

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил Сысоев Георгий Александрович.

Тема: «Разработка и внедрение модели КРІ в систему стимулирования специалистов.

Научный руководитель д-р наук, доц. Пипко Елена Григорьевна

КРІ позволяет провести качественную оценку результатов труда специалистов и справедливо установить уровень вознаграждения сотрудника за выполнение его обязанностей в рамках занимаемой должности и сверх нее. Внедрение ключевых показателей эффективности (КРІ) предполагает исключительно положительные факторы как для организации, так и непосредственно для трудящихся работников, поскольку позволяет повысить уровень мотивации. Данный метод стимулирования направляет специалистов выполнять качественно свою работу и в срок, а также перевыполнять стоящие перед ним трудовые обязанности для получения дополнительного вознаграждения. Оценка результатов труда посредством КРІ позволяет осуществлять постоянный контроль и мониторинг работы персонала.

Цель исследования – разработка и внедрение модели КРІ в систему стимулирования специалистов.

В соответствии с целью были поставлены и решены следующие задачи:

- раскрыть теоретические основы управления системой стимулирования труда в организации;
- провести анализ системы стимулирования труда в ООО «Национальные технологии»;
- определить пути повышения эффективности стимулирования труда в ООО «Национальные технологии» посредством внедрения модели КРІ.

Структурно работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и источников и приложений.

Объем выполненной работы составляет 56 страниц.

Abstract

The bachelor's work was completed by full name

Topic: «Development and implementation of the KPI model in the incentive system for specialists».

Scientific supervisor Full name

KPI allows you to conduct a qualitative assessment of the results of the work of specialists and fairly establish the level of remuneration of an employee for performing his duties within the framework of his position and beyond it. The introduction of key performance indicators (KPIs) assumes extremely positive factors both for the organization and directly for the employees, since it allows to increase the level of motivation. This method of stimulation directs specialists to perform their work efficiently and on time, as well as to exceed their work responsibilities in order to receive additional remuneration. The evaluation of work results through KPI allows for constant monitoring and monitoring of the work of personnel.

The purpose of the study is to develop and implement the KPI model in the system of stimulating specialists.

In accordance with the goal, the following tasks were set and solved:

- to reveal the theoretical foundations of the management of the labor incentive system in the organization;
- to analyze the labor incentive system at National Technologies LLC;
- to identify ways to improve the efficiency of labor incentives in National Technologies LLC through the implementation of the KPI model.

Structurally, the work consists of an introduction, three chapters, a conclusion, a list of used literature and sources and appendices.

The volume of the completed work is 56 pages.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы управления системой стимулирования труда в организации	8
1.1 Стимулирование и мотивация персонала: сущность и взаимосвязь. Подходы и методы оценки эффективности стимулирования персонала организации	8
1.2 Модель KPI: сущность, принципы, этапы реализации	18
2 Анализ системы стимулирования труда в ООО «Национальные технологии»	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности организации	24
2.2 Оценка действующей системы стимулирования труда в ООО «Национальные технологии».....	31
3 Пути повышения эффективности стимулирования труда в ООО «Национальные технологии» посредством внедрения модели KPI	40
3.1 Разработка и внедрение модели KPI в систему стимулирования специалистов.....	40
3.2 Оценка эффективности внедрение модели KPI.....	45
Заключение	50
Список используемой литературы и используемых источников.....	53
Приложение А. Устав	57
Приложение Б. Бухгалтерская отчетность 2022 г.....	58
Приложение В. Бухгалтерская отчетность 2023 г.	61

Введение

Разработка и внедрение ключевых показателей эффективности (KPI) является эффективным инструментом стимулирования специалистов при одновременном увеличении финансовых результатов организации. Совершенствование системы мотивации посредством данного мероприятия является эффективным способом качественного развития системы управления административно-управленческого персонала. KPI позволяет провести качественную оценку результатов труда специалистов и справедливо установить уровень вознаграждения сотрудника за выполнение его обязанностей в рамках занимаемой должности и сверх нее. В случае эффективно сформированных целевых показателей и установленных критериев за их выполнение, руководство организации способно установить индивидуальный показатель результативности как одного сотрудника, так и всего персонала в целом. Установление оплаты трудовой деятельности персонала в соответствии с KPI позволяет произвести увязку работы сотрудников с конечными целями субъекта хозяйствования, что предполагает особое внимание на тех задачах, стоящих перед специалистами, которые приводят к желаемым результатам.

Внедрение ключевых показателей эффективности (KPI) предполагает исключительно положительные факторы как для организации, так и непосредственно для трудящихся работников, поскольку позволяет повысить уровень мотивации. Данный метод стимулирования направляет специалистов выполнять качественно свою работу и в срок, а также перевыполнять стоящие перед ним трудовые обязанности для получения дополнительного вознаграждения.

Оценка результатов труда посредством KPI позволяет осуществлять постоянный контроль и мониторинг работы персонала. Кроме того, сами специалисты могут оценивать результаты трудовой деятельности и соотносить их с установленными критериями KPI. В этой связи можно

отметить прозрачность данной системы стимулирования. Также руководство организации может более рационально использовать средства оплаты труда, распределяя их на отдельных специалистов, которые вносят наибольший вклад в успех организации.

Внедрение надежной модели КРІ в систему стимулирования может дать организациям конкурентное преимущество. Это позволяет субъектам быстро реагировать на изменения в отрасли, адаптироваться к требованиям рынка и превосходить конкурентов, обеспечивая высокую производительность своих специалистов.

В связи с вышесказанным можно всецело свидетельствовать об актуальности и важности выбранной тем выпускной квалификационной работы, поскольку разработка и внедрение модели КРІ в систему мотивации специалистов имеют решающее значение для повышения эффективности работы организации, согласования усилий с целями, мотивации сотрудников и получения конкурентных преимуществ в современных динамичных условиях существования юридических лиц. В продолжение темы актуальности работы можно отметить авторов, которые осуществляют исследования по данному направлению Кибанов А. Я., Клачков К. А., Климова П. О., Мелтина А. Е., Савенкова Е. А., Ставицкая О. С.

Цель исследования – разработка и внедрение модели КРІ в систему стимулирования специалистов.

Задачи исследования, посредством которых достигается поставленная цель:

- раскрыть сущность и взаимосвязь стимулирования и мотивации персонала, определить подходы и методы оценки эффективности стимулирования персонала организации;
- рассмотреть сущность, принципы, этапы реализации модели КРІ;
- представить организационно-экономическую характеристику деятельности организации;

- оценить действующую систему стимулирования труда в ООО «Национальные технологии»;
- разработать и внедрить модель КРІ в систему стимулирования специалистов;
- оценить эффективность внедрение модели КРІ.

Объектом исследования является ООО «Национальные технологии».

Предметом исследования является система стимулирования на основе модели КРІ.

При написании работы использовались такие общенаучные методы исследования, как анализ, синтез, системность, а также специальные методы экономического анализа, опрос, наблюдение и т.д.

Для реализации поставленной цели были исследованы подходы к изучаемой проблеме таких авторов, как Кибанов А. Я., Клачков К. А., Климова П. О., Мелтина А. Е., Савенкова Е. А., Ставицкая О. С. и др., статьи из сборников, а также Интернет-ресурсы. Информационной базой исследования послужили внутренние документы, данные отчетности ООО «Национальные технологии».

Практическая значимость результатов исследования заключается в их применении в системе управления деятельности ООО «Национальные технологии».

Выпускная квалификационная работа представлена на страницах, содержит рисунков, таблиц, источников и приложений. Структура работы: введение, основная часть, представленная тремя разделами, заключение, список использованных источников и приложения. В первом разделе отражаются теоретические основы управления системой стимулирования труда в организации. Во втором разделе дается анализ системы стимулирования труда в ООО «Национальные технологии». В третьем разделе приводятся пути повышения эффективности стимулирования труда в ООО «Национальные технологии» посредством внедрения модели КРІ.

1 Теоретические основы управления системой стимулирования труда в организации

1.1 Стимулирование и мотивация персонала: сущность и взаимосвязь. Подходы и методы оценки эффективности стимулирования персонала организации

Стимулирование и мотивация персонала являются важнейшими элементами в организации, которые тесно взаимосвязаны, но служат несколько разным целям. Следует отметить, что стимулирование связано с действиями администрации организации. Мотивация, напротив, имеет отношение к реакции персонала на действия администрации.

В современной литературе по менеджменту и экономике существует множество определений мотивации в целом. В таблице 1 рассмотрим понятия и определения мотивации с точки зрения различных авторов.

Таблица 1 – Понятия и определения мотивации с точки зрения различных авторов

Автор	Понятие
Кибанов А. Я.	«это, процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов» [10, с. 251].
Герасимов К. Б.	«подчеркивает роль убеждений, ожиданий и личных целей в управлении поведением. Мотивация включает когнитивную оценку индивидом окружающей среды, его убеждения в самоэффективности и восприятие результатов, которые могут возникнуть в результате его действий» [4, с. 6].
Соломандина Т. О.	«относится к инициированию и поддержанию целенаправленного поведения. Она включает в себя триггеры, стимулы и подкрепления, которые побуждают людей заниматься определенной деятельностью или выполнять определенные действия» [26, с. 49].
Пряжников Н. С.	«фокусируется на том, как мысли, установки и атрибуты влияют на готовность человека прилагать усилия и упорствовать в достижении целей» [21, с. 186].
Литвинюк А. А.	«можно определить как движущую силу, стоящую за действиями, желаниями и поведением индивида. Она охватывает процессы, которые инициируют, направляют и поддерживают целенаправленную деятельность» [14, с. 101].

Эти различные определения мотивации отражают многогранную природу этого понятия и различные теоретические рамки, с помощью которых оно изучается в психологии и смежных дисциплинах. Каждая точка зрения предлагает ценную информацию о лежащих в основе механизмах и влияниях, которые управляют поведением человека и принятием решений.

Маслова М. В. также выделяет следующие функции мотивации, которые определяют и объясняют мотивацию, как психологический процесс (рисунок 1) [16, с. 115].

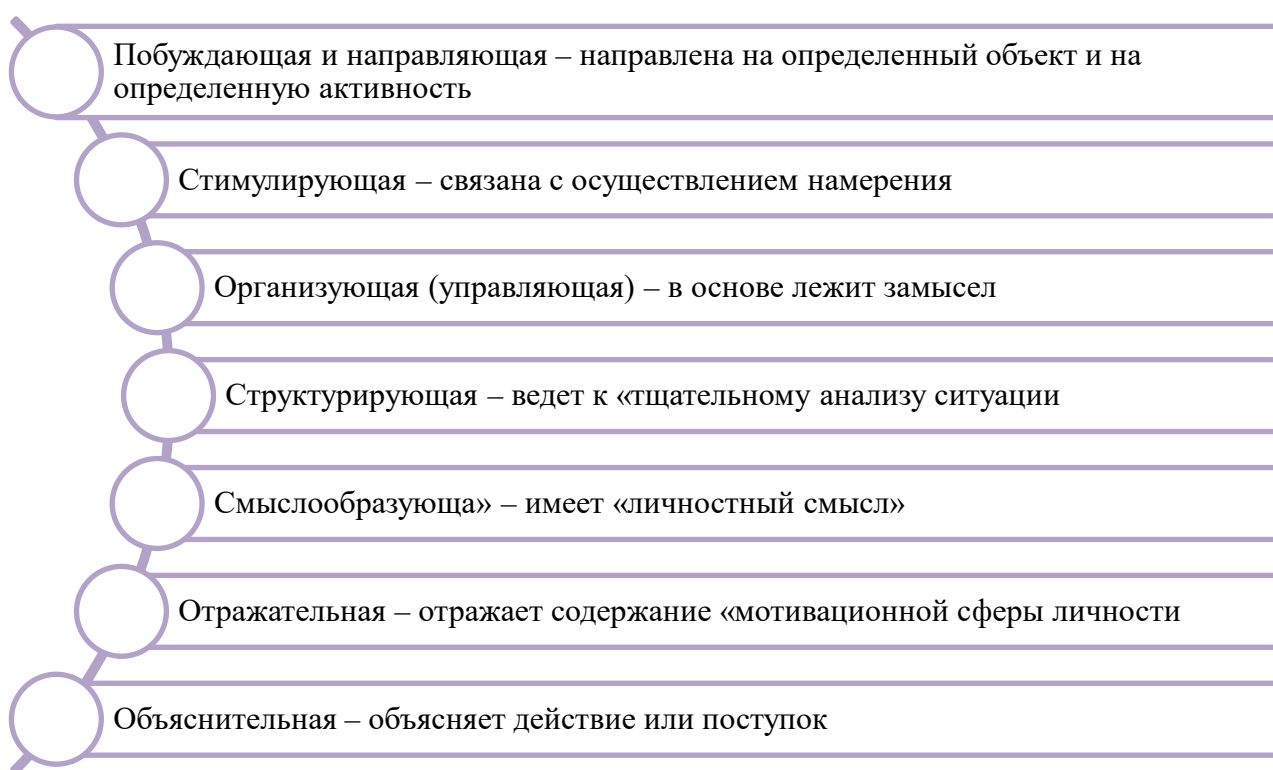


Рисунок 1 – Функции мотивации труда

Отсюда, можно сделать вывод, что к основным факторам и функциям трудовой мотивации относятся экономические и психологические, влияющие на необходимость трудовой деятельности персонала организации.

