

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование управления обучением персонала организации (на примере ООО «СтройКонсалтГрупп»)

Студент

М.А. Занько
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.Г. Пипко
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Тема выпускной квалификационной работы «Совершенствование управления обучением персонала организации (на примере ООО «СтройКонсалтГрупп»)».

Актуальность темы заключается в том, что в обучение и развитие персонала является одним из важнейших составляющих эффективного функционирования организации. Повышение квалификации персонала положительно влияет на мотивацию работников, оказывает непосредственное влияние на финансовые показатели организации, а также обеспечивает более благоприятный климат в коллективе и преемственность в управлении.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в разработке рекомендаций по повышению эффективности обучения персонала организации. Исходя из цели, в работе ставятся следующие задачи: изучить теоретические аспекты управления обучением персонала коммерческой организации; провести анализ управления обучением персонала в ООО «СтройКонсалтГрупп»; разработать мероприятия повышения эффективности обучения персонала ООО «СтройКонсалтГрупп».

Объект исследования – эффективность обучения персонала ООО «СтройКонсалтГрупп». Предметом бакалаврской работы выступают организационно-экономические отношения по поводу эффективности обучения персонала ООО «СтройКонсалтГрупп».

В результате проведенного исследования выявлены особенности управления обучением персонала организации и представлены основные направления повышения эффективности обучения персонала ООО «СтройКонсалтГрупп».

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемых источников и приложений.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления обучением персонала коммерческой организации	7
1.1 Понятие и сущность обучения персонала организации.....	7
1.2 Методические аспекты оценки эффективности управления обучением персонала организации.....	13
2 Анализ управления обучением персонала в ООО «СтройКонсалтГрупп»..	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «СтройКонсалтГрупп».....	21
2.2 Анализ эффективности системы управления персоналом и организации обучения ООО «СтройКонсалтГрупп».....	26
3 Основные направления повышения эффективности обучения персонала ООО «СтройКонсалтГрупп».....	41
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала	41
3.2 Экономическая эффективность предложенных рекомендаций	51
Заключение	54
Список используемых источников.....	58
Приложение А Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2020 г.	63
Приложение Б Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2021 г.....	65
Приложение В Отчет о прибылях и убытках за январь – декабрь 2020 года .	67
Приложение Г Отчет о прибылях и убытках за январь – декабрь 2021 года .	69

Введение

На современном этапе развития, когда обеспечение конкурентного преимущества предприятия, необходимо направлять не только на развитие бизнес-процессов, но и на такое важное направление как персонал.

Условия рыночной экономики демонстрируют, что для успешного функционирования любого хозяйствующего субъекта решающую роль играет степень профессиональной подготовленности персонала к работе, что в большой мере обеспечивается качеством организации его обучения и аттестации. Эффективное обучение является основой для создания условий самореализации и развития каждого сотрудника и становится определяющим фактором в обеспечении продуктивной работы производственного предприятия.

Недостаток знаний и навыков сотрудника, необходимых для успешного выполнения задач, не только приводит к неэффективной деятельности, но и снижает удовлетворенность работой. Чем хуже работник профессионально подготовлен к выполнению своей работы, тем выше его энергетические затраты и стресс, связанные с работой. Важно понимать, что в этом случае снижаются лояльность и приверженность работников организации, а это, в свою очередь, обуславливает нежелательную и дорого обходящуюся организации текучесть кадров.

«Одним из ключевых факторов повышения эффективности деятельности организации является отношение к кадрам. Чтобы иметь высококвалифицированных специалистов, составляющих ядро организации, создать у них стимул к эффективной работе, руководители вынуждены использовать систему управления кадровым потенциалом» [50, с. 203].

В условиях быстро меняющегося, развивающегося рынка необходимость в повышении профессиональных навыков, а также профессиональное развитие становится необходимым условием успешной работы любой организации. Высококвалифицированному специалисту все

чаще приходится совмещать в своей работе помимо своих непосредственных обязанностей всё больше различных трудовых функций и принимать решения, которые требуют знание основ менеджмента, маркетинга, психологии и социологии. Такие изменения приводят к необходимости повышения значимости вопроса обучения и подготовки персонала и совершенствования системы обучения персонала в организации.

«Современные условия функционирования российских компаний диктуют необходимость формировать свою стратегию развития и приспосабливаться к новым условиям хозяйствования, внедрения современных технологий в управление персоналом организации.

Поэтому в настоящее время для адаптации организации к новым экономическим условиям хозяйствования и функционирования в рамках быстро меняющейся внешней среды значимым и актуальным вопросом выступает необходимость внедрения инновационного подхода в отношении управления персоналом и применение современных кадровых технологий.

Актуальность темы исследования определяется тем, что обучение и развитие персонала является одним из важнейших составляющих эффективного функционирования организации. Повышение квалификации персонала положительно влияет на мотивацию работников, оказывает непосредственное влияние на финансовые показатели организации, а также обеспечивает более благоприятный климат в коллективе и преемственность в управлении» [50, с. 207].

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по повышению эффективности обучения персонала организации.

Поставленная цель в выпускной квалификационной работе конкретизируется рядом задач:

- изучить теоретические аспекты управления обучением персонала коммерческой организации;

- провести анализ управления обучением персонала в ООО «СтройКонсалтГрупп»;

- выявить основные направления повышения эффективности обучения персонала ООО «СтройКонсалтГрупп».

Объект исследования – эффективность обучения персонала ООО «СтройКонсалтГрупп». Предметом бакалаврской работы выступают организационно-экономические отношения по поводу эффективности обучения персонала ООО «СтройКонсалтГрупп».

В соответствии с поставленной целью была разработана структура работы. Она состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников.

Для решения обозначенной проблемы использовались общенаучные и специальные методы исследования: анализ научной и учебной литературы, наблюдение, обобщение, описание, вертикальный и горизонтальный анализ, финансово-экономический и сравнительный анализ.

Теоретической и методологической основой исследования явились труды отечественных и зарубежных ученых Акмаева Р. И., Алавердова А. Р., Базарова Т. Ю, Егоршина А. П., Кафидова В. В., Генкина Б. Н., Фокина К. Б. и др., посвященные закономерностям развития рыночных отношений, вопросам организации процесса повышения квалификации, исследованию современных методов обучения и форм организации учебного процесса, проблемам правового регулирования повышения квалификации, принципам системного решения управленческих задач.

Информационной базой работы явились данные экономико-статистических материалов, документация коммерческой организации ООО «СтройКонсалтГрупп» за 2019-2021 гг.

1 Теоретические аспекты управления обучением персонала коммерческой организации

1.1 Понятие и сущность обучения персонала организации

«В современных условиях рыночной экономики важным критерием обеспечения стабильности организации и повышения ее конкурентоспособности является профессиональное развитие и обучение персонала.

Обучение персонала в организации занимает одну из ведущих ролей, так как это условие эффективного развития организации. Успех на пути к достижению целей любого предприятия во многом зависит от того, насколько персонал знает об этих целях и насколько готов к работе по их достижению» [50, с. 77].

«Обучение персонала – это развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с учетом целей соответствующих подразделений, которые в свою очередь определяются стратегией компании.

Ускоренное развитие научно-технического прогресса и быстрое устаревание профессиональных знаний и навыков являются не единственными факторами, определяющими значительно возросшую роль обучения персонала – оно помогает фирме соответствовать ужесточившимся требованиям рынка.

Стабильная и отлаженная система подготовки и переподготовки способствует мотивации сотрудников, выполнению организационных и экономических целей предприятия, а также снижению текучести кадров, личностному развитию работника и заинтересованности его в работе организации» [28, с. 63].

По мнению А. Я. Кибанова: «Обучение сотрудников необходимо как работодателю, так и самим работникам. Обе стороны получают свою выгоду:

работодатель – квалифицированные и мотивированные кадры, работники – перспективы к повышению в должности, заработка» [24, с. 53].

«Обучение персонала предприятия, направленное на развитие компетенций, является инвестицией, вложением денежных средств целью которого становится развитие необходимых компетенций персонала предприятия, которые обеспечивают рост эффективности деятельности сотрудников, что в конечном итоге приводит к росту эффективности всего предприятия» [24, с. 53].

В практике выделяют три основных направления обучения персонала (рисунок 1).

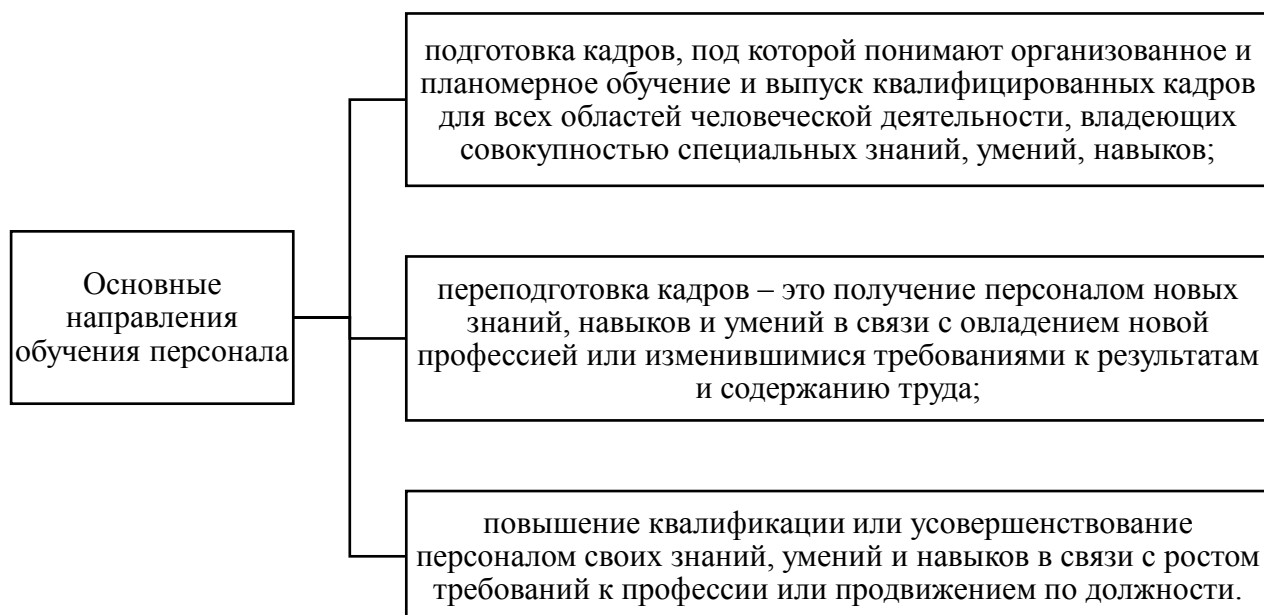


Рисунок 1 – Основные направления обучения персонала [14, с. 277]

«Выбор одного из видов обучения будет зависеть от целей и задач, которые поставит перед собой руководитель или организация [1].

Руководство предприятия должно рассматривать траты на подготовку персонала как вложения в общий капитал, которые дают возможность наиболее эффективно использовать современные технологии.

Обучение персонала является важным средством достижения стратегических целей организации» [14, с. 277].

Процесс обучения состоит из нескольких этапов (рисунок 2).

1. Определение потребностей в профессиональном развитии сотрудников организации. Существует несколько методов определения потребностей в обучении, самые популярные из них это – аттестация и подготовка индивидуального плана развития. В последнее время также набирает свою популярность психологическое тестирование. С помощью этого метода оцениваются степень развития тех или иных профессиональных навыков и сотрудников организации.



2. Составление бюджета на обучение. Профессиональное обучение связано со значительными материальными издержками, поэтому формирование и контроль за исполнением являются важнейшими элементами управления профессиональным обучением. Высшее руководство определяет, сколько может быть потрачено на профессиональное обучение в течение следующего года, и, сопоставляя размер бюджета с выявленными потребностями, устанавливает приоритеты в профессиональном обучении.



3. Определение целей обучения. Данный этап является очень важным. Именно от поставленных целей будет зависеть результативность и успешность прохождения профессионального обучения. Цели должны быть: конкретными и четкими и направлены на получение практических знаний.



4. Оценка эффективности обучения. Оценка эффективности профессионального обучения является важнейшей частью управления развитием сотрудников. Поскольку затраты на обучение считаются как вложение капитала в человеческий ресурс, они должны принести организации некую отдачу в виде повышения прибыли и эффективности предприятия.

Рисунок 2 – Этапы обучения персонала [32, с. 166]

Периодичность прохождения обучения персонала регламентируется приказом руководства по мере необходимости. Данный период не должен превышать пять лет.

Эффективность обучения персонала в значительной степени зависит от того, кто его осуществляет. В этом отношении организация может выбрать один из следующих вариантов (рисунок 3).

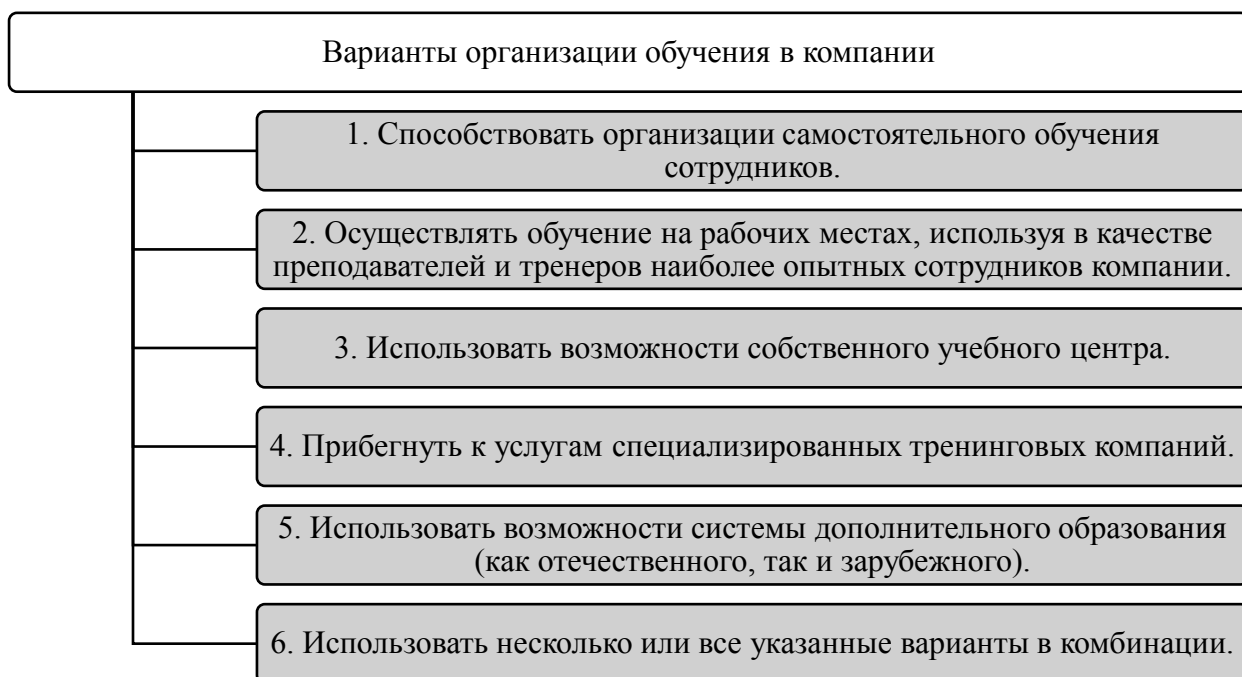


Рисунок 3 – Варианты организации обучения в компании [19, с. 30]

«Переподготовка – получение новой специальности из числа лиц, имевших рабочую профессию для удовлетворения потребности предприятия и рынка труда в данной специальности.

