

**Частное образовательное учреждение высшего образования  
«Казанский инновационный университет имени В.Г. Тимирязова (ИЭУП)»  
Факультет менеджмента и инженерного бизнеса**

**Кафедра управления**

«Допустить к защите»

Зав. кафедрой: \_\_\_\_\_

к.э.н., доцент

Юсупова Гульнара Ринатовна

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ  
(на примере ООО «ПМК»)**

**Выпускная квалификационная работа**  
направление 38.03.02 Менеджмент  
профиль «Менеджмент организации»  
(уровень бакалавриата)

Выполнил: Шакиров Айнур  
обучающийся группы 501у

Руководитель: \_\_\_\_\_

к.с.н., доцент

Несмеянова Елена Ивановна

## Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические основы управления промышленной компанией.....	6
1.1. Основные понятия, назначение, цели и задачи управления промышленной компанией.....	6
1.2. Основные принципы, функции и элементы управления производственной компанией.....	15
1.3. Основные методы управления производственной компанией.....	25
2. Современные состояния управления ООО «ПМК».....	32
2.1. Техничко–экономическая характеристика деятельности предприятия.....	32
2.2. Исследования управления компанией.....	38
2.3. Разработка рекомендации, направленных на совершенствование управления ООО «ПМК».....	53
Заключение.....	74
Список используемых источников.....	79
Приложения.....	83

## Введение

Актуальность темы исследования. На данный момент одна из важнейших функций руководства организации – эффективное управление.

Задача создания эффективной системы управления компанией в условиях современного развития непростая. Исследование деятельности компаний показала, что управленческая структура компаний часто неэффективна потому, что она неполнота и не способна достигать поставленных целей в организации.

Хотя большая научно–исследовательская работа ведется в сфере управления компанией, часть вопросов не изучена полностью. Это свидетельствует о быстро меняющихся условиях экономического развития страны, в частности о текущих тенденциях проблем бизнеса, о нестабильной организационной структуре и экономических механизмах, применяемых руководством организации. Таким образом, важно систематически проводить оценку эффективности управления компании, оценку деятельности организации и стратегии экономического развития предприятия.

Потребность экономического обоснованного и грамотного управления проникает в все, что руководитель делает на каждом уровне, поставяет цели и их достигает.

Сейчас только профессиональный менеджер может управлять производством и экономикой, а рыночная работа является способом мысли и действий в зависимости от их потребностей и требований.

Современные представления о управлении компании основаны на необходимости четких определений, измерений, анализа и совершенствования их деятельности. Можно сказать, успешную компанию, которая соответствует следующим критериям: соблюдает сроки, укладывается в бюджет, гарантирует качество. В любой фирме важно выполнять заказ в указанный срок, затраты на изготовление продукции не выше бюджета, результаты соответствуют качеству, который ожидают

клиенты.

Практика управления включает две системы: управление функций и процесса. Большинство предприятий используют подход к процессу, на основе которого является процесс управления. Организация ООО «ПМК» преобладает в функциональном управлении, в этом подходе множество недостатков: сложные организационные структуры, слабая делегация полномочий и отсутствие ответственного за конечный результат.

Вертикальная связь начальника с сотрудником приводит к тому, что каждый отвечает только за свою работу, а именно за свою работу в его отделе. В результате не их отдела сотрудники не заинтересованы.

Новейшая и важная часть данной работы состоит в том, чтобы применять теоретические точки зрения эффективного управления предприятием в анализе действий конкретного предприятия, а также предложенные способы повышения эффективности его деятельности.

Актуальность предложенной темы связана с тем, что эффективное управление организацией является очень важным фактором, способным привести организацию к успеху и повысить ее конкурентоспособность перед другими организациями.

**Степень изученности темы.** По теоретической основе дипломной работы были использованы стандарты международного и государственного уровня, справочные и методические материалы, периодические материалы, работы специалистов, таких как: И. Кузнецова, Л.Н. Бражникова, В. В. Кондратьев, В. И. Астахановой, В.Н. Бурков и другие.

Объект исследования ВКР – является общество с ограниченной ответственностью «ПМК».

Предмет исследования ВКР – управление деятельностью и персоналом компании.

**Цель ВКР** – проанализировать систему управления организацией «ПМК», сформулировать предложения по ее совершенствованию.

**Для достижения этой цели решались следующие задачи:**

- описать основные понятия, назначение, цели и задачи, управления промышленной компанией;
- изучить основные принципы, функции и элементы управления производственной компанией;
- исследовать основные методы управления производственной компанией;
- проанализировать технико–экономическая характеристика деятельности компании;
- исследование управление компанией;
- разработать рекомендаций, направленные на совершенствование управления ООО «ПМК».

**Методы исследования** – системный анализ, систематизации, обобщению, проверке теоретических познаний.

**Теоретической базой** является монографии, периодические материалы по выбранной теме исследований, материалы по деятельности ООО «ПМК».

Структура дипломной работы включает в себя следующие подразделения: введение, 2 раздела, заключение, список литературы.

Введение содержит общую характеристику работы, формулирует цели и задачи.

Первый раздел рассматривает теоретические проблемы системы организации управления.

В первом разделе анализируется организацию и управление предприятием ООО «ПМК», предложены рекомендации по улучшению управления предприятиями.

В заключении изложены основные итоги и результаты работы.

## **1. Теоретические основы управления промышленной компанией**

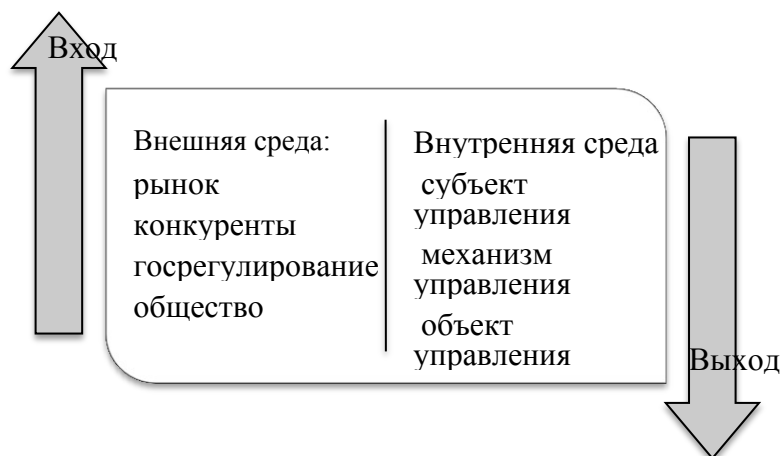
### **1.1. Основные понятия, назначение, цели и задачи управления промышленной компанией**

Управление является очень сложным, непрерывным процессом, обладающим многофункциональным характером и происходящим как в каждом отделе, так в целом в предприятии. Цель этого процесса заключается в обеспечении определенного результата деятельности предприятия по принятому критерию в рамках определенного временного периода (месяца, квартала, полугодия, года или долгосрочного периода, включающего несколько лет).

Управление считается участием в процессах и управлением управляемых элементов, субъектов и объектов. При этом метод управления рассматривается как одна из процедур, позволяющих осуществлять определенные действия и правила поведения в управлении.

Достаточно интересен мнений Кузнецова И., что управление позволяет компании управлять, т.е. внедрять процесс управления, который объединяет объекты управления и управления [2, с. 224].

На рисунке 1.1.1. место механизма контроля в системе контроля предприятий.



**Рис. 1.1.1. Место механизма управления в системе управления предприятием (разработано автором)**

На рисунке 1.1.1. показаны внутренняя и внешняя среда, всего процесса. Последовательное управление формируется под воздействием факторов внешней среды организации. Это значит, что метод действует на управление через управление. Это означает, что выполнение и реализация любого процесса в процессе бизнеса описано в установленном регламенте, однако работники компании самостоятельно выполняют необходимые бизнес–процессы. Однако сами сотрудники компании осуществляют необходимые бизнес–процессы, т.е. показан способ влияния объекта управления с помощью субъекта.

Бражников Л.Н. описывает концепцию «экономического механизма управления основана на системе законов экономического управления, принципов и методов его управления, а также на рычагах экономической деятельности, таких как цели, доходы, развитие имущественных отношений и так далее [3, с. 286].

Экономические механизмы управления направлены на решения конкретных задач взаимодействия, выполнения социально–экономических и технологических, социальных и психологических задач, которые возникают в процессе хозяйственной деятельности. Такой механизм субъективно обусловлен хозяйственной деятельностью фирмы в условиях рынка, где

результаты управленческих и хозяйственных действий оказываются оценкой на рынках в процессе обмена».

Экономические методики основаны на товарных и денежных отношениях в рыночных экономиках. Описывая механизм экономического управления, необходимо соглашаться с мнением Астаханова В.И., что «в условиях системы рыночной экономики и сложных взаимоотношений цен, прибыли и потерь, спрос и предложение возрастает роль методов экономического управления, это важнейшее условие создания целостного и эффективного механизма экономического управления предприятием» [4, с. 328].

Формирование, развитие экономические механизмы всегда связаны с функционированием разных организационных структур. Бурков В.Н. и Кондратьев В.В. под основным механизмом организационного управления (механизмом функционирования реальной организационной системы) понимают «достаточно сложный комплекс процедур, правил, положений, инструкции, регламентирующие поведение людей, которые готовят и решают на всех стадиях функционирования организации» [5, с. 389].

Управление является видом деятельности человека, возникшей в структуре его, потому что оно сформировано в сознании для изготовления необходимых людских товаров. Особенности данного типа бизнесов являются представление о себе, самоорганизации, контроле, осведомлении о потребностях. Управлять как процесс является непрерывной цепочкой развития и принятия решений и их внедрения [1].

Управлять компанией обычно является альтернативным рабочим циклом (планирования, организации, мотивации, контроля) работы. Все функции управления выполняют свою функцию в организации и, если не будет какого-либо звена в цепочке, то ошибка в его выполнении может нарушить нормальные цепи. Также необходима координация, которая нужна



для успешного начинания. Для функции нет четкого ограничения, она может сообщать до какой–то степени. В таблице ниже представлены все функции контроля.

Таблица 1.1.1.

### Функции управления (разработано автором)

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

При выполнении коррекционных действий необходимо проводить все этапы управления, которые могут потребовать подробного анализа причин, связанных с отклонением от поставленных задач.

Самый важный шаг для создания инфраструктуры в управлении – построение взаимоотношений между отделами управления. В этом случае

требуется четкое фиксирование типа связи, периодичности ее, содержания, материального носителя. Выделяются четыре основных вида связи [6, с. 215].



**Рис. 1.1.2. Типы связей в управлении предприятием**

Для своевременного и качественного выполнения всех необходимой работы по управлению персоналом требуется построение системы управления. В рамках этого принимается информационный поток и все решения по управлению.

Структура управления предназначена для обеспечения оптимального выполнения функциональных функций и ответственности между ее подразделениями и работниками. Еще одной особо важной задачей структуры контроля является оптимизация процессов, происходящих в системах [7, с. 643].

Система менеджмента персонала может рассматриваться как отдельный состав приемов и методов работы с сотрудниками, направленный на выполнение вышеперечисленных задач по достижении целей системы.

Основными функциями управления являются следующие:

1. Учет (статистики) управленческих данных;

2. Анализ отчетной и статистической информации;
3. Планирование деятельности компании;
4. Принятие решений и их выполнение;
5. Мотивация трудовых коллективов;
6. Контроль выполнения;
7. Регулирование активности [8, с. 365].

Технологии управления являются приемами, способами и порядком выполнения в целом процессов управления и его составляющих. В процессе каждой технологии объект труда превращается в рабочий продукт. При рассмотрении бизнеса как какого-то вполне конкретного предпринимательского дела, производственного, коммерческого, финансового, можно сказать, что его, как всякую общественную деятельность, необходимо управлять. Большинство промышленных предприятий по всему миру ежедневно испытывают различные задачи, их анализ и успешное решение обеспечивают устойчивую и конкурентную позицию предприятия на рынок.

Одним из них является территориальная распределенность производственного комплекса и усиление глобализации производства. Другие причины – несогласованность процессов внутреннего процесса, а также отсутствие ясного отработанного порядка и эффективных взаимодействия между отделами, отсутствия объективной информацией о важных показателях работы, которые напрямую влияют на конкурентоспособность таких показателей, как качество, качество, актуальность выпускаемых изделий [9, с. 635].

Третье – это необходимость координации собственных бизнес-процессов с миром внешнего мира – клиентов, поставщиков, партнеров и дистрибьюторов. Зачастую, поскольку отсутствует объективная картина деятельности, основанная на прозрачной финансовой и производственной динамике, трудно ответить на непрерывные требования к рынку и

сложившейся конъюнктуре. Поэтому ключевые ориентиры работы остаются сбором и обменом информации, готовностью сотрудничества, гибкости, мобильности и поддержке инновационных технологий [10, с. 608].

Цели отличаются структурно–процессуальным подходом, их принципами и методами осуществления. Эти подходы по критериям цели в соответствии с критериями цели классифицируются как научные категории:

Таблица 1.1.2.

### Классификация целей управления промышленным предприятием

Критерии	Группы целей по видам и типам	
Период установления	Стратегические, тактические	Оперативные
Содержание	Экономические, организационные, научные	Социальные, тактические, политические
Функциональные	Маркетинговые, инновационные, кадровые	Производственные, финансовые, административные
Среда	Внутренние	Внешние, деловые
Приоритетность	Приоритетные	Прочие
Измеримость	Количественные	Качественные, смешанные
Повторяемость	Постоянные	Разовые
Иерархии	Организации	Подразделения
Стадии жизненного цикла	Проектирование и создание объекта, рост объекта	Зрелость объекта, завершение жизненного цикла объекта

Из таблицы 1.1.2. видно, что главным и распространенным делением целей является деление в соответствии с критерием временной рамки. Длительное время связано с стратегическими задачами, на основании которых возникают конкретные среднесрочные, а также короткие цели. Такая разделение целей представляет собой «дерева целей». Если говорить о конечных целях управления, то это обеспечение прибыли. Прибыльность компании свидетельствует о эффективности ее производственной деятельности, достигаемой путем минимизации расходов (на производство, материалы, энергетику, заработную плату, финансирование), максимизация доходов от производственных и результатов услуг [11, с. 451].