Главным одним элементом мотивации является стимулирование. Стимулирование – это тот положительный результат, все то ценное для человека, что он получает, предпринимая какое-либо действие. Цель

стимулирования – достижение в процессе труда целей организации и (или) целей работника. В основе данного понятия – стимулы как связанные, так и не связанные с процессом труда. Сущность стимулирования персонала заключается в том, чтобы, ориентируясь на систему потребностей работников, обеспечить полное и эффективное использование их трудового потенциала для скорейшего достижения целей организации [22, с. 209].

Следует отметить, что в настоящее время среди многих авторов не сложилось единого мнения к определению стимулирования. В связи с этим, целесообразно рассмотреть данное понятие с точки зрения различных авторов в таблице 2.

Таблица 2 – Определение «стимулирование» с точки зрения различных авторов

Автор	Определение
Пугачев В. П.	«это мера внешней поддержки, благодаря которой осуществляется воздействие на активность человека» [22, с. 206].
Дуракова И. Б.	«процесс и методы внешнего побуждения человека к тому или иному поведению, деятельности. Стимулирующим воздействие становится только тогда, когда вызывает интерес, совпадает с внутренними потребностями, соответствует культуре и индивидуальным особенностям» [6, с. 63].
Бычков В. П.	«это процесс воздействия на человека посредством потребностно-значимого для него внешнего предмета (объекта условий ситуации и т.п.) побуждающего человека к определенным действиям (пребывание в комфортных условиях и т.п.)» [1, с. 241].
Литвинюк А. А.	«влияние на мотивационную структуру личности работника посредством направленного управленческого воздействия, с целью получения определенного результата, которым в современных условиях становится способность работника накапливать и эффективно использовать в соответствии с целями и ценностями организации имеющийся трудовой потенциал» [14, с. 132].
Кибанов А. Я.	«прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала» [10, с. 421].
Родионова Е. А.	«процесс воздействия на работника, посредством факторов внешней среды, для повышения его трудовой активности» [19, с. 100].

Функции стимулирования представлены на рисунке 2 [18, с. 159].

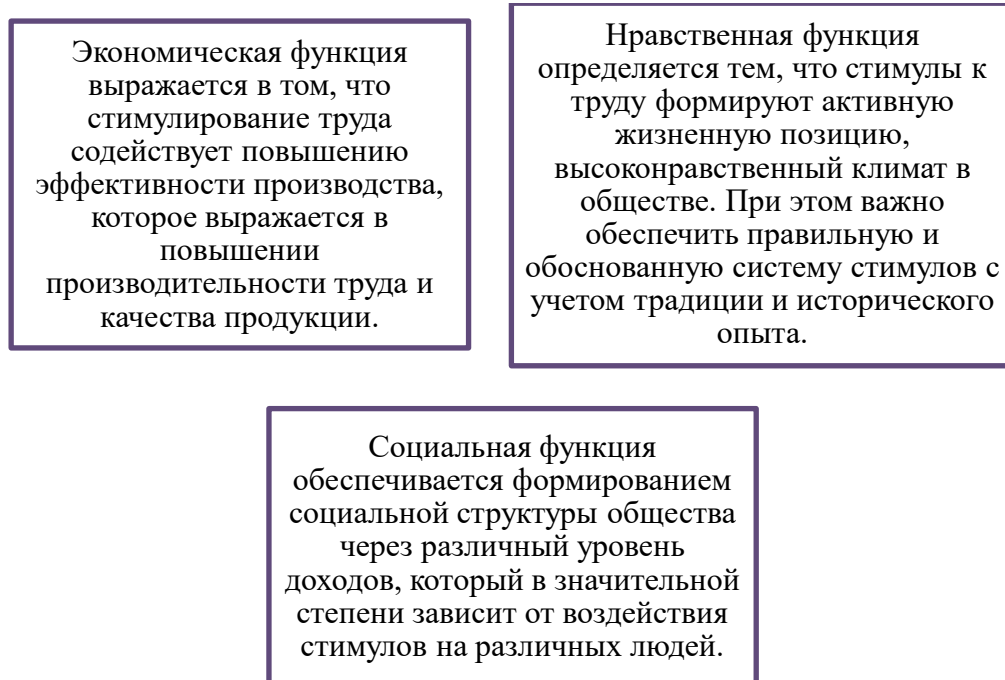


Рисунок 2 – Функции стимулирования

Стимулирование является ориентацией на фактическую структуру ценностных устремлений и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала. «В отечественной практике ключевым фактором удовлетворенности сотрудников являются материальные стимулы. Стимулирование предполагает внешний процесс воздействия, направленный на мотивы работников, – это стремление организации побудить их к повышению производительности и качества труда для достижения целей организации. В качестве мотивов выступают потребности работника – условия труда, профессиональное обучение, лидерство, достижения, признание» [9, с. 154].

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения; второе – на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга.

Аспекты взаимосвязи между мотивацией и стимулированием отражены ниже:

- стимулирование персонала относится к различным методам, приемам и программам, используемым организациями для поощрения сотрудников к лучшей работе, достижению поставленных целей и позитивному вкладу в достижение целей организации;
- «мотивация направлена на внутреннее побуждение или желание, которое побуждает людей действовать, работать над достижением целей и упорствовать в своих усилиях по достижению успеха. Мотивация может исходить из внутренних факторов, таких как личностное развитие, автономия или целеустремленность, а также из внешних факторов, таких как вознаграждение, признание или карьерный рост;
- различные методы стимулирования и программы, реализуемые организацией, могут повысить мотивацию сотрудников. Например, предоставление сложных задач, возможностей для роста или благоприятной рабочей среды может стимулировать сотрудников к тому, чтобы они были более мотивированы преуспевать в своих ролях;
- мотивированные сотрудники с большей вероятностью положительно отреагируют на усилия по стимулированию. Высокомотивированные сотрудники более восприимчивы к обучению, обратной связи и стимулам, предоставляемым организацией для дальнейшего повышения их результативности» [7, с. 784];
- стимулирование и мотивация часто работают рука об руку, создавая цикл положительной обратной связи. По мере того, как сотрудники стимулируются интересной работой, признанием или возможностями карьерного роста, их мотивация растет. Эта повышенная мотивация, в свою очередь, стимулирует их реакцию на дальнейшие инициативы по стимулированию, что приводит к циклу постоянного совершенствования и высокой производительности;

– субъектам хозяйствования необходимо соблюдать баланс между обеспечением адекватной стимуляции для поощрения вовлеченности и мотивации сотрудников, а также признанием и развитием внутренних мотиваторов, определяющих индивидуальную эффективность. Гармоничное взаимодействие между стимулированием и мотивацией гарантирует, что сотрудники одновременно вдохновляются внешними факторами и движимы своим внутренним стремлением к личностному и профессиональному росту [7, с. 785].

Разработка эффективной системы стимулирования персонала организации – довольно сложный процесс, так как в результате ее формирования должны быть выработаны такие мероприятия, которые повысят заинтересованность персонала в скорейшем достижении наилучшего для предприятия результата [32].

Главной целью формирования и функционирования системы стимулирования труда является обеспечение достижения целей предприятия. К ним относятся: увеличение объемов выручки, повышение производительности труда, снижение себестоимости продукции и т.д. Для того чтобы определить, насколько цель достигнута предприятием, экономисты проводят анализ эффективности стимулирования трудовых ресурсов, который показывает, в какой мере затраты на материальное и моральное стимулирование работников оправданы, произошел ли прирост продукции, снизилась ли себестоимость [21, с. 298].

Любая методика оценки эффективности системы мотивации должна быть разделена на два общих вида (рисунок 3).

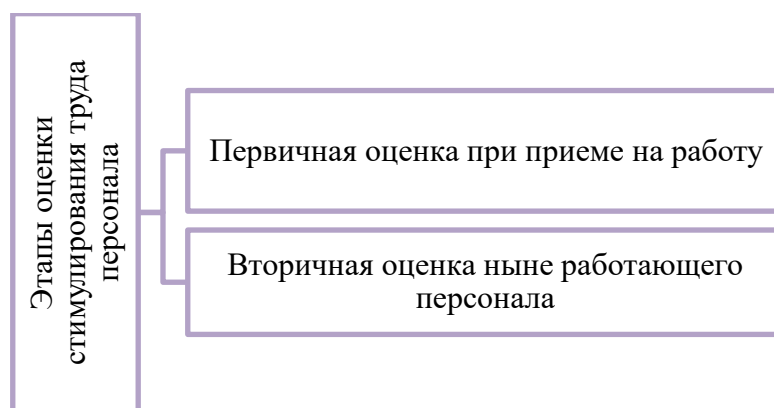


Рисунок 3 – Виды оценки мотивации по стадии вовлечения персонала в рабочий процесс

Первичная оценка «проводится при приеме на работу сотрудника. Основной ее задача сводится к тому, чтобы выявить интерес потенциального сотрудника в компании, готовой предоставить ему работу, а также готов ли он к эффективной деятельности, какие личные задачи ставит перед собой. Точная оценка на данном этапе позволяет определить наиболее перспективных кандидатов, которые способны дать хорошие результаты компании, благодаря своей плодотворной работе, т.е. тех соискателей, в которых стоит инвестировать» [16, с. 148].

Вторичная оценка «проводится среди работающих сотрудников организации. Основная цель данной оценки состоит в выявлении заинтересованности конкретных сотрудников в достижении целевых показателей и результатов деятельности компании в целом, в личном карьерном росте и развитии. Такая оценка нацеливает на выявление сотрудников, с сохранившимся высоким потенциалом. Также она демонстрирует эффективность или неэффективность действующей системы мотивации, что позволяет оптимизировать управление кадрами, а также добиться стабильно эффективной работы персонала» [16, с. 149].

Методы оценки эффективности системы стимулирования труда опираются на выполнение и учет нескольких критериев управления

персоналом, требований в отношениях работодатель-работник (таблица 3) [1, с. 198].

Таблица 3 – Базовые критерии управления персоналом

Критерий	Пояснение
Объективность	Вознаграждение сотрудника должно базироваться на основе объективной оценки результатов его труда
Предсказуемость	Каждый работник обязан знать размер получаемого вознаграждения по результатам затрат своего труда
Адекватность	Вознаграждение должно носить адекватный характер по отношению к вкладу труда каждого работника в результате деятельности всего коллектива, его квалификации и опыту
Значимость	Вознаграждение должно иметь вес для сотрудника
Своевременность	Вознаграждение должно являться следствием достижения результата

В случае, если базовые критерии управления не соблюдаются, мотивация падает и эффективность работы персонала снижается.

Основой создания программ по оценке мотивации персонала являются методы оценки, подходы к оценке. Наиболее популярные методы оценки мотивации, которые позволяют проводить анализ мотивов личности, представлены на рисунке 4 [25, с. 150].