С позиции организации процесса обучения принципиальной разницы между первичным обучением и переподготовкой нет. Переподготовка рабочих осуществляется прямо на предприятии (конечно, если есть возможность сохранить рабочих, заняв их на других участках производства), а также силами территориальной службы занятости (если произошло фактическое высвобождение – увольнение с предприятия).

Особенность переподготовки кадров – в контингенте рабочих, которых она охватывает. Это в основном рабочие средних и старших возрастов, проработавшие определенное время по определенной профессии, что накладывает свою специфику на обучение.

При эффективных обучающих программах обучение выполняет важные функции:

- наилучшее использование работника;
- мотивация работника» [5, с. 64].

В настоящее время исследователями все чаще отмечается важность и целесообразность непрерывного образования. О значимости непрерывного образования свидетельствуют основные факторы (рисунок 4).

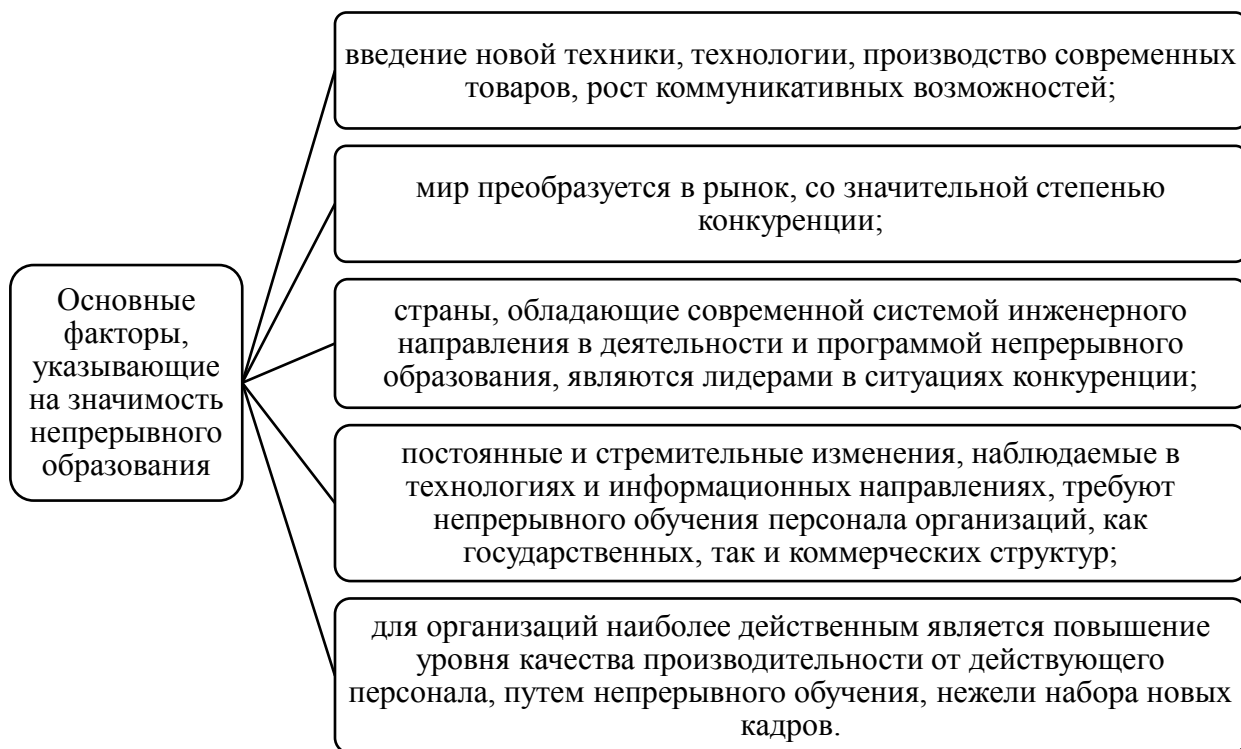


Рисунок 4 – Основные факторы, указывающие на значимость непрерывного образования [17, с. 374]

Однако можно утверждать, что причины и цели обучения персонала организаций разнятся между работодателями и самими работниками. Таким образом, можно выделить следующие «цели, которые преследует работодатель, при непрерывном обучении персонала:

- организация и развитие персонала;
- приобретение знаний, умений и навыков с целью, находить, осознавать и разрешать имеющиеся проблемные моменты в работе;
- применение в трудовой деятельности навыков по эффективному производству;
- объединение персонала в сплоченный коллектив;
- повышение адаптационных возможностей персонала;

- введение нововведений для эффективного делопроизводства» [26, с. 215].

«Цели, которые преследует персонал, при непрерывном обучении:

- повышение уровня профессиональной квалификации;
- получение профессионально важных знаний, которые будут способствовать повышению эффективности деятельности [2];
- формирование и развитие профессионально важных качеств в сфере планирования и организации производства» [22, с. 48].

Ряд отечественных и зарубежных исследователей выделяют три концепции по непрерывному обучению персонала организаций (рисунок 5).

Первая, это концепция, включающая в себя специализированное обучение, направленное на актуальные проблемы в организации и относящиеся к определенному виду деятельности, то есть на местах. Данная форма непрерывного обучения является действенной сравнительно на непродолжительное время. Персонал рассматривает данное обучение как возможность сохранения и улучшения своих позиций на рабочем месте.

Вторая концепция рассматривается, с точки зрения многопрофильного обучения. Данное обучение представляется эффективным с финансовой стороны. Благодаря многопрофильному обучению увеличивается производительность и мобильность персонала. Тем не менее, имеющаяся ситуация является ситуацией риска для предприятия, так как работнику предоставляется выбор, в связи с чем, он менее привязан к своему рабочему месту.

Третья концепция непрерывного обучения, направленная на персонал, обращена на развитие личностных качеств, способствующих повышению уровня мотивации на достижения в профессиональной деятельности. Данное направление относится, к тем работникам, у которых наблюдается склонность к научным исследованиям и которые обладают лидерскими качествами.

Рисунок 5 – Концепции по непрерывному обучению персонала организаций [28, с. 93]

Рассматривая непрерывное обучение можно выделить предмет, которым являются:

- «Знания – набор необходимых теоретических, методологических, методических и практических знаний, которые являются необходимыми персоналу в его профессиональной деятельности на рабочем месте.

- Умения – знания, воплощенные в профессиональную деятельность работника.

- Навыки – высокий уровень умений, применение полученных ранее знаний в своей профессиональной деятельности, с целью повышения эффективности труда на осознанном уровне» [38, с. 261].

Таким образом, можно заметить, что комплекс задач, направленных на совершенствование обучения кадров, имеет итоговую цель – повышение эффективности функционирования предприятия, посредством повышения качества работы его сотрудников. Руководителю организации необходимо помнить, что в современных условиях важно сохранить уровень прибыльности, качество производимой продукции (услуг), а также высокую конкурентоспособность и множество других факторов для процветания предприятия. Но все это возможно только при условии наличия эффективных сотрудников, а также наличие команды и количество лидеров в компании на всех уровнях. А создать это возможно только с помощью системы постоянного обучения и повышения квалификации.

1.2 Методические аспекты оценки эффективности управления обучением персонала организации

Кадровая политика в современной организации определяется преимущественно характером требований, выдвигаемых к персоналу, к их числу относится профессиональное обучение.

«Важным элементом кадровой политики организации является кадровая подготовка. Цель кадровой подготовки – повышать качество

профессионального состава работников организации, формировать у них высокий профессионализм, мастерство, современное видение, умение работать в новых экономических условиях и обеспечивать на этой основе высокую продуктивность работы и эффективную занятость.

Сегодня компании при обучении своих сотрудников пользуются разнообразными методиками по организации процесса повышения квалификации, которые определены конкретной ситуацией [4].

Для того чтобы обучение отвечало актуальным потребностям, приносило пользу, а не превращалось в очередную затратную операцию для организации, нужно строго определять цели, задачи, а также планировать результаты. Чем точнее будет поставлена цель, тем больше шансов на то, что будет достигнут положительный результат» [19, с. 30].

«Оценки эффективности обучения можно разделить на 4 группы:

- оценка эффективности всей программы образования: методик, преподавателя, степень соответствия программных материалов целям обучения;
- улучшение качества образования: квалификационный уровень педагогов, применяемых методик, затраты программы обучения по времени;
- обоснование потребности внедрения конкретных мероприятий;
- доказательство важности образования в организации при условиях жесткого бюджетного планирования» [42, с. 280].

«В процесс реализации процедуры оценки входят следующие главные этапы:

- оценка реакции слушателей, оценка удовлетворенности процессом обучения – как правило, определяется посредством анализа листов реагирования, а также просто анкетированием. Главная задача – определить уровень пользы тренинга, определить уровень удовлетворенности слушателей процессом обучения, работой самого тренера [6];

- оценка поведения на рабочем месте – самый сложный этап, так как он предусматривает оценку изменения поведения участников обучения на рабочем месте; оценка психологического, социального климата в коллективе;

- оценка навыков, знаний – предусматривает оценку степени достижения целей, которые поставлены перед обучением. Основной инструмент тут – профессиональное тестирование, которое уместно провести до самого обучения, проведение экзаменов в письменной или устной форме;

- важной считается проверка владения полученных навыков посредством обучения других работников; проведение презентации для организаторов обучения; помощь при адаптации, обучении новых работников; проведение презентаций с коллегами из других подразделений [7];

- так как владение знаниями не всегда связано с возможностью их применения на практике, то важный этап оценки – определение практических навыков. Данная оценка должна определять, насколько работник готов к выполнению новых задач по итогам обучения. Варианты проверки могут быть разными. Это выработка плана мероприятий по совершенствованию определенного направления работы организации, создание типового документа, стандарта, положения работы, создание и реализация проекта, направление в другие подразделения, филиалы – для обмена опытом и прочее;

- оценка уровня воздействия программы образования устанавливает, насколько изменились показатели организации. Самая сложная работа на этом этапе – определить ключевые показатели, которые подвержены воздействию со стороны проведенного обучения» [33, с. 308].

«В условиях рыночной экономики важным является пост-сопровождение программы образования, поскольку в динамично изменяющихся условиях возможность использовать образовательные навыки, полученные при работе, в практике может утрачиваться [8].

В данном случае самый лучший вариант – провести доверительную беседу с работником, пояснить ему причины сложившихся событий; проведение общей разработки альтернативных методов по практическому использованию знаний. Все это даст возможность избежать демотивации работников, не позволит снизить уровень вовлеченности в работу, повысит уровень лояльности по отношению к организации. Самое главное, что работники будут понимать стратегию развития организации» [25, с. 82].

Методика проведения оценки эффективности обучения (на основе интеграции методики оценки обучения Д. Киркпатрика) представлена на рисунке 6. Реализация перечисленных этапов позволит осуществить качественную оценку степени эффективности обучения работников организации [10].

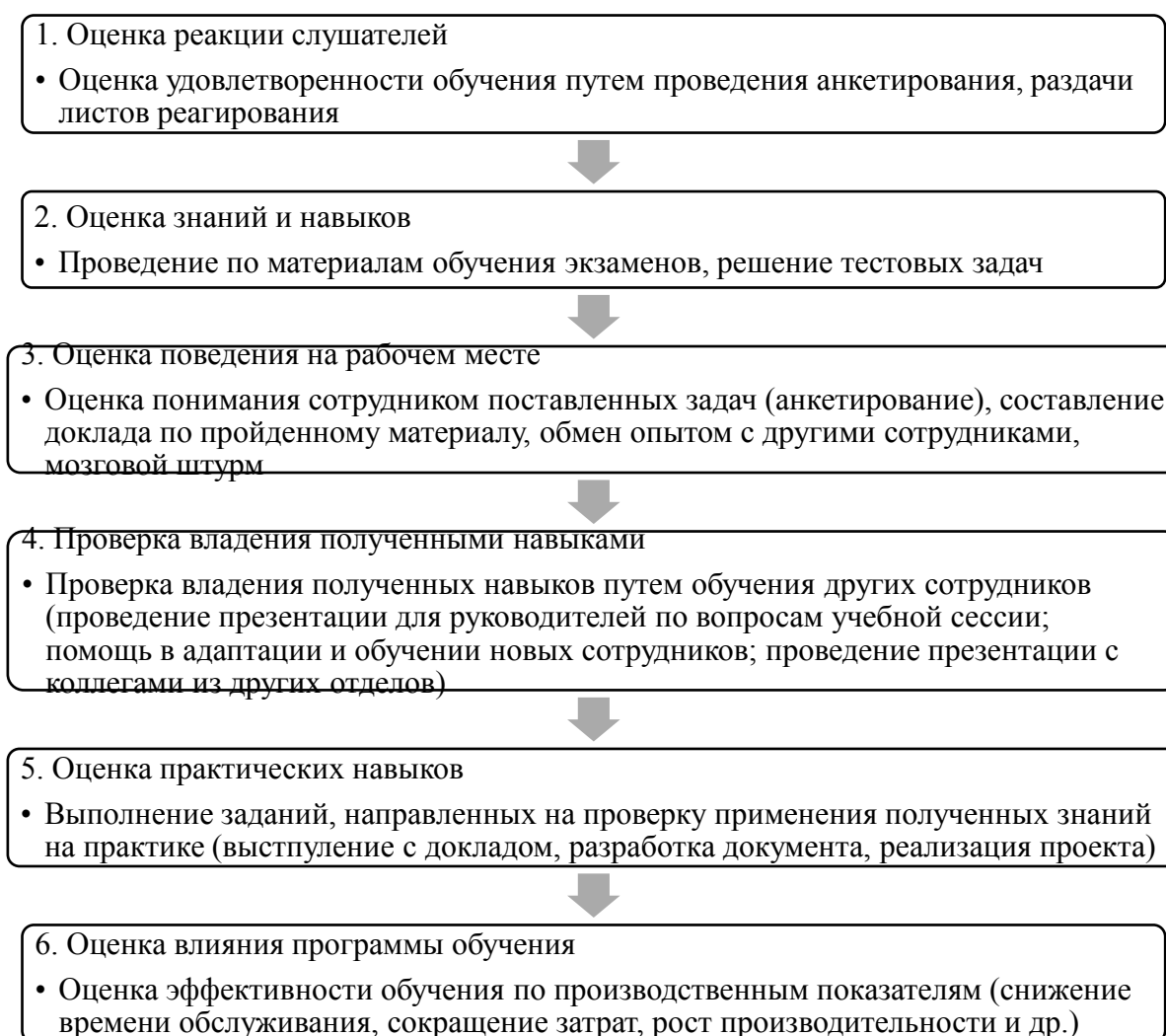


Рисунок 6 – Методика проведения оценки эффективности обучения (на основе интеграции методики оценки обучения Д. Киркпатрика) [25, с. 82]

Таким образом, «оценка – это не самоцель, а только средство, которое помогает выявлять недостатки в работе системы, зоны совершенствования, развития или технологии, что доказывает пользу обучения персонала организации в экономическом плане» [25, с. 93].

«Эффективное обучение персонала позволяет достичь цели развития компетенций персонала предприятия, которые выражаются в росте мотивированности сотрудников на выполнение работы и достижение целей, сплоченности коллектива для работы в команде, и т. д., что, в конечном счете, способствует развитию и процветанию предприятия [11].