Прибыль дает определенные гарантии для дальнейшего функционирования фирмы, так, как только прибыль и накопление ее на

предприятиях в виде различного резервного фонда позволяют ограничить и избежать рисков, связанных с продажей товаров на рынок. Целью управления этими условиями является непрерывная борьба с рисками или рисковыми ситуациями не только на сегодняшний день, но также и в дальнейшем [12, с. 352].

На основе заданных целей формируется управление задачами, как определенными, небольшими шагами, необходимыми для того, чтобы достичь цели. Надо отметить, что менеджмент как наука является наукой, в том числе можно отметить разработки, экспериментальные проверки и использование на практике научно–методических подходов, методик, принципов обеспечения надежной, перспективной и эффективной работы коллектива или коллектива в целях производства конкурентоспособной продукции.

Одна из главных задач управления, которая позволяет обеспечить прибыль организации, организация производства продукции на основе используемых ресурсов, а также учитывая потребности клиента. Производство продукции в рамках ресурсов материального и человеческого характера организации способствует обеспечению эффективности работы организации, созданию и сохранению стабильного ее рынка. Также необходимо сказать, что на сегодняшний день, в рыночных условиях, актуальной задачей менеджмента является систематизация поиска и освоения новых рыночных каналов [13, с. 375].

При увеличении масштабов производства задачи управления становятся сложнее. Производство требует все больших ресурсов – материального, финансового, человеческого. Также по специфике управления, цели и цели управления различны. Основными задачами менеджмента являются:

1. разработка стратегий развития организаций и реализации;
2. устанавливать целевые и функциональные организации и разработать мероприятия, направленные на достижение данных целей;

3. организация производственных предприятий с учетом потребностей потребителей;
4. использование работы сотрудников, имеющих более высокую квалификацию;
5. мотивировать и стимулировать работников организации, улучшая соответствующие условия работы и систему оплаты труда;
6. выявляя необходимые ресурсы и источники их предоставления;
7. контроль эффективности работы предприятия и выполнения поставленных целей [14, с. 472].

Практическая часть проблемы – процесс управления компанией, всегда сопряжен с необходимостью успешного решения комплексных задач. В комплексе выделяют главные виды управленческих задач:

- управление промышленностью;
- управление финансами;
- управление сбытом;
- управление снабжением;
- управление кадрами;
- управление внутренним управлением [15, с. 347].

Каждая из вышеперечисленных задач управления, исходя из особенностей организации, может быть составлена из значительного количества конкретных задач. Такие задачи появляются и требуются решений при управлении различными организациями. Все эти задачи решаются традиционными бухгалтерскими средствами, в которых можно выделять минимум три типа:

1) оперативная отчетность. В качестве основного поставщика данных для других видов учета обеспечивает надежную и качественную сборку первичной информации.

2) управленческий учет. Этот вид учета ориентирован на получение сведений с целью подробного анализа деятельности предприятий, их прогностических действий и принятие решений на основании полученной

сведений;

3) учет по бухгалтерскому учёту – это обеспечение получения необходимых бухгалтерских отчетов [16, с. 128].

Особенность принятия решений по поставленным задачам в средней и крупной организации заключается в необходимости использования управленческих данных. Может быть, специфика способствует улучшению уровня коммуникаций между компаниями, улучшению производительности информации, контролю времени, обработки важнейших вопросов бизнеса.

Таким образом, исследование основных понятий, назначений, целей и задач управления промышленной компанией, что управление является очень сложным, непрерывным процессом, обладающим многофункциональным характером и происходящим как в каждом отделе, так в целом в предприятии.

## **1.2. Основные принципы, функции и элементы управления производственной компанией**

Принцип управления является одной из самых важных категорий менеджмента. Под ними рассматриваются основные принципиальные идеи и представления о деятельности управления, исходящие прямо из законов, закономерностей деятельности [17, с. 636].

Поэтому принципы менеджмента отражают реальную реальность, которая существует вне и вне сознания человека, т.е. объективна. Кроме того, каждый принцип является идеей, т.е. субъективной конструкцией, субъективной конструкцией, которую мысленно осуществляет каждый управленец на уровне своих знаний о общих и профессиональных культурах. Поскольку принципы являются субъектом, они являются субъектом. Чем больше представление принципа в человеке приближается к Закону, тем более точное знание, чем эффективнее работа руководителя по управлению.

В литературе не единый подход к классификации управления, не единство мнений о содержании основных принципов менеджмента.

Некоторые из указанных принципов по сути являются нормами поведения руководящих органов или органов власти, некоторые из них являются основными принципами, т.е. являются исходными.

Принцип управления очень разнообразен. Классификации принципов должны основываться в отражении каждого из выделяемых принципов различной стороны взаимоотношений в управлении. Основные принципы должны быть соответствующими как частной целью повышения производительности труда, социальной и экономической эффективности. Принцип управления служит не только для того, чтобы построить умозрительные схемы. Они довольно строго определяют характер взаимосвязей системы, структуру управления, принимают и реализуют управленческие решения.

К основным принципам управления можно отнести:

- научное, системное и комплексное;
- единообразие и коллективизм;
- демократическая централизация;
- сочетание отраслевых и территориальных подходов к управлению

[18, с. 176].

Принцип науки требует создания системы контроля и его деятельности на строгих научных основах. Как все принципы, отражающие развитие, они должны иметь внутренние противоречия, потому что внутренние противоречия образуют внутреннюю логику, создают внутренние импульсы роста. Одно из препятствий принципа научной науки – это противоречие теоретической и практической теории. Она требует применения агрессивных научных идей результатов научного знания: от явления до сущности, от сущего первого типа, менее глубокого, до сущего второго типа, более глубокого.

Впрочем, необходимость организации управления в определенных условиях для решения конкретных задач предполагает ограничение времени процесса знания. Это противостояние разрешается активным исследованием



научных проблем, связанных с управлением многоцелевым, комплексным коллективом, максимальным использованием вычислительных средств [19, с. 356].

Другой важный противоречий принципа науки является единство, противоречие субъективного и объективного. Этот противоречий универсален и касается и всех других принципов менеджмента.

Объективная в принципе науки исходит из объективного характера законов контроля, основанных на принципах контроля. Субъективная реализация принципов менеджмента неизбежна, так как принципы менеджмента реализуются лишь через сознание, воля и стремление человека.

Поэтому реализованный принцип неизменно субъективен. Отклонения процесса знания от субъективной логики возникают и проявляются тем больше, чем большее сознание руководства отходит от субъективной логики того, что происходит в природе, обществе и мышлении. Чем больше общая культура и профессионализм руководства, тем менее возможности проявлять субъективизм [20, с. 320].

Необходимость выполнения принципа научного управления требует внедрения в управление весь спектр современных знания, его тщательное синтезирование, и, в первую очередь, комплекс наук о человека. При этом нужно использовать и современные методы системы анализа в экономической науке, философии, психологии, этике, эстетике, технической и технологической науке экологии, а также в других сферах.

Принцип системы и комплекса требует в то же время комплексного и систематического подходов в управлении. Системность – это необходимость использовать элементы теории крупных систем, системный анализ в каждом решении управленческой деятельности. Комплексное управление означает, что необходимо всестороннее опознавание всей системы управления, учёт всех аспектов, всех аспектов, всех характеристик. Например, можно учитывать все особенности структуры управления коллективом: возрастные, этнические, конфессиональные, профессиональные, общекультурные и так

далее [21, с. 148].

Поэтому системность – это попытка структурировать задачи и проблемы вертикально, комплексность – разворачивать их горизонтально. Поэтому система более склонна к вертикальной, субординационной связи, комплексная – к горизонтальной, координационной связи. При этом способность руководителей может существенно отличаться, так как при этом возникают несколько различных требований к структуре мышления и его аналитической функции.

Принцип единства в управлении, коллегиализм в решении. Любое решение, которое принимается, должно быть разработано коллегиальным образом. Это значит всестороннее комплексное его развитие, учёт многих экспертов различных вопросов. Принятое коллегиальное решение осуществляется под персональной ответственностью руководителя компании. Каждый должностное лицо устанавливает точную ответственность за исполнение определенных, точно оговоренных работ [22, с. 454].

Таким образом, в компании полностью отвечают за соответствующие секторы деятельности фирмы вице–спикеры науки, производства, маркетинга и других направлений. Проблема – перед любой компанией может возникать качественные новые вопросы, решения которых регламентацией не предусмотрены. В данном случае руководителю необходимо определить, кто может принимать участие в решении конкретных задач, выполнении конкретных работ, а также подчиненным проявить разумные инициативы.

Принцип демократической централизации – один из самых важных и предполагает необходимость рационального, рационального сочетания централизованных и децентрализованных начал управления. По уровню государства – это отношение центра и регионов, по уровню предприятия – отношение права и ответственности руководителя и коллектива. Противоречивость принципа демократического централизма должна рассматриваться в качестве существования, развития, взаимоперехода между полярными противоположностями демократии с централизмом [23, с. 320].

В условиях недостаточной социальной и экономической благоприятности и жесткой власти преобладают централизмы. Она необходима в экстремальных ситуациях. Демократия в управлении выше уровня квалификации сотрудников, более творческой является качество труда, более стабильной и устойчивой является формирование общества и его развитие.

Самое предпочтительное в управлении системой социально-экономического развития – равновесие централизма и демократии. Впрочем, на практике часто одно превышает другое. На уровне одного хозяйствующего субъекта – предприятия, банки, биржи принцип демократической централизации определяет не просто степень самоорганизации отделений, их филиалов, их дочерних компаний, а также степень ответственности за выполненные действия и их ответственность.

Далее принцип демократической централизации определяет уровень самостоятельности, ответственности каждого руководителя перед его руководством. Поэтому принцип демократической централизации по вертикали охватывает все структуры власти [24, с. 704].

Принцип объединения отраслевых и территориальных управлений. Развитие общества тесно связан с прогрессом отрасли и территориальной политики. Управление отрасли характеризуется необходимостью углубления специализации и повышения мощности производства.

Территориальное управление происходит от других объектов целевого назначения. Для того чтобы наиболее рационально разместить и развивать производительные силы, необходимо учитывать экологические требования, эффективность использования трудовой силы для занятости людей, развитие социально-бытовых инфраструктур, соответствие характера производства этническим группам, удовлетворение потребностей в материальном и духовном мире [25, с. 736].

Для каждого предпринимателя следует делать соответствующий вывод, исходящий из действий принципа единого отраслевого, территориального

менеджмента. Интересы компании, представляющей его, должны тесно совпадать с интересами жителей регионов, где собирается проявить свою бизнес-активность – построить филиал компании, складывать и продавать продукцию, и так далее. Местным властям и населению следует быть активным сонником, знающим, какая польза для региона будет следствием активной деятельности именно этих фирм [26, с. 208].

Принципы управленческого управления, основанные на выделении различных учебных заведений. В хронологии их можно перечислить в следующих порядках: научная школа; административная школа; школа психологической и человеческой коммуникации. Основными принципами научного управления Тейлора являются:

- разработка оптимальных способов выполнения работ на основе научных исследований расходов времени, движения, усилий;
- абсолютное соблюдение разработанных стандартов;
- подбор, обучение и распределение рабочих в тех рабочих местах и задачах, которые могут принести наибольшую пользу;
- использовать функциональные менеджеры, осуществляющие контроль на специализированных направлениях;
- поддерживать дружеские отношения рабочих и менеджеров, чтобы обеспечить возможности научного руководства [27, с. 263].

Научное руководство также связано с произведениями Френка, Лилии Гилберт, Генри Ганта. «Создатели школы управления научными исследованиями считали, что посредством наблюдений, измерений, логики и анализов можно улучшить многие ручные операции, добиваясь эффективного выполнения их» [28, с. 142].

Концепция управления научными исследованиями стала очень серьезной переломной стадией, благодаря чему управление стал широко признаваться самостоятельной областью научной деятельности.

Под функциями управления понимается отдельный вид управленческой деятельности, который возникает из-за ее разделения внутри

процесса управленческой деятельности. Функция контроля является любым действием, осуществляемым в системе контроля и направленным на изменение состояния объектов контроля в зависимости от поставленной цели.

Основные общие функции управления предприятиями – планирование, организацию, координацию, регулирования, мотивации и контроля. Планирование представляет собой определение целей развития хозяйствующего субъекта и способов его достижения, определение плана деятельности трудовых коллективов на определенный срок. Планирование в управленческой деятельности является основой решения управленческих задач [29, с. 255].

Прогнозирование управленческого цикла предшествует планированию, так как можно считать его подфункцией. Задача прогнозирования состоит в научном прогнозировании развития производства, поиске решений, обеспечивающих его устойчивое развитие.

Организация представляет собой деятельность, направленную на создание, развитие объектов управления, в которой регламентируются отдельные элементы процессов управления, и в соответствии с объектом делится на организацию производственного, трудового и управления менеджмента.

Задача координации – обеспечить необходимую согласованность действий сотрудников предприятия, т.е. координировать их действия по плану.

Функция регулирования – сохранение режима работы объекта контроля, обеспечение нормального проведения процессов производства на предприятиях.

Мотивация является процессом стимулирования трудовых коллективов или отдельных работников к деятельности, обеспечивая достижение наилучшего их результата [30, с. 430].

Контроль представляет собой процесс проверки исполнения решений,

оценки результатов, достигнутых в течение определенного периода, сравнения результатов, достигнутых с ожидаемыми, а также текущей коррекции деятельности, обеспечивающего выполнение задач на должном уровне в целом.



**Рис. 1.2.1. Отношения управления компании в процессах контроля**

Каждая компания, как открытая система, оказывает различные влияния на внутреннюю и внешнюю среду. Для сохранения целостности и возможности функционирования система управления предприятием отвечает на некоторое противодействие. Содержание управленческого процесса характеризуется следующей направленностью управленческого воздействия: определением норм и показателей эффективности, а также ограничениями.