Рисунок 4 – Базовые методы оценки мотивации персонала

Опросы применяются для оценки степени удовлетворенности сотрудников рабочей среды. Разнообразие форм опросов велико, однако традиционными считаются анкетирование и интервьюирование.

Психологические тесты обычно «содержат связанных между собой ряд вопросов, по результатам которых можно судить о психологических качествах испытуемых. Грамотная проработка тест-заданий позволяет определить степень развития психологических свойств личности. На основе результатов оценки предоставляется развернутая обратная связь, которая носит развивающий характер. Информация, полученная сотрудниками, позволяет не только оценить свои сильные стороны и наметить зоны развития, но и улучшить внутреннюю коммуникацию в подразделении» [18, с. 249].

Проективные методики «основаны на диагностике скрытой мотивации сотрудника, в том числе скрытой и для самого работника. Проективные методики базируются на том, что человек склонен переносить свой жизненный опыт и установки на интерпретацию действий других людей, а также на вымышленные ситуации. В ходе проективного интервью сотрудник с меньшей вероятностью будет давать социально желательные ответы» [18, с. 250].

Технический анализ «опирается на показатели эффективности производственного процесса и ориентированы, прежде всего, на оценку мотивации коллектива. К данным методам относятся расчет показателей производительности труда, текучести кадров, расчет коэффициентов опережения графика работ и пр. показатели. На практике организации могут внедрять комплексы методов оценки мотивации персонала, которые непосредственно формируют модели и программы оценки. Изначально организация ставит задачу поиска факторов, позволяющих оценить мотивацию. К таким факторам могут относиться условия труда, творческий уровень сотрудников, психологический комфорт, показатели текучести кадров и прочее» [9, с. 165].

Каждому фактору организация отводит конкретный метод оценки эффективности системы стимулирования персонала (таблица 4) [29, с. 217].

Как видно из таблицы 4 для первых пяти целевых факторов оценки можно использовать опросы в качестве базового элемента получения первичной информации. Последние показатели – текучесть кадров и производительность труда – определяются при помощи расчетных действий.

Таблица 4 – Соотношение целевых факторов и методов оценки

Целевые факторы оценки мотивации	Методы оценки системы стимулирования персонала
Условия труда	Опросы, психологические тесты
Психологический комфорт	Опросы, психологические тесты, проективные методики
Материальная удовлетворенность	Опросы, технический анализ
Творческий уровень	Опросы, психологические тесты, проективные методики
Охрана труда и безопасность	Опросы, психологические тесты
Текучесть кадров	Технический анализ
Производительность труда	Технический анализ

Так, например, показатель текучести кадров может быть рассчитан на основе показателей увольнения и прихода новых сотрудников, а формула 1 имеет вид [13, с. 269]:

$$T_k = \frac{C_B}{C_{CP}} \cdot 100\%, \quad (1)$$

где T_k – показатель текучести кадров, %;
 C_B – количество выбывших сотрудников, чел.;
 C_{CP} – среднесписочная численность сотрудников, чел.

Одним из основных показателей эффективности использования человеческого ресурса является производительность труда. Она может рассчитываться по формуле 2 [5, с. 133]:

$$ПТ = \frac{V}{C_{ср}}, \quad (2)$$

где ПТ – показатель производительности труда, стоимостные или натуральные единицы в расчете на одного сотрудника;
V – объем товаров, работ, стоимостные или натуральные единицы;
C_{ср} – среднесписочная численность сотрудников, чел.

Рост показателя производительности является косвенным подтверждением эффективности применяемой системы стимулирования персонала.

Таким образом, стимулирование труда – процесс и методы внешнего побуждения человека к тому или иному поведению, деятельности. Стимулирующим воздействие становится только тогда, когда вызывает интерес, совпадает с внутренними потребностями, соответствует культуре и индивидуальным особенностям. Мотивация представляет собой процесс побуждения себя и других работать во имя достижения личных целей и целей организации. Стимулирование и мотивация персонала являются взаимосвязанными элементами, которые необходимы для создания динамичной и высокопроизводительной рабочей силы.

1.2 Модель KPI: сущность, принципы, этапы реализации

Система KPI (англ. Key Performance Indicators – ключевые показатели эффективности) «представляет собой инструмент стимулирования сотрудников и совокупного развития организации. Ключевые показатели эффективности (KPI) – это поддающиеся количественной оценке показатели, используемые для оценки успеха организации, отдела или отдельного лица в достижении стратегических целей. Суть модели KPI заключается в ее способности измерять эффективность в соответствии с заранее установленными целями, предоставляя ценную информацию о прогрессе,

выявляя области для улучшения и облегчая принятие обоснованных решений» [17, с. 495].

Данная система постановки целей позволяет повысить уровень производительности труда сотрудников, повышает их качество работы. Использование КРІ точно регламентирует задачи и приоритеты работы сотрудников. Таким образом, система КРІ является инструментом стимулирования и стратегического развития компании с учетом показателей эффективности работы подразделений и каждого сотрудника компании [30].

Принципы модели КРІ представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Принципы модели КРІ

Принципы	Характеристика
Актуальность	Показатели эффективности должны напрямую соответствовать целям организации и отражать важнейшие факторы успеха, чтобы обеспечить их актуальность.
Измеримость	Ключевые индексы должны поддаваться количественной оценке, поддаваться измерению и основываться на надежных данных для обеспечения точной оценки эффективности.
Ясность	Критерии должны быть четко определены, легко понятны и эффективно доведены до сведения всех заинтересованных сторон.
Применимость	Значения должны обеспечивать полезную информацию, которая подсказывает соответствующие меры реагирования и улучшения, когда показатели отклоняются от целевых показателей.
Согласованность	Показатели эффективности должны оставаться неизменными с течением времени, чтобы обеспечить возможность значимых сравнений и анализа тенденций.

Внедрение КРІ позволяет вывести компанию на новый уровень, давая возможность осуществлять контроль профессиональной деятельности персонала и подразделений и развитие компании в целом [33].

Основные этапы разработки и внедрения эффективной системы вознаграждения на базе КРІ:

- «разработка целей и КРІ компании. Руководством компании совместно устанавливаются стратегические цели, соответствующие принципу SMART, на 3-5 лет и далее разрабатываются тактические цели

на 1 год. Для каждой цели определяется ключевой показатель эффективности;

– разработка целей и КРІ подразделений. Осуществляется декомпозиция, или «каскадирование», целей с верхнего на нижний уровень (рисунок 5);

– разработка таблиц целей и КРІ для дальнейшего вознаграждения.

Чем приоритетнее цель, тем больше ее вес;

– определение плановых значений показателей;

– расчет результативности сотрудника» [27, с. 47];

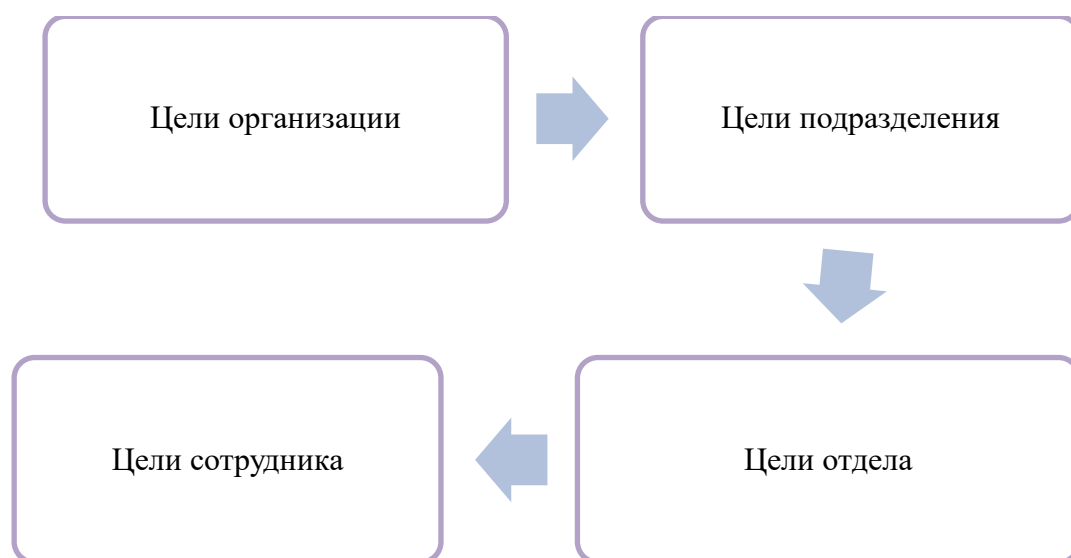


Рисунок 5 – Каскадирование целей организация

– «разработка таблиц вознаграждения в зависимости от результативности сотрудника;

– расчет размера вознаграждения» [27, с. 48].

Внедрение системы ключевых показателей эффективности (КРІ) дает организациям ряд существенных преимуществ:

– помогают согласовать индивидуальные, ведомственные и организационные цели с общими стратегическими задачами,

гарантируя, что все усилия направлены на достижение желаемых результатов;

- обеспечивают количественный показатель эффективности, позволяющий организациям отслеживать прогресс, выявлять тенденции и оценивать эффективность стратегий и инициатив;

- организации могут принимать основанные на данных решения, анализе производительности в режиме реального времени, а не полагаться на интуицию или догадки;

- устанавливают подотчетность за счет четкого определения ожиданий и целевых показателей эффективности, способствуя формированию культуры прозрачности и ответственности внутри организации [31];

- служат инструментом для определения областей улучшения, позволяя организациям сосредоточить ресурсы на областях, требующих внимания, и стимулировать непрерывный рост и развитие;

- могут выступать в качестве системы раннего предупреждения, предупреждая организации о потенциальных проблемах или отклонениях от целевых показателей, позволяя своевременно вмешиваться и предпринимать корректирующие действия;

- расширяют возможности сотрудников, предоставляя им четкие цели и задачи, повышая мотивацию, вовлеченность и целеустремленность в их работе;

- позволяют организациям сопоставлять свои показатели с отраслевыми стандартами, конкурентами или историческими данными, что способствует лучшему пониманию их положения на рынке;

- организации могут оптимизировать распределение ресурсов, повысить операционную эффективность и максимально эффективно использовать имеющиеся ресурсы;

– помогают субъектам оставаться клиентоориентированными, гарантируя, что их продукты и услуги соответствуют ожиданиям клиентов и способствуют долгосрочным отношениям [34].

К недостаткам системы КРІ можно отнести:

– «необъективность системы из-за возможности манипулировать результатами оценки. Немаловажно, кто оценивает фактический результат достижения целей. Желательно, чтобы это были непосредственный и вышестоящий руководители сотрудника, сам сотрудник, а также специалисты отдела контроллинга, если такой имеется. Таким образом, результат оценки целей будет считаться объективным;

– высокая трудо-, ресурсо- и затратноёмкость процесса внедрения системы. Чтобы успешно внедрить систему вознаграждения на основе КРІ, необходимо обучить сотрудников не только управления персоналом, но и руководителей смежных подразделений, которые в дальнейшем будут заниматься постановкой плановых целей на постоянной основе» [20, с. 43].

Преимущества от внедрения системы КРІ перевешивают ее недостатки, которые можно легко устранить.

Важно понимать, что в основе разработки КРІ лежат стратегические цели компании и ключевые бизнес-процессы, происходящие в ней, а, значит, внедрение данной системы будет способствовать развитию организации и позволит реализовать основную стратегию организации.

Можно с уверенностью сказать, что система КРІ применима практически к любой отрасли деятельности, так как в любой профессиональной деятельности существуют критерии оценки эффективности, а, следовательно, и измерители.

Таким образом, при выполнении вышеуказанных рекомендаций, система стимулирования на основе КРІ позволит выстроить стимулирующую

систему оплаты труда и в целом повысить результативность сотрудников и эффективность организации.

Внедрение системы КРІ в компании охватывает результаты деятельности отдельного сотрудника или подразделения по разным критериям.

Данная система постановки целей позволяет повысить уровень производительности труда сотрудников; повышает качество работы. Использование КРІ точно регламентирует задачи и приоритеты работы сотрудников.

Эффективная система ключевых показателей способствует успеху организации и приводит к повышению производительности, принятию верных стратегических решений и устойчивому росту.