Для выявления потребностей в обучении наиболее популярным является использование метода экспертных оценок [12]. При использовании данного метода к оценке привлекаются эксперты, которые на основе собственного опыта и знаний проводят оценку, анализируют и дают заключение. Важным аспектом является и подбор экспертов. От этого зависит, насколько эффективными в дальнейшем будут мероприятия по обучению персонала [13].

Экспертом может выступать руководитель организации, сотрудники, хорошо знающие оцениваемых и компетентны в этой области, а также привлекаются сторонние специалисты» [36, с. 43].

Эксперт может проводить оценку эффективности обучения персоналом посредством опроса, анализа документов, анализа и расчёта экономических показателей.

«При анализе эффективности обучения по оценкам участников эксперт может определить [15]:

– степень удовлетворенности участников обучения (понравилось/ не понравилось; интересно/ неинтересно; полезно/ бесполезно и др.) – реализуется в ходе анализа устной и письменной обратной связи [16];

– уровень усвоения участниками обучения соответствующих знаний (знаю/ не знаю) – реализуется в процесс проведения тестов, зачетов [18];

– степень изменения и содержание рабочего поведения участников обучения (изменилось/ не изменилось; демонстрация усвоения соответствующих знаний, умений, навыков) – реализуется в ходе непосредственного наблюдения руководителей, включенного наблюдения» [37, с. 158].

«При анализе эффективности обучения по результатам:

– степень изменения и содержание рабочих показателей участников обучения: производительность, качество труда [20];

– степень соответствия уровня подготовки участников обучения актуальным и стратегическим целям развития организации;

– степень соответствия учебных программ специфике и нуждам предприятия, а также соответствия качества программ профессионального обучения, организационных, педагогических и материально-технических ресурсов действующей системы обучения современным требованиям организации систем развития персонала [23];

– соотношение затрат компании на обучение персонала и прибыли, выраженной в экономических показателях» [43, с. 150].

Экономический анализ как метод оценки эффективности профессионального обучения, равно как и соответствующий критерий, является наиболее объективным методом, способствующем сбору, обработке и представлению значимой информации [27]. Применение данного метода оценки на практике усложняется рядом факторов, среди которых специфика профессиональной сферы, особенности материально-финансовой сферы организации, большое количество обучаемых и разноплановость образовательных программ и др. Смысл экономического анализа состоит в том, чтобы просчитать, как соотносятся затраты, понесенные компанией на профессиональное обучение сотрудников, с полученной организационной прибылью от работы обученного персонала в установленный временной

промежуток. Формула, предложенная для расчета показателей экономической эффективности профессионального обучения персонала Магурой М. И. и Курбатовой М. Б., представлена на рисунке 7.

$$\begin{array}{c}
 \boxed{\text{Экономическая эффективность профессионального обучения}} \\
 = \frac{\boxed{\text{Прямые + косвенные затраты на обучение 1 сотрудника}} \times \boxed{\text{Количество обученных сотрудников}}}{\boxed{\text{Прибыль, полученная от работы 1 обученного сотрудника в установленный период}} \times \boxed{\text{Количество обученных сотрудников}}}
 \end{array}$$

Рисунок 7 – Формула расчета показателей экономической эффективности профессионального обучения персонала [35, с. 140]

Необходимо понимать, что затраты организации, связанные с реализацией программ профессионального обучения, могут быть разделены на прямые и косвенные [29]. Под прямыми затратами понимается стоимость работы HR-специалистов, кураторов, преподавателей, обеспечение ресурсами и создание условий, необходимых для комфортного обучения [34]. К косвенным затратам на профессиональное обучение персонала относятся организационные траты, связанные с тем, что обучаемый сотрудник, в период прохождения обучения отрывается от основной работы полностью или частично, и как результат выполняет свою работу неполноценно, то есть организация «не дополучает» от данного работника в период обучения конкретные рабочие результаты, и, как следствие, и прибыль [30].

Казалось бы, выходом становится обучение в режиме «без отрыва от работы», например, с применением наставничества, ротации или стажировок. Но и в таком случае, важно понимать, что даже находясь на рабочем месте работник постоянно чередует образовательную деятельность с рабочими действиями, и, соответственно, полноценно не погружен ни в рабочий, ни в обучающий процесс [31].

Еще одним проблемным вопросом при проведении экономического анализа эффективности профессионального обучения персонала для большинства современных компаний вне зависимости от сферы деятельности является определение временного промежутка, который должен учитываться для расчета получаемой от обученных работников прибыли. Следует сказать, что в различных случаях данный промежуток может иметь серьезный разброс. Как правило, компании рассматривают в качестве такого периода «отдачи» срок от 6 месяцев до 1 года [48, с. 169].

«Оценка эффективности процесса обучения позволяет осуществить контроль за реализацией программы обучения. Она позволяет проанализировать слабые стороны, провести мониторинг эффективности, качества, результативности обучения. Обучение может считаться эффективным, если его результаты послужат вкладом в достижение целей организации. После завершения обучения и проведения его оценки результаты сообщаются в службу управления персоналом для необходимости выстраивания системы контроля над результатами обучения» [48, с. 169].

Обучение персонала призвано сформировать предпочтительные в трудовой деятельности сотрудников профессиональные навыки и модели поведения. Поэтому систематический анализ отзывов клиентов организации позволит оценить в какой степени данные модели были сформированы и как они применяются в непосредственной трудовой деятельности обученного персонала [45, с. 607].

Таким образом, при организации оценки эффективности профессионального обучения следует применять комбинированный подход, включающий оценку нескольких критериев, что обеспечить получение объективных выводов для последующих управленческих решений. А также использовать методически обоснованные методы сбора и обработки информации [39].

2 Анализ управления обучением персонала в ООО «СтройКонсалтГрупп»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «СтройКонсалтГрупп»

ООО «СтройКонсалтГрупп» – уникальное предприятие, ведущее разнонаправленную деятельность. Организация занимается как ремонтными услугами, так и производством мебели [40].

ООО «СтройКонсалтГрупп» как бренд в области ремонтных услуг существует недавно, но в индустрии уже больше 5 лет (Рисунок 8). Фундамент ООО «СтройКонсалтГрупп» – специалисты с высшим строительным образованием, которые знают дело с инженерно-конструкторской стороны, разбираются в материалах и технологиях ремонта, умеют и любят работать с людьми [41].



Рисунок 8 – Торговый знак ООО «СтройКонсалтГрупп»
(строительные услуги)

Рассматривая более подробно направление деятельности ООО «СтройКонсалтГрупп», связанное с оказанием строительных услуг, отметим, что компания осуществляет ремонт как квартир, так и домов, и коттеджей, а также отдельных комнат. ООО «СтройКонсалтГрупп» осуществляет следующие виды ремонта: косметический ремонт, капитальный ремонт, дизайнерский ремонт и т. п. [46].

В услуги, оказываемые ООО «СтройКонсалтГрупп», входит

реализация демонтажных работ, кладочных, облицовочных работ, штукатурных, малярных работ, устройство полов, монтаж напольных покрытий, устройство, зашивка потолков, плиточные работы, сантехнические работы, электромонтажные работы, установка окон, установка систем кондиционирования, заказ, доставка и подъем материала, изготовление и установка мебели, уборка и вывоз строительного мусора [47].

ООО «СтройКонсалтГрупп» функционирует и как производитель мягкой мебели в Республике Беларусь (Рисунок 9).



Рисунок 9 – Торговый знак ООО «СтройКонсалтГрупп»
(производство мебели)

Предметом деятельности ООО «СтройКонсалтГрупп» являются следующие виды деятельности [49]:

- производство стульев и другой мебели для сидения и прочей мебели;
- ремонт и, реставрация, бытовой мебели;
- производство готовых текстильных изделий кроме одежды;
- производство столярных изделий и прочих деревянных изделий;
- производство изделий из проволоки и прочих металлических изделий, не включенных в другие группировки;
- монтаж, наладка, ремонт и техническое обслуживание паровых и

водогрейных котлов, насосов и компрессоров, промышленного холодильного и вентиляционного оборудования;

- распределение газообразного топлива по трубопроводам и его продажа;
- производство тепловой энергии тепловыми электростанциями, самостоятельными котельными, прочими источниками;
- неспециализированная оптовая торговля непродовольственными товарами [51];
- розничная торговля мебелью, товарами для дома, бытовыми электротоварами, радио и телеаппаратурой и др.;
- деятельность автомобильного грузового транспорта [52].

ООО «СтройКонсалтГрупп»: состоит из следующих подразделений:

- основные производственные цеха: цех №1 и цех №2;
- вспомогательные участки: №3 – экспериментальный, №4 – транспортный, №5 – строительный, №6 и №7 – энергоучастки, №8 – ремонтно-механическая мастерская, №9 – ОТК, №10 – заводоуправление [53].

ООО «СтройКонсалтГрупп» производит следующие виды продукции: гарнитуры, наборы, кресла, тахты, диваны, диван-кровати, кресла-кровати, банкетки [54].

В таблице 1 отразим динамику изменения основных финансово-экономических показателей, характеризующих эффективность деятельности ООО «СтройКонсалтГрупп» в период с 2020 по 2021 гг.

Согласно данным таблицы 1, выручка от реализации продукции в ООО «СтройКонсалтГрупп» в 2019 году составляла 9359 тыс. руб., а в 2020 году значение данного показателя сократилось в сравнении с 2019 годом на 282 тыс. руб. или на 3,01 % и составило 9077 тыс. руб. В свою очередь, в 2021 году значение выручки составило 9337 тыс. руб., что на 260 тыс. руб. или на 2,86 % больше значения показателя в 2020 году [55].

Полная себестоимость в 2019 году составила 4770 тыс. руб. В 2020 году себестоимость продукции снизилась на 477 тыс. руб. или на 10,00 % и составила 4293 тыс. руб., что обусловлено стремительным развитием пандемии COVID-19, что обусловило снижение масштабов деятельности компании, и, как следствие, снижение себестоимости наряду с уменьшением выручки [57]. В 2021 году значение данного показателя составило 4119 тыс. руб., что на 174 тыс. руб. или на 4,05 % меньше, чем в 2020 году [56].

Таблица 1 – Показатели деятельности ООО «СтройКонсалтГрупп» за 2019 – 2021 гг. (бел. руб.)

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение (+;-)		Темп роста, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
1. Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг, тыс. руб.	9359	9077	9337	-282	260	96,99	102,86
2. Полная себестоимость, тыс. руб.	4770	4293	4119	-477	-174	90,00	95,95
3. Прибыль от реализации, тыс. руб.	4589	4784	5218	195	434	104,25	109,07
4. Затраты на рубль реализованной продукции, руб. (стр. 2 / стр. 1)	0,51	0,47	0,44	-0,04	-0,03	92,80	93,28
5. Рентабельность продукции, % ((стр. 3 / стр. 2) * 100 %)	96,21	111,44	126,68	15,23	15,24	x	x
6. Рентабельность продаж, % ((стр. 3 / стр. 1) * 100 %)	49,03	52,70	55,89	3,67	3,18	x	x
7. Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	85	548	315	463	-233	644,71	57,48
8. Среднесписочная численность работников, чел.	186	220	245	34	25	118,28	111,36
9. Среднегодовая выработка, тыс. руб. / чел. (стр. 1 / стр. 8)	50,32	41,26	38,11	-9,06	-3,15	82,00	92,37
10. Среднегодовая заработная плата, руб.	9663,96	10200,4	10792,4	536,4	592,08	105,55	105,80

Прибыль в 2019 году составляла 4589 тыс. руб. В 2020 году данный показатель составил 4784 тыс. руб., что на 195 тыс. руб. или на 4,25 %

больше, чем в 2019 году. В то же время в 2021 году наблюдалось увеличение прибыли в сравнении с 2020 годом еще на 434 тыс. руб. или на 9,07 % до 5218 тыс. руб.

Затраты на рубль реализованной продукции снизились в 2020 году в сравнении с 2019 годом с 0,51 руб. до 0,47 руб. или на 0,04 руб. (7,20 %). В то же время в 2021 году в сравнении с 2020 годом наблюдалось сокращение затрат на рубль реализованной продукции еще на 0,03 руб. или на 6,72 % до 0,44 руб.

Рентабельность продукции в 2019 году составила 96,21 %. К 2020 году данный показатель вырос на 15,23 п. п. до 111,44 %. В 2021 году рентабельность продукции составила 126,68 %, что на 15,24 п. п. больше, чем в 2020 году.

Рентабельность продаж по состоянию на 2019 год составляла 49,03 %. В 2020 году данный показатель вырос на 3,67 п. п. до 52,70 %. В 2021 году значение рентабельности продаж составило 55,89 %, что на 3,18 п. п. больше, чем в 2020 году.

Чистая прибыль в 2019 году составляла 85 тыс. руб. В 2020 году значение данного показателя увеличилось на 463 тыс. руб. или на 544,71 % и составило 548 тыс. руб. В 2021 году чистая прибыль сократилась в сравнении с 2020 годом на 233 тыс. руб. или на 42,52 % до 315 тыс. руб.

Среднесписочная численность работников ООО «СтройКонсалтГрупп» росла в рассматриваемом периоде с 186 чел. до 245 чел. или на 18,28 % в 2020 г. и на 11,36 % в 2021 г.

В рассматриваемом периоде наблюдалось стабильное увеличение среднегодовой заработной платы работников ООО «СтройКонсалтГрупп» с 9663,96 руб. до 10792,4 руб. или на 5,55 % в 2020 году и на 5,80 % в 2021 году.

Значение производительности труда работников ООО «СтройКонсалтГрупп» сокращалось с 50,32 тыс. руб. / чел. до 38,11 тыс. руб.

/ чел. или на 9,06 тыс. руб. / чел. (18,00 %) в 2020 году и на 3,15 тыс. руб. / чел. (7,63 %) до 38,11 тыс. руб. / чел. в 2021 году.

Изучив общие сведения об эффективности деятельности ООО «СтройКонсалтГрупп», перейдем к анализу эффективности системы управления персоналом.

2.2 Анализ эффективности системы управления персоналом и организации обучения ООО «СтройКонсалтГрупп»

1 Анализ эффективности системы управления персоналом организации начнем с изучения организационной структуры. Организационная структура ООО «СтройКонсалтГрупп» является функциональной. Это объясняется наличием разделения управления на элементы (отделы), каждый из которых имеет определенную задачу в управлении, т.е. выполняет определенную функцию (рисунок 10).



Рисунок 10 – Структура управления ООО «СтройКонсалтГрупп»

Деятельность структурных подразделений и исполнителей регламентируется специальными положениями, которые определяют функции каждого органа управления, распределение прав и обязанностей между ними, а внутри подразделения каждого исполнителя. Функциональные обязанности отделов определены в соответствующих Положениях о них. Структура и штаты отделов утверждаются директором.

ООО «СтройКонсалтГрупп» состоит из следующих подразделений:

- цех №1 и цех №2 – основные производственные цеха;
- цех №3 – экспериментальный участок;
- цех №4 – транспортный участок;
- цех №5 – строительный участок;
- цех №6 и цех №7 – энергоучастки;
- цех №8 – ремонтно-механическая мастерская;

– цех №9 – ОТК.

Управление всей производственно-хозяйственной деятельностью ООО «СтройКонсалтГрупп» осуществляет директор. Ему подчиняются главный бухгалтер, главный инженер, главный экономист, ведущий экономист отдела организации труда и заработной платы.

