

Использование цифровых инструментов в оценке влияния управленческого потенциала на эффективность компании.  
**The use of digital tools in assessing the impact of management potential on the efficiency of the company.**

Солонцова Г.В.

**Solontsova G.V.**

Студентка группы ММВД-11А  
**Student group MMVD-11A**

Научный руководитель  
**Scientific adviser**

к.э.н., Беляевская-Плотник Л.А.  
**Ph. D., Belyaevskaya-Plotnik L. A.**

**Аннотация:** ООО «Компания Л» из года в год теряет прибыль. В данной статье рассматривается вопрос взаимосвязи количества управляющего состава и получаемой прибыли в целом на основании составления рейтинга. Подробное описание метода стандартизации показателей позволяет эффективно понять данный вопрос.

**Abstract: "Company L" year after year losing money. This article discusses the relationship between the number of management staff and the profit as a whole on the basis of the rating. A detailed description of the method of standardization of indicators makes it possible to effectively understand this issue.**

**Ключевые слова:** спрос, рыночные отношения, эффективность, потенциал, рейтинг, стандартизация, ключевые показатели, динамика роста.

### **Введение.**

В современном мире никто из людей не может обходиться без рыночных отношений. Купля и продажа товаров и услуг прочно оплела человечество своей сетью крупных продавцов и производств, а также мельчайшими капиллярами малого и среднего бизнеса.

Задумав любое производство или оказание услуг, руководитель бизнеса обязан вначале подумать о спросе и каналах сбыта.

Спрос (англ. *demand*) — это зависимость между ценой и количеством товара, который покупатели могут и желают купить по строго определённой цене, в определённый промежуток времени.

Канал сбыта— это путь, по которому товары движутся от

производителей к потребителям. Он включает в себя всех физических и юридических лиц, связанных с продвижением товаров и их обменом.

Рыночные отношения – это такие общественные отношения, в которых осуществляется товарно-денежное обращение, обусловленное спросом и предложением на производство товаров и услуг. Исходя из объектов отношений рыночные отношения разделяются на три основные группы:

- отношения на рынке товаров,
- отношения на финансовом рынке,
- отношения на рынке труда.

Для того, чтобы стать востребованными в общественной среде и получать итоги своей деятельности – прибыль (**Прибыль** — положительная разница между суммарными доходами (в которые входит выручка от реализации товаров и услуг, полученные штрафы и компенсации, процентные доходы и т. п.) и затратами на производство или приобретение, хранение, транспортировку, сбыт этих товаров и услуг.  $\text{Прибыль} = \text{Доходы} - \text{Затраты}$  (в денежном выражении)), любому предприятию необходимо учитывать постоянное увеличение интернационализации. Фирмы, имеющие деловые отношения в других государствах, должны иметь адаптированный стиль управления, рыночную стратегию и разработку продукции в соответствии с особенностями культурной и политической обстановки данной страны. Предприятия, работающие только в своей стране, ощущают конкуренцию зарубежной продукции и капиталовложений, также, пусть со временем, но стремятся покорить рынки стран СНГ, Европы, Азии. Таким организациям необходимо адаптировать свои управленческие решения к условиям мирового рынка. Здесь невозможно обойтись без партнеров, поставщиков и, разумеется, собственного персонала, управленческих кадров.

Однако, можно столкнуться с обратным эффектом, когда фирма уже заняла некую определенную нишу, со стороны даже будет казаться вполне благополучной и успешной, но ошибки в управлении, планировании и расстановке персонала по отношению к руководящему составу приводит к катастрофическим последствиям.

### **Предмет исследования.**

Продолжая мысль, в данной статье целью исследования возьмем именно этот вопрос – как влияет на эффективность компании управленческий потенциал. В качестве современных цифровых инструментов мы будем использовать интегральный анализ, который позволяет оцифровать совокупность качественных характеристик управленческого потенциала.

Основанием для изучения является Общество с ограниченной ответственностью «Компания Л». Организация фактически занимается перепродажей тканей и фурнитуры для изготовления шторно-портьерных изделий, предметов декора и перетяжки мебели юридическим лицам (салонам штор, магазинам тканей и т.п.) на территории Российской Федерации, а также нескольких стран СНГ.