2 Анализ системы стимулирования труда в ООО «Национальные технологии»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности организации

Полное название организации: Общество с ограниченной ответственностью «Национальные Технологии»

Сокращенное название организации: ООО «Национальные Технологии».

Предприятие создано и действует в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом № 14-ФЗ от 08.02.1998 «Об обществах с ограниченной ответственностью» и другими законодательными актами Российской Федерации. ООО «Национальные Технологии» является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность на основании настоящего Устава и действующего законодательства Российской Федерации (приложение А, рисунок А.1).

Юридический адрес и фактическое местонахождение организации: г. Москва ул. Брянская д. 5.

ООО «Национальные Технологии» создано с целью получения прибыли для удовлетворения социальных и экономических интересов учредителей.

Для достижения уставных целей общество осуществляет следующие виды деятельности:

- деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов;
- разработка программного обеспечения и консультирование в этой области;
- обработка данных;
- прочая деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий;

- консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления;
- предоставление различных видов услуг;
- иные виды деятельности, не запрещенные законодательством Российской Федерации.

Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации. ООО «Национальные Технологии» осуществляет внешнеэкономическую деятельность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, от своего имени совершать любые допустимые законом сделки, быть истцом и ответчиком в суде. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество не отвечает по обязательствам своих участников. Размер уставного капитала организации составляет 10000 рублей. При создании организации 100% уставного капитала оплачено денежными средствами.

ООО «Национальные Технологии» самостоятельно планирует свою деятельность и определяет перспективы ее развития, исходя из спроса на реализуемые услуги. Все отношения организации с другими хозяйствующими субъектами во всех сферах деятельности строятся на основе договоров. Организация на основании изучения конъюнктуры рынка, возможностей потенциальных партнеров, информации о движении цен, организует свое материально-техническое обеспечение путем приобретения ресурсов на рынке товаров и услуг. ООО «Национальные Технологии» реализует услуги по ценам и тарифам, устанавливаемым самостоятельно и на договорной основе в соответствии с законодательством.

ООО «Национальные Технологии» следует интенсивной сбытовой политике, пытаясь найти как можно больше клиентов и тем самым, способствуя активному продвижению своих услуг на рынке. Важнейшим аспектом проведения сбытовой политики организации является соблюдение правил взаимодействия с клиентами. Прежде всего, они формализованы и неизменны в течение довольно длительного времени, что позволяет субъекту контролировать изменяющиеся потребности клиентов.

Исполнительным органом ООО «Национальные Технологии» является директор, который обеспечивает выполнение планов деятельности организации, представляет предприятие в отношениях с государственными органами и другими субъектами хозяйствования, распоряжается имуществом организации и т.д.

На рисунке 6 отражена структура управления ООО «Национальные Технологии».

Построенная управленческая структура содержит в себе элементы как линейного, так и функционального типа. Такой процесс управления отражает распределение соответствующих задач и направлений по каждому структурному подразделению, во главе которых стоит высшее руководство – начальники отделов, которые подчиняются непосредственно руководителю организации. То есть, основные управленческие решения принимаются руководителями, а их непосредственным выполнением занимаются соответствующие структурные подразделения. В результате, выполнения стоящих перед отделами задач ведет к достижению конечной цели ООО «Национальные Технологии». Каждое структурное подразделение имеет определенное направление в работе организации: финансовый директор – формирование стратегических планов и принятие решений по развитию организации. Отдел продаж и маркетинга – обратная связь с дилерами, клиентами, помощь при реализации маркетинговых мероприятий. Планово-экономический отдел – анализ хозяйственной деятельности, проверка затрат и компенсаций. Бухгалтерия – ведение учета и документации по совершенным

хозяйственным операциям и т.д.



Рисунок 6 – Структура управления ООО «Национальные Технологии»

Далее в таблице 6 необходимо представить основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Национальные Технологии» за 2021-2023 гг. (приложения Б, рисунок Б.1-Б.3, В, рисунок В.1-В.3).

Таблица 6 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Национальные Технологии» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Темп роста, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022
Выручка от продажи, тыс. руб.	5266223	4547408	5366110	86,35	118,00
Себестоимость продаж, тыс. руб.	4822497	4304284	4907227	89,25	114,01
Валовая прибыль, тыс. руб.	443726	243124	458883	54,79	188,74
Управленческие расходы, тыс. руб.	170478	182980	265482	107,33	145,09
Коммерческие расходы, тыс. руб.	162425	140925	147410	86,76	104,60
Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	110823	-80781	45991	-72,89	-56,93
Чистая прибыль, тыс. руб.	98807	13174	47503	13,33	360,58
Основные средства, тыс. руб., тыс. руб.	22309,5	23611	102254	105,83	433,08
Оборотные активы, тыс. руб.	2404910,5	1543339	1175147	64,17	76,14
Численность работающих, чел.	76	88	96	115,79	109,09
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	295241	315289	389524	106,79	123,55
Среднегодовая заработная плата работника, тыс. руб.	3884,75	3582,83	4057,54	92,23	113,25
Среднегодовая производительность труда одного работника, тыс. р.	69292,41	51675,09	55896,98	74,58	108,17
Фондоотдача, руб.	236,05	192,60	52,48	81,59	27,25
Оборачиваемость активов, раз	2,19	2,95	4,57	134,70	154,92
Рентабельность продаж, %	2,10	-1,78	0,86	-84,76	-48,31
Рентабельность производства, %	2,15	-1,75	0,86	-81,40	-49,14
Затраты на рубль выручки, руб.	0,98	1,02	0,99	104,08	97,06

Проанализировав данные таблицы 6 установлено, что выручка от продаж в 2022 г. составила 4547408 тыс. руб., что меньше показателя 2021 г. на 718815 тыс. руб., а в 2023 г. – 5366110 тыс. руб., что выше 2022 г. на 18%. Это, в свою очередь, обеспечило рост себестоимости продаж. Показатель в 2023 г. составил 4907227 тыс. руб., что выше 2022 г. на 14,01%. Данные изменения привели к росту валовой прибыли с 243124 тыс. руб. в 2022 г. до 458883 тыс. руб. в 2023 г. Также необходимо отметить, что управленческие расходы в 2023 г. возросли на 45,09% до 265482 тыс. руб., что связано с увеличением трат на заработную плату административного персонала, а также прочих направлений средств на управленческие нужды. Также обозначен прирост коммерческих расходов на 4,6% в 2023 г. до 147410 тыс. руб., что связано с ростом цен на топливно-энергетические ресурсы, маркетинговые исследования и т.д. В результате произошедших изменений организация получила прибыль от продаж в размере 45991 тыс. руб. в 2023 г. против убытка 2022 г. в размере 80781 тыс. руб.

На рисунке 7 отражена динамика показателей прибыли ООО «Национальные Технологии» за 2021-2023 гг.

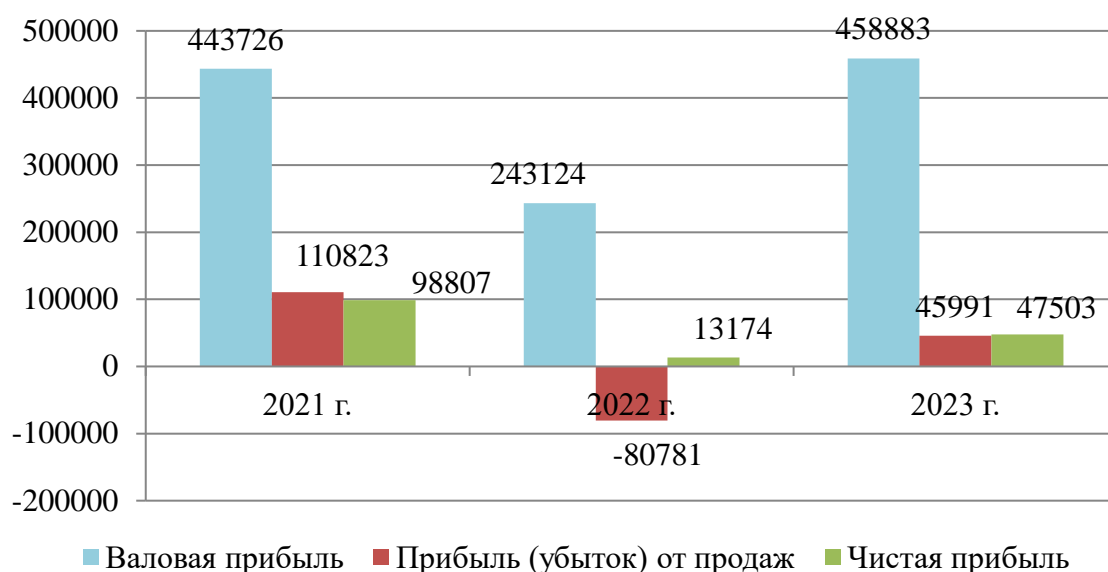


Рисунок 7 – Динамика показателей прибыли ООО «Национальные Технологии» за 2020-2022 гг.

Таким образом, можно свидетельствовать о степени роста эффективности деятельности ООО «Национальные Технологии» до высокого уровня, что сопровождается показателями прибыли по основной деятельности. Однако, за счет инвестиционной и финансовой прибыли, образовалась чистая прибыль в 2023 г. в размере 47503 тыс. руб., что выше 2022 г. в 3,6 раза.

Следует отметить, что в 2023 г. образовалось сокращение фондоотдачи основных средств на 72,75% до 52,48 руб., что свидетельствует о снижении рациональности эксплуатации основных средств в организации. К положительным моментам в деятельности организации можно отнести прирост среднегодовой производительности труда на 13,25% и показатель составил 55896,98 тыс. руб. в 2023 г., что было вызвано ростом выручки от продаж на фоне одновременного прироста среднесписочной численности работников в 2022 г. на 8 чел. и это свидетельствует об увеличении эффективности использования трудовых ресурсов в организации. Рост производительности труда указывает на объективные причины увеличения затрат на оплату труда, поскольку фонд увеличился на 23,55% в 2023 г., что также прослеживается по среднегодовой заработной плате – увеличение на 13,25% до 4057,54 тыс. руб.

Следует отметить, что в 2023 г. отмечен рост оборачиваемости оборотных активов с 2,19 раз в 2021 г. до 4,57 раз в 2023 г., что связано с ускорением оборачиваемости анализируемых активов. Это указывает на рост деловой активности ООО «Национальные Технологии».

Рентабельность продаж и продукции в 2023 г. увеличились до 0,86% против их убыточности в течение 2022 г., что свидетельствует об эффективности осуществления текущей деятельности организации. Также отмечается снижение затрат на рубль выручки до 0,99 руб., что указывает на пропорциональный прирост выручки по отношению к издержкам.

Проведенный анализ свидетельствует о наличии благоприятной предпринимательской среды деятельности ООО «Национальные Технологии» в 2023 г.

2.2 Оценка действующей системы стимулирования труда в ООО «Национальные технологии»

Действующая в настоящее время система управления стимулирования специалистов в ООО «Национальные технологии» состоит из нескольких элементов, при помощи которых на сотрудников этой организации оказывается определенное влияние. Основной категорией работников ООО «Национальные Технологии» являются специалисты, что обусловлено научно-технической деятельностью организации. В этой связи рассмотрен процесс стимулирования данной группы персонала.

Система стимулирования административно-управленческого персонала и специалистов в ООО «Национальные технологии» в основном опирается на материальные методы, о чем свидетельствуют разработанные положения об оплате труда и о премировании, которые направлены на улучшение экономических результатов хозяйствующего субъекта. К преимуществам материального стимулирования можно отнести рост мотивации и производительности труда, привлечения и удержания высококвалифицированных кадров. В ООО «Национальные технологии» для специалистов применяется повременная форма оплаты труда, а именно повременно-премиальная. Заработная плата специалистов состоит из основной заработной платы, начисляемой работникам по должностным окладам (тарифным ставка) за фактически отработанное время и дополнительной заработной платы, к которой относятся премии, надбавки, доплаты.

В таблице 7 представлены виды премий и установленный размер по категориям должностей.