Одну из главных ролей в повышении эффективности деятельности организации, играет персонал компании. То, насколько грамотно подобраны кадры, насколько правильно выбран порядок поощрения работы специалистов, это все обуславливает уровень прибыльности работы всей компании.

Структура персонала по категориям в ООО «СтройКонсалтГрупп» представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Состав персонала ООО «СтройКонсалтГрупп» за 2019-2021 гг., чел.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение, +/-		Темп роста, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Руководители	7	7	8	0	1	100,00	114,29
Специалисты	26	29	35	3	6	111,54	120,69
Рабочие	153	184	202	31	18	120,26	109,78
Всего	186	220	245	34	25	118,28	111,36

Согласно данным таблицы 2, отметим, что среднесписочная численность работников ООО «СтройКонсалтГрупп» стабильно растет с 186 чел. до 245 чел. или на 34 чел. в 2020 г. и на 25 чел. в 2021 г.

В 2020 году рост среднесписочной численности работников ООО «СтройКонсалтГрупп» произошло за счет увеличения числа специалистов и рабочих на 3 чел. и на 31 чел. соответственно. В то же время в 2021 году количество работников организации выросло в результате увеличения числа руководителей на 1 чел., специалистов на 6 чел. и рабочих на 18 чел.

На рисунке 11 представлена структура персонала ООО «СтройКонсалтГрупп».

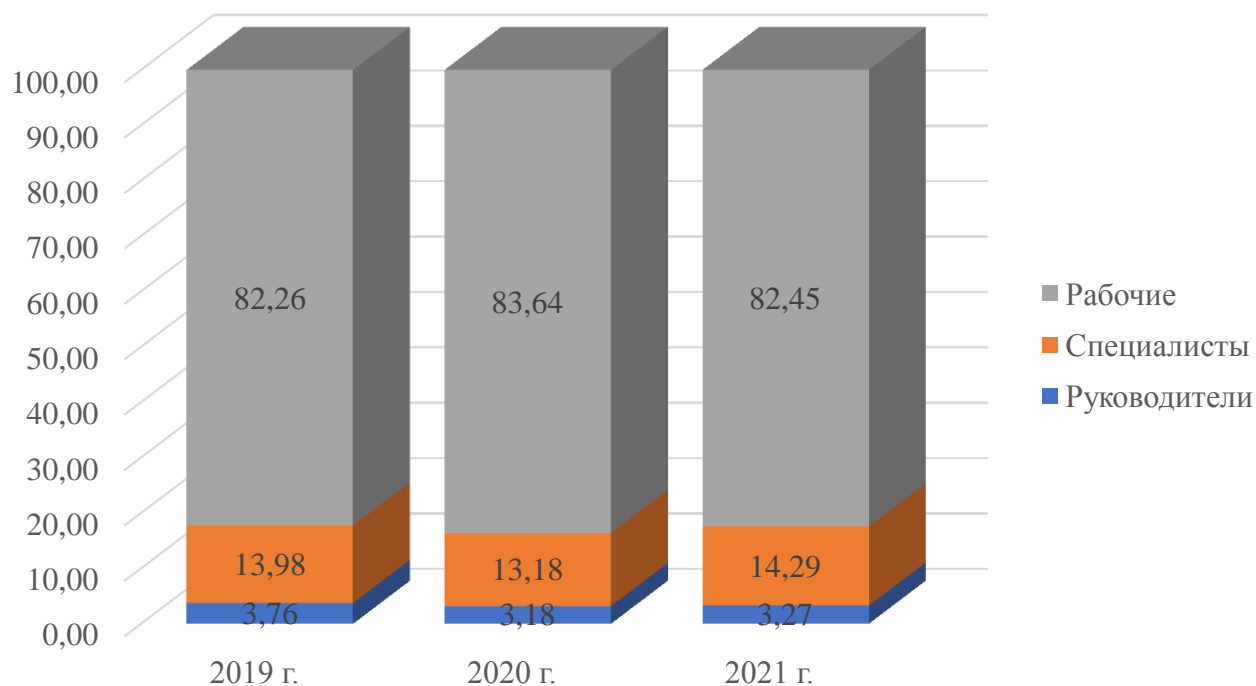


Рисунок 11– Структура персонала ООО «СтройКонсалтГрупп», %

Согласно данным рисунка 11, отметим, что в структуре персонала ООО «СтройКонсалтГрупп» более 82 % составляли рабочие. Удельный вес специалистов варьируется от 13,18 % до 14,29 %. Доля руководителей варьируется в анализируемом периоде с 3,18 % до 3,76 %.

Далее проанализируем показатели движения кадров ООО «СтройКонсалтГрупп» за 2019-2021 гг. (таблица 3).

Таблица 3 – Данные о движении работников за 2019 – 2021 гг.

Показатель	Значение показателя			Отклонение (+/-)	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020/ 2019	2021/ 2020
1. Списочная численность работников в среднем за год, чел.	186	220	245	34	25
2. Количество принятых работников за год, чел.	53	58	41	5	-17
3. Количество выбывших работников за год, чел., в т. ч.	27	24	16	-3	-8
- уволенные за нарушения трудовой дисциплины, чел.	3	1	2	-2	1

- по собственному желанию	24	23	14	-1	-9
5. Общее число принятых и уволенных работников, чел.	80	82	57	2	-25
6. Коэффициент по приему работников (стр. 2 / стр. 1)	0,28	0,26	0,17	-0,02	-0,10
7. Коэффициент по увольнению работников (стр. 3 / стр.1)	0,15	0,11	0,07	-0,04	-0,04
8. Коэффициент текучести кадров (стр. 4 / стр. 1)	0,13	0,10	0,06	-0,02	-0,05
9. Коэффициент общего оборота рабочей силы (стр. 5 / стр. 1)	0,43	0,37	0,23	-0,06	-0,14

Согласно данным таблицы 3, отметим, что коэффициент по приему работников ООО «СтройКонсалтГрупп» в 2019 году составлял 0,28. В 2020 году значение данного показателя сократилось на 0,02 до 0,26. В 2021 году продолжилось снижение коэффициента по приему работников на 0,10 до 0,17. Уменьшение данного коэффициента по сравнению с базовым периодом свидетельствует о снижении числа нанимаемых на работу сотрудников.

Коэффициент по увольнению работников ООО «СтройКонсалтГрупп» в 2019 году составил 0,15. В 2020 году данный показатель снизился на 0,04 и составил 0,11. В 2021 году коэффициент по увольнению работников составил 0,07, что на 0,04 меньше, чем в 2020 году. Снижение данного показателя указывает на сокращение числа увольняемых сотрудников.

Отметим, что в анализируемом периоде наблюдалось превышение коэффициента по приему работников над коэффициентом по увольнению кадров, что свидетельствует о кадровой политике организации, направленной на расширение кадрового состава.

Коэффициент текучести кадров в 2019 году составил 0,13. В 2020 году данный показатель сократился на 0,02 и составил 0,10. В 2021 году коэффициент текучести кадров уменьшился на 0,05 и составил 0,06.

Коэффициент общего оборота рабочей силы снизился в 2020 году в сравнении с 2019 годом на 0,06 до 0,37. В свою очередь, в 2021 году наблюдалось сокращение коэффициента общего оборота еще на 0,14 до 0,23.

Наиболее полную картину, свидетельствующую об эффективности трудовой деятельности, можно получить при изучении уровня образования, профессионализма, рабочего стажа работников. В первую очередь, проанализируем состав работников ООО «СтройКонсалтГрупп» по возрасту (таблица 4).

Таблица 4 – Состав работников ООО «СтройКонсалтГрупп» за 2019-2021 гг. по возрасту, чел.

Показатель	Значение показателя						Отклонение, чел.			
	2019 г.		2020 г.		2021 г.		2020/ 2019		2021/ 2020	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	п. п.	чел.	п. п.
18-24 лет	32	17,20	39	17,73	44	17,96	7	0,52	5	0,23
25-29 лет	48	25,81	52	23,64	57	23,27	4	-2,17	5	-0,37
30-39 лет	58	31,18	68	30,91	73	29,80	10	-0,27	5	-1,11
40-49 лет	33	17,74	42	19,09	48	19,59	9	1,35	6	0,50
50-59 лет	14	7,53	16	7,27	19	7,76	2	-0,25	3	0,48
60 лет и старше	1	0,54	3	1,36	4	1,63	2	0,83	1	0,27
Итого	186	100	220	100	245	100	34	0	25	0

Анализируя данные таблицы 4, отметим, что состав работников ООО «СтройКонсалтГрупп» в анализируемом периоде выглядел следующим образом. Так, отметим, что удельный вес работников в возрасте от 18 до 24 лет составляет чуть более 17 %. Доля работников в возрасте от 25 до 29 лет составляет более 23 %. Удельный вес сотрудников в возрасте 30-39 лет стабильно сокращается в рассматриваемом периоде с 31,18 % до 29,80 %. Сотрудники в возрасте от 40 до 49 лет составляют от 17,74 % до 19,59 % в структуре персонала. Доля работников в возрасте от 50 до 59 лет варьируется от 7,27 % до 7,76 %. Удельный вес сотрудников старше 60 лет в целом растет в рассматриваемом периоде с 0,54 % до 1,63 %.

В таблице 5 отобразим состав работников ООО «СтройКонсалтГрупп» по полу.

Таблица 5 – Состав работников ООО «СтройКонсалтГрупп» за 2019-2021 гг. по полу, чел.

Показатель	Значение показателя						Отклонение, чел.			
	2019 г.		2020 г.		2021 г.		2020/ 2019		2021/ 2020	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	п. п.	чел.	п. п.
Женщины	71	38,17	82	37,27	95	38,78	11	-0,90	13	1,50
Мужчины	115	61,83	138	62,73	150	61,22	23	0,90	12	-1,50
Итого	186	100	220	100	245	100	34	0	25	0

Согласно данным таблицы 5, отметим, что в ООО «СтройКонсалтГрупп» среди сотрудников преобладают мужчины. Так, в 2019 году доля женщин в структуре персонала составляла 38,17 %. К 2020 году данный показатель снизился на 0,90 п. п. и составил 37,27 %. В 2021 году удельный вес женщин в структуре работников ООО «СтройКонсалтГрупп» составил 38,78 %, что на 1,50 п. п. больше, чем в 2020 году.

В свою очередь, доля мужчин в структуре работников ООО «СтройКонсалтГрупп» изменялась в анализируемом периоде с 61,83 % в 2019 году до 61,22 % в 2021 году. Так, в 2020 году наблюдалось увеличение данного показателя на 0,90 п. п. до 62,73 %. Однако в 2021 году доля мужчин сократилась на 1,5 п. п.

В таблице 6 отобразим состав работников ООО «СтройКонсалтГрупп» по уровню образования.

Согласно данным таблицы 6, отметим, что основу персонала ООО «СтройКонсалтГрупп» составляют работники со средним специальным и профессионально-техническим образованием. Так, на долю данных сотрудников приходилось более 30 % и 29 % работников соответственно.

Таблица 6 – Состав работников ООО «СтройКонсалтГрупп» за 2019-2021 гг. по уровню образования, чел.

Показатель	Год						Отклонение (+/-)			
	2019 г.		2020 г.		2021 г.		2020/ 2019		2021/ 2020	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	п. п.	чел.	п. п.
Всего работников, в том числе лица, имеющие:	186	100	220	100	245	100	34	0	25	0
– высшее образование	29	15,59	33	15,00	37	15,10	4	-0,59	4	0,10

– среднее специальное	58	31,18	67	30,45	79	32,24	9	-0,73	12	1,79
– профессионально-техническое	55	29,57	71	32,27	74	30,20	16	2,70	3	-2,07
– общее среднее	32	17,20	35	15,91	38	15,51	3	-1,30	3	-0,40
– общее базовое	12	6,45	14	6,36	17	6,94	2	-0,09	3	0,58

На работников с общим средним образованием в 2019-2021 гг. приходилось более 15 % сотрудников. Доля сотрудников, имеющих высшее образование, в рассматриваемом периоде составляла чуть более 15 %. Удельный вес работников, имеющих общее базовое образование, колеблется в пределах от 6,36 % до 6,94 %.

В таблице 7 отразим порядок эффективности формирования фонда заработной платы работников ООО «СтройКонсалтГрупп» и динамику изменения производительности труда, на основании чего сделаем соответствующие выводы.

Таблица 7 – Эффективность формирования фонда заработной платы работников ООО «СтройКонсалтГрупп» за 2019-2021 гг., чел.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение, +/-		Темп роста, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг, тыс. руб.	9359	9077	9337	-282	260	9359	9077
Среднесписочная численность работников, чел.	186	220	245	34	25	118,28	111,36

Продолжение таблицы 7

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение, +/-		Темп роста, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Производительность труда, тыс. руб. / чел.	50,32	41,26	38,11	-9,06	-3,15	82,00	92,37
Среднемесячная заработная плата, руб.	805,33	850,03	899,37	44,70	49,34	105,55	105,80
Темп опережения		0,78	0,87	-	0,11		

Согласно данным таблицы 7, в рассматриваемом периоде наблюдалось стабильное увеличение среднемесячной заработной платы работников ООО

«СтройКонсалтГрупп» с 805,33 руб. до 899,37 руб. или на 5,55 % в 2020 году и на 5,80 % в 2021 году.

Значение производительности труда работников ООО «СтройКонсалтГрупп» сокращалось с 50,32 тыс. руб. / чел. до 38,11 тыс. руб. / чел. или на 9,06 тыс. руб. / чел. (18,00 %) в 2020 году и на 3,15 тыс. руб. / чел. (7,63 %) до 38,11 тыс. руб. / чел. в 2021 году.

Значение коэффициента опережения изменения производительности труда над изменением среднемесячной заработной платы в 2020 году составило 0,78. В 2021 году данный показатель вырос на 0,11 до 0,87. Таким образом, отмечались опережающие темпы роста среднемесячной заработной платы над темпами роста производительности труда, что указывает на неэффективное формирование фонда оплаты труда.

Проанализировав эффективность системы управления персоналом ООО «СтройКонсалтГрупп», перейдем к изучению порядка организации обучения персонала в организации.

Управление развитием персонала сегодня приобретает все большее практическое значение, рассматривается как ключевой фактор повышения конкурентоспособности. Любая организация, стремящаяся сохранить своё конкурентное преимущество и занять лидирующие позиции на рынке, нуждается в сотрудниках, владеющих современными знаниями и технологиями, способными эффективно применить их на практике, компетентный персонал является движущей силой компании на пути к достижению её стратегических целей. Развитие персонала призвано решить задачу создания и поддержания эффективного трудового потенциала организации для успешного и долгосрочного существования на рынке.

«Большая часть сотрудников ООО «СтройКонсалтГрупп» находится в возрастном диапазоне от 25 до 39 лет, что является определяющим моментом при выборе направлений развития корпоративной культуры. Этому способствует корпоративная поддержка обучающихся: для студентов предоставляется возможность работы по гибкому графику, а также

выбранная политика найма, направленная на привлечение молодых специалистов» [44].

Определение потребностей в обучении персонала в ООО «СтройКонсалтГрупп» происходит на уровне организации в целом. Потребности анализируются специалистом по кадрам после консультации с директором филиала, в соответствии с целями и политикой ООО «СтройКонсалтГрупп» в планировании персонала. Важно отметить, что учитывается то, что люди хотят сами, что им самим необходимо для личного развития.