Данный бизнес ранее был выкуплен у американских бизнесменов и вошел в состав холдинга. Со временем, а именно с 2014 года он оформился в ООО «Компания Л». Далее компания расширялась по количеству сотрудников, управленцев, шоу-румов, а также позиций в ассортименте. Единственной проблемой было и есть отсутствие прибыли. Существование продолжается за счет кредитования и спонсорской поддержки холдинга.

Отличительной чертой данной организации является поддержание складских остатков по всем наименованиям номенклатуры, что делает ее более устойчивой к резким колебаниям рынка, соответственно благонадежной для банковского сектора. Также, поддержание среднего ценового диапазона в соотношении цена-качество по товарным позициям со средней наценкой на продукцию в районе 80% дает организации на данном рынке достаточную «подушку безопасности» при скачках валютного рынка.

Тем не менее, данная организация за 5 лет своего существования только единожды получила прибыль, все прочие года – убыток (— это выраженные в денежной форме потери, уменьшение материальных и/или денежных ресурсов в результате превышения расходов над доходами).

Для адекватной оценки закономерностей и ошибок в управлении, составляем ранжирование объектов исследования по ключевым параметрам для ООО «Компании Л».

Рейтинг (англ. *rating*) — числовой или порядковый показатель, отображающий важность или значимость определенного объекта или явления. А значит, подобный вид рассмотрения деятельности по годам даст нам понятную картину, в какой отчетный период были допущены промахи, а в каком направления и инициативы принимали верные векторы развития.

### **Расчет интегрального показателя.**

Ранжирование объектов исследования проведем при помощи интегрального анализа. Данный анализ состоит из 4-х этапов:

- I. Стандартизация показателей
- II. Дифференциация показателей
- III. Расчет матрицы состояний
- IV. Расчет интегрального показателя

**Стандартизация показателей** – процесс построения интегрального показателя начинается с построения матрицы элементов и выбора показателей, совокупность которых будет наиболее точно представлять оценку исследуемого объекта.

Предлагаю выбрать следующие показатели для построения матрицы.

- Период работы: с 2014 по 2018 г.г. – выбран максимальный период существования организации.
- Общий товароборот (обозначаем X1) – считаю данный показатель одним из важнейших. От этого значения смело можно отталкиваться при суждении об общих делах организации. Увеличение товароборота год от года ясно дает понять о жизнестойкости фирмы. Уменьшение всегда говорит об обратном и делает обязательным условие задуматься об упущенных возможностях при прочих равных.
- Чистая прибыль/убыток (обозначаем X2) – также немаловажный показатель, так как положительные значения дают право считать себя преуспевающей единицей рынка, возможность преумножать капитал путем вложений. Убытки, в свою очередь, дают мощнейшую мотивацию и сигнал о неизбежных переменах.
- Общее количество сотрудников (обозначаем X3) – считаю обязательным включение этой позиции в расчеты, поскольку люди – самый важный и ценный ресурс любого производства.
- Общее количество топ-менеджеров (обозначаем X4) – включение этого показателя обусловлено изначальной задачей данного исследования ввиду достаточно объемного их % от общего числа сотрудников данной фирмы.
- Количество офисов (обозначаем X5) – торговые площади для торгующей материалами для оформления жилья фирмы безусловно важны и интересны к рассмотрению, как важная составляющая прибыльности бизнеса.
- Арендная плата (обозначаем X6) – обратная сторона «медали» количества офисов. Этот параметр прямо указывает на рассмотрение целесообразности затрат к общей прибыли/убытку.
- Количество дизайнов в ассортименте (обозначаем X7) – ежегодно ООО «Компания Л» выпускает на Российский рынок и рынок СНГ новые дизайны тканей. Невозможно не учитывать данный параметр, так как в этой нише бизнеса количество эксклюзивных коллекций дает обязательное превосходство над конкурентами.

На мой взгляд, предложенные данные наиболее полно отвечают поставленным требованиям к решению вопросов эффективности управления данной фирмой, а также выявления эффективных стратегий развития.