Таблица 7 – Виды премий и установленный размер по специалистам в ООО «Национальные Технологии»

Категория должности	Установленный размер премирования	
	Квартал	Год
Специалисты категории «А»	Нет	До 60%
Специалисты категории «Б»	Нет	До 60%
Специалисты направления категории «А»	До 40%	Нет
Специалисты направления категории «Б»	До 30%	Нет

В целях оценки системы стимулирования персонала в ООО «Национальные Технологии», необходимо рассмотреть динамику среднемесячной заработной платы работников по специалистам в таблице 8.

Таблица 8 – Динамика среднемесячной заработной платы в ООО «Национальные Технологии» для специалистов за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение (+, -)	
				2022/ 2021	2023/ 2022
Специалисты категории «А»	159865	178421	195647	18556	17226
Специалисты категории «Б»	142058	165329	184267	23271	18938
Специалисты направления категории «А»	133564	147208	159846	13644	12638
Специалисты направления категории «Б»	120596	132459	143529	11863	11070
Среднемесячная заработная плата	133322	149636	164357	16314	14721

По данным таблицы 8 установлено, что среднемесячная заработная плата специалистов возросла до 164357 руб. в 2023 г., что обусловлено ее ежегодным приростом в течение 2021-2023 гг.

Следует отметить, что специалисты категории «А» и «Б» имеют наибольшую заработную плату, в то время как специалисты направления

категории «А» и «Б» – наименьшую из всех анализируемых должностей. На протяжении 3-х лет прослеживается рост показателей по всем штатным единицам, что связано с результативной деятельностью ООО «Национальные Технологии» в 2023 г. Как правило, рост производительности труда предполагает увеличение затрат на осуществление данного труда, что отражает динамика показателей в ООО «Национальные Технологии».

При установлении специалистам стимулирующих выплат учитываются:

- профессиональные качества работника: компетентность, опыт работы, освоение новых методов работы, решение проблем, видение перспективы;
- отношение к работе: ответственность, проявление самостоятельности и инициативы, целеустремленность к улучшению методов работы и ее результатов; трудоспособность; производственная и исполнительская дисциплина, организаторские способности;
- сложность работы: содержание и характер трудовой деятельности; сложность информации и решаемых задач.

Стимулирующие выплаты специалистам могут быть отменены или уменьшены в случае:

- «нарушения трудовой и дисциплины, касающиеся основной деятельности специалистов;
- невыполнения работ в установленные сроки;
- снижения качества порученной работы» [3, с. 50].

Надбавка за сложность и напряженность труда устанавливается в размере до 150 процентов (включительно) оклада специалистов. Критерии установления надбавки за сложность и напряженность труда:

- «за выполнение срочных и важных заданий, требующих оперативности, высокой квалификации, повышенной интенсивности труда, дополнительных затрат времени;

- за выполнение особо важных (срочных) работ, требующих высокого уровня подготовки;
- за выполнение специалистами более сложной и ответственной работы по сравнению с другими специалистами;
- за выполнение работы, требующей решения принципиально новых задач;
- за применение нетрадиционных, новаторских подходов, форм и методов работы;
- за стабильное, непосредственное влияние специалиста на улучшение показателей работы организации;
- за качество выполняемых работ, творческий и перспективный подход при выполнении новых и сложных работ» [15, с. 80].

ООО «Национальные Технологии» признает и вознаграждает сотрудников за их усердную работу, достижения и вклад в деятельность организации. ООО «Национальные Технологии» реализует программы поощрения, схемы стимулирования, премии за эффективность работы и премии «Сотрудник месяца», чтобы признать и оценить усилия и успехи сотрудников.

На рисунке 8 представлен полный состав стимулирующих выплат для специалистов в ООО «Национальные Технологии».

Также стимулирующую роль к высокопроизводительному труду выполняют также доплаты за совмещение профессий (должностей). Персоналу ООО «Национальные Технологии» за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания (увеличение объема) может устанавливаться доплата до 50% установленного должностного оклада (тарифной ставки) на основании приказа директора.

Специалистам и служащим за высокие достижения в работе, сложность и напряжённость труда, профессиональный уровень установлены надбавки в размере от 10 до 50 % должностного оклада (ставки).



Рисунок 8 – Основной состав стимулирующих выплат для специалистов в ООО «Национальные Технологии»

Для оценки эффективности системы стимулирования персонала в ООО «Национальные Технологии» необходимо, в первую очередь, придерживаться экономического направления. В таблице 9 представлены экономические показатели оценки эффективности системы стимулирования персонала и специалистов в ООО «Национальные Технологии» за 2021-2023 гг.

Анализ данных таблицы 9 показал: в организации в 2023 г. установлено снижение текучести кадров на 2,13 п.п. до 3,13% по отношению к 2021 г. Это является следствием улучшения условий труда в ООО «Национальные Технологии», эффективности кадровой политики и стабильностью кадров. Об эффективности системы стимулирования персонала свидетельствует рост среднегодовой выработки в 2023 г. по сравнению с 2022 г. на 8,17% до 55896,98 тыс. руб. Кроме того, в 2023 г. установлен прирост производительности труда специалистов организации на 4,89% до 66248,27 тыс. руб., что является следствием продуктивности их труда.

Таблица 9 – Экономические показатели оценки эффективности системы стимулирования персонала в ООО «Национальные Технологии» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Темп роста, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022
Выручка от продаж, тыс. руб.	5266223	4547408	5366110	86,35	118,00
Себестоимость продаж, тыс. руб.	4822497	4304284	4907227	89,25	114,01
Среднесписочная численность работников, чел.	76	88	96	115,79	109,09
В том числе специалистов	64	72	81	112,50	112,50
Численность выбывших работников по собственному желанию, чел.	4	3	3	75,00	100,00
Текучесть кадров, %	5,26	3,41	3,13	64,83	91,79
Производительность труда, тыс. руб.	69292,41	51675,09	55896,98	74,58	108,17
В том числе специалистов	82284,73	63158,44	66248,27	76,76	104,89
Среднегодовая заработная плата работника, тыс. руб.	3884,75	3582,83	4057,54	92,23	113,25
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	295241	315289	389524	106,79	123,55
Доля заработной платы в себестоимости, %	6,12	7,33	7,94	119,77	108,32
Заплатоемкость, руб.	0,056	0,069	0,073	123,21	105,80

Это указывает на правильный подбор стимулирующих направлений для эффективности использования персонала с целью повышения производительности их труда. Рост данного показателя указывает на объективные причины увеличения затрат на оплату труда, поскольку фонд увеличился на 23,55% в 2023 г., что также прослеживается по среднегодовой заработной плате – увеличение на 13,25% до 4057,54 тыс. руб. В результате, доля фонда оплаты труда в структуре издержек обращения составила 7,94% в 2023 г., что выше 2021 г. на 1,82 п.п., что связано с ее увеличением в абсолютном измерении. Кроме того, особое внимание заслуживает несоблюдение условий превышения относительного отклонения выработки работников над темпами росту заработной платы. Это сказалось на большей растрате средств, приходящихся на оплату труда сотрудников организации. В этой связи сохраняется отрицательная тенденция заплатоемкости:

увеличение с 0,056 руб. в 2021 г. до 0,073 руб. в 2023 г. Поэтому для ООО «Национальные Технологии» целесообразно пересмотреть действующую систему оплаты труда в целях повышения ее эффективности на фоне одновременного прироста продуктивности труда специалистов.

Также важно оценить систему стимулирования специалистов с точки зрения, работающих в ООО «Национальные Технологии», специалистов. Проведен опрос с целью оценки системы стимулирования специалистов в организации. В исследовании приняла участие значительная часть специалистов, причем вовлеченность составила более 70%. В анкете использовалась рейтинговая шкала, по которой специалисты выражали свое отношение к различным вариантам ценности, выставляя оценки от 1 до 5.

Анкета разбита на пять групп вопросов, и полученные ответы позволили определить ключевые аспекты мотивации специалистов в организации. Анализируя данные, собранные в ходе опроса, организация может получить ценную информацию о предпочтениях, приоритетах и восприятии специалистами факторов мотивации, влияющих на их производительность и вовлеченность в работу. Результаты этого опроса позволят ООО «Национальные Технологии» понять сильные и слабые стороны существующей системы мотивации и стимулирования специалистов, определить области, требующие улучшения, и принять обоснованные решения относительно стратегических корректировок для повышения мотивации и удовлетворенности специалистов. Сосредоточив внимание на ключевых аспектах мотивации специалистов, выявленных в ходе опроса, ООО «Национальные Технологии» может оптимизировать свои методы управления человеческими ресурсами для создания более продуктивной и позитивной рабочей среды.

На рисунке 9 отражено графическое изображение мотивационных и стимулирующих факторов специалистов ООО «Национальные Технологии».

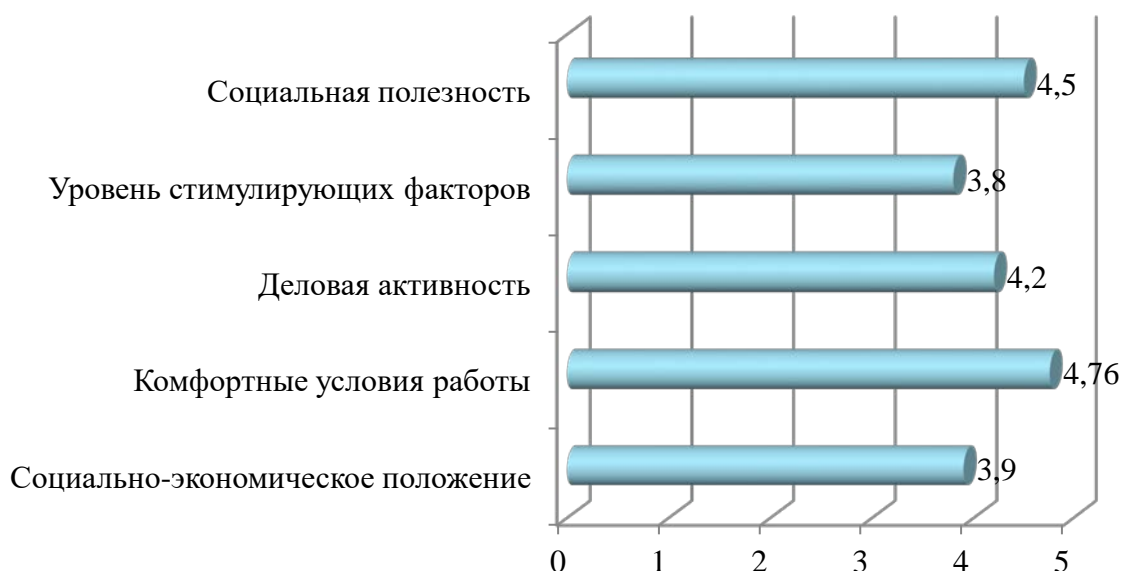


Рисунок 9 – Графическое изображение мотивационных и стимулирующих факторов специалистов ООО «Национальные Технологии»

Результаты исследования позволили получить следующую ценную информацию об уровне стимулирования специалистов организации ООО «Национальные Технологии». Полученные данные свидетельствуют о том, что значительная часть специалистов в первую очередь мотивирована комфортом и жизнеобеспечением, их рейтинг составляет 4,76 балла. Кроме того, мотивация, связанная с социальной полезностью и социальным институтом, также имеет большое значение и составляет 4,5 балла.

Однако в исследовании подчеркивается, что деловая активность, которая напрямую влияет на развитие организации, занимает более низкое место с точки зрения мотивации специалистов. Это говорит о потенциальном несоответствии между благополучием специалистов общим прогрессом организации. Более низкий показатель деловой активности подчеркивает необходимость преодоления этого разрыва и более эффективного приведения мотивации сотрудников в соответствие с целями роста организации.

Кроме того, исследование подчеркивает обеспокоенность по поводу социально-экономической ситуации внутри организации, что нашло

отражение в относительно низком значении – в 3,9 балла. Аналогичным образом, недостаточный уровень стимулирующих факторов, набравший 3,8 балла, поднимает вопросы, касающиеся эффективности существующих стимулов и вознаграждений для мотивации специалистов к повышению производительности и вовлеченности.