ООО «СтройКонсалтГрупп» ежегодно планирует и выделяет средства на обучение и развитие персонала. Также уделяется внимание возможности выбора методов и видов обучения. Кадровая политика организации направлена на расширение методов и видов обучения.

«Подготовка учебных планов на обучение персонала не занимает приоритетное место в системе обучения ООО «СтройКонсалтГрупп». Подготовка плана-заявки на обучение проводится в конце отчетного периода, чаще всего по мере возникновения задачи или проблемы обучения. Планирование чаще всего нацелено на реализацию требований, предъявляемых к уровню образования персонала. Часто происходят упущения сроков обучения» [44].

На сегодняшний день системой обучения персонала ООО «СтройКонсалтГрупп» применяются три группы методов обучения персонала:

- традиционные методы обучения (семинары);
- методы активного обучения (разбор практических ситуаций);
- методы профессионального обучения (обучение на рабочем месте, наставничество).

«В связи с тем, что на современном этапе развитие информации обрушивается на всех большим и быстрым потоком, то для ведения успешной трудовой деятельности сотрудники должны на постоянной основе

повышать уровень своей профессиональной квалификации. Среди положительных моментов, характеризующих кадровую политику организации, следует выделить: регулярную аттестацию персонала в компании, рациональный подбор и расстановку кадров, соотношение оплаты труда с выполняемой работой, уверенность сотрудников в получении стабильного заработка.

Среди негативных моментов, которые выявлены в осуществлении кадровой политики организации, необходимо отметить: профессиональное обучение сотрудников со стороны компании производится достаточно редко; требует усилий корпоративная культура и уровень проведения общих культурных мероприятий. Важнейшим моментом в выборе метода обучения является осознание цели обучения, продумывание вместе с обучающим сотрудником того результата, к которому необходимо прийти, а также учет рисков и возможных негативных последствий от того, что сотрудник временно не выполняет свои обычные обязанности, или выполняет их не в полную силу» [44].

В таблице 8 отразим данные о подготовке, переподготовке и повышении квалификации кадров в ООО «СтройКонсалтГрупп».

Таблица 8 – Подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров в ООО «СтройКонсалтГрупп»

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение, +/-	
				2020/ 2019	2021/ 2020
Подготовка, переподготовка:	-	-	-	-	-
- план	48	54	62	6	8

Продолжение таблицы 8

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение, +/-	
				2020/ 2019	2021/ 2020
- факт	55	60	75	5	15
- % выполнения плана	114,58	111,11	120,97	-3,47	9,86
Повышение квалификации руководителей, специалистов:					
- план	11	15	17	4	2
- факт	13	15	15	2	0

- % выполнения плана	118,18	100,00	88,24	-18,18	-11,76
----------------------	--------	--------	-------	--------	--------

Согласно данным таблицы 8, отметим, что в рассматриваемом периоде наблюдалось устойчивое увеличение сотрудников ООО «СтройКонсалтГрупп», прошедших подготовку, переподготовку. Так, значение данного показателя выросло с 55 чел. в 2019 году до 75 чел. в 2021 году или на 20 чел. Вместе с тем, отметим, что на протяжении всего рассматриваемого периода было зафиксировано перевыполнение плана по подготовке, переподготовке сотрудников ООО «СтройКонсалтГрупп».

Рассматривая динамику изменения числа сотрудников, прошедших повышение квалификации, отметим, что в период с 2019 г. по 2020 г. данный показатель вырос с 13 чел. до 15 чел. или на 2 чел. В 2021 году число сотрудников, прошедших повышение квалификации, сохранилось на уровне 2020 года. Рассматривая размер выполнения планового задания, отметим, что в 2019 году план по повышению квалификации сотрудников был перевыполнен на 18,18 %. В 2020 году план был выполнен на 100 %. Однако в 2021 году было зафиксировано недовыполнение плана на 11,76 %.

В таблице 9 отразим более подробно особенности повышения квалификации руководителей, специалистов.

Таблица 9 – Особенности повышения квалификации руководителей, специалистов в ООО «СтройКонсалтГрупп»

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение, +/-	
				2020/ 2019	2021/ 2020
В учебных заведениях	46	51	57	5	6
В организации	22	24	33	2	9
Итого	68	75	90	7	15

Анализируя данные таблицы 9, отметим, что основная масса сотрудников ООО «СтройКонсалтГрупп», направленных на повышение квалификации, проходила обучение в учебных заведениях (более 60 %). Остальная часть сотрудников повышала квалификацию на базе самой организации.

В таблице 10 представим данные по динамике обучения специалистов ООО «СтройКонсалтГрупп» в учебных заведениях.

Таблица 10 – Динамика обучения руководителей, специалистов ООО «СтройКонсалтГрупп» в учебных заведениях

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение, +/-	
				2020/ 2019	2021/ 2020
Обучение 2-ой профессии	10	13	14	3	1
Переподготовка	21	22	24	1	2
Подготовка новых специалистов	15	16	19	1	3
Итого	46	51	57	5	6

Согласно данным таблицы 10, отметим, что среди сотрудников, прошедших повышение квалификации, большая часть персонала проходила переподготовку (более 40 %). Доля подготовки новых специалистов в рассматриваемом периоде составила более 30 %. Удельный вес сотрудников, прошедших обучение по второй профессии, составил менее 26 %.

В таблице 11 представлен анализ количества сотрудников, прошедших обучение и затрат на обучение.

Таблица 11 – Количество сотрудников, прошедших обучение и затрат на обучение в ООО «СтройКонсалтГрупп»

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение, +/-	
				2020/ 2019	2021/ 2020
Количество сотрудников, прошедших обучение и повышение квалификации, чел.	68	75	90	7	15
Затраты на обучение и повышение квалификации, тыс. руб. / год	12,5	16,3	26,4	3,8	10,1
Стоимость обучения одного сотрудника, тыс. руб.	0,184	0,217	0,293	0,033	0,076

Согласно данным таблицы 11, отметим, что в рассматриваемом периоде на обучение и повышение квалификации сотрудников в ООО «СтройКонсалтГрупп» было направлено от 12,5 тыс. руб. до 26,4 тыс. руб.

Стоимость обучения одного сотрудника ООО «СтройКонсалтГрупп» стабильно росла в рассматриваемом периоде с 0,184 тыс. руб. до 0,293 тыс. руб.

Основными факторами, обуславливающими необходимость развития системы обучения персонала в ООО «СтройКонсалтГрупп», являются внешние и внутренние факторы.

К внешним факторам относятся:

- цены на обучение персонала. На сегодняшний день сфере обучения и развития персонала уделяется довольно значительное внимание не только ввиду ее важности и необходимости как одного из компонентов успешной деятельности организации, но и влекущей за собой значительные затраты;

- международное окружение. Изменения, происходящие в стране и за рубежом, напрямую воздействуют, как на деятельность самой организации, так и на поведение и работоспособность сотрудников компании;

- развитие инфраструктуры. Быстрое развитие инфраструктуры требует всестороннего и постоянного развития и обучения сотрудников компании;

- качество подготовки специалистов в учебных заведениях. Организации не спешат принимать на работу сотрудников без опыта работы в связи с низким уровнем подготовки в учебных заведениях.

К внутренним факторам относятся:

- цели организации. Формулирование целей является главным пунктом в оценке эффективности развития персонала, так как основной целью является достижение целей организации.

- личностный фактор. Является носителем компетенций и центральным фактором повышения эффективности развития персонала.

Как показал анализ, проведенный в данном разделе, в ООО «СтройКонсалтГрупп» существуют проблемы в области организации и управления обучением персонала компании, что нашло свое отражение в ежегодном сокращении производительности труда. Так, в ООО «СтройКонсалтГрупп» уделяется незначительное внимание обучению сотрудников, из бюджета организации хоть и выделяются средства на обучение на ежегодной основе, однако их размер незначителен – 8,38 % чистой прибыли в 2021 году (26,4 тыс. руб. / 315 тыс. руб. * 100 %). Также стоит отметить, что в 2021 году среди всех сотрудников компании лишь 36,74 % персонала прошло обучение (90 чел. / 245 чел. * 100 %). Таким образом, следует разработать мероприятия, направленные на повышение эффективности обучения персонала ООО «СтройКонсалтГрупп».

3 Основные направления повышения эффективности обучения персонала ООО «СтройКонсалтГрупп»

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала

Высококвалифицированный кадровый состав играет существенную роль в развитии любого предприятия. Это предполагает постоянное повышение профессиональной компетентности работников, их карьерный рост, а также оптимальное сочетание квалифицированных кадров и молодых специалистов.

В современных условиях существует необходимость повышения эффективности деятельности организаций всех отраслей экономики. Повышение эффективности зависит от ряда факторов, одним из которых является использование наиболее продуктивных и малозатратных методов обучения и развития персонала.

«В наше время уделяют особое внимание непрерывному образованию, которое продолжается на протяжении всей жизни человека, достигая в сумме сорокалетнего опыта и до 10 раз повышения профессионального уровня деятельности. Для достижения таких результатов США тратят 15-20% рабочего времени, а также 10 еженедельных часов на изучение специализированной литературы и 40-80 часов на любую форму непрерывного образования. Обучение происходит различными способами: при оценивании, переподготовке, адаптации, планировании карьеры и др.

В настоящее время предпочтения потребителей постоянно изменяются, повышаются требования к качеству обслуживания и товара, появляются все новые конкуренты, поэтому необходимо соответствовать желаниям реальных и потенциальных клиентов и быть лучше предприятий, предоставляющих аналогичные услуги, в чем организациям, несомненно, помогает персонал, демонстрирующий высокий уровень сервиса благодаря имеющимся знаниям.

В связи с этим, следует постоянно держать марку, предоставляя своим работникам возможность получения новейшей информации и знаний путем обеспечения различными методами образования» [58, с. 422].

Эффективное управление процессами развития персонала возможно лишь при построении модели образовательного процесса.

Систематическое обучение позволяет наиболее полно раскрыть возможности работников. Обучение, в первую очередь, должно подготовить персонал к решению более широкого круга задач и повысить эффективность сотрудников в работе. Кроме того, обучение позволяет не только повышать уровень знаний и профессиональных компетенций, но и формировать систему моральных ценностей и установок, соответствующих современным условиям.

На рисунке 12 представлена модель обучения персонала в организации.

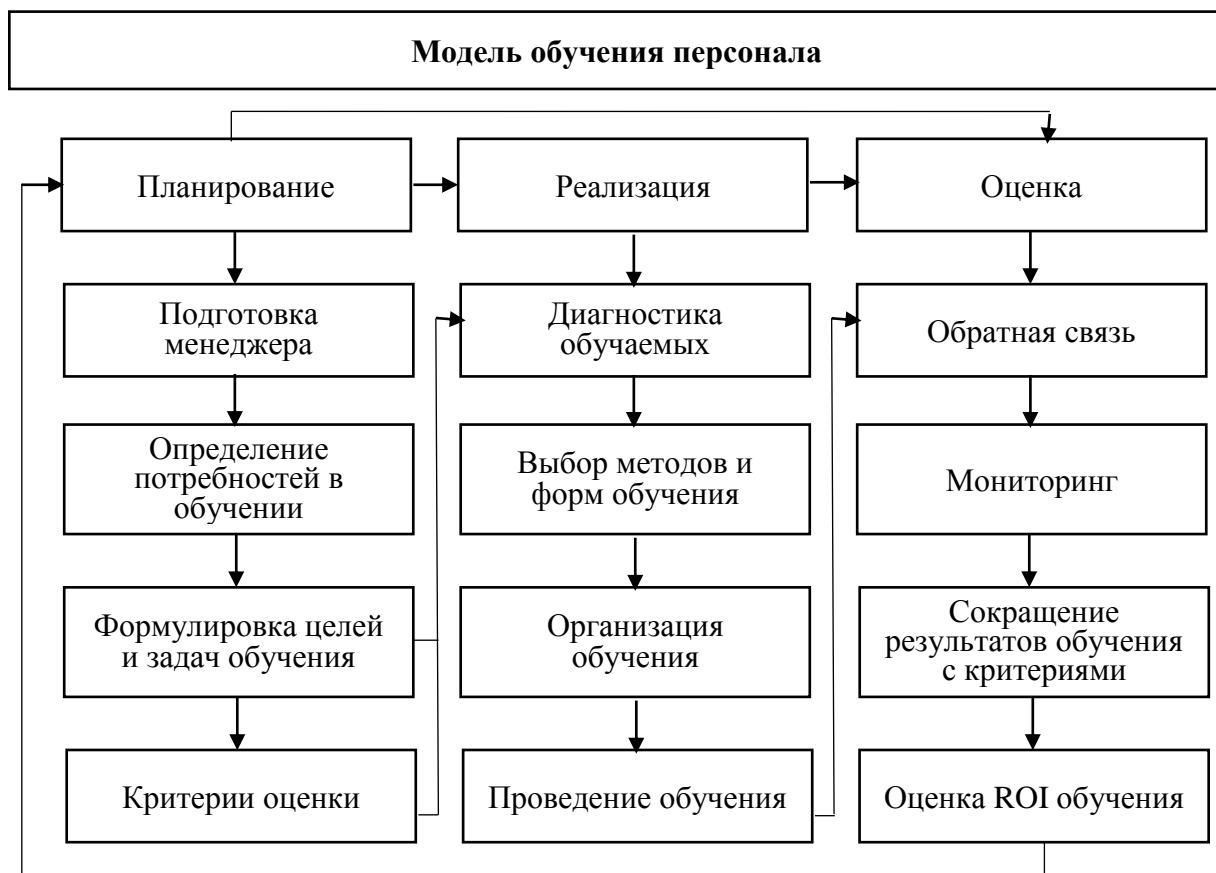


Рисунок 12 – Модель обучения персонала в организации

Эффективность использования данной модели во многом определяется последовательностью действий по организации образовательного процесса.

Последовательно рассмотрим этапы модели обучения персонала организации (рисунок 13).

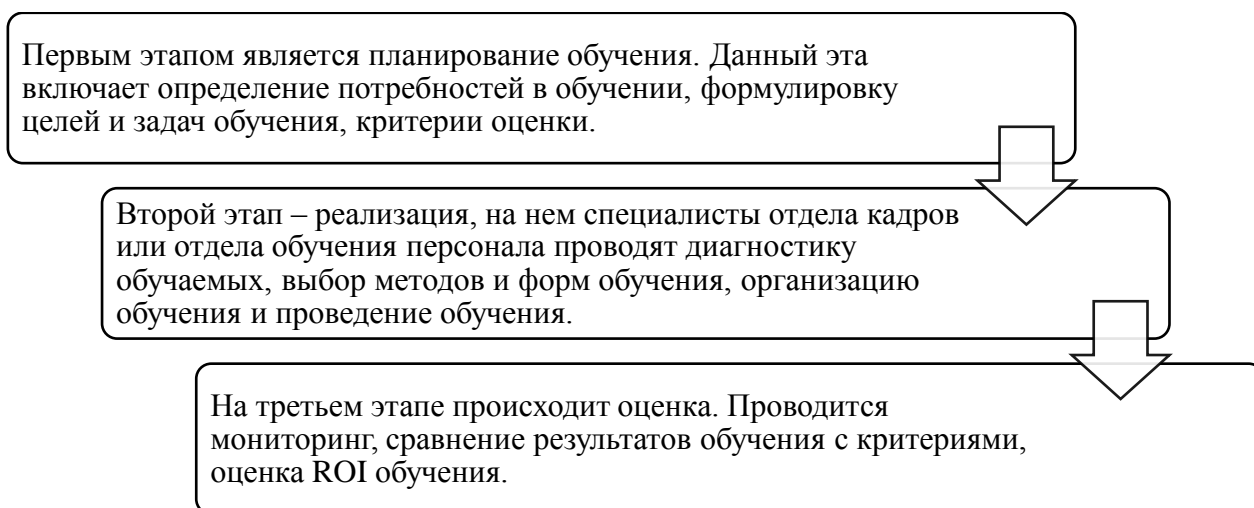


Рисунок 13 – Этапы модели обучения персонала организации

Таким образом, руководство организации должно регулярно совершенствовать методы, способы и формы обучения персонала в интересах как организации, так и сотрудников (Рисунок 14).