Собираем в общий вид все числовые значения в таблице 1:

Zx1	Zx2	Zx3	Zx4	Zx5	Zx6	Zx7
0,93	-0,67	0,473	0,63	0,08	0,16	1,15
0,44	-0,10	0,429	0,34	0,51	0,86	0,23
-0,20	0,94	0,07	0,06	0,51	0,23	-0,30
-0,39	-0,13	-0,02	-0,09	-0,34	-0,59	-0,37
-0,77	-0,05	-0,96	-0,94	-0,76	-0,66	-0,71

ГОД	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
2018	260400000	-420000	80	38	4	38400000	288
2017	210904000	-228000	79	34	6	49880000	157
2016	146346000	128000	71	30	5	39540000	83
2015	126992000	-237000	69	28	3	25923000	73
2014	88862000	-210000	48	16	2	24800000	24

Табл.1 «Значения показателей»

При стандартизации показателей используются абсолютные и относительные величины. для исчисления интегрального показателя. Все эти величины необходимо стандартизировать.

Вносим данные в раздел «Стандартизация» в таблицу 2:

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
Xk ср.	166700800	193400	69	29	4	35708600	125
Sk	100978602	340563	22	14	3	16463584	142

Табл.2 «Раздел «Стандартизация»»

Аналогично исчисляются остальные показатели Zx2 и далее.

После проведенных исчислений, получаем такой вид, таблица 3:

Zx1	Zx2	Zx3	Zx4	Zx5	Zx6	Zx7
0,93	-0,67	0,47	0,63	0,00	0,16	1,15
0,44	-0,10	0,43	0,34	0,77	0,86	0,23
-0,20	0,94	0,07	0,06	0,38	0,23	-0,30
-0,39	-0,13	-0,02	-0,09	-0,38	-0,59	-0,37
-0,77	-0,05	-0,96	-0,94	-0,77	-0,66	-0,71

Табл.3«Стандартизация, Z»

### Дифференциация показателей

Показатели, выбранные для оценки объекта, должны быть разделены на стимуляторы и дестимуляторы на основе характера их влияния на данный объект.

Признаки, имеющие положительный характер такого влияния, считаются

стимуляторами. К данной группе отнесем Общий товароборот + Чистая прибыль/убыток + Общее количество сотрудников + Количество офисов + Количество дизайнов в ассортименте.

Напротив, признаки, влияние которых на объект отмечается, как негативное и тормозящее, являются дестимуляторами. Логично, что к данной группе мы отнесем значения Общего количества топ-менеджеров (обозначаем X4) и затраты на Арендную плату (обозначаем X6).

Разделение признаков на группы стимуляторов и дестимуляторов создает основу для построения «эталонного» объекта  $P_0$  по такой схеме:

- из множества стандартизированных стимуляторов отберем максимальные значения согласно таблице 4:

$Z_{x1}$	$Z_{x2}$	$Z_{x3}$	$Z_{x5}$	$Z_{x7}$
<b>0,93</b>	-0,67	<b>0,473</b>	0,00	<b>1,15</b>
0,44	-0,10	0,429	<b>0,767</b>	0,23
-0,20	<b>0,94</b>	0,07	0,383	-0,30
-0,39	-0,13	-0,02	-0,38	-0,37
-0,77	-0,05	-0,96	-0,77	-0,71

Табл.4 «Выбор стимуляторов»

- из дестимуляторов – минимальные, согласно таблице 5:

$Z_{x4}$	$Z_{x6}$
0,63	0,16
0,34	0,86
0,06	0,23
-0,09	-0,59
<b>-0,94</b>	<b>-0,66</b>

Табл.5 «Выбор дестимуляторов»

### Расчет матрицы состояний.

Стандартизация показателей позволяет осуществить расчет матрицы состояний, в которую должны быть сведены все расстояния между показателями отдельного объекта и эталонным  $P_0$ . Таким образом, каждый стандартизированный показатель характеризуется присущим ему расстоянием до точки «эталона».

Исчислив все значения, получим следующие значения в таблице 6:

$C_0$ ср	2,70
$S_0$	0,84
$C_0$	4,38

Табл.6 «Расстояния между показателями отдельного объекта и эталонным

Ро»

Соединив все воедино, получаем следующий вид таблицы 7 по 5-ти нашим исследуемым годам:

С <sub>io</sub>	
2018	2,51
2017	2,48
2016	2,34
2015	2,74
2014	3,42

Табл.7 «Расстояния до «эталона»»

Наконец, нам достаточно данных, чтобы перейти к расчету непосредственно самого интегрального показателя.