Основными элементами управления предприятиями являются стратегия, структура, система, состав персонала, стиль, сумма навыков, общая ценность. Управляющие элементы делятся на жесткие, мягкие и жесткие. Существует эффективный и эффективный подход в управлении предприятиями [31, с. 346].

Исследование производственных процессов включает в себя следующие этапы:

- ⊖ поставку задач и определить цели исследования;
- ⊖ анализ форм и методик управления предприятием, оценку и

сравнительный анализ;

- ⊖ определение «узких» мест в процессе управления, определение позитивных и негативных факторов влияния на управление организацией;

- ⊖ поиск критерий оценки управления эффективностью, разработку рекомендаций по повышению эффективности, экспериментальную проверку [32, с. 512].

В современных принципах управления входят: общие (принципы сочетания демократизма с целесообразным экономическим централизмом; достижения высоких результатов в любом деле, принцип стимулирования, единоначалия, принцип научности, принцип правильной организации кадров, подготовки, интегрированности, принцип соответствия). И особо (важные из них становится принцип обеспечения прибыли бизнеса в совокупности с максимальным уровнем благосостояния работников предприятия, принцип приоритетов потребителя, высокого качества и доступных цен и так далее).

Первым элементом организационной работы является специализация работы. В целях устранения проблем с специализацией существуют варианты альтернативных подходов: ротация работы, уменьшение технологического процесса, разнообразие процесса работы, изменение характеристик работы и методик рабочей группы.

Второй компонент организационной деятельности – структурирование, то есть группирование работ в соответствии с определенной логикой. Третий элемент организации – отчет. Четвертая часть организационной деятельности – это полномочия, которые являются основными элементами организационной деятельности. Пятым элементом организационного процесса является координация деятельности [33, с. 464].

Центральным элементом организационных механизмов является структура управленческой деятельности, сочетающая технические, экономические, производственные и социальные стороны деятельности предприятия, регулирует внутреннюю производственную связь и позволяет достичь устойчивой системы служебных отношений структур и сотрудников

аппарата управленческой деятельности.

Система управления является упорядоченной совокупностью взаимосвязанных компонентов, которая определяет разделение рабочих и служебные обязанности структурных подразделений и рабочих органов управления в процессе подготовки, принятия и осуществления управленческого решения.

Структура управления делится: горизонтально – на отдельные ступени; вертикально – на ступень управления ступени. Отсюда и структура управления – количество, состав и степень управления звеньями, ступенями. Основа вертикальной управленческой деятельности – отношения с субординацией; основа горизонтальной – отношения с профессиональными отношениями, когда у каждого структурного подразделения есть профессиональные контакты с другими подразделениями, но получают распоряжение лишь сверху.

В соответствии с сочетанием соответствующей функции и элементов субординации в предприятии формируются соответствующие организационные структуры: линейные, линейные штабные, функциональные, матричные, дивизиональные. В соответствии с конкретными изменениями внутри и вне рабочей среды предприятие осуществляет организационное изменение, т.е. реструктуризацию системы управления – реорганизацию и совершенствование [34, с. 304].

Реорганизация требует определенного алгоритма действий: подготовка; сбор информации, определение задач; разработка и донесение к исполнителям решаемых задач; организационно–технический проект; социальной проект; преобразование.

Реинжиниринг является фундаментальным переосмыслением и радикальной перестройкой бизнес–процесса. Выступает в качестве одного из основных инструментов управления антикризисом. В развитии выделяют: развитие развития, кризис.

Выделяют разные подходы для реструктуризации процессов бизнеса:



совершенствование, перестройка, именно перестройка.

Реинжиниринг как деятельность предусматривает определенные алгоритмы действий: постановка задач и целей; создание моделей существующих фирм и бизнес процессов; перепроектирование деловых проектов; разработка организационной системы взаимодействия сотрудников; подготовка системы поддержки информационных систем; внедрение новейших операций [35, с. 564].

Для его осуществления требуется выделять специальный бюджет. Поэтому управление является совокупностью взаимосвязанных процессов плана, организации, управления, регулирования, мотивации, контроля, обеспечивающих практическое выполнение задач предприятия.

Таким образом, исследование основных принципов, функций и элементов управления показало, что каждая компания, как открытая система, оказывает различные влияния на внутреннюю и внешнюю среду предприятия.

### **1.3. Основные методы управления производственной компанией**

Методы управления организации являются инструментами управленческой деятельности, используемыми в определении и выполнении целей и задач предприятий. На их основе формируется система методик.

Методы контроля производственной компании являются способами воздействия на сотрудников и производственных коллективов в целом и обеспечения координации их деятельности при достижении поставленных задач.

Для контроля такой сложной системы, как предприятие, применяются различные методы контроля. Метод управления – это совокупность методов управления организационной системой, которые обеспечивают целенаправленные изменения ее состояний и действия элементов ее системы. Поскольку управление происходит с действиями человека, методы контроля направлены на стимулирование их трудовых поступков либо через прямые

влияния, либо через косвенные, мотивируя их к тому, чтобы они действовали так, как они должны для того, чтобы решить поставленные задачи [36, с. 654].

Существуют разные формальные признаки классификации управленческих методов, которые, по сути, не отличаются принципиальными отличиями. Методы контроля по объекту управления, традиционно, делятся на две категории: общее управление, связанное с системой контроля в целом, (формирование программ производства, финансирование производства и др.) и локальное управление, связанное с отдельными подсистемами и частями (сменно–суточных заданий подразделений, нормативы расходования различных видов ресурса и др.). Ниже представлены наиболее простые и распространенные классификации управления, согласно которым эффективное управление предприятием используется в пяти группах основных методик.

1. Методы организационно–распорядительного характера определены порядок прямого директивного воздействия на управление. Часто задачи ставятся в виде приказов, указаний, распоряжений, определены сроки решения и средства. В комплексе методов выделяются организационно–распорядительные воздействия.

Организационное влияние, как правило, связано с установленным постоянным порядком в организации, формирующим систему выполнения возложенных функций организации. Часто методы организации, предшествующие самой деятельности компании, создают необходимые условия для них, а, следовательно, пассивные. Среди методов организационного воздействия по уровню и степени воздействия выделяются три типа: регламентация, норма и инструктаж [37, с. 352].

При помощи регламента проектируется эффективная структура предприятия. Регламентация включает в себя разработку устава, Положения организации, Положения о структурном подразделении, определение прав, обязанности, ответственность, установление связей, которые обеспечивают

взаимодействие между частями системы, не вмешиваясь в управление. Помимо этого, исключаются дублирования функций, работ, увеличивается ответственность за каждого сотрудника.

Нормирование позволяет управлять количеством подразделения, объемом работы и расходами на материальные ресурсы, применяя нормы времени, нормы количества, нормы сервиса, нормы управления и нормы соотношения [38, с. 617].

Рекомендации направлены на четкое разделение труда между сотрудниками. В соответствии с должностными инструкциями определяются требования квалификации, выполняемых функций, подчиненности, прав, обязательств, персональной ответственности.

Если учитывать, что компания является динамической системой, то все изменения для эффективной работы этой системы должны быть отражены в положении, инструкции, норме и нормативе.

Распорядительная деятельность направлена на обеспечение соответствующей работы управления, поддержку работы в указанном режиме, а также перевод его в более совершенную форму. Действие распоряжения зависит от оперативной и полной информации об состоянии управления объектом. Методы распределения понятны, динамические, оперативные, позволяют распределять ресурсы и решать задачи эпизодов, внести изменения в управление.

Распорядительная деятельность осуществляется приказами, директивами, указаниями, распоряжениями разного уровня, а также приказами, указаниями, распоряжениями различных уровней. Важнейший распорядительный метод – это контроль выполнения, так как обеспечивает обратное общение и условие для коррекции воздействия [39, с. 273].

2. Экономические методики. Занимает ведущее место среди управления в современном мире и является системой экономических отношений организаций и предприятий, внутрипроизводственных подразделений. Эти методики позволяют объединить государственные и

корпоративные интересы с помощью системы норм взаимоотношения, ценовых и ценообразующих систем, систем повышения квалификации персонала, и так далее. В результате возникают взаимные экономические интересы к повышению эффективности менеджмента.

3. Социально–психологические методы предусматривают использование знаний о психологии и поведении человека в социальных условиях, например, трудового коллектива. Благодаря этим методам формируется первичный коллектив, сохраняется моральный и психологический климат, регулируется межличностное отношение в коллективах, осуществляется профессиональный отбор и профессиональная диагностика, осуществляется развитие трудовых демократий.

4. В процессе разработки и использования трудового права, и хозяйственного права формируются правовые методы. Руководитель каждого уровня обязан знать действующие законы, строго их принимать во внимание в своей работе. Правовые методики не только являются самостоятельными, но также применяются в любом другом методе управления, что обеспечивает их эффективность. Эффективность использования данных методов контроля обеспечивается посредством контроля за соблюдением законности вышестоящими органами управления, инспекцией труда и прокурорским надзором [40, с. 546].

5. По мнению некоторых авторов идейно–корпоративное управление направлено на воспитание личности фирмы, формирование корпоративного духа. Они опираются на воспитание, в основном на личных примерах или на примерах отдельных сотрудников, становящихся носителями идеологии корпоративной идеологии и примерами для ее подражания, а также на примерах. Эта группа методов основывается на внутренних корпоративных правилах (как официальных, так неофициальных), которые должны выполнять все работники этой системы.

Некоторые организации уже теперь используют функциональную модель самооценки управленческого управления. Модель функциональной

оценки управления как нового эффективного инструмента управления конкурентоспособностью позволяет менеджерам России принять принцип непрерывной подготовки и найти конкурентные преимущества.

Авторы разработки отмечают, что предложенная им функциональная модель управления менеджментом адаптирована для российских условий, позволяет руководителям анализировать не только бизнес процесс, но и их деятельность в управлении организацией, выявлять слабые и сильные стороны, определить области первоочередного улучшения, следить за динамикой улучшений. Иными словами, предложенная модель – инструмент непрерывной модернизации системы контроля [41, с. 283].

Функциональная модель оценки менеджмента (далее – ФМОМ) предложена к.э.н., коммерческим директором «ИВА Консалтинг групп» Масловым Дмитрием, Профессором Полом Ватсоном, доктором Николасом Чилиши из Университета Шеффилд Халлам (Великобритания).

Не каждая компания отлично отлажена. Но для того, чтобы определить, в какой направлении нужно совершенствовать управление, нужно выявить его недостатки. Это может быть полезно для ФМОМ. Основой, предложенной выше авторами ФМОМ, являются шесть основных функций управления:

- прогнозирование;
- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль;
- координация;
- коммуникация [42, с. 796].

Первые пятеро формируют структуры управления, соответствующие пяти критериям оценки модели. При этом структура управления определяет характер взаимосвязи в организации, т.е. коммуникации.

Ниже подробно рассмотрена каждая функция по функциональной

модели управления оценкой:

– планирование. Данный критерий касается определения будущих стратегий. Функция планирования предназначена для того, чтобы ответить на такие вопросы, как:

а) насколько организация близка к достигнутым целям и выполнению своей цели;

б) в каких направлениях компания развивается;

в) каких способах компания намерены достичь прогнозируемых цели [45, с. 439];

– организация. Данная функция предназначена для реализации поставленных задач. В частности, для этого потребуются сформировать рациональную структуру предприятия, а также обеспечивать процесс необходимым ресурсом. На данном этапе задача руководителя – максимально эффективный бизнес–процесс;

– мотивация – лично заинтересовать сотрудников в достижении цели компании;

– контроль – форма постоянно действующего обратного звонка и необходима для своевременного контроля качества процессов бизнеса на всех этапах. Хорошо налажена система контроля повышает эффективность деятельности предприятия и дает возможность избежать расходов на устранение дефектов, увеличивает доверие потребителя, партнера, акционера и другой заинтересованной стороны;

– координация является крайне важной для регулирования и регуляции системы контроля. Анализ неудовлетворенности работы и коррекция текущих планов в зависимости от изменяющихся ситуаций являются одной из главных задач данной функции управления;

– коммуникации являются фактически «жизненной энергией» организации. Его уровень зависит от состояния первых пяти функциях [43, с. 678].

Оценка системы управленческого управления организации в

функциональной модели предусматривает анализ пяти функций управленческого управления, соответственно являющихся критериями оценки модели. Каждая из пяти категорий содержит 5 субъективных критериев, поэтому функциональная модель менеджмента оценки объединяет 25 категорий оценки [44, с. 564].

Таким образом, исследования основных методик управления производственным предприятием показали, что в целом для анализа методик управления в практике используются три основные группы методик управления производственным предприятием: организационные, административные и экономические, социальные и психологические. Чтобы более детально и эффективно анализировать, необходимо применять в комплексе все три метода.

### **Вывод по разделу 1**

Управление является очень сложным, непрерывным процессом, обладающим многофункциональным характером и происходящим как в каждом отделе, так в целом в предприятии. Цель этого процесса заключается в обеспечении определенного результата деятельности предприятия по принятому критерию в рамках определенного временного периода (месяца, квартала, полугодия, года или долгосрочного периода, включающего несколько лет).

Управление считается участием в процессах и управлением управляемых элементов, субъектов и объектов. При этом метод управления рассматривается как одна из процедур, позволяющих осуществлять определенные действия и правила поведения в управлении.

Исследование основных понятий, назначений, целей и задач управления промышленной компанией, что управление является очень сложным, непрерывным процессом, обладающим многофункциональным характером и происходящим как в каждом отделе, так в целом в предприятии.

Исследование основных принципов, функций и элементов управления показало, что каждая компания, как открытая система, оказывает различные влияния на внутреннюю и внешнюю среду предприятия.

Исследования основных методик управления производственным предприятием показали, что в целом для анализа методик управления в практике используются три основные группы методик управления производственным предприятием: организационные, административные и экономические, социальные и психологические. Чтобы более детально и эффективно анализировать, необходимо применять в комплексе все три метода.