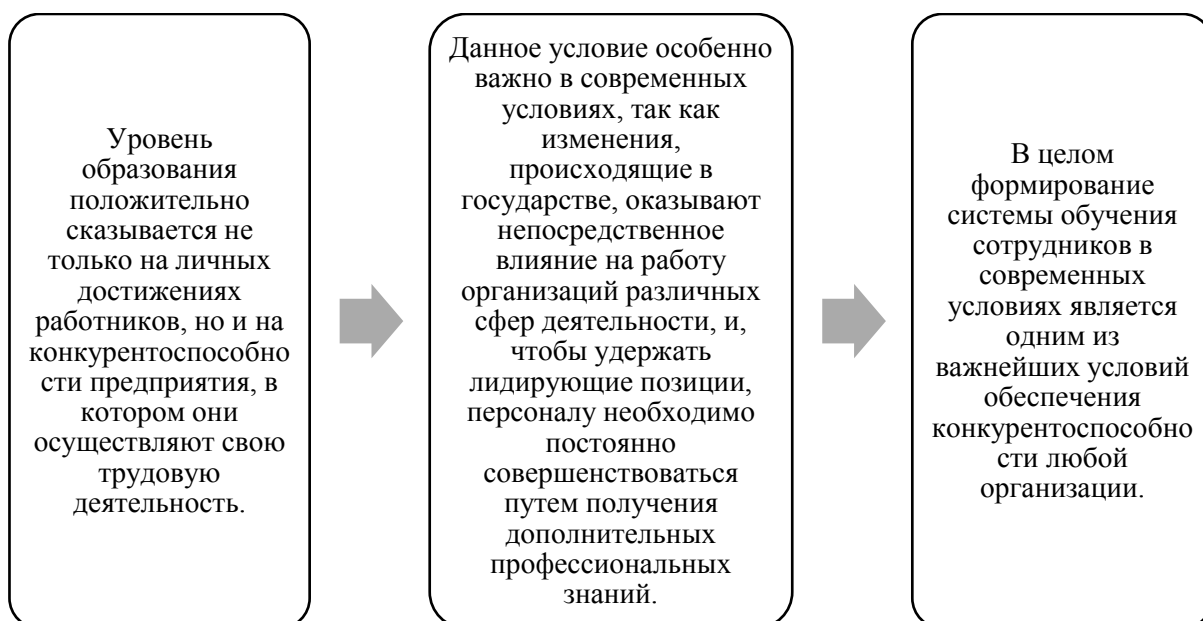


Рисунок 14 – Взаимосвязь эффективности работы персонала и организации

Следует констатировать выгоды, получаемые организацией в результате обучения работников: повышение приверженности персонала своей организации, снижение текучести кадров; повышение уровня трудовой мотивации персонала; формирование у обучающихся ценностей и установок, поддерживающих стратегию и цели организации, поддержание необходимого уровня конкурентоспособности (повышение качества и производительности труда персонала).

«Сегодня перед руководителями и менеджерами по персоналу строительных организаций встает задача не просто обучать сотрудников, как выполнять повседневные трудовые обязанности, а как сделать так, чтобы содержание обучения в полной мере отвечало потребностям общества, профессиональной сфере деятельности и стратегическим целям организации, в которой работает специалист, а также его личностным и профессиональным интересам.

В отношении кадрового потенциала отрасли, с одной стороны, можно сказать о значительном количестве специалистов как с высшим, так и со средне-специальным образованием, однако в то же время большую трудность вызывает формирование эффективных команд для реализации конкретных проектов, а также удержание высококвалифицированных специалистов в строительной компании в условиях недофинансирования отрасли. Все вышеуказанные факторы свидетельствуют о необходимости формирования эффективной системы обучения и развития персонала на перманентной основе, позволяющей создать в строительной организации коллектив квалифицированных специалистов, способных реагировать на вызовы внешней среды, требования законодательства, в том числе и международного, в условиях формирования цифровой экономики» [9, с. 143].

«Обучение и развитие персонала в строительной организации может осуществляться по следующим направлениям:

- курсы целевого назначения, которые проводятся для изучения рабочими нового оборудования, новых технологических процессов, средств механизации и автоматизации производственных процессов;
- курсы повышения квалификации – проводятся с целью повышения квалификации рабочих организации по основной профессии;
- переподготовка рабочих – проводится переобучение с одной профессии на другую путем индивидуального или группового обучения;
- обучение вторым и смежным профессиям, которое проводится исходя из потребностей производства, обеспечения безопасности труда и расширения профессионального профиля рабочих;
- участие в краткосрочных семинарах и конференциях для повышения общего уровня знаний и компетенций сотрудников;
- обучение и аттестация ответственных лиц в области безопасности труда, противопожарной безопасности, экологической безопасности и т.д.» [3, с. 517].

Таким образом, «обучение является социально направленным процессом и одним из наиболее действенных способов развития персонала в строительной организации. В условиях внутрифирменного обучения и развития персонала осуществляется определение и развитие взаимосвязанных компетенций персонала; проектирование и реализация методов, средств и методик освоения персоналом способов бесперебойной работы; развитие личностной ответственности персонала; формирование корпоративной культуры; контроль развития профессиональных компетенций персонала; создание соответствующей учебной и программно-методической документации» [3, с. 518]. В строительной отрасли, в частности в ООО «СтройКонсалтГрупп», следует уделять значительное внимание обучению и развитию персонала, поскольку от его компетентности зависит жизнь и безопасность населения страны.

Вместе с тем, для поддержания эффективности и конкурентоспособности строительной организации в условиях жесткого правового регулирования, постоянного изменения технологий и цифровизации бизнеса и общества целесообразно повышать эффективность обучения персонала посредством комплексной разработки программно-методического обеспечения, мониторинга результатов, внедрения современных методов обучения, таких как электронное обучение, в том числе с использованием виртуальной реальности, а также традиционного наставничества и обучения на рабочем месте, применение которых проверено временем.

Как показал анализ, проведенный во 2 разделе данного исследования, в ООО «СтройКонсалтГрупп» существуют проблемы в области организации и управления обучением персонала компании, что нашло свое отражение в ежегодном сокращении производительности труда. Так, в ООО «СтройКонсалтГрупп» уделяется незначительное внимание обучению сотрудников, из бюджета организации хоть и выделяются средства на обучение на ежегодной основе, однако их размер незначителен – 8,38 % чистой прибыли в 2021 году (26,4 тыс. руб. / 315 тыс. руб. * 100 %). Также стоит отметить, что в 2021 году среди всех сотрудников компании лишь 36,74 % персонала прошло обучение (90 чел. / 245 чел. * 100 %). Таким образом, разработаем мероприятия, направленные на повышение эффективности обучения персонала ООО «СтройКонсалтГрупп».

Как известно, в каждой организации персонал играет огромную роль. «Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и для интенсивного развития их потенциала.

Обучение персонала – важная составляющая успешности большинства фирм. Появление новых технологий, внедрение в производство новой техники и оборудования требуют соответствующей квалификации работников. Своевременное овладение работниками знаниями, умениями и

навыками обеспечит эффективное развитие и поддержание конкурентоспособности организации.

Обучение персонала выгодно как работодателю, так и самому работнику. Работодатель в результате получит квалифицированные кадры для качественного выполнения работы, работник повысит свою квалификацию, что может привести к повышению его заработной платы, повышению должности, сохранению рабочего места и др.» [21, с. 273].

Обобщим общие проблемы, существующие в ООО «СтройКонсалтГрупп» в области обучения персонала:

- не определены категории персонала, которому необходимо обучение;
- отсутствует годовой план обучения;
- не оценивается эффективность мероприятий по обучению;
- учет затрат на обучение ведется, однако отсутствует их своевременный анализ;
- отсутствуют стандарты обслуживания клиентов.

Также отметим, что в организации отсутствует «Положение об обучении персонала»; существующая система обучения персонала направлена на обучение в основном руководителей и специалистов; отсутствует обучение новых сотрудников, в связи с чем требуется разработка рекомендаций в сфере совершенствования обучения.

«Совершенствование системы развития персонала представляется перспективным направлением в кадровой работе, в связи с тем, что руководитель понимает, что инвестиции в человеческий капитал – это залог успешного функционирования и дальнейшего развития. Руководство понимает всю важность повышения профессионального уровня сотрудников, организует различные формы обучения для персонала, предпринимает попытки внедрить новые подходы к проведению аттестаций. Однако отсутствует важный элемент – системность.

Система развития персонала предусматривает не разрозненные, хаотично проводимые мероприятия, связанные с повышением квалификации персонала, решение о проведении которых целиком и полностью зависит от внутренних убеждений руководства, а систему: включающую субъектов, локальное документальное сопровождение (отвечающее требованиям действующего законодательства, нормам и стандартам); а также весь процесс повышения квалификации, начиная от обучения и заканчивая системой контрольных показателей, формированием кадровых резервов мотивационным стимулированием сотрудников. При этом важно учитывать, что сам процесс обучения – это мощный мотивационный стимул (нематериальные формы мотивации), который позволяет снизить текучесть кадров, повысить заинтересованность к работе, увеличить самооценку сотрудника, степень удовлетворения его потребностей в признании, самореализации, развитии» [21, с. 275].

Рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала ООО «СтройКонсалтГрупп» представлены на рисунке 15.

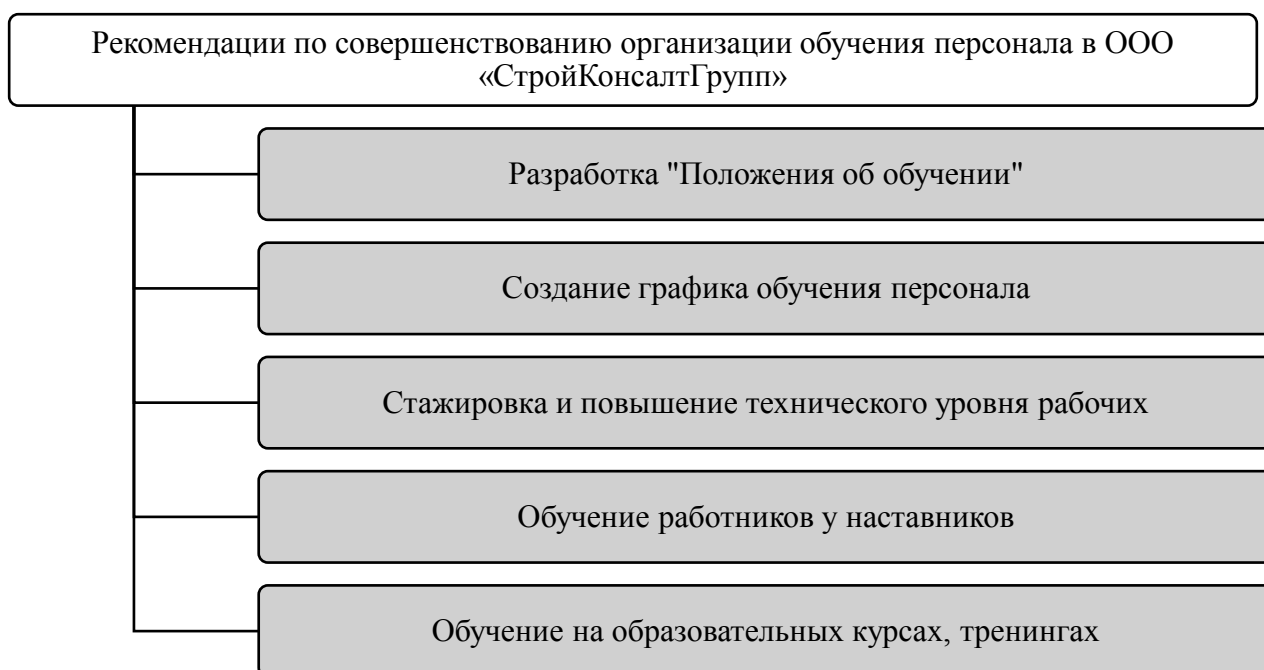


Рисунок 15 – Рекомендации по совершенствованию организации обучения персонала в ООО «СтройКонсалтГрупп»

Цель разработки «Положения об обучении» состоит в установлении общих требований к системе обучения персонала ООО «СтройКонсалтГрупп», определении целей, задач обучения, основных видов обучения, порядка взаимодействия структурных подразделений, установлении ответственности, полномочий и обязанностей работников при организации обучения персонала.

«Положение об обучении» должно быть разработано с целью систематизации действий и процедур, направленных на обучение и развитие персонала, обеспечивающее профессиональный рост работников, оптимизацию расходов на обучение, установление взаимных прав и обязанностей ООО «СтройКонсалтГрупп» и его работников.

Ответственность за разработку «Положения об обучении» на предприятии будет возложена на кадровую службу.

План обучения персонала ООО «СтройКонсалтГрупп» на 2022 год представлен в таблице 12.

Таблица 12 – План обучения персонала ООО «СтройКонсалтГрупп» на 2022 год

Должность	Сроки обучения	Название курсов	Стоимость, тыс. руб.
Директор	01.04.2022 – 07.04.2022	Эффективный руководитель: технологии управления людьми	0,5
Бухгалтер / Экономист	10.05.2022 – 20.05.2022	Финансовый аналитик	0,5
Начальник участка	01.06.2022 – 15.06.2022	Практика внедрения технологии бережливого производства на предприятии	0,5
Главный инженер	16.06.2022 – 25.06.2022	Компьютерное проектирование в AutoCAD и NanoCAD	0,5
Инженер по охране труда	26.06.2022 – 05.07.2022	Обеспечение безопасности труда в организации	0,4
Инженер-сметчик	06.07.2022 – 15.07.2022	Контроль качества сметной документации	0,6
Мастер	17.07.2022 – 27.07.2022	Общестроительные работы. Мастера и прорабы	0,7
Прораб	01.08.2022 – 13.08.2022	Общестроительные работы. Мастера и прорабы	0,7

Продолжение таблицы 12

Должность	Сроки обучения	Название курсов	Стоимость, тыс. руб.
Начальник бригады	15.08.2022 – 23.08.2022	Общестроительные работы. Мастера и прорабы	0,7
Механик	01.09.2022 – 10.09.2022	Ремонт, строительные работы и реконструкция объектов капитального строительства	0,5
Газоэлектросварщик	11.09.2022 – 20.09.2022		0,5
Столяр	21.09.2022 – 30.09.2022		0,5
Должность	Сроки обучения	Название курсов	Стоимость, тыс. руб.
Слесарь	25.09.2022 – 03.10.2022		0,5
Штукатур	05.10.2022 – 12.10.2022		0,5
Каменщик	13.10.2022 – 19.10.2022		0,5
Электромонтажник	21.10.2022 – 30.10.2022		0,5
Плотник	01.11.2022 – 07.11.2022		0,5
Монтажник	08.11.2022 – 15.11.2022		0,5
Маляр	08.11.2022 – 15.11.2022		0,5
Электрик	10.11.2022 – 19.11.2022		0,5
Сантехник	20.11.2022 – 30.11.2022		0,5
Плиточник	20.11.2022 – 30.11.2022		0,5

В таблице 13 представлен план по организации разработанных мероприятий.