В свете этих выводов ООО «Национальные Технологии» требуется пересмотреть стимулирующие стратегии и осуществить возможность пересмотра своего подхода, чтобы лучше удовлетворять потребности и устремления своих специалистов. Сосредоточившись на повышении стимулирования в таких областях, как деловая активность, улучшение социально-экономических условий и усиление стимулирующих факторов, организация может создать более благоприятную рабочую среду, способствующую как благополучию сотрудников, так и успеху организации.

Таким образом, стимулирование специалистов ООО «Национальные Технологии» находится под прямым влиянием следующих факторов: уровень оплаты труда и справедливость начисления; система льгот и экономических нормативов. Не смотря на достаточно высокую заработную плату специалистов в ООО «Национальные Технологии», сотрудники не совсем довольны действующей системой оплаты их трудовой деятельности. В связи с этим, для специалистов ООО «Национальные Технологии» необходимо разработать более эффективную систему оплаты труда при одновременном росте показателей деятельности организации. Для этого предлагается реализация системы КРІ – ключевых показателей эффективности специалистов, которая рассмотрена в следующем разделе.

3 Пути повышения эффективности стимулирования труда в ООО «Национальные технологии» посредством внедрения модели КРІ

3.1 Разработка и внедрение модели КРІ в систему стимулирования специалистов

Одним из путей повышения эффективности деятельности специалистов организации за счет повышения вовлеченности персонала является разработка и внедрение системы материального стимулирования персонала на основе «системы ключевых показателей эффективности КРІ».

КРІ – «это ключевые показатели эффективности персонала, выраженные количественно, и позволяющие отразить результативность работы каждого из специалистов. Ключевые показатели эффективности можно трактовать следующим образом:

- как показатели достижения целей организации;
- как показатели оценки деятельности специалистов, привязанных к общим КРІ всей организации» [24, с. 126].

Главное преимущество данной системы – «мотивация для специалистов, поскольку работники стремятся достичь определенного результата, который в дальнейшем материально вознаграждается. Одной из главных задач внедрения системы КРІ является определение конкретных значений показателей, при достижении которых можно будет сделать вывод, о том, хорошо ли поработал сотрудник и заслужил ли он премию» [11, с. 34].

Предлагается применить КРІ именно для системы стимулирования специалистов в ООО «Национальные технологии». В этом случае система оплаты труда будет являться окладно-премиальной. Но размер премии при данной системе будет рассчитываться с учетом коэффициента, определяемого на основе оценки реализации показателей КРІ.

Формирование заработной платы на базе КРІ будет состоять из трех частей, представленных на рисунке 10.

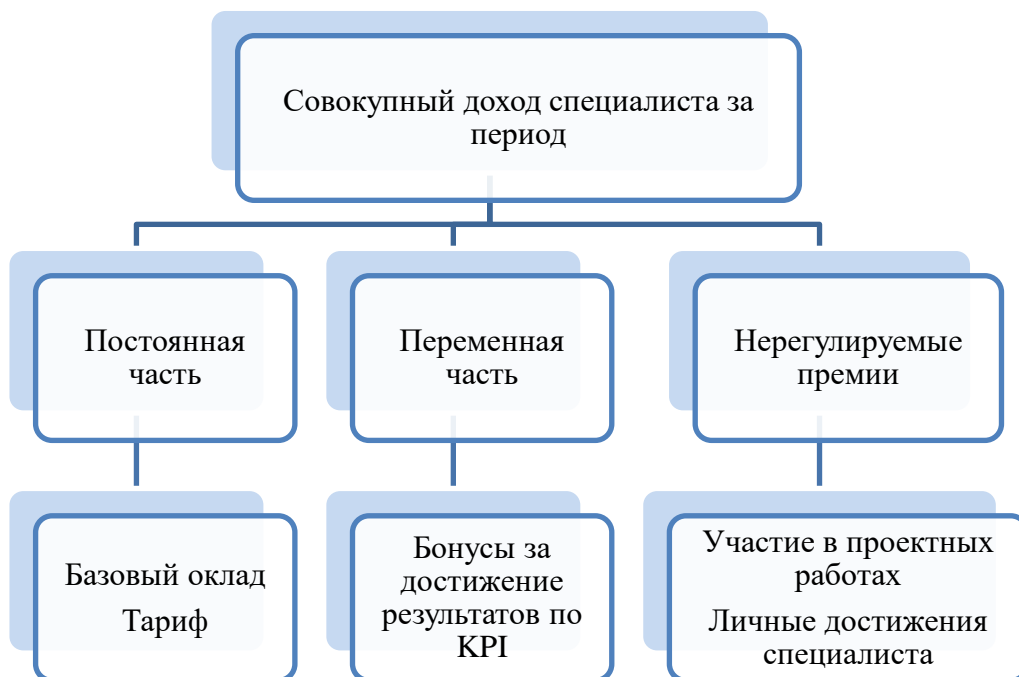


Рисунок 10 – Структура формирования стимулирования специалистов на базе КРІ

Для эффективности предлагаемой системы необходимо, чтобы она была проста и понятна для каждого специалиста. Только в этом случае она будет иметь воздействие на мотивацию персонала.

Оклад будет выплачиваться специалисту за соответствие и выполнение им своих функциональных обязанностей по системе грейдирования или согласно штатному расписанию. А система премирования разрабатывается на основе КРІ каждого специалиста и подразделения.

Формула расчета премии и компенсационного пакета сотрудников по системе КРІ отражена ниже [23, с. 7]:

$$КП = О_{к} + \%О_{к} + (КРІ \cdot К_1 + КРІ \cdot К_2 + \dots + КРІ \cdot К_n), \quad (3)$$

где $О_{к}$ – оклад специалиста, руб.;

$\%О_{к}$ – размер премии, %;

КРІ – вес КРІ в цели (в совокупности 100%), %;

$К_1, К_2, \dots, К_n$ – поправочный коэффициент выполнения КРІ.

Заработная плата специалиста при использовании КРІ разделяется на основную и переменную части, соотношение которых варьируется в диапазоне 50 % / 50 %. Далее следует произвести распределение весовых критериев КРІ по структурным подразделениям. В качестве примера взяты наиболее важные службы для организации, поскольку они имеют прямое отношение к росту объем продаж оказываемых услуг и к повышению финансовых результатов организации:

- отдел управления проектами;
- отдел продаж и маркетинга;
- отдел перспективных разработок.

Необходимо сформировать и дать обозначение каждому критерию для специалистов отдела управления проектами (таблица 10).

Таблица 10 – Оценка установленных критериев для специалистов отдела управления проектами ООО «Национальные Технологии»

Обозначение	Критерии выполнения	Весовое значение
К ₁	Выполнение плана на более чем на 1-2% по координации работ с поставщиками и производителями вычислительной и офисной техники по вопросам гарантийного обслуживания и ремонта.	10%
К ₂	Выполнение плана на более чем на 1-2% по обеспечению работоспособности и бесперебойного функционирования аппаратной и программной составляющей серверного, коммутационного, телекоммуникационного, сетевого периферийного оборудования, кабельной системы ЛВС.	10%
К ₃	Выполнение плана на более чем на 1-2% по формированию проектов и планов приобретения и продления услуг по сопровождению программного обеспечения.	25%
К ₄	Выполнение плана на более чем на 1-2% работ по оказанию услуг в сфере информатизации и связи, выполняемых сторонними организациями, подготовке, оценке проектной и сметной документации.	25%
К ₅	Выполнение плана на более чем на 1-2% по формированию проектов технических заданий и спецификаций на приобретение технологий.	30%

Так, для специалистов отдела управления проектами ООО «Национальные Технологии» разработаны критерии повышения оплаты труда и вознаграждения, по выполнении которых сотрудник сможет увеличить заработную плату в максимальном размере 50% от оклада. Более весомым значением по КРІ (30%) является выполнение плана по формированию проектов технических заданий и спецификаций на приобретение технологий. Далее сформированы критерии для специалистов отдела продаж и маркетинга (таблица 11).

Таблица 11 – Оценка установленных критерий для специалистов отдела продаж и маркетинга ООО «Национальные Технологии»

Обозначение	Критерии выполнения	Весовое значение
К ₁	Выполнение плана на более чем на 1-2% по реализации услуг посредством проведения эффективных маркетинговых мероприятий: реклама, стимулирование сбыта	15%
К ₂	Выполнение плана на более чем на 1-2% по маркетинговым исследованиям в рамках выделения и изучения перспективных рынков сбыта услуг	15%
К ₃	Разработка эффективных мероприятий по совершенствованию системы продвижения услуг на функционирующем рынке	20%
К ₄	Разработка рекомендательных программ-стратегий по каждому виду оказываемых услуг	20%
К ₅	Выявление потенциальных клиентов и заказчиков услуг и установление деловых контактов для дальнейших продаж, заключение договоров.	30%

Так, для специалистов отдела продаж и маркетинга ООО «Национальные Технологии» разработаны критерии повышения оплаты труда и вознаграждения, по выполнении которых сотрудник сможет увеличить заработную плату в максимальном размере 50% от оклада. Более весомым значением по КРІ (30%) является выявление потенциальных клиентов и заказчиков услуг и установление деловых контактов для дальнейших продаж, заключение договоров.

Далее сформированы критерии для специалистов отдела перспективных разработок (таблица 12).

Таблица 12 – Оценка установленных критерий для специалистов отдела перспективных разработок ООО «Национальные Технологии»

Обозначение	Критерии выполнения	Весовое значение
К ₁	Выполнение плана на более чем на 1-2% по формированию научно-технических направлений деятельности организации, критически значимы для развития научно-технического потенциала субъекта.	25%
К ₂	Выполнение плана на более чем на 1-2% по организации, апробации и сопровождению инновационных научно-технических идей, передовых конструкторских и технологических решений в области разработки и производства высокотехнологичной продукции научно-технического назначения.	25%
К ₃	Выполнение плана на более чем на 1-2% по направлениям исследований и разработок, связанных с высокой степенью риска достижения качественно новых результатов.	25%
К ₄	Выполнение плана на более чем на 1-2% по раскрытию инновационного потенциала предприятия, внедрению новых технологий, и разработке новых конкурентоспособных видов услуг	25%

Так, для специалистов отдела перспективных разработок ООО «Национальные Технологии» разработаны критерии повышения оплаты труда и вознаграждения, по выполнению которых сотрудник сможет увеличить заработную плату в максимальном размере 50% от оклада. Все задачи данного подразделения для выполнения по КРІ оцениваются в размере 25% и имеют одинаковый вес.

Таким образом, применение системы премирования, разработанной на основе КРІ, позволяет:

- «повысить уровень управляемости организации за счет выстраивания эффективной системы планирования и контроля работы организации;
- сформулировать конкретные требования к исполнительской дисциплине;

- повысить эффективность работы специалистов, их нацеленность на задачу и результат;
- оценивать эффективность каждого сотрудника и подразделения;
- повысить эффективность действующей системы стимулирования труда на основе определения заработной платы, зависящей от личных трудовых результатов специалистов;
- нивелировать влияния такого демотиватора, как «невнимание руководства» на деятельность труда подчиненных» [28, с. 468].

Далее следует оценить экономическую эффективность от реализации данного мероприятия.

3.2 Оценка эффективности внедрение модели КРІ

Прежде чем перейти к оценке экономической эффективности данного мероприятия, необходимо представить алгоритм расчета заработной платы для каждого из рассмотренных структурных подразделений ООО «Национальные Технологии». В таблице 13 представлен расчет оплаты труда по модели КРІ для специалистов отдела управления проектами ООО «Национальные Технологии».

Таблица 13 – Расчет оплаты труда по модели КРІ для специалистов отдела управления проектами (специалисты категории «Б») ООО «Национальные Технологии»

Показатели	Фактическая оплата труда	К ₁	К ₂	К ₃	К ₄	К ₅
Оклад, руб.	167515,45	–	–	–	–	–
Премия, %	10	10	10	25	25	30
50% от оклада, руб.	83757,73	–	–	–	–	–
Размер премии, руб.	16751,55	8375,77	8375,77	20939,43	20939,43	25127,32
Заработная плата, руб.	184267	192642,77	192642,77	205206,43	205206,43	209394,32
Заработная плата нарастающим итогом, руб.	184267	192642,77	201018,54	221957,95	242897,38	268024,70

Таким образом, в случае, если специалистом отдела управления проектами будут в 100% размере выполнены весовые значения КРІ, оплата его труда может составить 268024,72 руб., что значительно превышает фактическую заработную плату.