## **2. Современные состояния управления ООО «ПМК»**

### **2.1. Техничко–экономическая характеристика деятельности предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью «Передвижная Механизированная Колонна» было создано 29 января 2010 года.

Общество с ограниченной ответственностью «Передвижная Механизированная Колонна» – коммерческая строительная организация, цель деятельности которой состоит в получении прибыли и удовлетворении общественных потребностей в работах, услугах и продукции, производимых в Обществе с ограниченной ответственностью «Передвижная Механизированная Колонна».

Юридический адрес: 423330, республика Татарстан, Азнакаевский район, г. Азнакаево, ул. М. Джалиля, д. 49

Организационно–правовая форма собственности – частная.

Общество с ограниченной ответственностью «Передвижная Механизированная Колонна» осуществляет свою деятельность на территории города Баймак и прилегающих районов. Основными видами деятельности Общества с ограниченной ответственностью «Передвижная Механизированная Колонна» является:



1. строительство жилых, производственных и иных видов зданий;
2. услуги в сфере грузоперевозок, а именно: перевозка крупногабаритного груза, сопровождение, услуги автокрана, услуги экскаватора, перевозка обычных и сыпучих грузов;
3. реконструкция, капитальный ремонт зданий и сооружений;
4. производство и реализация кирпича марки М–125;
5. монтаж и установка пластиковых окон ПВХ, витражей, дверей и входных групп.

Кирпич марки М–125 имеется в ассортименте:

- кирпич одинарный – 5,20 – 5,70р.(цена за штуку)
- кирпич декоративный – 5,72 – 6,27р.
- кирпич полуторный – 9,60 – 10,50р.

Пластиковые окна системы REHAU:

- REHAU Basic–Design (3–ёх камерные)
- REHAU Thermo–Design (4–ёх камерные)
- REHAU Brilliant–Design (5–ти камерные)

Среднесписочная численность сотрудников по данным статистики на конец 2022 г. – 51 сотрудник.

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

Генеральным директором ООО «ПМК» является Самигуллин Марсель Марсович начиная со 2 февраля 2021 г. Уставный капитал составляет 10 000 руб.

Организация ООО «ПМК» не имеет специальных лицензий и не является участником системы государственных закупок по 44ФЗ, 94–ФЗ и 223–ФЗ.

Предприятие ежегодно увеличивает объемы выполненных строительно–монтажных работ, укрепляется материально–техническая база, повышается качество работ, совершенствуется схемы работы, растет

производительность труда. В производстве работ применяются новые строительные материалы и осваиваются новые технологии. Повышается конкурентоспособность предприятия благодаря умению выполнять пожелания заказчика с учетом действующей нормативной базы и особому вниманию по подбору персонала. В составе производственной базы предприятия имеется автопарк на 45 единиц транспортных и строительных машин, бетонно–растворный узел, котельная, столярный цех, цех производства оконных и дверных блоков из ПВХ и другие вспомогательные производства. Одним из важных звеньев потенциала предприятия является цех общественного питания, состоящий из столовой, кафе "Алтын – Ай", кафетерии при администрации, больницы, спорт–бара в гостинице "Сакмар". Во всех строительных объектах организованы столовые.

Целью деятельности Общества с ограниченной ответственностью «Передвижной Механизированной Колонны» в области маркетинга являются:

- завоевание популярности и доверия у покупателей;
- увеличение своей доли на рынке изделий из ПВХ города и области;
- оказание дополнительных услуг покупателям с целью увеличения сбыта продукции и наращивания прибыли.

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

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

Необходимо произвести анализ технико–экономических показателей работы ООО «ПМК».

**Оценка динамики технико–экономических показателей работы ООО  
«ПМК» за период 2020–2022 г. (разработано автором)**

Показатель	Значение тыс. руб.			Абсолютное изменение, тыс. руб.		Темп роста, %	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2021–2020 гг.	2022–2021 гг.	2021/2020 гг.	2022/2021 гг.
Выручка	91144	104010	99712	12866	–4298	114,12	95,87
Коммерческие расходы	1696	2716	610	1020	–2106	160,14	22,46
Управленческие расходы	84666	95701	91969	–180367	187670	113,03	96,10
Прибыль от продаж	7133	5593	4782	–1540	–811	78,41	85,50
Прибыль до налогообложения	1084	1088	1063	4	–25	100,37	97,70
Чистая прибыль	157	77	95	–80	18	49,04	123,38
Численность персонала	52	50	51	–2	1	96,15	102,00
Основные средства	4451	4739	3152	288	–1587	106,47	66,51
Запасы	874	764	1528	–110	764	87,41	200,00
Чистые активы	555	632	727	77	95	113,87	115,03
Рентабельность продаж	5,2	5,4	7,2	0,2	1,8	103,85	133,33
Фондоотдача руб/руб.	20,48	21,95	31,63	1,47	9,69	107,18	144,14
Производительность труда, тыс. руб.	1752,77	2080,2	1955,14	327,43	–125,06	118,68	93,99

Оценивая технико – экономические показатели деятельности ООО «ПМК» в динамике за 2020–2022 г. можно отметить. Выручка ООО «ПМК» выросла в 2021 г. на 14,12%, а в 2020 г. наоборот, снизилась, что было обусловлено пандемией коронавирусной инфекции и снижением оборота по реализации. За 3 последних года годовая выручка заметно выросла до 99 712 тыс. руб. (т.е. на 8 568 тыс. руб.).

Коммерческие расходы выросли в 2021 г. на 60,14%, а в 2022 г. наоборот, снизилась. Управленческие расходы, наоборот, в 2020 г. выросли и

в 2022 г. наоборот претерпели снижение. Прибыль от продаж снижается ежегодно. Прибыль от продаж за 2022 год составила 7 133 тыс. руб. За весь анализируемый период имело место сильное повышение финансового результата от продаж (+2 351 тыс. руб.).

Прибыль до налогообложения сильных изменений не показала. При этом чистая прибыль снижается в 2021 г. и есть небольшой прирост в 2022 г. Численность персонала изменилась в 2021 г. сократившись на 1 человека, который уволился по собственному желанию и в 2022 г. увеличилась на одного человека.

Основные средства по остаточной стоимости в 2021 и 2022 г. снижается, в связи с уменьшением при начислении амортизации. Запасы в 2 раза почти выросли в 2022 г.

Чистые активы организации на последний день анализируемого периода (31.12.2022) намного (в 72,7 раза) превышают уставный капитал. Данное соотношение положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. Более того следует отметить увеличение чистых активов на 31% в течение анализируемого периода.

Рентабельность продаж выросла, что говорит о приросте прибыли, который приходится на единицу реализованной продукции. Фондоотдача растет, что говорит о повышении эффективности использования основных средств ООО «ПМК». Производительность труда в 2021 г. выросла и 2022 г. снизилась.

Таблица 2.1.2

**Анализ ликвидности бухгалтерского баланса (разработано автором)**

Активы				
Название группы		на 31.12.2020	на 31.12.2021	на 31.12.2022
Соблюдение условия ликвидности				
A1–П1	$A1 \geq П1$	–22 494 986,00	–89 464 011,00	–137 883 439,00
A2–П2	$A2 \geq П2$	237 214 325,00	321 736 158,00	342 496 279,00
A3–П3	$A3 \geq П3$	97 938 563,00	119 016 768,00	74 532 435,00
A4–П4	$A4 \leq П4$	–312 657 902,00	–351 288 915,00	–279 145 275,00

Ликвидность баланса	75%	75%	75%
---------------------	-----	-----	-----

Сделав анализ ликвидности бухгалтерского баланса ООО «ПМК», представленного в Приложении 1, можно сказать, что соотношение  $A1 \geq П1$  не выполняется на протяжении 2020–2022 гг., т.е. наиболее ликвидных активов меньше, чем наличие наиболее срочных обязательств. Отсюда следует, что у организации недостаточно денежных средств и краткосрочных финансовых вложений для покрытия кредиторской задолженности, и иных срочных обязательств. Все остальные условия ликвидности выполняют требуемые условия. Баланс ООО «ПМК» ликвиден на 75%.

Таблица 2.1.3

**Динамика основных показателей платежеспособности ООО «ПМК» за 2020–2022 года, % (разработано автором)**

Наименование показателя	Нормативное значение	на 31.12.2020	на 31.12.2021	на 31.12.2022	Отклонение 2022/2020
Коэффициент абсолютной ликвидности	$>0,2 - 0,25$	0,42	0,23	0,01	-0,40
Коэффициент критической ликвидности	допустимое: 0,7 – 0,8, желательно: $>1,5$	3,28	2,69	2,18	-1,10
Коэффициент текущей ликвидности	необходимое 1,0 оптим.	4,82	3,86	3,01	-1,82
Коэффициент автономии	$>0,7$	0,81	0,78	0,70	-0,11
Коэффициент финансовой устойчивости		0,87	0,83	0,78	-0,09

Произведенные расчёты основных показателей платёжеспособности показали, что коэффициент абсолютной ликвидности за 2020–2021 г. находился в пределах допустимых значений.

Однако, в 2022 г. он ниже нормы и составляет 0,01. Это говорит о том, что у организации на момент 2022 года имелся недостаточный уровень ликвидности. Это свидетельствует о явной нехватке денежных средств ООО

«ПМК» для покрытия краткосрочных обязательств (абсолютная неликвидность).

Значение коэффициента критической ликвидности 2,18 свидетельствует о хорошем финансовом положении. Значение коэффициента текущей ликвидности значительно превышает норму и на конец 2022 г. составляет 3,01. Чем выше значение коэффициента текущей ликвидности, тем выше ликвидность активов компании.

Значение коэффициента текущей ликвидности в ООО «ПМК» говорит, что у организации нет проблем в осуществлении погашения своих текущих обязательств.

Проанализировав коэффициент автономии в ООО «ПМК», можно сказать, что в 2022 г. он приблизился к критическому значению, равному 0,7, что говорит о высокой зависимости деятельности компании от заемных средств.

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

Таким образом, в ходе написания данной работы на цифрах бухгалтерской отчетности ООО «ПМК» осуществляет деятельность по управлению финансово–промышленными группами.

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

Фондоотдача растет, что говорит о повышении эффективности использования основных средств ООО «ПМК».

Производительность труда в 2021 г. выросла и в 2022 г. снизилась.

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

## **2.2. Исследования управления компанией**

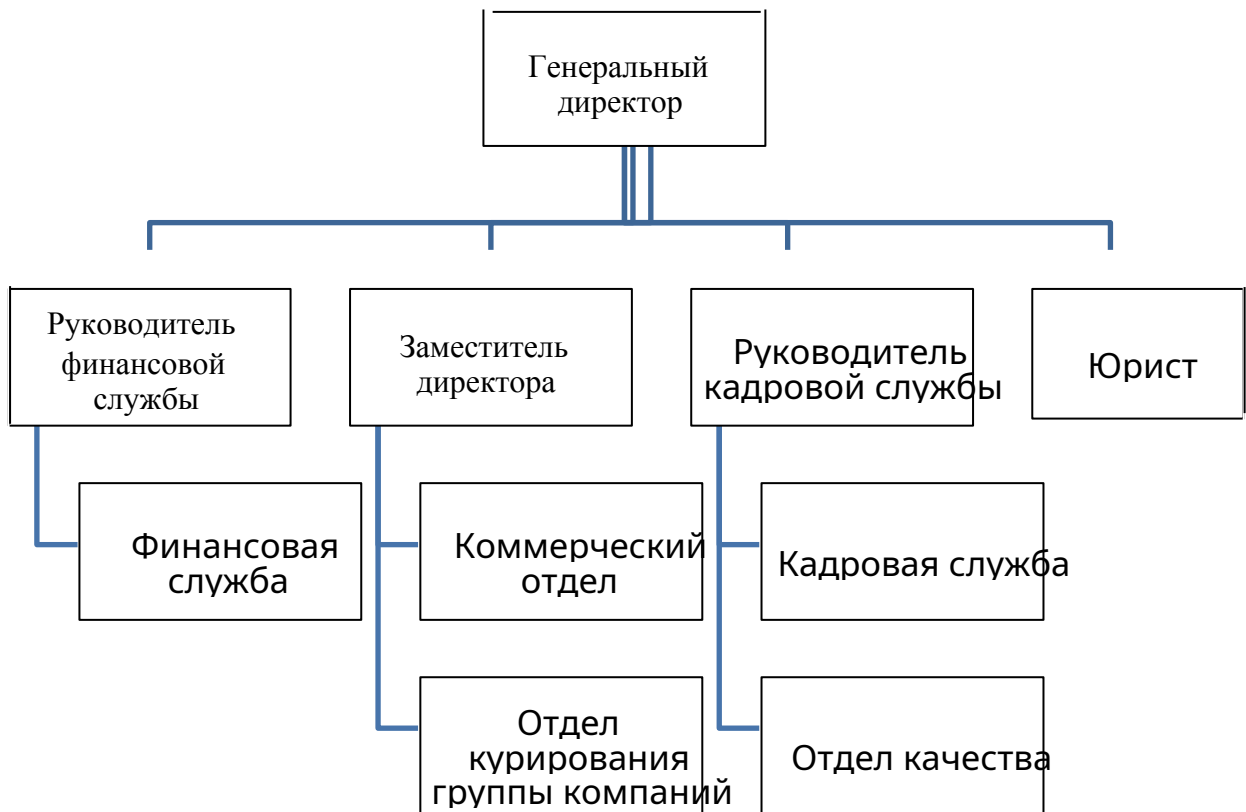
ООО «ПМК» имеет линейную организационную структуру, в составе которой выделяют несколько подразделений. На рисунке 2.2.1 представлена структура управления ООО «ПМК».

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

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

Организационная структура управления предприятия характеризуется:

- четким разделением труда;
- высокой иерархией управления;
- наличием стандартов и правил;
- осуществлением найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями.