Таблица 13 – План по организации разработанных мероприятий

Период	1 кв. 2022 года			2 кв. 2022 года			3 кв. 2022 года			4 кв. 2022 года		
1. Разработка «Положения об обучении»	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Разработка плана и программы обучения	-	x	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы 13

Период	1 кв. 2022 года			2 кв. 2022 года			3 кв. 2022 года			4 кв. 2022 года		
3. Обучение директора, экономистов, бухгалтеров	-	-	-	x	x	-	-	-	-	-	-	-
4. Обучение инженеров, мастеров, прорабов и начальника бригады	-	-	-	-	-	x	x	x	-	-	-	-
5. Обучение рабочих	-	-	-	-	-	-	-	-	x	x	x	
6. Контрольные мероприятия	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	x
7. Аттестация, анкетирование	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	x

Таким образом, план обучения сотрудников ООО «СтройКонсалтГрупп» предусматривает организацию обучения сотрудников компании на протяжении всего календарного года.

3.2 Экономическая эффективность предложенных рекомендаций

На основании информации, представленной в предыдущем разделе, в таблице 14 представим и проанализируем объем затрат, необходимых для организации и повышения эффективности обучения в ООО «СтройКонсалтГрупп».

Таблица 14 – Затраты на реализацию разработанных мероприятий по организации обучения персонала, тыс. руб.

Показатель	1 кв. 2022 года	2 кв. 2022 года	3 кв. 2022 года	4 кв. 2022 года	Итого
1. Разработка «Положения об обучении»	0,5	-	-	-	0,5
2. Обучение директора, экономистов, бухгалтеров	-	1,0	-	-	1,0
3. Обучение инженеров, мастеров, прорабов и начальника бригады	-	1,4	2,7	-	4,1
4. Обучение рабочих	-	-	2,0	4,5	6,5
5. Внутреннее обучение	-	1,0	1,0	1,0	3,0

Продолжение таблицы 14

Показатель	1 кв. 2022 года	2 кв. 2022 года	3 кв. 2022 года	4 кв. 2022 года	Итого
6. Повышение квалификации в учебных заведениях	7,0	7,0	7,0	7,0	28,0
7. Контрольные мероприятия:	-	-	-	-	-
- ежегодная аттестация	-	-	-	0,2	0,2
- анкетирование	-	-	-	0,1	0,1
ИТОГО	7,5	10,4	12,7	12,8	43,4

Бюджет расходов на систему повышения квалификации в рамках одного года поэтому планируется, что прибыль (превышение доходов над расходами) от реализации мероприятия будет получена уже в текущем 2022 г. Предполагается, что результат от предложенных мероприятий не будет пропорционально распределен в течение года, можно ожидать роста объема продаж с середины третьего квартала. Но здесь важно и то, что деятельность ООО «СтройКонсалтГрупп» имеет определенный сезонный характер, «пики» продаж приходятся на весенне-летний период.

Таблица 15 – Расчет экономической эффективности внедрения мероприятия

Показатель	Формула расчёта	Значение показателя
1. Относительное высвобождение численности, чел.	$\text{Эч} = \text{ЧР}_1 \times \left(1 + \frac{P}{100}\right) - \text{ЧР}_2, \quad (3.1)$ <p>где, Эч – относительное высвобождение численности работников; ЧР₁ – Численность работников до внедрения мероприятия; ЧР₂ – численность работников после внедрения мероприятия.</p>	$\text{Эч} = 245 * (1 + 5/100) - 245 = 12,25$
2. Рост производительности и труда, %	$\text{ПТр} = \frac{\text{Эч}}{(\text{ЧР} - \text{Эч})} \times 100, \quad (3.2)$ <p>где, ПТр – рост производительности труда; ЧР – численность работников.</p>	$\text{ПТр} = 12,25 / (245 - 12,25) * 100 = 5,26\%$

Продолжение таблицы 15

Показатель	Формула расчёта	Значение показателя
3. Годовая экономия себестоимости по заработной плате, тыс. руб.	$Эз/n = З \times Эч, \quad (3.3)$ Эз/п – годовая экономия себестоимости по заработной плате; З – среднегодовая заработная плата работника; Эч - условная экономия численности.	$Эз/п = 10,79 \times 12,25 = 132,18$
4. Экономия по социальным отчислениям, тыс. руб.	$Эс/o = Эз/n \times \frac{H}{100}, \quad (3.4)$ H - % отчисления по социальным выплатам. ПФР – 22%; ФСС – 2,9%, ФФОМС – 5,1; страхование от несчастных случаев – 0,2%(ОКВЭД 56.10)	$Эс/o = 132,18 \times 0,302 = 39,92$
5. Экономия по условно-постоянным расходам, тыс. руб.	$Эу/l = \left(\frac{Y}{B_1} - \frac{Y}{B_2} \right) \times B_2, \quad (3.5)$ Y- условно-постоянные затраты; B-выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.	$Эу = (1681/9337 - 1681/9803,85) \times 9803,85 = (0,18 - 0,17) \times 9803,85 = 98,04$
6. Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, тыс. руб.	$Эу/г = Эз/n + Эс/o + Эу/l$	$Эу/г = 132,18 + 39,92 + 98,04 = 270,14$
7. Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс. руб.	$Эг = Эу/г - Ен \times Зед, \quad (3.7)$ Эг – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия; Ен – нормативный коэффициент экономической эффективности (0,25 по нормативному справочнику); Зед – затраты на мероприятие.	$Эг = 270,14 - 0,25 \times 43,4 = 259,29$

В таблице 15 представим расчет экономической эффективности внедрения мероприятия в ООО «СтройКонсалтГрупп» в результате совершенствования организации обучения персонала компании.

В результате годовой экономии, полученной в результате высвобождения численности работников и повышения производительности труда, ожидается, что годовой экономический эффект от организации обучения персонала компании составит 259,29 тыс. руб.

Таким образом, реализация предложенных автором мероприятий является эффективной и экономически целесообразной для применения на базе ООО «СтройКонсалтГрупп».

Заключение

Комплекс задач, направленных на совершенствование обучения кадров, имеет итоговую цель – повышение эффективности функционирования предприятия, посредством повышения качества работы его сотрудников. Руководителю организации необходимо помнить, что в современных условиях важно сохранить уровень прибыльности, качество производимой продукции (услуг), а также высокую конкурентоспособность и множество других факторов для процветания предприятия. Но все это возможно только при условии наличия эффективных сотрудников, а также наличие команды и количество лидеров в компании на всех уровнях. А создать это возможно только с помощью системы постоянного обучения и повышения квалификации.

При организации оценки эффективности профессионального обучения следует применять комбинированный подход, включающий оценку нескольких критериев, что обеспечить получение объективных выводов для последующих управленческих решений. А также использовать методически обоснованные методы сбора и обработки информации.

ООО «СтройКонсалтГрупп» – производитель мягкой мебели в Республике Беларусь. ООО «СтройКонсалтГрупп» производит следующие виды продукции: гарнитуры, наборы, кресла, тахты, диваны, диван-кровати, кресла-кровати, банкетки.

Выручка от реализации продукции в ООО «СтройКонсалтГрупп» в 2019 году составляла 9359 тыс. руб., а в 2020 году значение данного показателя сократилось в сравнении с 2019 годом на 282 тыс. руб. или на 3,01 % и составило 9077 тыс. руб. В свою очередь, в 2021 году значение выручки составило 9337 тыс. руб., что на 260 тыс. руб. или на 2,86 % больше значения показателя в 2020 году.

Полная себестоимость в 2019 году составила 4770 тыс. руб. В 2020 году себестоимость продукции снизилась на 477 тыс. руб. или на 10,00 % и

составила 4293 тыс. руб., что обусловлено стремительным развитием пандемии COVID-19, что обусловило снижение масштабов деятельности компании, и, как следствие, снижение себестоимости наряду с уменьшением выручки. В 2021 году значение данного показателя составило 4119 тыс. руб., что на 174 тыс. руб. или на 4,05 % меньше, чем в 2020 году.

Прибыль в 2019 году составляла 4589 тыс. руб. В 2020 году данный показатель составил 4784 тыс. руб., что на 195 тыс. руб. или на 4,25 % больше, чем в 2019 году. В то же время в 2021 году наблюдалось увеличение прибыли в сравнении с 2020 годом еще на 434 тыс. руб. или на 9,07 % до 5218 тыс. руб.

Затраты на рубль реализованной продукции снизились в 2020 году в сравнении с 2019 годом с 0,51 руб. до 0,47 руб. или на 0,04 руб. (7,20 %). В то же время в 2021 году в сравнении с 2020 годом наблюдалось сокращение затрат на рубль реализованной продукции еще на 0,03 руб. или на 6,72 % до 0,44 руб.

Рентабельность продукции в 2019 году составила 4,29 %. К 2020 году данный показатель вырос на 27,51 п. п. до 31,80 %. В 2021 году рентабельность продукции составила 21,29 %, что на 10,52 п. п. меньше, чем в 2020 году.

Рентабельность продаж по состоянию на 2019 год составляла 1,44 %. В 2020 году данный показатель вырос на 6,04 п. п. до 7,48 %. В 2021 году значение рентабельности продаж составило 5,56 %, что на 1,92 п. п. меньше, чем в 2020 году.

Чистая прибыль в 2019 году составляла 85 тыс. руб. В 2020 году значение данного показателя увеличилось на 463 тыс. руб. или на 544,71 % и составило 548 тыс. руб. В 2021 году чистая прибыль сократилась в сравнении с 2020 годом на 233 тыс. руб. или на 42,52 % до 315 тыс. руб.

Среднесписочная численность работников ООО «СтройКонсалтГрупп» росла в рассматриваемом периоде с 186 чел. до 245 чел. или на 18,28 % в 2020 г. и на 11,36 % в 2021 г.

На сегодняшний день системой обучения персонала ООО «СтройКонсалтГрупп» применяются три группы методов обучения персонала: традиционные методы обучения (семинары); методы активного обучения (разбор практических ситуаций); методы профессионального обучения (обучение на рабочем месте, наставничество).

В рассматриваемом периоде наблюдалось устойчивое увеличение сотрудников ООО «СтройКонсалтГрупп», прошедших подготовку, переподготовку. Так, значение данного показателя выросло с 55 чел. в 2019 году до 75 чел. в 2021 году или на 20 чел. Вместе с тем, отметим, что на протяжении всего рассматриваемого периода было зафиксировано перевыполнение плана по подготовке, переподготовке сотрудников ООО «СтройКонсалтГрупп».

Рассматривая динамику изменения числа сотрудников, прошедших повышение квалификации, отметим, что в период с 2019 г. по 2020 г. данный показатель вырос с 13 чел. до 15 чел. или на 2 чел. В 2021 году число сотрудников, прошедших повышение квалификации, сохранилось на уровне 2020 года. Рассматривая размер выполнения планового задания, отметим, что в 2019 году план по повышению квалификации сотрудников был перевыполнен на 18,18 %. В 2020 году план был выполнен на 100 %. Однако в 2021 году было зафиксировано недовыполнение плана на 11,76 %.

В рассматриваемом периоде на обучение и повышение квалификации сотрудников в ООО «СтройКонсалтГрупп» было направлено от 12,5 тыс. руб. до 26,4 тыс. руб. Стоимость обучения одного сотрудника ООО «СтройКонсалтГрупп» стабильно росла в рассматриваемом периоде с 0,184 тыс. руб. до 0,293 тыс. руб.

Совершенствование системы развития персонала представляется перспективным направлением в кадровой работе, в связи с тем, что руководитель понимает, что инвестиции в человеческий капитал – это залог успешного функционирования и дальнейшего развития.

Рекомендации по совершенствованию организации обучения персонала в ООО «СтройКонсалтГрупп»:

- разработка «Положения об обучении»;
- создание графика обучения персонала;
- стажировка и повышение технического уровня рабочих;
- обучение работников у наставников;
- обучение на образовательных курсах, тренингах.

План обучения сотрудников ООО «СтройКонсалтГрупп» предусматривает организацию обучения сотрудников компании на протяжении всего календарного года.

Бюджет расходов на систему повышения квалификации в рамках одного года поэтому планируется, что прибыль (превышение доходов над расходами) от реализации мероприятия будет получена уже в текущем 2022 г.

В результате совершенствования организации обучения персонала ООО «СтройКонсалтГрупп» ожидается высвобождение численности работников примерно на 12 чел. При этом, плановый рост производительности труда составит 5,26 %.

В результате годовой экономии, полученной в результате высвобождения численности работников и повышения производительности труда, ожидается, что годовой экономический эффект от организации обучения персонала компании составит 259,29 тыс. руб.

Таким образом, реализация предложенных автором мероприятий является эффективной и экономически целесообразной для применения на базе ООО «СтройКонсалтГрупп».

Список используемых источников

1. Авилкина С.В. Оценка эффективности затрат на дополнительное профессиональное образование персонала компании // Креативная экономика. 2016. Т. 10. № 12. С. 1399–1416.
2. Адаменкова С.И., Евменчик О.С. Анализ производственно-финансовой деятельности предприятия. Минск: Элайда, 2015. 352 с.
3. Акмаева Р. И., Епифанова Ш.М. Компенсационный менеджмент. Управление вознаграждением работников. М.: Прометей, 2018. 600 с.
4. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации.. М.: МФПУ Синергия, 2017. 830 с.
5. Алексейчева Е. Ю., Магомедов М.Д. Экономика организации (предприятия): учебник для бакалавров. М.: Дашков и К, 2016. 292 с.
6. Алиев У. А. Управление человеческими ресурсами в условиях перехода к либерально-рыночным отношениям: монография. Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2021. 159 с.
7. Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами. 14-е изд. СПб.: Питер, 2018. 1040 с.
8. Архипова Н.И., Седова О.Л. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. М.: Проспект, 2016. 224 с.
9. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М.: Академия, 2017. 224 с.
10. Бороненкова С. А., Мельник М.В. Комплексный финансовый анализ в управлении предприятием: Учебное пособие. М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2018. 336 с.
11. Бухалков М. И., Н.М. Кузьмина, О.А. Бабордина Управление персоналом на предприятии. Учебник. М.: Экзамен, 2019. 320 с.
12. Вершигора Е.Е., Неверов А.В. Кадровый менеджмент: учеб. пособие для вузов. Минск: Амалфея, 2018. 496 с.

