
Отложенные налоговые активы		0	0
Отложенные налоговые обязательства		(0)	(0)
Текущий налог на прибыль	2410	(989)	(1 011)
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	2400	95	77
СПРАВОЧНО.			
Совокупный финансовый результат периода	2421	95	77

Приложение В

Отчет о финансовых результатах на 31 декабря 2019 г.

Таблица В1 – Отчет о финансовых результатах на 31 декабря 2019 г.

	Форма по ОКУД	0710001	
Дата (число, месяц, год)	31	12	2019
Организация _____ АО «Группа Компаний Аком» _____	по ОКПО		
Идентификационный номер налогоплательщика _____	ИНН	6324020174	
Вид экономической деятельности _____ Деятельность по управлению холдинг-компаниями _____	по ОКВЭД	70.10.2	
Организационно-правовая форма/форма собственности _____ общество с ограниченной ответственностью _____	По ОКОПФ/ОКФС		
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ		
Наименование показателя	Код показателя	На 31.12.2019	На 31.12.2018
Выручка	2110	104 010	91 144
Себестоимость	2120	(0)	(0)
Валовая прибыль	2100	104 010	91 144
Коммерческие расходы	2210	(2 716)	(1 696)
Управленческие расходы	2220	(95 701)	(84 666)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	5 593	4 782
Проценты к получению	2320		
Проценты к уплате	2330	(945)	(945)
Прочие доходы	2340	54	780
Прочие расходы	2350	(3 614)	(3 554)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1 088	1 063
Отложенные налоговые активы		0	0
Отложенные налоговые обязательства		(0)	(0)
Текущий налог на прибыль	2410	(1 011)	(906)
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	2400	77	157
СПРАВОЧНО.			
Совокупный финансовый результат периода	2421	77	157