**Рис. 2.2.1 Структура управления ООО «ПМК»**

Согласно организационной структуре предприятия распределение обязанностей осуществляется по функциональному принципу.

В функциональные обязанности генерального директора ООО «ПМК» входит общее руководство группой компаний в целом.

Управление ООО «ПМК» производится на основании и соблюдении законодательства РФ, подкрепленное Уставом.

В структуре управления ООО «ПМК» есть ряд достоинств и недостатков, которые проявляются в процессе работы.

На рисунке 2.2.2 представлены достоинства и недостатки управления ООО «ПМК», которые были выявлены в результате анализа.





**Рис. 2.2.2 Достоинства и недостатки управления ООО «ПМК»**

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

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

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

Основные функции управления в организации ООО «ПМК» заключаются в планировании, организации, контрольных процедурах.

Планирование. Основная цель компании ООО «ПМК» – получение прибыли. Генеральный директор планирует, и он оставляет за собой право изменить план в любое время. Есть бизнес–план на год.

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

Количество единиц управления в ООО «ПМК» – 7, количество уровней управления – 2, общее количество элементов в структуре – 9. Следовательно, коэффициент сложности в организационной структуре равен 1.

Таблица 2.2.1

**Расчет коэффициента состава структуры ООО «ПМК»**

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

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

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

1. Фактически выполненные действия не всегда соответствуют сформированным целям в рамках управления предприятия;
2. Дублирование и повторение функций для нескольких руководящих должностей, что увеличивает нагрузку на управление

бизнеспроцессами.

3. Управление и руководство предприятия зачастую отвлекается на осуществление решения текущих задач, которые под силу руководителям отделов, что приводит к отвлечению и задержке в принятии стратегических задач.

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

Таблица 2.2.2

**Расчет коэффициента структуры связей в ООО «ПМК»**

Показатель	Значение коэффициента	Коэффициент весомости	Экспертная оценка в баллах, от 0	$q_i \cdot A_i$
Коэффициент актуализации функций	1,62	0,25	0,4	0,10
Коэффициент концентрации связей	0,54	0,25	0,9	0,23
Коэффициент совместимости связей	0,77	0,20	0,8	0,16
Коэффициент централизации управленческих решений	0,55	0,30	0,5	0,15
Итого	–	1,00	–	0,64

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

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

Основные документы, регулирующие трудовую дисциплину в ООО «ПМК», имеют «внутренние правила», утвержденные руководителем.

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

ООО «ПМК» применяет основные принципы производственного контроля.

Таблица 2.2.3

### Оценка принципов управления ООО «ПМК»

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

Продолжение таблицы 2.2.3

Корпоративность	В организации соблюдается взвешенное соблюдение всех интересов как руководства, так и персонала направленных к достижению целей и задач ведения бизнеса
Оперативность	В организации происходит быстрое реагирование на все

	возможные изменения которые могут воздействовать на принятие решений
Ротация	Планомерное перемещение по различным должностям работников отдельного подразделения или предприятия в целом
Адаптивность	Своевременная реакция на изменения во внешней среде, позволяющий гибко реагировать в управлении
Деловое партнерство	Умение контактировать с поставщиками, покупателями, исполнителями и руководителями, клиентами и заказчиками
Мотивация	Методы работы с людьми, направленные на создание удовлетворенности работой
Эффективность	Предполагает экономичную организацию системы управления персоналом на основе снижения доли затрат на управление в общих затратах на единицу выпускаемой продукции

Ряд принципов ООО «ПМК» до сих пор не работает или не выполняется должным образом.

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

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

В ООО «ПМК» присутствуют две группы методов, которые обеспечивают взаимосвязку управления и персонала:

1. Управленческие и организационные методы управления: координируют условия работы с помощью организационной структуры и должностных инструкций, используя приказы и инструкции применимые к текущей деятельности компании.

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

ООО «ПМК» в современных условиях характеризуется высоким уровнем изменчивости внешней среды и изменения потребительских потребностей и предпочтений.

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

Основные документы, регулирующие трудовую дисциплину в ООО «ПМК», имеют «внутренние правила», утвержденные руководителем.

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

Оценка системы менеджмента ООО «ПМК» на основе функциональной модели была проведена методом анкетирования. В анкетировании принимали участие 15 специалистов, которые относятся к категории руководителей функциональных подразделений и 15 рядовых сотрудников. Результаты экспресс оценки представлены в таблице 2.2.4 (результаты анкетных опросов см. Приложение 1).

Таблица 2.2.4

### Результаты экспресс оценки

Вопрос (категория)	Средняя оценка, балл		
	Менеджеры ( $I_{\text{рук. н}}$ )	Работники ( $I_{\text{раб. н}}$ )	Средний балл ( $I_{\text{ср. н}} = (I_{\text{рук. н}} + I_{\text{раб. н}})/2$ )
1	2	3	4
<b>Критерий 1 "Планирование"</b>			
1. Установлена ли цель организации, ясно ли определены стратегические и текущие задачи?	2,60	2,27	2,43
2. Производится ли сбор и анализ данных о потребителях?	2,53	2,47	2,50
3. Отчетливо ли разделены сферы деятельности на предприятии?	2,67	2,67	2,67
4. Анализируется ли на предприятии информация о конкурентах и опыт других компаний?	2,80	2,27	2,53

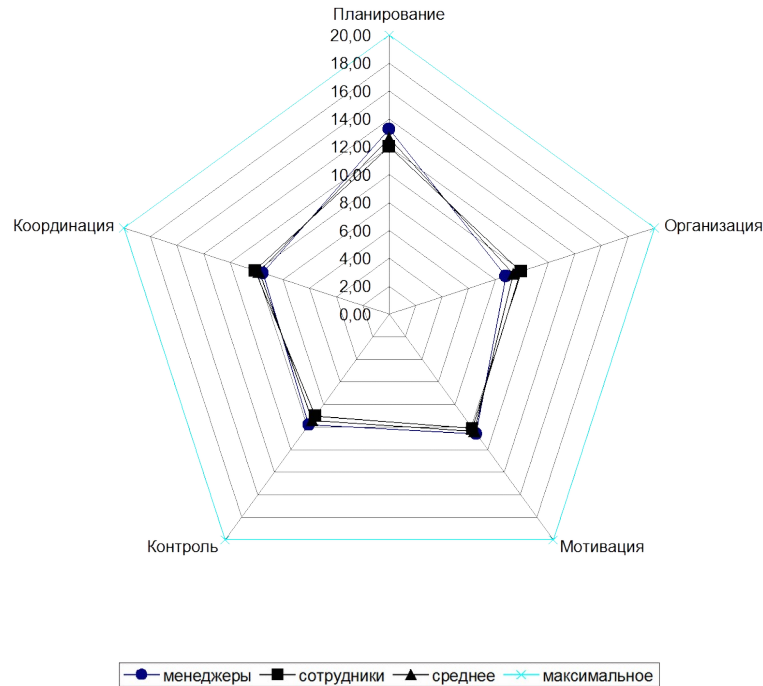
5. Рационально ли распределяются ресурсы предприятия: материальные, людские, финансовые, информационные?	2,67	2,33	2,50
Итого по критерию $\Sigma$	13,27	12,00	12,63
<b>Критерий 2 "Организация"</b>			
6. Понятна ли организационная структура предприятия?	1,47	2,33	1,90
7. Существуют ли документы и стандарты предприятия, регламентирующие должностные обязанности и рамки ответственности для отдельных подразделений и каждого работника?	1,47	2,40	1,93
8. Создаются ли условия для совершенствования и развития предприятия?	2,07	1,20	1,63
9. Эффективно ли организован процесс производства продуктов (услуг)?	2,07	2,13	2,10
10. Привлекательны ли для потребителя производимые продукты (услуги)?	1,73	1,87	1,80
Итого по критерию $\Sigma$	8,80	9,93	9,37
11. Высоки ли лидерские качества руководителей организации?	1,73	2,40	2,07
12. Создаются ли в компании условия для обучения и развития работников?	2,20	2,40	2,30
13. Удовлетворены ли личные потребности работников?	2,13	1,40	1,77
14. Участвуют ли работники в деятельности по развитию предприятия?	2,67	1,67	2,17
15. Удовлетворены ли работники результатами своего труда?	1,87	2,27	2,07
Итого по критерию $\Sigma$	10,60	10,13	10,37
<b>Критерий 4 "Контроль"</b>			
16. Существует ли на предприятии система оценки качества процесса производства (обслуживания)?	2,13	2,27	2,20
17. Существует ли на предприятии система оценки полученных результатов?	1,67	2,27	1,97
18. Учитываются ли мнения и пожелания клиентов в работе предприятия?	2,60	1,80	2,20
19. Оценивается ли эффективность	1,53	1,60	1,57

использования ресурсов на предприятии?			
20. Соответствуют ли полученные результаты поставленным целям организации?	1,87	1,07	1,47
Итого по критерию $\Sigma$	9,80	9,00	9,40
<b>Критерий 5 "Координация"</b>			
21. Существует ли на предприятии эффективная система управления?	2,13	1,73	1,93
22. Установлены ли внутренние связи между подразделениями организации?	1,60	2,33	1,97
23. Проводится ли работа по урегулированию и предотвращению конфликтных ситуаций?	1,93	2,27	2,10
24. Производится ли корректировка и уточнение планов и задач организации?	2,00	2,20	2,10
25. Применяются ли новые информационные и телекоммуникационные технологии в работе предприятия?	1,87	1,60	1,73
Итого по критерию $\Sigma$	9,53	10,13	9,83
Общая оценка менеджмента	52,00	51,20	51,60

Таким образом, по представленным данным можно сделать вывод, что ни одна из функций не реализована в полном объеме, т.к. отдельные значения критериев меньше максимальной оценки в 20 баллов. Общая оценка менеджмента соответствует средней оценке, т.к. она составила 51,6 баллов из 100 возможных. Это означает, что система менеджмента на предприятии сформировалась. Необходимо акцентировать внимание на оптимизации бизнес–процесса и улучшении качества на каждом его этапе. Совершенствуя систему управления, следует учитывать важность потребителя и важность персонала.

В целом можно сказать, что оценки критериев руководителями и сотрудниками совпадают. Это иллюстрирует диаграмма, представленная на рисунке 2.2.3.





**Рис. 2.2.3 Графическое представление функционального анализа ООО**

### «ПМК»

Таким образом, из представленной диаграммы видно, что максимальная оценка соответствует критерию планирования (12,63 балла), мотивация – 10,37 балла, координация – 9,83 балла, контроль – 9,40 балла, а критерий организация имеет минимальную среднюю оценку – 9,37 балла.

Далее целесообразно провести оценку менеджмента компании, которая основана на двух двухсторонней оценке представлений руководителей о положении дел в компании и мнения работников.

В этом случае необходимо сравнить оценку руководителей (I<sub>рук</sub>) по каждому из 25 оценочных вопросов с соответствующей оценкой работников (I<sub>раб</sub>). Сравнение проводится на основе коэффициента адекватности менеджмента (K<sub>ам</sub>) по следующей формуле:

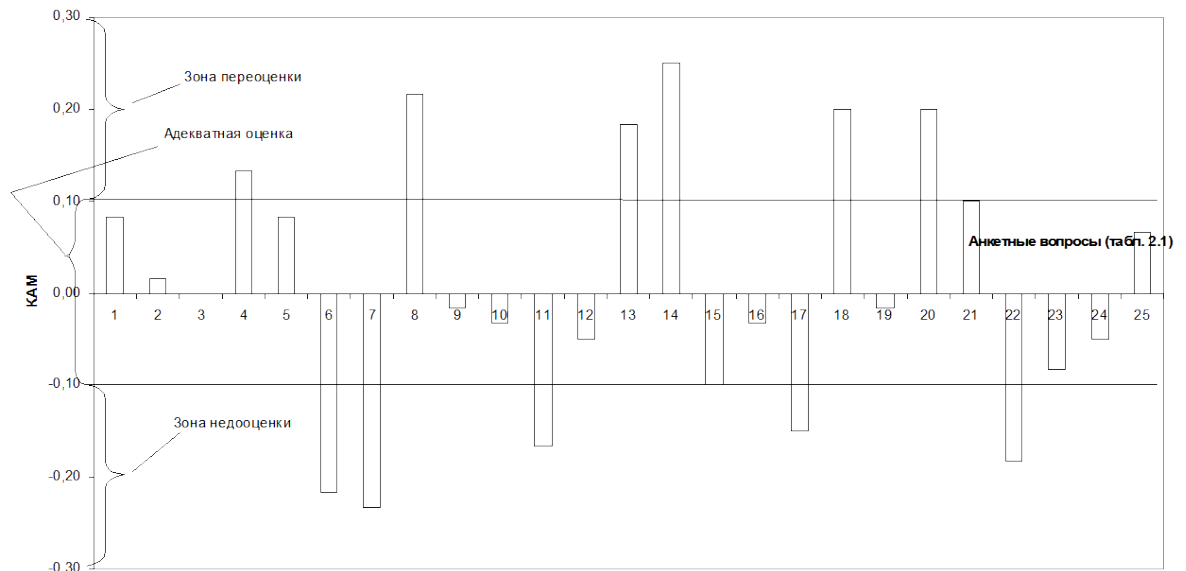
$$K_{ам} = I_{рук} \cdot n - I_{раб} \cdot n / 4 \quad (2.2.1)$$

где 4 – максимально возможная оценка по каждому вопросу

Оценка является адекватной, если абсолютное значение K<sub>ам</sub> меньше 0,1. Если K<sub>ам</sub> > 0,1, то для руководителей свойственна завышенная оценка, а

если  $K_{AM} < -0,1$ , то оценка занижена.

Анализ коэффициента адекватности менеджмента по отдельным оценочным вопросам удобнее всего проводить с помощью графика, представленного на рисунке 2.2.4.