В таблице 14 представлен расчет оплаты труда по модели КРІ для специалистов отдела продаж и маркетинга ООО «Национальные Технологии».

Таблица 14 – Расчет оплаты труда по модели КРІ для специалистов отдела продаж и маркетинга (специалисты направления категории «А») ООО «Национальные Технологии»

Показатели	Фактическая оплата труда	К ₁	К ₂	К ₃	К ₄	К ₅
Оклад, руб.	145314,55	–	–	–	–	–
Премия, %	10	15	15	20	20	30
50% от оклада, руб.	72657,28	–	–	–	–	–
Размер премии, руб.	14531,45	10898,59	10898,59	14531,46	14531,46	21797,18
Заработная плата, руб.	159846	170744,59	170744,59	174377,46	174377,46	181643,18
Заработная плата нарастающим итогом, руб.	159846	170744,59	181643,18	196174,64	210706,10	232503,28

Таким образом, в случае, если специалистом отдела продаж и маркетинга будут в 100% размере выполнены весовые значения КРІ, оплата его труда может составить 232503,28 руб., что значительно превышает фактическую заработную плату.

В таблице 15 представлен расчет оплаты труда по модели КРІ для специалистов отдела перспективных разработок ООО «Национальные Технологии».

Таблица 15 – Расчет оплаты труда по модели КРІ для специалистов отдела перспективных разработок (специалисты категории «А») ООО «Национальные Технологии»

Показатели	Фактическая оплата труда	К ₁	К ₂	К ₃	К ₄
Оклад, руб.	177860,91	–	–	–	–
Премия, %	10	25	25	25	25
50% от оклада, руб.	88930,46	–	–	–	–
Размер премии, руб.	17786,09	22232,62	22232,62	22232,62	22232,62
Заработная плата, руб.	195647	217879,62	217879,62	217879,62	217879,62
Заработная плата нарастающим итогом, руб.	195647	217879,62	240112,24	262344,86	284577,48

Таким образом, в случае, если специалистом отдела перспективных разработок будут в 100% размере выполнены весовые значения КРІ, оплата его труда может составить 284577,48 руб., что значительно превышает фактическую заработную плату.

План реализации мероприятий представлен в таблице 16.

Таблица 16 – План реализации мероприятий по совершенствованию системы стимулирования специалистов ООО «Национальные Технологии»

Перечень мероприятий	Ответственные исполнители	Сроки	Затраты на реализацию	Источники финансирования
Внедрение новой системы стимулирования специалистов по модели КРІ	Финансовый директор, планово-экономический отдел	В течение 2024 года	87100,01 тыс. руб.	Нераспределенная прибыль (875589 тыс. руб.)

Далее необходимо отразить расчет затрат на внедрение новой системы стимулирования специалистов в отделе управления проектами, продаж и маркетинга, и перспективных разработок (таблица 17).

Таблица 17 – Затраты на внедрение новой системы стимулирования специалистов в отделе управления проектами, продаж и маркетинга, и перспективных разработок ООО «Национальные Технологии»

Показатели	Значение
Затраты на оплату труда одного специалиста, руб.:	
- отдел управления проектами	268024,70
- отдел продаж и маркетинга	232503,28
- отдел перспективных разработок	284577,48
Численность специалистов, чел.:	
- отдел управления проектами	8
- отдел продаж и маркетинга	5
- отдел перспективных разработок	8
Затраты на оплату труда всех специалистов, руб.:	
- отдел управления проектами	2144197,6
- отдел продаж и маркетинга	1162516,40
- отдел перспективных разработок	2276619,84
Отчисления от заработной платы специалистов в СФР, руб.:	
- отдел управления проектами	643259,28
- отдел продаж и маркетинга	348754,92
- отдел перспективных разработок	682985,95
Совокупные затраты на оплату труда по системе КРІ в месяц, руб.	7258333,99
Совокупные затраты на оплату труда по системе КРІ в год, руб.	87100,01

Таким образом, совокупные затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда специалистов составят 87100,01 тыс. руб. Профинансировать данные мероприятия рекомендуется за счет нераспределенной прибыли, поскольку реализация мероприятий приведет к росту финансовых результатов ООО «Национальные Технологии».

В результате предлагаемая система стимулирования специалистов по КРІ на основе весовых значений позволит связать увеличение заработной платы каждого работника с качеством его труда и конечным результатом деятельности предприятия и таким образом, повысить стимулирующую роль заработной платы к высокопроизводительному труду. Обзор литературных источников показал, что ожидаемый рост выручки от внедрения данного мероприятия может быть значительным, вплоть до нескольких десятков процентов в зависимости от эффективности использования системы стимулирования. Чтобы показать эффективность внедрения системы

премирования по КРІ по результатам труда работников, достаточно предположить, что прирост выручки составит минимум 2%, в результате чего уже можно будет наблюдать значительные изменения в динамике финансовых результатов ООО «Национальные Технологии».

В таблице 18 представлена экономическая эффективность внедрение модели КРІ в систему стимулирования специалистов ООО «Национальные Технологии».

Таблица 18 – Экономическая эффективность внедрение модели КРІ в систему стимулирования специалистов ООО «Национальные Технологии»

Показатели	Факт (2023 г.)	Прогноз (2024 г.)	Отклонение, %
Выручка от продажи, тыс. руб.	5366110	5473732,2	102,01
Налог на добавленную стоимость, тыс. руб.	–	3464,44	–
Себестоимость продаж, тыс. руб.	5320119	5407219,01	101,64
Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	45991	66513,19	144,62
Рентабельность продаж, %	0,86	1,22	141,86
Численность работающих, чел.	96	96	100,00
Среднегодовая производительность труда одного работника, тыс. руб.	55896,98	57018,04	102,01

Оценив экономическую эффективность внедрения модели КРІ, установлен прирост финансовых результатов деятельности ООО «Национальные Технологии», что отражено в увеличении прибыли от продаж на 44,62% и рентабельности продаж на 0,36 п.п. Кроме того, возрастет среднегодовая выработка одного работника на 2,01%. Реализация данного мероприятия является экономически выгодной для ООО «Национальные Технологии».

Заключение

Стимулирование труда – процесс и методы внешнего побуждения человека к тому или иному поведению, деятельности. Стимулирующим воздействие становится только тогда, когда вызывает интерес, совпадает с внутренними потребностями, соответствует культуре и индивидуальным особенностям. Мотивация представляет собой процесс побуждения себя и других работать во имя достижения личных целей и целей организации. Стимулирование и мотивация персонала являются взаимосвязанными элементами, которые необходимы для создания динамичной и высокопроизводительной рабочей силы. Основными показателями, которые характеризуют эффективность материального стимулирования труда работников, являются: показатели текучести кадров и производительности труда, показатели зарплатоотдачи, зарплатоемкости, коэффициент эффективности использования заработной платы. Эффективность использования средств на материальное стимулирование может быть оценена при изучении их доли в совокупном доходе.

При выполнении вышеуказанных рекомендаций, система стимулирования на основе КРІ позволит выстроить стимулирующую систему оплаты труда и в целом повысить результативность сотрудников и эффективность организации. Внедрение системы КРІ в компании охватывает результаты деятельности отдельного сотрудника или подразделения по разным критериям. Данная система постановки целей позволяет повысить уровень производительности труда сотрудников; повышает качество работы. Использование КРІ точно регламентирует задачи и приоритеты работы сотрудников. Эффективная система ключевых показателей способствует успеху организации, обеспечивая ясность, целенаправленность и практическую информацию, которые приводят к повышению производительности, принятию верных стратегических решений и устойчивому росту.

ООО «Национальные Технологии» создано с целью получения прибыли для удовлетворения социальных и экономических интересов учредителей. Управленческая структура организации содержит в себе элементы как линейного, так и функционального типа. Выполнения стоящих перед отделами задач ведет к достижению конечной цели ООО «Национальные Технологии». Проведенный анализ экономических показателей свидетельствует о наличии благоприятной предпринимательской среды деятельности ООО «Национальные Технологии» в 2023 г., поскольку показатели прибыли и рентабельности характеризовались приростом.

Действующая в настоящее время система управления стимулирования специалистов в ООО «Национальные технологии» направлена на достижение минимальных потребностей сотрудников. На протяжении 3-х лет прослеживается рост заработной платы по всем штатным единицам, что связано с результативной деятельностью ООО «Национальные Технологии» в 2023 г. Об эффективности системы стимулирования персонала свидетельствует рост среднегодовой выработки в 2023 г., также установлен прирост производительности труда специалистов организации, что является следствием продуктивности их труда. Это указывает на правильный подбор стимулирующих направлений для эффективности использования персонала с целью повышения производительности их труда.

Стимулирование специалистов ООО «Национальные Технологии» находится под прямым влиянием следующих факторов: уровень оплаты труда и справедливость начисления; система льгот и экономических нормативов. Не смотря на достаточно высокую заработную плату специалистов в ООО «Национальные Технологии», сотрудники не совсем довольны действующей системой оплаты их трудовой деятельности. В связи с этим, для специалистов ООО «Национальные Технологии» необходимо разработать более эффективную систему оплаты труда при одновременном росте показателей деятельности организации. Для этого предлагается реализация системы KPI –

ключевых показателей эффективности специалистов, которая рассмотрена в следующем разделе.

KPI – это ключевые показатели эффективности персонала, выраженные количественно, и позволяющие отразить результативность работы каждого из специалистов. Зарботная плата специалиста при использовании KPI разделяется на основную и переменную части, соотношение которых варьируется в диапазоне 50 % / 50 %. Далее произведено распределение весовых критериев KPI по структурным подразделениям.

Совокупные затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда специалистов составят 87100,01 тыс. руб. Профинансировать данные мероприятия рекомендуется за счет нераспределенной прибыли, поскольку реализация мероприятий приведет к росту финансовых результатов ООО «Национальные Технологии». Оценив экономическую эффективность внедрения модели KPI, установлен прирост финансовых результатов деятельности ООО «Национальные Технологии», что отражено в увеличении прибыли от продаж на 44,62% и рентабельности продаж на 0,36 п.п. Кроме того, возрастет среднегодовая выработка одного работника на 2,01%. Реализация данного мероприятия является экономически выгодной для ООО «Национальные Технологии».

Список используемой литературы и используемых источников

1. Бычков В.П. Управление персоналом: учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. М.: Инфра-М, 2021. 352 с.
2. Басова О. В. Совершенствование системы мотивации персонала как фактор повышения эффективности деятельности организации / О. В. Басова // Инновации и инвестиции. 2020. № 5. С. 113-118.
3. Беспалова К. И. Оценка и анализ системы мотивации персонала в организации / К. И. Беспалова // Наука сегодня: реальность и перспективы: Материалы Международной НПК. 2020. С. 49-51.
4. Герасимов К. Б. Построение эффективной системы мотивации персонала / К. Б. Герасимов // Вектор экономики. 2020. № 3. С. 6-9.
5. Голубева Т.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: Учебное пособие / Т.М. Голубева. М.: Академия, 2019. 320 с.
6. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учеб. пособие / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева. М.: Инфра-М, 2019. 384 с.
7. Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А.П. Егоршин. М.: Юрайт, 2020. 4116 с.
8. Иванова, В. И. Построение системы мотивации на основе KPI / В. И. Иванова, Л. А. Савинова // Бухгалтерский учет, анализ, налогообложение и аудит: методология познания, перспективы развития и цифровая образовательная среда. 2020. С. 176-179.
9. Исаева О.М. Управление персоналом: учеб. пособие / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. Люберцы: Юрайт, 2022. 244 с.
10. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М: Юрайт, 2021. 695 с.
11. Клачков К. А. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов: учеб. пособие / К. А. Клачков. М.: Юрайт, 2021. 105 с.