Итоговая оценка рассчитывается с помощью полученных расстояний для каждого показателя. Его величина количественно отражает всю совокупность агрегированных показателей.

По итогу, получаем следующие данные в таблице 8:

ГОД	D <sub>i</sub>	I
2018	0,57	<b>0,426</b>
2017	11,25	<b>0,434</b>
2016	2,34	<b>0,47</b>
2015	2,74	<b>0,38</b>
2014	3,42	<b>0,22</b>

Табл. 8 «Интегральные показатели»

Интегральный показатель – это безразмерная величина, лежащая в диапазоне от 0 до 1. Его экономическая интерпретация заключается в том, что объект исследования имеет тем выше уровень в рейтинге, чем ближе величина его интегрального показателя к 1 (единице).

### **Итоги и выводы.**

Согласно итогам исследования, нам удалось установить, что самым продуктивным для ООО «Компании Л» оказался 2016 год.

Попробуем наглядно установить факторы, повлекшие за собой пусть не долгосрочный, но прогресс.

Рассмотрим общую картину исследования на рисунке 1:



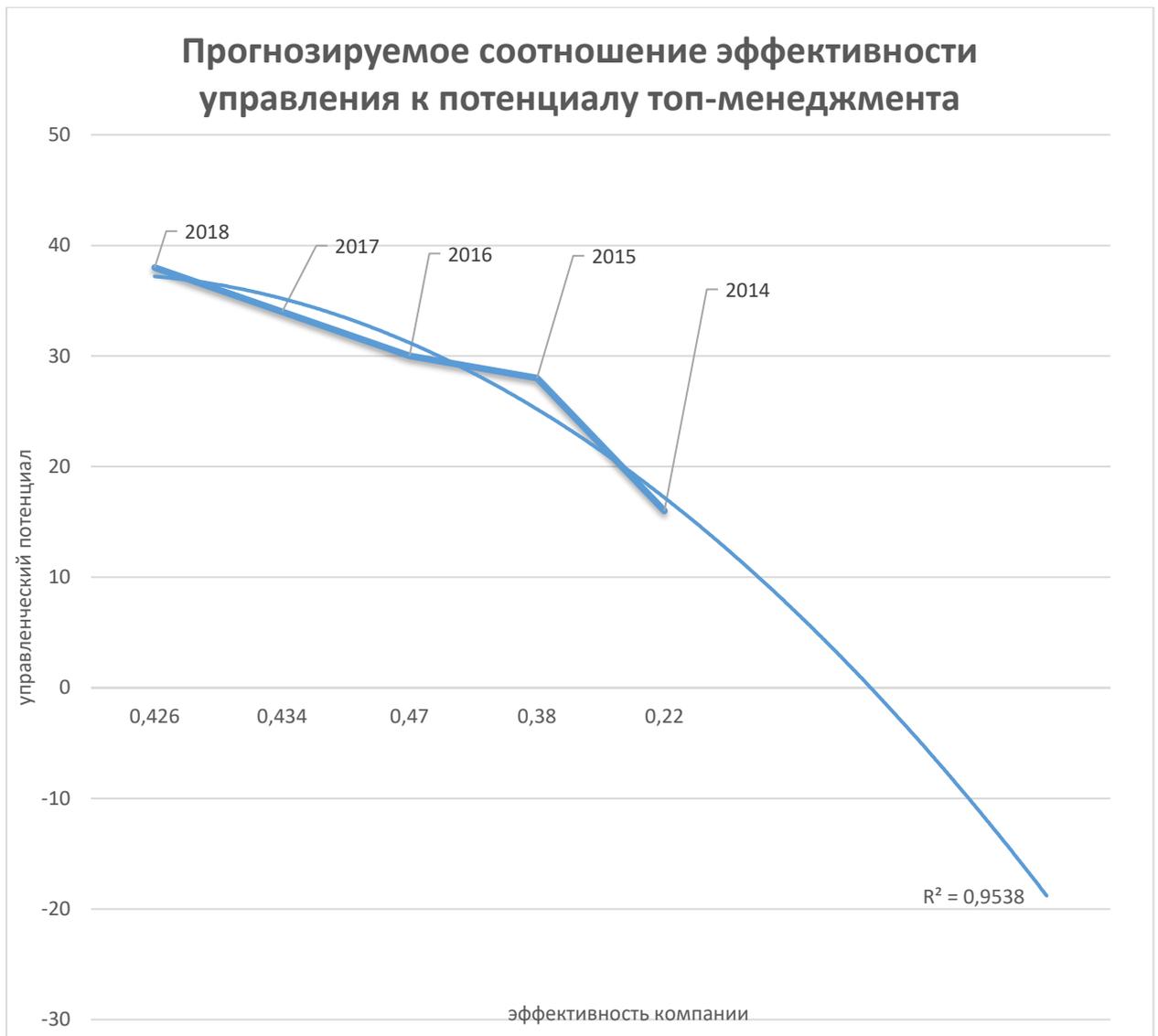
**Рис.1 «Соотношение эффективности управления к потенциалу топ-менеджмента»**