**Рис. 2.2.5 Графический анализ адекватности менеджмента**

Таким образом, показатели зоны адекватной оценки (вопросы – 1, 2, 3, 5, 9, 10, 12, 16, 19, 21, 24, 25) характеризуют правильное восприятие работниками управленческих решений. Коллектив и его руководители руководствуются одинаковыми принципами в работе. Это способствует гармоничному развитию организации.

Показатели зоны недооценки (вопросы 6, 7, 11, 17, 22) отражают недостаточные лидерские качества руководства предприятия. В данном случае существуют резервы для совершенствования системы управления. Рядовые сотрудники оценивают деятельность предприятия выше, чем менеджмент. Таким образом, следует использовать сложившуюся ситуацию для корректировки позиции управленческого персонала и активизации процессов совершенствования.

Показатели зоны переоценки (вопросы – 4, 8, 13, 14, 18, 20) выявляют

расхождения мнений менеджмента и рядовых сотрудников относительно ситуации в организации. В сложившейся ситуации большинство управленческих решений могут столкнуться с внутренним сопротивлением коллектива. Преобразования, инициируемые руководством, могут быть не эффективными. Первоочередными задачами менеджмента здесь являются: выявление причин несоответствий, анализ категорий, где прослеживаются максимальные расхождения в оценке; установление более тесного контакта с персоналом; определение степени удовлетворенности работников; укрепление корпоративной культуры.

Следующим элементом анализа является определение коэффициента согласия в коллективе (КСК), который отражает полярность мнений внутри организации. По каждому вопросу рассчитывается дисперсия оценок работников по следующей формуле:

$$КСК = (m(I_{раб} \cdot n)^2 - (I_{раб} \cdot n)^2) / m^2 \quad (2.2.2)$$

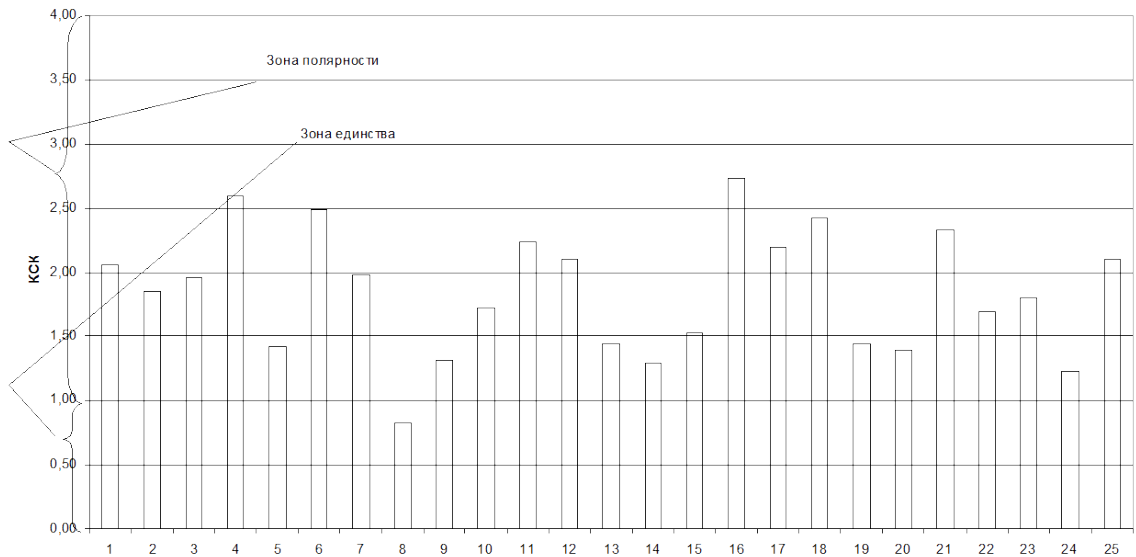
где  $m$  – число опрашиваемых работников;

$I_{раб}$  – оценка работника;

$n$  – номер вопроса (категории).

Если  $КСК < 1$ , то в коллективе наблюдается единство мнений по анализируемому вопросу, а если  $КСК > 1$ , то мнения рядовых сотрудников и руководителей полярны.

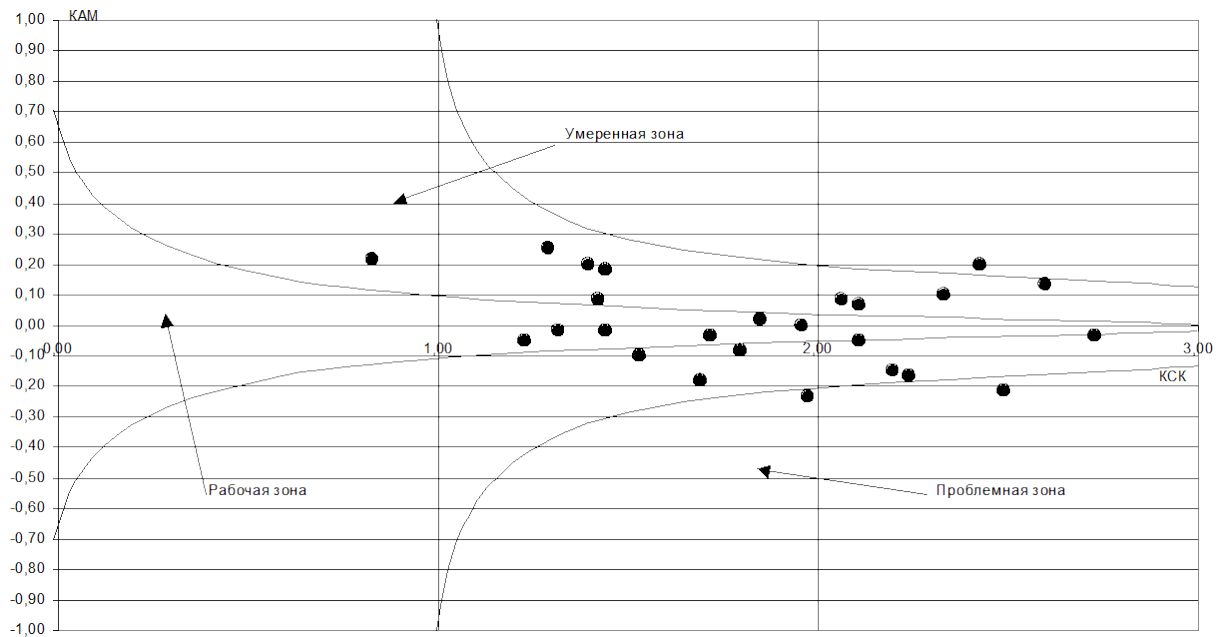
Графический анализ ответов работников по критерию согласия представлен на рисунке 2.2.6.



**Рис. 2.2.6 Графический анализ коэффициента согласия**

Таким образом, анализ ответов работников дает возможность выявить, что в зону единства мнений попадает только вопрос №8 (Создаются ли условия для совершенствования и развития предприятия). Следовательно, по данному вопросу существует большой потенциал для проведения эффективных изменений, так как положение дел по данному направлению одинаково воспринимается всем коллективом. Все остальные показатели находятся в зоне полярности и требуют проведения более глубокого исследования, т.к. любые планы улучшения могут быть неадекватно восприняты коллективом, и результативность изменений будет в лучшем случае низкой, либо эффект вовсе будет отрицательный.

Дальнейший анализ результатов анкетирования целесообразно дополнить корреляцией между коэффициентами адекватности менеджмента и коэффициента согласия в коллективе. Графический анализ корреляции между данными показателями представлен на рисунке 2.2.7 в зависимости от того, в какую из зон попадает точка с координатами (КСК; КАМ), определяется степень необходимости и целесообразности возможности улучшений по исследуемому показателю.



**Рис. 2.2.7 Анализ корреляции**

По представленному графику видно, что большинство показателей попадают в умеренную зону. В этой зоне реализация программы улучшений требует осторожного подхода и детальной подготовки.

Таким образом, проведенный функциональный анализ показал, что ни одна из функций менеджмента не реализована в полном объеме. Максимальная оценка соответствует функции планирования (12,63 балла), мотивации – 10,37 балла, координации – 9,83 балла, контролю – 9,40 балла, а организация имеет минимальную среднюю оценку – 9,37 балла. Вместе с тем, общая оценка менеджмента больницы соответствует средней оценке, т.к. она составила 51,6 баллов из 100 возможных. Это означает, что система менеджмента на предприятии сформировалась. Организации рекомендуется акцентировать внимание на оптимизации бизнес-процесса и улучшении качества на каждом его этапе. Совершенствуя систему управления, следует учитывать важность потребителя и важность персонала, целесообразно обратить внимание на внедрение корпоративной культуры, совершенствованию мотивации персонала.

### 2.3. Разработка рекомендации, направленных на совершенствование управления ООО «ПМК»

Для того, чтобы разработать мероприятия, которые будут направлены на повышение эффективности показателей системы управления ООО «ПМК» необходимо рассмотреть трудовое законодательство в области регулирования отношений с коллективом и работниками на которых будут направлены мероприятия по внедрению системы КРІ и грейдирования.

В первую очередь этим нормативно–правовым актом является Трудовой Кодекс РФ, в частности статья 5.

Таблица 2.3.1

#### Документы, регулирующие трудовые отношения при внедрении системы грейдирования

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Вакансии, которые должны быть заполнены мероприятиями, предлагаемыми сотрудниками организации. Предлагаемые меры по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами представлены в таблице 2.3.2.

Таблица 2.3.2

**Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом организации ООО «ПМК»**

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

Система грейдинга вводимая в организации ООО «ПМК» должна давать полноценную возможность проводить оценку рабочих мест.

Но, такая оценка должна быть осуществима с позиции расценивания того вклада, который каждый работник может принести в итоговый результат, к которому стремится руководство предприятия. Поэтому важно, чтобы были учтены результаты оценки рабочих мест.

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



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

Основная задача – определить диапазон баллов для каждого формируемого уровня.

При принятии оплаты труда следует полагаться на два показателя:

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

Смысл внедряемой системы КРІ на основе грейдирования в ООО «ПМК» заключается в том, что на пути к достижению требуемых результатов создать систему вознаграждения, которая станет максимально компетентной и независимой.

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

Как основное направление совершенствования системы управления ООО «ПМК» целесообразно ее изменение с целью максимального учета интересов подразделений и групп сотрудников.

Это может быть достигнуто расширением участия коллектива в управлении ООО «ПМК» и связано с демократизацией, децентрализацией, сокращением администрирования. В конечном итоге это означает передачу отдельных функций управления и целых групп функций от администрации к структурным подразделениям.

Для решения важнейших вопросов жизнедеятельности ООО «ПМК» целесообразно создать выборный коллегиальный орган.

Для того чтобы часть хозяйственных функций могла быть передана в структурные подразделения ООО «ПМК» целесообразно осуществить их передислокацию с целью расположения каждого отделения ООО «ПМК» в одном корпусе. Это дает возможность передачи части хозяйственных функций в отделения. У руководителей отделений ООО «ПМК» в этом случае появляется ответственность за состояние помещений корпуса, и они

будут участвовать в планировании ремонтов в корпусах.

Во всех отделениях ООО «ПМК» целесообразно создать выборные представительные органы, компетенция которых будет определена уставом предприятия. Основной задачей выборного органа является объединение усилий коллектива по обеспечению высокого качества производства продукции, профессиональной подготовки специалистов на основе соединения обучения с практикой.

Представляется целесообразным предоставить самостоятельность отделениям в использовании части бюджетных средств. Необходимо чтобы заведующие отделениями имели возможность определять штатный состав и выделять часть средств для стимулирования необходимых для развития видов деятельности. Рекомендуется предоставить отделениям возможность распределять до 70% самостоятельно заработанных средств.

Как было уже отмечено, отделениям необходимо предоставить возможность самим стали решать вопрос открытия новых специальностей.

За руководителем ООО «ПМК» (Генеральным директором) рекомендуется закрепить следующие функции:

1. Является представителем организации.
2. Является лидером организации.
3. Определяет основные задачи организации, ее цели и общий обзор ее функций.
4. Обеспечивает внутренние и внешние связи организации.
5. Осуществляет постоянный контроль за деятельностью организации.
6. Отвечает за распространение информации среди сотрудников организации.
7. Отвечает за принятие решений.
8. Разрешает критические ситуации.
9. Планирует и распределяет ресурсы.
10. Привлекает ассигнования и ведет переговоры от имени организации.

Генеральной директор отвечает за организационную структуру и установление стандартов, а также за принятие мер для устранения несоответствий и обеспечивает способы системного реагирования на происходящие изменения. Это требует от генерального директора обеспечения соответствия деятельности служб и отделений установленным стандартам и быстрой корректировки их деятельности в случае несоответствия.

Генеральной директор должен создать в организации такую атмосферу, чтобы сотрудники ощущали свое реальное участие в деятельности организации в целом, гордились ею, не боялись задавать вопросы и вносить предложения по улучшению показателей деятельности.

Наличие жестких норм и стандартов препятствует продуктивной работе и ведет к снижению качества. Значительно более эффективно показать сотрудникам, что администрация желает помочь им в повышении качества их работы. Обучение статистическим методам систематического сбора информации помогает сотрудникам лучше понять свои задачи и требует от них активного участия в процессе профессиональной подготовки. Переподготовка и овладение новыми навыками усиливает чувство социальной защищенности и ощущение самореализации у сотрудников организации, которая в противном случае может оказаться под угрозой отставания и несоответствия современным требованиям.

Производство отдельного продукта требует участия рабочих и генерального директора и системы финансирования. Руководство ООО «ПМК» несет ответственность за общую атмосферу в нем, которая может быть улучшена самими рабочими при применении контроля качества.

Задача высшего руководства заключается в создании общей перспективы, определении задач и целей организации, а также атмосферы, позволяющей применять подходы, ориентированные на достижение высокого качества обслуживания, корректировать методы работы в соответствии с поставленными задачами и привлекать консультантов со

стороны. Тем не менее, в конечном счете за все отвечает генеральный директор. Другими словами, руководитель лечебного заведения должен постоянно оценивать и контролировать его деятельность.