12. Климова П. О. Современные методы мотивации персонала / П. О. Климова, А. Н. Грибова; науч. рук. Н. В. Шутилина // Современный механизм функционирования торгового бизнеса и туристической индустрии: реальность и перспективы. Минск: БГЭУ, 2022. С. 397-398.

13. Коршунов В. В. Экономика организации: учебник / В. В. Коршунов. 6-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2023. 363 с.

14. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. М.: Издательство Юрайт, 2019. 398 с.

15. Лысенко Д. Н. Формирование системы мотивации персонала в организации / Д. Н. Лысенко // Студенческий вестник. 2020. № 31. С. 79-81.

16. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. М. Маслова. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2022. 431 с.

17. Метлина А. Е. Система КРІ в управлении человеческим капиталом / А. Е. Метлина // Проблемы управления социально-экономическим развитием регионов России в новых реалиях. 2023. №1. С. 495-498.

18. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под общей редакцией С. Ю. Трапицына. М.: Издательство Юрайт, 2020. 314 с.

19. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. А. Родионова, В. И. Доминяк, Г. Жушман, М. А. Экземпляров; под редакцией Е. А. Родионовой. М.: Издательство Юрайт, 2019. 279 с.

20. Муртузалиева М. М. Формирование эффективной системы управления мотивацией персонала в организации / М. М. Муртузалиева // Вестник науки. 2020. № 5. С. 41-44.

21. Пряжников Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. С. Пряжников. М.: Издательство Юрайт, 2023. 365 с.

22. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. П. Пугачев. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2020. 402 с.

23. Савенкова Е. А. Разработка системы KPI как инструмента материального стимулирования персонала и стратегического развития организации: анализ проблем и пути их решения / Е. А. Савенкова // Экономика и управление. 2020. №1. С. 1-9.

24. Сидоренко, А. А. KPI как средство мотивации персонала компании / А. А. Сидоренко, Г. В. Голикова // Актуальные проблемы управления в условиях цифровой экономики. 2020. №1. С. 125-129.

25. Симонова М. В. Экономика труда: учебник для вузов / М. В. Симонова [и др.]; под общей редакцией М. В. Симоновой. Москва : Издательство Юрайт, 2024. 259 с.

26. Соломанидина Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2023. 323 с.

27. Ставицкая О. С. KPI – ключевые показатели эффективности, их виды и применение / О. С. Ставицкая // Актуальные вопросы экономики. 2019. №1. С. 45-51.

28. Суфиянова, Р. Б. Система материального вознаграждения на основе корпоративной «Системы ключевых показателей эффективности (KPI)» / Р. Б. Суфиянова, О. Ю. Абашева, О. А. Силиванова // Актуальные проблемы науки и техники. 2020. – №1. С. 464-469.

29. Чернышева, Ю. Г. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие // Ю. Г. Чернышева, А. Л. Кочергин. Ростов н/Д: Феникс, 2022. 443 с.

30. KPI-Based Incentive System and Individual Performance Assessment in «А» Organization in Surabaya [Электронный ресурс]. URL: https://www.researchgate.net/publication/353088666_KPI-

Based_Incentive_System_and_Individual_Performance_Assessment_in_A_Organization_in_Surabaya (дата обращения: 14.05.2024).

31. KPIS and employee incentives to encourage corporate innovation [Электронный ресурс]. URL: https://www.collectivecampus.io/blog/how-to-incentivise-employees-to-support-corporate-innovation#google_vignette (дата обращения: 14.05.2024).

32. Motivation and stimulation of employment specialists in the sphere of information technologies [Электронный ресурс]. URL: https://www.researchgate.net/publication/301638193_Motivation_and_stimulation_of_employment_specialists_in_the_sphere_of_information_technologies (дата обращения: 14.05.2024).

33. The advantages of implementing KPI-based incentive system [Электронный ресурс]. URL: <https://www.taconsult.biz/en/knowledge/the-advantages-of-implementing-kpi-based-incentive-system/> (дата обращения: 14.05.2024).

34. 5 Powerful KPIs for Incentive Program Management [Электронный ресурс]. URL: <https://alldigitalrewards.com/blog/incentive-program-kpis-you-should-be-measuring/> (дата обращения: 14.05.2024).

Приложение А

Устав

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Общество с ограниченной ответственностью "Национальные Технологии", именуемое в дальнейшем "Общество", создано и действует в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом N 14-ФЗ от 08.02.1998 "Об обществах с ограниченной ответственностью" (далее - Закон) и другими законодательными актами Российской Федерации

1.2. Общество является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность на основании настоящего Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

1.3. Полное фирменное наименование Общества на русском языке:

общество с ограниченной ответственностью «Национальные Технологии».

Сокращенное фирменное наименование Общества на русском языке: ООО «НТ».

Полное фирменное наименование Общества на английском языке:

National Technology LLC.

Сокращенное фирменное наименование Общества на английском языке:

«NT» LLC.

1.4. Общество является коммерческой организацией. Общество создано без ограничения срока.

1.5. Место нахождения Общества: Российская Федерация, г. Москва.

2. ЦЕЛИ И ПРЕДМЕТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2.1. Основной целью деятельности Общества является извлечение прибыли путем осуществления предпринимательской деятельности.

2.2. Для достижения уставных целей Общество осуществляет следующие виды деятельности:

2.2.1. деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов;

2.2.2. разработка программного обеспечения и консультирование в этой области;

2.2.3. обработка данных;

2.2.4. прочая деятельность, связанная с использованием вычислительной

Рисунок А.1 – Устав ООО «Национальные Технологии»

Приложение Б
Бухгалтерская отчетность 2022 г.

Бухгалтерский баланс
На 31 декабря 2022 г.

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
1	2	3	4	5	6
Актив					
I. Внеоборотные активы					
p.1	Нематериальные активы	1110	14 003	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
p.2	Основные средства	1150	17 460	29 762	14 857
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	31 973	17 798	15 771
	Прочие внеоборотные активы	1190	1 246	1 167	593
	Итого по разделу I	1100	64 682	48 727	31 221
II. Оборотные активы					
p.4	Запасы	1210	78 361	252 520	1
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	-
p.5	Дебиторская задолженность авансы выданные	1230	390 520	905 553	2 006 401
	расчеты с покупателями и заказчиками		170 382	43 413	-
	задолженность более 12 месяцев		122 183	798 500	-
			8 589	8 589	8 589
p.3	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	50 000	4 998	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	523 047	811 961	774 089
	Прочие оборотные активы	1260	17 545	52 173	2 125
	Итого по разделу II	1200	1 059 473	2 027 205	2 782 616

Рисунок Б.1 – Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2022 г.

Продолжение приложения Б

<i>Пояснения¹</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2022 г.</i>	<i>На 31 декабря 2021 г.</i>	<i>На 31 декабря 2020 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
	БАЛАНС	1600	1 124 155	2 075 932	2 813 837
Пассив					
III. Капитал и резервы					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) ²	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	834 674	821 500	1 037 518
	Итого по разделу III	1300	834 684	821 510	1 037 528
IV. Долгосрочные обязательства					
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	1 964	-	1 180
p.7	Оценочные обязательства	1430	7 583	32 823	28 696
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	9 547	32 823	29 876
V. Краткосрочные обязательства					
	Заемные средства	1510	-	-	-
p.5	Кредиторская задолженность	1520	262 583	1 165 451	1 698 102
	прочая		418	6 626	-
	расчеты по налогам и сборам		38 912	38 128	-
	авансы полученные		163 350	2 326	-
	расчеты с поставщиками и подрядчиками		59 903	1 118 371	-
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
p.7	Оценочные обязательства	1540	17 341	56 148	48 331
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	279 924	1 221 599	1 746 433
	БАЛАНС	1700	1 124 155	2 075 932	2 813 837

Рисунок Б.2 – Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2022 г.

Продолжение приложения Б

Отчет о финансовых результатах

За 2022 г.

<i>Пояснения³</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>За 2022 г.</i>	<i>За 2021 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	Выручка ⁴	2110	4 547 408	5 266 223
	Себестоимость продаж	2120	(4 304 284)	(4 822 497)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	243 124	443 726
	Коммерческие расходы	2210	(182 980)	(170 478)
	Управленческие расходы	2220	(140 925)	(162 425)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(80 781)	110 823
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	33 885	15 917
	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	132 303	17 023
	Прочие расходы	2350	(84 444)	(18 556)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	963	125 207
	Налог на прибыль ⁵	2410	(1 277)	(27 215)
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(13 488)	(29 608)
	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	12 211	2 393
	Прочее	2460	13 488	815
	Чистая прибыль (убыток)	2400	13 174	98 807
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода⁷	2500	13 174	98 807

Рисунок Б.3 – Отчет о финансовых результатах за 2022 г.

Приложение В
Бухгалтерская отчетность 2023 г.

Бухгалтерский баланс
На 31 декабря 2023 г.

<i>Пояснения¹</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2023 г.</i>	<i>На 31 декабря 2022 г.</i>	<i>На 31 декабря 2021 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Актив					
I. Внеоборотные активы					
p.1	Нематериальные активы	1110	11 108	14 003	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
p.2	Основные средства	1150	144 171	60 337	29 762
	Вложение во внеоборотные активы		86 053	-	-
	ППА		48 904	42 877	-
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	27 786	31 973	17 798
	Прочие внеоборотные активы	1190	800	1 246	1 167
	Итого по разделу I	1100	183 865	107 559	48 727
II. Оборотные активы					
p.4	Запасы	1210	69 384	78 361	252 520
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	12 851	-	-
p.5	Дебиторская задолженность	1230	350 014	390 520	905 553
	авансы выданные		221 434	170 382	43 413
	расчеты с покупателями и заказчиками		44 035	122 183	798 500
	Задолженность более 12 месяцев		16 285	8 589	8 589
p.3	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	50 000	50 000	4 998

Рисунок В.1 – Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2023 г.

Продолжение приложения В

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
1	2	3	4	5	6
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	804 910	523 047	811 961
	Прочие оборотные активы	1260	3 662	17 545	52 173
	Итого по разделу II	1200	1 290 821	1 059 473	2 027 205
	БАЛАНС	1600	1 474 686	1 167 032	2 075 932
Пассив					
III. Капитал и резервы					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) ²	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	875 589	834 674	821 500
	Итого по разделу III	1300	875 599	834 684	821 510
IV. Долгосрочные обязательства					
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	1 450	1 964	-
р.7	Оценочные обязательства	1430	11 888	7 583	32 823
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	13 338	9 547	32 823
V. Краткосрочные обязательства					
	Заемные средства	1510	-	-	-
р.5	Кредиторская задолженность	1520	177 949	305 460	1 165 451
	прочая		7 764	418	6 626
	расчеты по налогам и сборам		46 598	38 912	38 128
	авансы полученные		39 626	163 350	2 326
	расчеты с поставщиками и подрядчиками		83 961	102 780	1 118 371
	Доходы будущих периодов	1530	370 039	-	-
р.7	Оценочные обязательства	1540	37 761	17 341	56 148
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	585 749	322 801	1 221 599

Рисунок В.2 – Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2023 г.

Продолжение приложения В

ИНН 7703436097
КПП 773001001

Форма по КНД 0710099
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах За 2023 г.

<i>Пояснения³</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>За 2023 г.</i>	<i>За 2022 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	Выручка ⁴	2110	5 366 110	4 547 408
	Себестоимость продаж	2120	(4 907 227)	(4 304 284)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	458 883	243 124
	Коммерческие расходы	2210	(265 482)	(182 980)
	Управленческие расходы	2220	(147 410)	(140 925)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	45 991	(80 781)
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	51 158	33 885
	Проценты к уплате	2330	(6 810)	(-)
	Прочие доходы	2340	20 292	132 303
	Прочие расходы	2350	(49 308)	(84 444)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	61 323	963
	Налог на прибыль ⁵	2410	(13 820)	(1 277)
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(10 147)	(-)
	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	(3 673)	12 211
	Прочее	2460	0	13 488
	Чистая прибыль (убыток)	2400	47 503	13 174

Рисунок В.3 – Отчет о финансовых результатах за 2023 г.