Здесь прослеживается тенденция «золотой середины», то есть самый высокий показатель эффективности ООО «Компании Л» приходится на 2016 год, когда количество топ-менеджмента составляло 30 человек.

Разумеется, учитывая возросший товарооборот в 2017 и 2018 годах, логично прибавилось и руководящего состава, но на практике оказалось, что данное решение медленно, но верно ведет к упадку эффективности, ведь, если вернуться к изначальным данным, то мы заметим, что общее количество сотрудников изменилось всего на 1-го человека в большую сторону, а количество ставок управленческого персонала увеличилось на 4 единицы.

При всем этом, анализируя данную диаграмму, мы делаем еще одно замечание, что недостаточное количество руководящего состава, несмотря на возможные локальные нюансы в связи с 1-м неполным годом деятельности фирмы, также не принесли положительной динамики. В 2014 г. этот факт отлично виден. В 2015 г. были сделаны первые верные корректировки, что тут же спровоцировало общий рост эффективности.

Посмотрим на ситуацию и с другой стороны на основании рисунка 2:



**Рис.2 «Прогнозируемое соотношение эффективности управления к потенциалу топ-менеджмента»**

Прогноз на данном графике представлен кривой  $R^2 = 0.9538$  (соответственно, прогноз выбран по тому же принципу, что и сам интегральный показатель – стремящийся к 1). Визуально становится абсолютно понятно, что текущая политика количества управленцев в ООО «Компания Л» в 3-хгодичной перспективе приведет фирму к увяданию, причем примерно теми же самыми темпами, как протекает ее текущее существование.

### **Заключение.**

Согласно данному исследованию, на данный момент рассматриваемая ООО «Компания Л» балансирует на грани роста и увядания. За последние 2 года сотрудники управленческого звена смогли в целом стабилизировать эффективность, но излишнее количество топ-менеджеров влечет за собой неминуемый регресс, несмотря на увеличивающийся товарооборот и количество новых дизайнов тканей в номенклатуре. Не спасает фирму и

уменьшение офисных площадей.

Для ООО «Компании Л» можно порекомендовать следующее:

- изменение штатных должностей и реформирование отделов, аттестацию сотрудников с целью выявления ключевых навыков и интересов для перевода на более увлекательную непосредственно для сотрудника должность, что несомненно принесет большую пользу и удовлетворение всем участникам организации,
- окончательно определиться с количеством торговых площадок до достаточного и необходимого уровня. Нарращивать зоны присутствия стоит, имея стабильную положительную динамику по прибыли,
- продолжать планомерно наращивать ассортимент, так как от данного показателя напрямую зависит товарооборот.

На примере приведенного в статье анализа интегральных показателей по ООО «Компании Л» удалось извлечь и сопоставить изначально не совместимые параметры. На их основании получилось выделить важнейшую, кадровую, проблему фирмы, которая способна привести к закрытию организации вообще.