Таким образом, на уровень ООО «ПМК» имеет смысл передача следующих функций:

1. Формирование планов в рамках стандарта организации, разработка графиков работы, правил приема сотрудников, текущий контроль за реализацией работы.

2. Подбор кадрового состава отделения, кадровая политика организации.

3. Организация научно–исследовательских работ, развитие научной работы сотрудников.

4. Развитие материально–технической базы отделения, внедрение новых технологий.

5. Управление бюджетом отделения, который формируется из собственных заработных средств и централизованных, выделенных администрацией.

6. Политика в области оплаты труда сотрудников отделения, определение персонального уровня оплаты труда сотрудников, техническое оформление приказов на оплату труда.

Реализация всех указанных функций в отделениях должна быть обеспечена соответствующими внутрибольничными нормативными документами (Устав, должностная инструкция). В рамках переданных в отделения функций управления руководитель или совет отделения принимают управленческие решения как оперативные, так и перспективные. По содержанию эти решения касаются процесса производства, технического обеспечения, социальных и экономических вопросов. Отчитывается руководитель отделения по результатам своей работы перед генеральным директором и трудовым коллективом. Контроль за деятельностью отделений осуществляет Генеральный директор.

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

Для разработки системы управления необходимо разработать график внедрения системы грейдинга на основе модели КРІ.

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

**Рис. 2.3.1 Структура процесса грейдирования**

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

Таблица 2.3.3

### Шкала оценки

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

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

Таблица 2.3.4

### Факторы оценки позиций

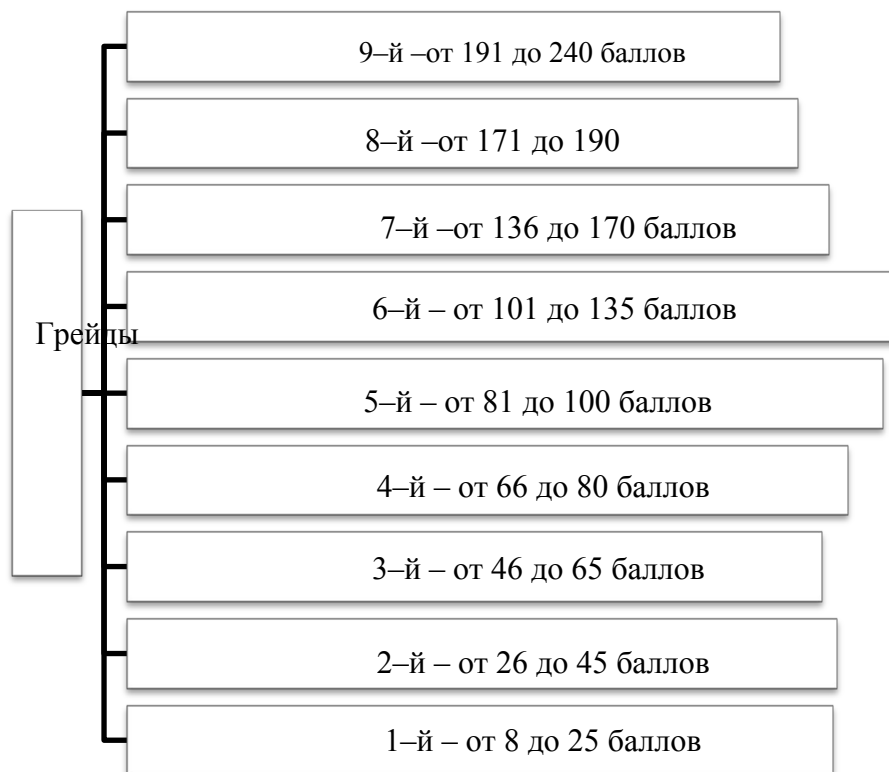
Наименование фактора	Вес фактора оценки позиции, %	
	Руководитель	Специалисты
Цена ошибки	10	11,5
Условия труда	4	21
Необходимость поиска нестандартной подходов	8	21
Объем собираемой и обрабатываемой информации	10	21
Необходимость обновления знаний	22	11,5
Интенсивность внутреннего взаимодействия	10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

Итого	100	100
-------	-----	-----

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

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

Теперь нужно «импортировать» баллы, полученные из этой оценки. Однако используется стандартная подставка. Общее количество баллов в бизнесе делится на 9 раз (рейтинги). Затем установите порог оценки, который распределяется по категориям, представленным на рисунке 2.3.2.



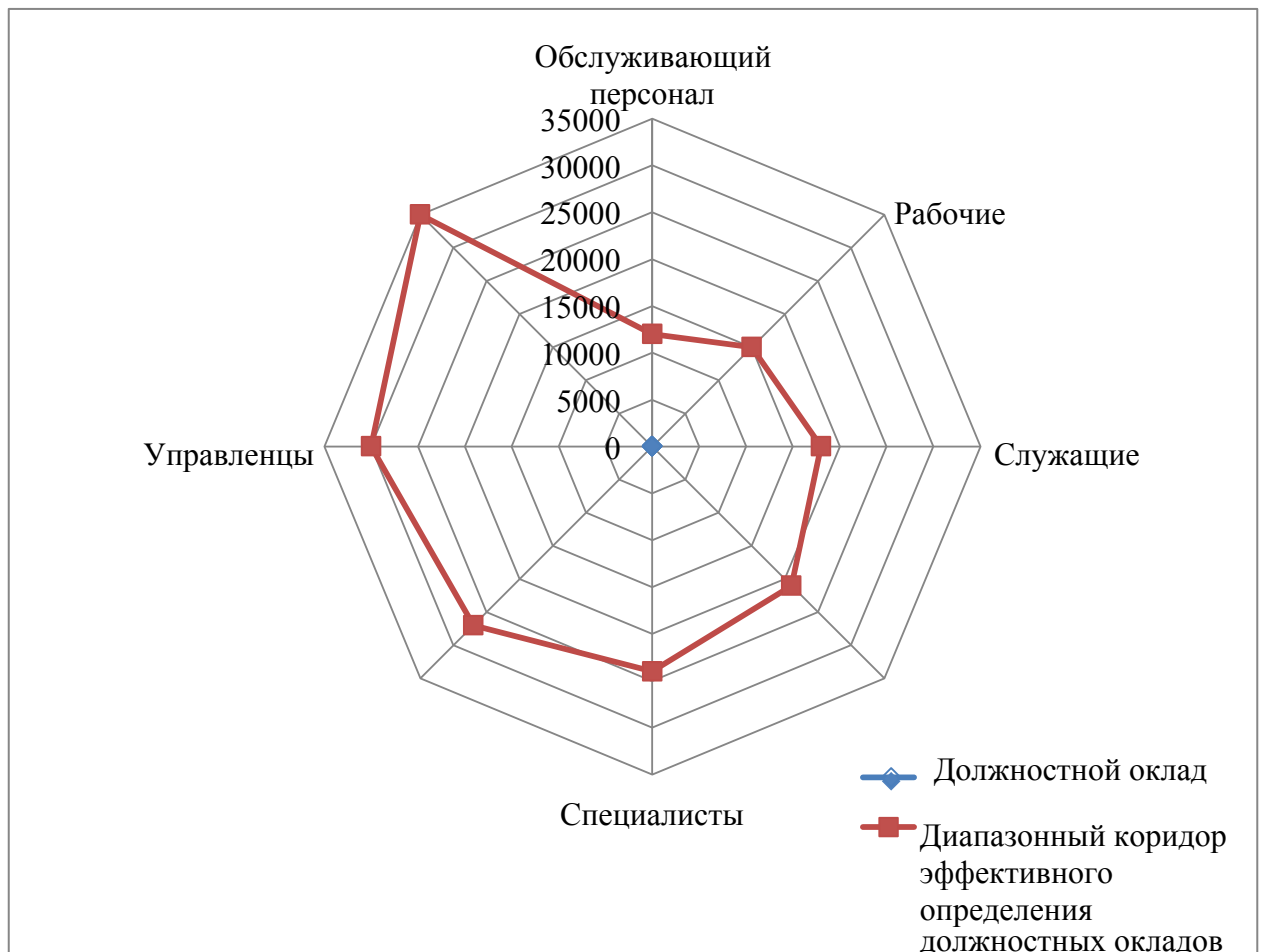
**Рис. 2.3.2 Распределение грейдов по категориям**



Также нам необходимо провести категоризацию должностей. В ООО «ПМК» выделим следующие подразделения и категории персонала:

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

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



### Рис. 2.3.3 Вилка окладов для должностей

ООО «ПМК» рекомендуется внедрять систему показателей отдельно, без привлечения специализированного персонала, поскольку наиболее эффективным способом улучшения системы показателей является развитие регулирующей системы.

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

Пример расчета показателей с учетом привязки менеджеров представлен в таблице 2.3.5.

Таблица 2.3.5

#### Показатели менеджеров по работе с клиентами

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

Сфокусируемся на ключевых показателях для менеджеров по внедрению.

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

Заработная плата менеджера 30 000 руб.

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

Привязку к мотивации рассмотрим в таблице 2.3.6.

Таблица 2.3.6

**KPI (ключевые показатели эффективности) с привязкой к денежному вознаграждению**

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

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

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

Таблица 2.3.7

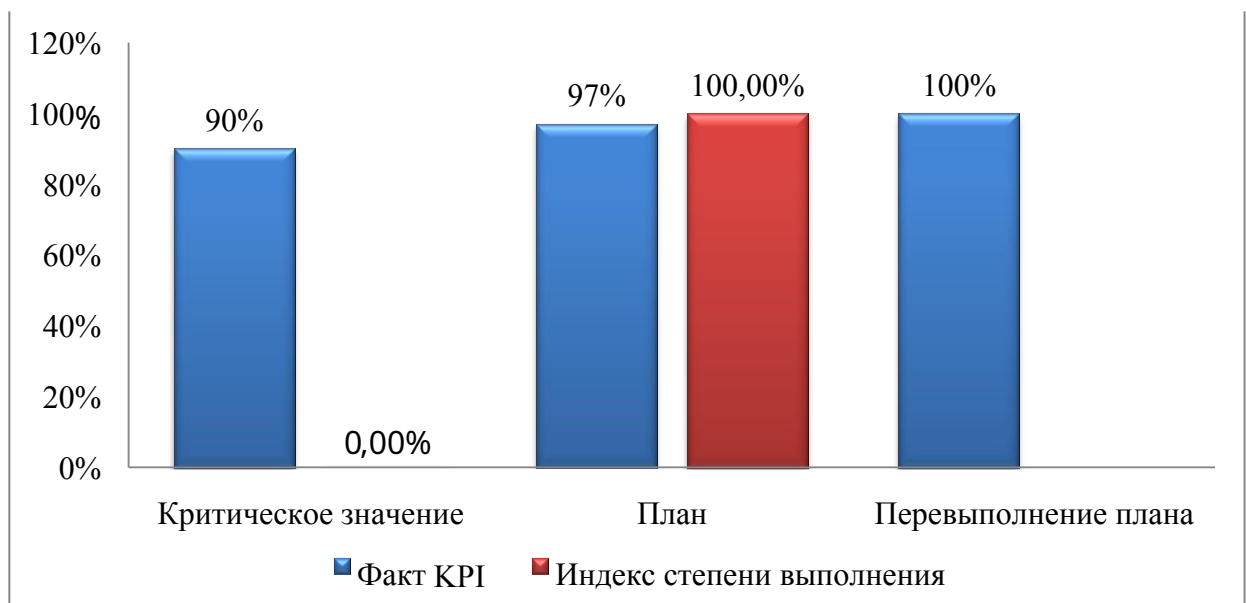
**Таблица показателей для оценки**

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

		0	Более 5 ошибок	
		-1,50%	за каждое 1 замечание	
		0%	>3 замечаний	
3.	Трудовая и исполнительская дисциплина	15%	нет замечаний	Замечание, оформленное в виде служебной записки

Если факт сравнивается с критическим значением, степень выполнения будет равна 0% – за такой результат премию платить не нужно. Промежуточные значения рассчитываются линейно и непрерывно.

Схематично логика расчета показана на рисунке 2.3.4.



**Рим. 2.3.4 Степень показателя выполнения плана**

В результате использования формулы с нормативом решаются все основные задачи:

1. Организация не платит за фактическое значение КРІ выше / ниже допустимых отклонений.
2. Премия становится максимально чувствительной к любым изменениям факта КРІ в рамках допустимого отклонения.

3. Формула абсолютно универсальна и подходит к любому типу показателей – к прямым, обратным и даже коридорным, для каждого KPI на каждый период можно установить необходимое допустимое отклонение, формуле это безразлично.