13. Веснин В. Л. Практический менеджмент персонала. М.: Юристъ, 2021. 496 с.
14. Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. М.: Проспект, 2018. 688 с.
15. Горфинкеля В. Я. Экономика предприятия: Учебник. М.: ЮНИТИ, 2016. 663 с.
16. Егоршин А. П. Управление персоналом. М.: ЮНИТИ, 2017. 720 с.
17. Журавлев П.В., Карташов С.А. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. М.: Экзамен, 2018. 417 с.
18. Ивановская Л.В. Управление персоналом организации: учебник М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. 695 с.
19. Ильченко С.В. Актуальные аспекты организации деловой оценки персонала.// Вестник экспериментального образования. 2019. № 3 (20). С. 30-37.
20. Илюшников К.К. Подходы к планированию обучения персонала с применением модели оценки эффективности корпоративного обучения на основе системы КРІ и детализированных метрик // Креативная экономика. 2018. Т. 12. № 7. С. 1039-1051.
21. Карпов А.В., Ключева Н.В. Технологии управления развитием персонала: учебник . М.: Проспект, 2019. 408 с.
22. Кафидов В.В. Управление персоналом. М.: Трикта, Академический Проект, 2018. 144 с.
23. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник. 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2012. 695 с.
24. Кибанова А. Я. Экономика и социология труда: учебник . М.: ИНФРА-М, 2015. 584 с.
25. Киркпатрик Д.Л., Киркпатрик Д.Д. Четыре ступеньки к успешному тренингу: практическое руководство по оценке эффективности

обучения (пер. с английского М. Чомахидзе-Дорониной) // М: Эйч Ар Медиа, 2008. 128 с.

26. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации: учебник. Москва: Инфра-М, 2018. 605 с.

27. Коротков Э. М. Управление качеством образования: учебное пособие для вузов. М.: Академический Проект: Мир, 2016. 320 с.

28. Коршунов В. В. Экономика организации (предприятия): Учебник и практикум. Люберцы: Юрайт, 2016. 407 с.

29. Красникова М. Ю. Развитие персонала в современных условиях путем внедрения системы корпоративного обучения // Психология управления персоналом и социальное предпринимательство в условиях изменения технологического уклада. Всероссийская научно-практическая конференция (14–15 ноября 2019 г., Нижний Новгород): сборник статей / под общей ред. проф. Л. Н. Захаровой, доц. М. В. Прохоровой. Н. Новгород: ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2019. 675 с.

30. Крылов С.И. Анализ обучения и развития персонала на основе сбалансированной системы показателей // Аудиторские ведомости. 2019. № 2. С. 70.

31. Кукина С.Д. Повышение квалификации персонала на коммерческих предприятиях. URL: <https://novainfo.ru/article/4059> (дата обращения: 11.05.2022).

32. Куприянчук Е.В., Щербакова Ю.В. Управление персоналом. Ассесмент, комплектование, адаптация, развитие. Учебное пособие. М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2018. 255 с.

33. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. Учебник. М.: Юрайт, 2018. 400 с.

34. Лунякова Ю. В. Обучение персонала как основа эффективной работы организации // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. 2019. № 4 (29). С. 93–96.

35. Мартынова Н.А. Обучение и развитие персонала: учеб. пособие. Нижний Новгород: Изд-во Волго-Вятской академии государственной службы, 2011. 95 с.
36. Маслова В. М. Управление персоналом предприятия учебное пособие. М.: Юнити-Дана, 2020. 492 с.
37. Маслова В. М. Экономика и социология труда. Теория и практика: учебник для бакалавров. М.: Издательство Юрайт, 2015. 539 с.
38. Минин Э. В, Щербаков В.И. Заработная плата: вопросы и ответы: справочно-методическое пособие. М.: ЮНИТИ ДАНА, 2018. 160 с.
39. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М.: ИНФРА-М, 2021. 339 с.
40. Основы управления персоналом / Под редакцией Генкина Б.Н. М.: Инфра-М, 2018. 361 с.
41. Основы управления персоналом: Учебник для студентов экон. спец. ВУЗов. М.: Экономика, 2017. 494 с.
42. Остапенко Ю. М. Экономика труда: учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2015. 272 с.
43. Официальный сайт ООО «СтройКонсалтГрупп» URL: <https://svigo.by/kontakty> (дата обращения: 11.05.2022).
44. Пархимчик Е.П. Кадровая политика организации: учебное пособие. Минск: ГИУСТ БГУ, 2019. 2195 с.
45. Погосян Г. Р., Жукова Л.И. Экономика труда. М.: Эксмо, 2015. 300 с.
46. Пушкарев Н.Н. Управленческая деятельность руководителей фирмы. М.: РАГС, 2018. 294 с.
47. Савицкая Г. В. Экономический анализ: Учеб. М.: Новое знание, 2021. 373 с.
48. Степаненко В.Г., Антонова, Н.В. Оценка эффективности обучения сотрудников организации в форме тренинга: анализ конкретного случая // Организационная психология. 2019. Т. 9. № 4. С. 52-75

49. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента М.: Экономика, 2017. 405 с.
50. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. 08.12.2020) // Собрание законодательства Российской Федерации. - 7 января 2002 г. № 1 (часть I).
51. Фокин К.Б. Управление кадровым резервом: Теория и практика. М.: Инфра-М., 2019. 278 с.
52. Фролова Т. А. Экономика предприятия: конспект лекций / Т. А. Фролова, Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2020. 425 с.
53. Чернопятов А.М. Маркетинг персонала: учебник. Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. 277 с.
54. Шапиро С. А., Ананченкова П.И. Управление трудовой карьерой работников организации. Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2017. 300 с.
55. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент: учебное пособие. СПб.: Питер, 2021. 220 с.
56. Экономика организации (предприятия): учебное пособие. Минск: БГЭУ, 2021. 686 с.
57. Явинская М. Ю. Управление персоналом: учебник. М.: Издательство Юрайт, 2020. 249 с.

Приложение А

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2020 г.

Таблица А.1 - Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2020 г.

Активы	Код строки	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
1	2	3	4
I. ДОЛГОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ			
Основные средства	110	33216	33578
Нематериальные активы	120	1	
Доходные вложения в материальные активы	130		
в том числе:			
инвестиционная недвижимость	131		
предметы финансовой аренды (лизинга)	132		
прочие доходные вложения в материальные активы	133		
Вложения в долгосрочные активы	140	196	185
Долгосрочные финансовые вложения	150	15066	
Отложенные налоговые активы	160		
Долгосрочная дебиторская задолженность	170		
Прочие долгосрочные активы	180		
ИТОГО по разделу I	190	48479	33763
II. КРАТКОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	210	76	54
в том числе:			
материалы	211	76	54
животные на выращивании и откорме	212		
незавершенное производство	213		
готовая продукция и товары	214		
товары отгруженные	215		
прочие запасы	216		
Долгосрочные активы, предназначенные для реализации	220		
Расходы будущих периодов	230	24	6
Налог на добавленную стоимость по приобретенным товарам, работам, услугам	240	4	
Краткосрочная дебиторская задолженность	250	18296	23381
Краткосрочные финансовые вложения	260	20	
Денежные средства и эквиваленты денежных средств	270	761	459
Прочие краткосрочные активы	280		
ИТОГО по разделу II	290	19181	23900
БАЛАНС	300	67660	57663

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

Собственный капитал и обязательства	Код строки	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
1	2	3	4
III. СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ			
Уставный капитал	410	260	260
Неоплаченная часть уставного капитала	420		
Собственные акции (доли в уставном капитале)	430		
Резервный капитал	440		
Добавочный капитал	450	17533	17533
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	460	1908	1360
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	470		
Целевое финансирование	480		
ИТОГО по разделу III	490	19701	19153
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Долгосрочные кредиты и займы	510	46867	36379
Долгосрочные обязательства по лизинговым платежам	520		
Отложенные налоговые обязательства	530		
Доходы будущих периодов	540		
Резервы предстоящих платежей	550		
Прочие долгосрочные обязательства	560		
ИТОГО по разделу IV	590	46867	36379
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Краткосрочные кредиты и займы	610		
Краткосрочная часть долгосрочных обязательств	620	460	2001
Краткосрочная кредиторская задолженность	630	632	130
в том числе:			
поставщикам, подрядчикам, исполнителям	631	9	80
по авансам полученным	632	29	
по налогам и сборам	633	339	8
по социальному страхованию и обеспечению	634	17	15
по оплате труда	635	27	27
по лизинговым платежам	636		
собственнику имущества (учредителям, участникам)	637		
прочим кредиторам	638	211	
Обязательства, предназначенные для реализации	640		
Доходы будущих периодов	650		
Резервы предстоящих платежей	660		
Прочие краткосрочные обязательства	670		
ИТОГО по разделу V	690	1092	2131
БАЛАНС	700	67660	57663

Приложение Б

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2021 г.

Таблица Б.1 - Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2021 г.

Активы	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
1	2	3	4
I. ДОЛГОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ			
Основные средства	110	32953	33216
Нематериальные активы	120	1	1
Доходные вложения в материальные активы	130		
в том числе:			
инвестиционная недвижимость	131		
предметы финансовой аренды (лизинга)	132		
прочие доходные вложения в материальные активы	133		
Вложения в долгосрочные активы	140	542	196
Долгосрочные финансовые вложения	150	15066	15066
Отложенные налоговые активы	160	3112	
Долгосрочная дебиторская задолженность	170		
Прочие долгосрочные активы	180		
ИТОГО по разделу I	190	51674	48479
II. КРАТКОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	210	73	76
в том числе:			
материалы	211	73	76
животные на выращивании и откорме	212		
незавершенное производство	213		
готовая продукция и товары	214		
товары отгруженные	215		
прочие запасы	216		
Долгосрочные активы, предназначенные для реализации	220		
Расходы будущих периодов	230	18423	24
Налог на добавленную стоимость по приобретенным товарам, работам, услугам	240	66	4
Краткосрочная дебиторская задолженность	250	26810	18296
Краткосрочные финансовые вложения	260	22	20
Денежные средства и эквиваленты денежных средств	270	471	761
Прочие краткосрочные активы	280		
ИТОГО по разделу II	290	45865	19181
БАЛАНС	300	97539	67660

Продолжение приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

Собственный капитал и обязательства	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
1	2	3	4
III. СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ			
Уставный капитал	410	260	260
Неоплаченная часть уставного капитала	420		
Собственные акции (доли в уставном капитале)	430		
Резервный капитал	440		
Добавочный капитал	450	17529	17533
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	460	167	1908
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	470		
Целевое финансирование	480		
ИТОГО по разделу III	490	17956	19701
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Долгосрочные кредиты и займы	510	58439	46867
Долгосрочные обязательства по лизинговым платежам	520		
Отложенные налоговые обязательства	530	3316	
Доходы будущих периодов	540		
Резервы предстоящих платежей	550		
Прочие долгосрочные обязательства	560		
ИТОГО по разделу IV	590	61755	46867
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Краткосрочные кредиты и займы	610		
Краткосрочная часть долгосрочных обязательств	620	926	460
Краткосрочная кредиторская задолженность	630	2026	632
в том числе:			
поставщикам, подрядчикам, исполнителям	631	8	9
по авансам полученным	632	1358	29
по налогам и сборам	633	361	339
по социальному страхованию и обеспечению	634	11	17
по оплате труда	635	30	27
по лизинговым платежам	636		
собственнику имущества (учредителям, участникам)	637		
прочим кредиторам	638	258	211
Обязательства, предназначенные для реализации	640		
Доходы будущих периодов	650	14876	
Резервы предстоящих платежей	660		
Прочие краткосрочные обязательства	670		
ИТОГО по разделу V	690	17828	1092
БАЛАНС	700	97539	67660

Приложение В

Отчет о прибылях и убытках за январь – декабрь 2020 года

Таблица В.1 - Отчет о прибылях и убытках за январь – декабрь 2020 года

Наименование показателей	Код строки	За январь - декабрь 2020 г.	За январь - декабрь 2019 г.
1	2	3	4
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг	010	9077	9359
Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг	020	2135	3144
Валовая прибыль	030	6942	6215
Управленческие расходы	040	2158	1626
Расходы на реализацию	050		
Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг	060	4784	4589
Прочие доходы по текущей деятельности	070	3831	5739
Прочие расходы по текущей деятельности	080	3972	5953
Прибыль (убыток) от текущей деятельности	090	4643	4375
Доходы по инвестиционной деятельности	100	240	15432
в том числе:			
доходы от выбытия основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов	101	152	15432
доходы от участия в уставных капиталах других организаций	102	39	
проценты к получению	103	49	
прочие доходы по инвестиционной деятельности	104		
Расходы по инвестиционной деятельности	110	3	14654
в том числе:			
расходы от выбытия основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов	111	3	14654
прочие расходы по инвестиционной деятельности	112		
Доходы по финансовой деятельности	120	6360	3493
в том числе:			
курсовые разницы от пересчета активов и обязательств	121	6061	3448
прочие доходы по финансовой деятельности	122	299	45
Расходы по финансовой деятельности	130	10561	8511
в том числе:			
проценты к уплате	131	3707	2818
курсовые разницы от пересчета активов и обязательств	132	6551	5635
прочие расходы по финансовой деятельности	133	303	58

Продолжение приложения В

Продолжение таблицы В.1

Прибыль (убыток) от инвестиционной и финансовой деятельности	140	-3964	-4240
Прибыль (убыток) до налогообложения	150	679	135
Налог на прибыль	160	-131	-50
Изменение отложенных налоговых активов	170		
Изменение отложенных налоговых обязательств	180		
Прочие налоги и сборы, исчисляемые из прибыли (дохода)	190		
Прочие платежи, исчисляемые из прибыли (дохода)	200		
Чистая прибыль (убыток)	210	548	85
Результат от переоценки долгосрочных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	220		
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	230		
Совокупная прибыль (убыток)	240	548	85
Базовая прибыль (убыток) на акцию	250		
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	260		

Приложение Г

Отчет о прибылях и убытках за январь – декабрь 2021 года

Таблица Г.1 - Отчет о прибылях и убытках за январь – декабрь 2021 года

Наименование показателей	Код строки	За январь - декабрь 2021 г.	За январь - декабрь 2020 г.
1	2	3	4
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг	010	9337	9077
Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг	020	2438	2135
Валовая прибыль	030	6899	6942
Управленческие расходы	040	1681	2158
Расходы на реализацию	050		
Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг	060	5218	4784
Прочие доходы по текущей деятельности	070	31	3831
Прочие расходы по текущей деятельности	080	153	3972
Прибыль (убыток) от текущей деятельности	090	5093	4643
Доходы по инвестиционной деятельности	100	29	240
в том числе:			
доходы от выбытия основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов	101	2	152
доходы от участия в уставных капиталах других организаций	102		39
проценты к получению	103	27	49
прочие доходы по инвестиционной деятельности	104		
Расходы по инвестиционной деятельности	110	2	3
в том числе:			
расходы от выбытия основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов	111	2	3
прочие расходы по инвестиционной деятельности	112		
Доходы по финансовой деятельности	120	68	6360
в том числе:			
курсовые разницы от пересчета активов и обязательств	121	46	6061
прочие доходы по финансовой деятельности	122	22	299
Расходы по финансовой деятельности	130	4672	10561
в том числе:			
проценты к уплате	131	3992	3707
курсовые разницы от пересчета активов и обязательств	132	615	6551
прочие расходы по финансовой деятельности	133	65	303

Продолжение приложения Г

Продолжение таблицы Г.1

Прибыль (убыток) от инвестиционной и финансовой деятельности	140	-4577	-3964
Прибыль (убыток) до налогообложения	150	519	679
Налог на прибыль	160		-131
Изменение отложенных налоговых активов	170	3112	
Изменение отложенных налоговых обязательств	180	-3316	
Прочие налоги и сборы, исчисляемые из прибыли (дохода)	190		
Прочие платежи, исчисляемые из прибыли (дохода)	200		
Чистая прибыль (убыток)	210	315	548
Результат от переоценки долгосрочных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	220		
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	230		
Совокупная прибыль (убыток)	240	315	548
Базовая прибыль (убыток) на акцию	250		
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	260		