В данной научной работе была произведена оценка влияния управленческого потенциала на эффективность компании на примере организации ООО «Компания Л». Данная работа позволяет однозначно судить о необходимости проведения ранжирования в современных условиях рыночной экономики. Метод совмещает в себе самые разнообразные параметры: материальные и нематериальные блага, людей, животных, технику, инструменты и многое-многое другое, необходимое для выявления характерных особенностей по заданной теме.

### **Список литературы:**

Беляевская-Плотник Л.А., Кайков Р.В. РЕЙТИНГ ПРЕДПРИЯТИЙ НЕФТЕГАЗОВОГО СЕКТОРА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА // Вестник ИЭАУ. - 2016. - № 11. - С. 7.

Беляевская-Плотник Л.А., Сумарокова А.Д. ОЦЕНКИ УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ФЕДЕРАЛЬНЫХ ОКРУГОВ РФ // Вестник ИЭАУ.- 2016. - № 11. - С. 5.

Беляевская-Плотник Л.А. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОТЧЕТНОСТИ О РЕАЛИЗАЦИИ ДОКУМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ФЕДЕРАЛЬНОГО УРОВНЯ // В сборнике: Принципы стратегического планирования: методология и практика Материалы Всероссийской научно-практической конференции Совета по

изучению производительных сил ВАВТ Минэкономразвития России.  
Всероссийская академия внешней торговли Минэкономразвития России. -  
2018. - С. 24-27.

Беляевская-Плотник Л.А., Селин Р.Д. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ И  
ПОСЛЕДСТВИЙ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И РАЗВИТИЯ КРИЗИСА В  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИНТЕГРИРОВАННЫХ БИЗНЕС-СТРУКТУР // Научное  
обозрение. Серия 1: Экономика и право. - 2015. - № 5. - С. 86-90.

Беляевская-Плотник Л.А. ОБОСНОВАНИЕ МЕСТА И РОЛИ  
АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АСПЕКТЕ ПОВЫШЕНИЯ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ // Сегодня и завтра  
Российской экономики. - 2015.- № 71. - С. 38-41.

<https://StudFiles.net/preview/5786726/page:15/>

<https://yandex.ru/images/search?text=2>

<https://lektsia.com/4x47a3.html>

<https://soc-oge.sdangia.ru/problem?id=1900>

<https://www.1nep.ru/articles/210595/>

<https://lektsii.org/4-16844.html>

<http://wikisimple.ru/pribil/>

[http://economic-definition.com/Business/Pribyl\\_Profit\\_eto.html](http://economic-definition.com/Business/Pribyl_Profit_eto.html)

<https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%8B%D0%BB%>

<https://globalfinance.info/pribyil-ponyatie-i-vidyi/>

[https://studopedia.ru/7\\_185887\\_osnovnie-ponyatiya.html](https://studopedia.ru/7_185887_osnovnie-ponyatiya.html)

[https://xstud.ru/91268/marketing/kanaly\\_sbyta](https://xstud.ru/91268/marketing/kanaly_sbyta)

<http://textarchive.ru/c-2920379-p7.html>

<https://yandex.ru/images/search?text=>

[http://bookwu.net/book\\_marketing-v-primerah-i-zadachah\\_1056/11\\_-tema-10](http://bookwu.net/book_marketing-v-primerah-i-zadachah_1056/11_-tema-10)

<http://rpp.nashaucheba.ru/docs/index-111906.html>

<http://www.myshared.ru/slide/504848/>

---

<http://900igr.net/prezentatsii/ekonomika/Sbyt/004-Kanaly-sbyta.html>

---

[https://studopedia.su/10\\_2182\\_kanali-sbita.html](https://studopedia.su/10_2182_kanali-sbita.html)

---

<https://StudFiles.net/preview/909326/page:33/>

А.Н. Люкшинов Стратегический менеджмент, 2000

Аренс, Т. Практика управленческого учета. Опыт европейских компаний, 2015

Гончаров, В.В. Руководство для высшего управленческого персонала, 2013

Ержанов, М.С. Трудовому коллективу об учете и контроле в условиях рыночной экономики, 2016

Клюев ВК, Управленческая Экономика Российской Библиотеки: [Моногр.] Тематич. Сб. Избр. Работ [1991-2007] – 2014

Фатхутдинов, Р.А. Разработка управленческого решения, 2016