Таблица 2.3.8

## Показатели KPI

Ф.И.О. сотрудника	Фактически отработано		Базовая сумма премии 75%	Факт выполнения за месяц		% премии			Сумма премии и к начислению	Отклонение ( )
	Дни	Оклад, руб.		% выполнения объема работ	Качество	выполнение объема работ	качество работы	% начисления		
Банников В.И.	23	12 720,17	09 290,13	134,33 %	0	46,5%	15,0 %	61%	8 172,74	35 117,5 -
Каминский О.Ю.	23	12 720,17	09 290,13	138,93 %	3	46,5%	13,5 %	60%	7 974,05	04 316,5 -
Максимова О.В.	13	72 015,10	79 511,7	112,57 %	4	46,3%	13,0 %	70%	5 239,97	82 271,2 -

Романов а А.В.	13	40 598, 9	80 198, 7	134,57 %	5	46,5%	12,5 %	73%	5 219,13	67 979, 1 -
Степаня н К.А.	12	28 245, 9	933,9 6 6	139,37 %	6	46,5%	0,0 %	60%	4 160,38	58 773, 2 -
Шлеев а Е.А.	11	84 474, 8	13 356, 6	133,93 %	10	46,5%	0,0 %	62%	3 909,02	11 447, 2 -

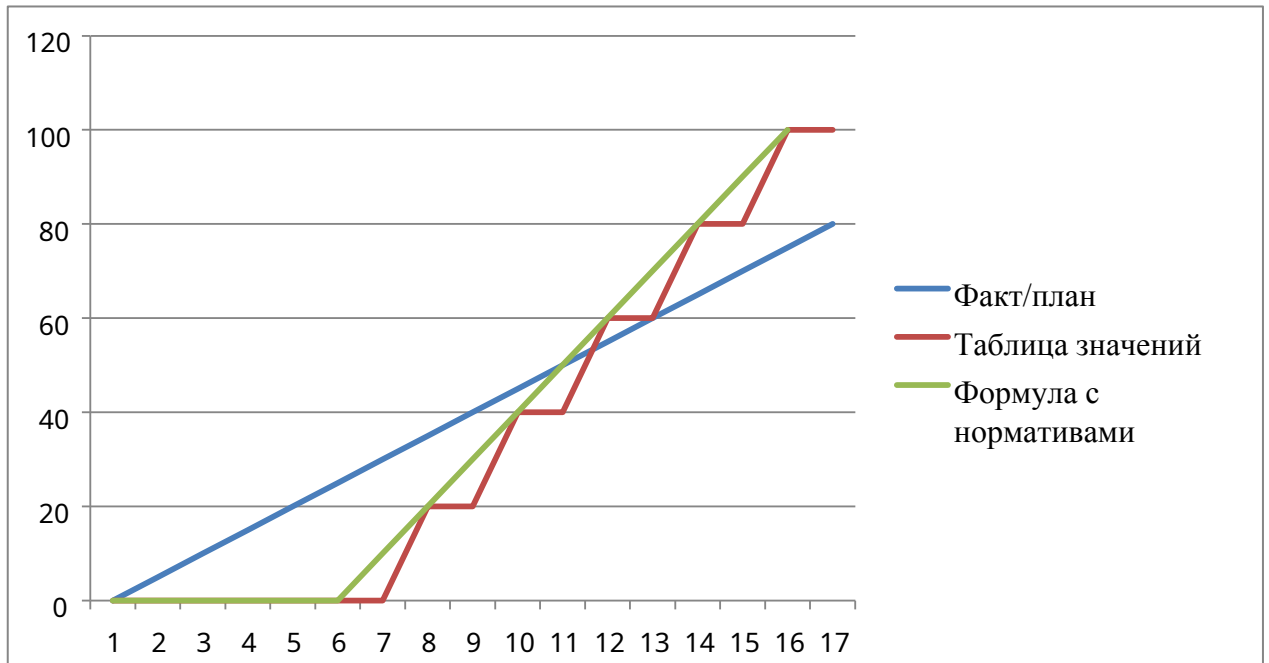
В теории также выделяются и другие способы расчета степени выполнения КРІ:

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

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

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

Сравнение формулы с нормативом и классических способов расчета КРІ, описанных выше, приведено на рисунке 2.3.5.



**Рис. 2.3.5 Норматив выполнения плана**

Поэтому, исходя из результата исследования, можно заключить, что введение рейтинговой системы оценки для персонала компании ООО «ПМК», целесообразно, поскольку увеличивается прозрачность системы вознаграждения сотрудников и система оценки становится более справедливой. Это очень важно для успешного экономического развития бизнеса исследуемой организации. Кроме того, вознаграждение сотрудников зависит от их вклада в конечный результат деятельности бизнес-единицы. Поскольку такая оценка проводится пропорционально знаниям и навыкам.

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

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

Использование системы KPI (Key Performance Indicator) в компании ООО «ПМК» может решить многие важные проблемы.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Средний уровень обычно составляет 100 баллов, для «минимального» – 70 баллов, для «макс» – 110 очков. Кроме того, каждому показателю



эффективности работы сотрудника должен быть определен определенный вес.

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

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

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

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

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

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

1. Высокий уровень требований к кандидатам с применимой изменчивостью и пробелами в диапазоне и развитии среднего управленческого потенциала. Поэтому была создана система оценки на основе показателей грейдинга.
2. Низкая кадровая активность по набору внешних кандидатов на

руководящие должности из-за низкого уровня адаптации внешних кандидатов. Система нуждается в улучшении.

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

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

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

## Заключение

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

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

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

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

Методы управления — это совокупность средств и приемов, которые влияют на цель контроля для достижения определенных результатов.

Благодаря им успешно реализуется основное содержание так называемой управленческой деятельности. Метод управления, в принципе, характеризует конечное воздействие на любой объект управления.

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

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

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

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

Общество с ограниченной ответственностью «Передвижная Механизированная Колонна» было создано 29 января 2010 года.

Общество с ограниченной ответственностью «Передвижная

Механизированная Колонна» – коммерческая строительная организация, цель деятельности которой состоит в получении прибыли и удовлетворении общественных потребностей в работах, услугах и продукции, производимых в Обществе с ограниченной ответственностью «Передвижная Механизированная Колонна».

Юридический адрес: 423330, республика Татарстан, Азнакаевский район, г. Азнакаево, ул. М. Джалиля, д. 49

Проведенный функциональный анализ показал, что ни одна из функций менеджмента не реализована в полном объеме. Максимальная оценка соответствует функции планирования (12,63 балла), мотивации – 10,37 балла, координации – 9,83 балла, контролю – 9,40 балла, а организация имеет минимальную среднюю оценку – 9,37 балла. Вместе с тем, общая оценка менеджмента больницы соответствует средней оценке, т.к. она составила 51,6 баллов из 100 возможных. Это означает, что система менеджмента на предприятии сформировалась. Организации рекомендуется акцентировать внимание на оптимизации бизнес–процесса и улучшении качества на каждом его этапе. Совершенствуя систему управления, следует учитывать важность потребителя и важность персонала, целесообразно обратить внимание на внедрение корпоративной культуры, совершенствованию мотивации персонала.

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

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

Для организации ООО «ПМК» предлагается осуществить внедрение системы КРІ, для этого рейтинговая шкала определяется как общее количество пунктов, оцениваемых с учетом степени серьезности. На основании статистических результатов все позиции ранжируются в секторной пирамиде на основе полученных общих баллов.

Затем пирамиду нужно разделить по ступеням.

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

ООО «ПМК» рекомендуется внедрять систему показателей отдельно, без привлечения специализированного персонала, поскольку наиболее эффективным способом улучшения системы показателей является развитие регулирующей системы.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Список используемых источников

### I. Нормативно–правовые материалы:

1. Трудовой кодекс РФ. [Электронный ресурс] URL: <http://www.normativ.ru> (дата обращения: 04.05.2023).

### II. Специальная литература:

2. Аверин, А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации / А.Н. Аверин. – М.: РАГС, 2020. – 224 с.

3. Антонов, В.Г. Корпоративное управление / В.Г. Антонов. – М.: Форум, 2019. – 286 с.

4. Асаул, А.Н. Менеджмент корпорации и корпоративное управление / А.Н. Асаул, В.И. Павлов, Ф.И. Бескиерь, О.А. Мышко. – СПб.: Гуманистика, 2020. – 328 с.

5. Балахонов, А.П. Менеджмент / А.П. Балахонов. – М.: ИНФРА, 2019. – 389 с.

6. Басовский, Л.Е. Менеджмент / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА–М, 2020. – 215 с.

7. Бондаренко, И.В. Эффективность управления предприятием – ключевая задача менеджмента / И.В. Бондаренко. – М.: ИПО «МП». 2019. – 643 с.

8. Бунеева, Р.И. Коммерческая деятельность: организация и управление / Р.И. Бунеева. – Ростов н/Д: Феникс, 2019. – 365 с.

9. Буров, В.Н. и др. Стратегическое управление фирмами / В.Н. Буров. – М.: Инфра–М, 2020. – 635 с.

10. Васильев, Ю.В. Теория управления / Ю.В. Васильев, В.Н. Парахина, Л. И. Ушвицкий. – М.: Финансы и статистика, 2020. – 608 с.

11. Веснин, В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин. – М.: ИНФРА–М, 2019. – 451 с.



12. Виноградова, С.Н. Коммерческая деятельность / С.Н. Виноградова, О.В. Пигунова. – Мн.: Высшая школа, 2021. – 352 с.
13. Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский – М.: Гардарики, 2019. – 375 с.
14. Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление / А.Л. Гапоненко. – М.: Омега, 2011. – 472 с.
15. Герчикова, И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 347 с.
16. Горфинкель, В.Я. Коммуникации и корпоративное управление / В.Я. Горфинкель, В. С. Торопцов, В. А. Швандар. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2020. – 128 с.
17. Гольдштейн, Г.Я. Основы менеджмента / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2019. – 636 с.
18. Гончаров, В.В. Руководство для высшего управленческого персонала / В.В. Гончаров. – Мн.: Тинпик, 2022. – 176 с.
19. Гончаров, В.И. Менеджмент / В.И. Гончаров. – Мн.: Юнипресс, 2019. – 356 с.
20. Гурков, И.Б. Стратегия и структура корпорации / И.Б. Гурков. – М.: Дело, 2021. – 320 с.
21. Гурская, С.П. Коммерческая деятельность / С.П. Гурская. – Гомель, БТЭУ ПК, 2020. – 148 с.
22. Дородников, В.Н. Основы коммерческой деятельности / В.Н. Дородников. – Новосибирск: НГАЭиХ, 2019. – 454 с.
23. Егоршин, А.П. Основы менеджмента / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2021. – 320 с.
24. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2019. – 704 с.
25. Ермолович, Л.Л. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Л.Л. Ермолович. – Мн.: Современная школа, 2020. – 736 с.
26. Завельский, М.Г. Экономика и социология труда / М.Г. Завельский.

– М.: Логос, 2020. – 208 с.

27. Захаров, Н.Л. Управление социальным развитием организации / Н.Л. Захаров, А.Л. Кузнецов. – М.: Инфра–М, 2019. – 263 с.

28. Зуб, А. Т. Системный стратегический менеджмент. Методология и практика: учебник / А. Т. Зуб. – М.: Генезис, 2021. – 142 с.

29. Иванова, Е.А. Корпоративное управление / Е.А. Иванова, Л.В. Шишикина. – М.: Наука, 2020. – 255 с.

30. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин. – Мн.: Новое знание, 2020. – 430 с.

31. Казначевская, Г.Б. Менеджмент / Г.Б. Казначевская. – Ростов на Дону: «Феникс», 2020. – 346 с.

32. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. – Мн.: Тесей, 2020. – 512 с.

33. Клейнер, Г.Б. Механизмы принятия стратегических решений на предприятиях / Г.Б. Клейнер. – М.: Экономика, 2021. – 464 с.

34. Кнышова, Е.И. Менеджмент / Е.И. Кнышева. – М.: ИД «Форум»: ИНФРА–М, 2021. – 304 с.

35. Коврижных, И.В. Анализ и оценка эффективности управления в организации / И.В. Коврижных. – Барнаул: АФ СибАГС, 2020. – 564 с.

36. Кочиева, Т.Б. Базовые системы стимулирования / Т.Б. Кочиева, Д.А. Новиков. – М.: ИПУ РАН. – 2019. – 654 с.

37. Круглов, М.И. Стратегическое управление компанией / М.И. Круглов. – М.: Русская деловая литература, 2020. – 352 с.

38. Кудашова, Ю.В. Эффективность управления / Ю.В. Кудашева. – Оренбург: ГОУ ВПО ОГУ, 2019. – 617 с.

39. Кузнецов, В.П. Организационно–экономический механизм корпоративного управления в отрасли / В.П. Кузнецов. – Нижний Новгород: ВГИПУ, 2022. – 273 с.

40. Ланкина, В.Е. Менеджмент организации / В. Е. Ланкина. –

Таганрог: ТРТУ, 2021. – 546 с.

41. Маусов, Н.К. Эффективность системы управления персоналом: Социально–экономический аспект / Н.К. Маусов. – Мн.: ПЧУП «Светоч», 2020. – 283 с.

42. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон. – М.: Дело, 2021. – 796 с.

43. Моргунов, Е.Б. Модели и методы управления персоналом / Е.Б. Моргунов. – М.: Интел–Синтез, 2021. – 678 с.

44. Олехнович, Г.И. Конкурентные стратегии / Г.И. Олехнович. – Мн.: БГЭУ, 2019. – 564 с.

45. Орехов, С.А. Корпоративный менеджмент / С.А. Орехов, В.А. Селезнев, Н.В. Тихомирова. – М.: Дашков и К, 2020. – 439 с.

## Приложения

### Приложение 1.

#### Бухгалтерский баланс

АКТИВ	Код показ ателя	На 31 декабря 2022 года	На 31 декабря 2021 года	На 31 декабря 2020 года
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Нематериальные активы	1110			
Результаты исследований и разработок	1120	8 400	8 400	8 399*
Основные средства	1150	3 152	4 739	4 451
Доходные вложение в материальные ценности	1160			
Финансовые вложения	1170			
Прочие внеоборотные активы	1190			
Итого по разделу I	1100	11 552	13 139	12 850*
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы	1210	874	764	1 528
НДС	1220			
Дебиторская задолженность	1230	12 644	10 218	6 693
Финансовые вложения	1240			
Денежные средства	1250	75	24	48
Прочие оборотные активы	1260	107	86	111
Итого по разделу II	1200	13 700	11 092	8 380
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>25 252</b>	<b>24 231</b>	<b>21 230</b>
<b>ПАССИВ</b>				
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Уставный капитал	1310	10	10	10
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
Добавочный капитал	1350			
Резервный капитал	1360			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	717	622	545
Итого по разделу III	1300	727	632	555
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1410			

Отложенные налоговые обязательства	1420			
Оценочные обязательства	1430			
Прочие долгосрочные обязательства	1450			
Итого по разделу IV	1400			
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1510	10 499*	10 500	10 499*
Кредиторская задолженность	1520	6 643	11 160	8 755
Доходы будущих периодов	1530			
Оценочные обязательства	1540	7 383	1 939	1 421
Прочие краткосрочные обязательства	1550			
Итого по разделу V	1400	24 525	23 599	20 675*
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>25 252</b>	<b>24 231</b>	<b>21 230</b>