

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)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка и внедрение модели КРІ в систему стимулирования специалистов

Обучающийся

В.В. Львов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент С.Ю. Данилова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Тема выпускной квалифицированной работы является актуальной. Современные условия рыночной экономики создают предпосылки для руководства организаций по поиску новых методов и способов повышения эффективности хозяйственной деятельности и обеспечению конкурентоспособности.

Целью исследования является анализ практик на основе исследования теоретических аспектов применения КРІ персонала и анализа системы стимулирования сотрудников ООО «Фортуна» разработать направления совершенствования системы показателей оценки деятельности работников коммерческой организации и рассчитать экономическую эффективность их применения.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- определить сущность и понятие стимулирование специалиста;
- рассмотреть особенности построения модели ее преимущества и недостатки;
- изучить организационно - экономическую характеристику деятельности организации;
- провести анализ стимулирования специалистов компании;
- определить основные направления улучшения системы управления персонала;
- оценить эффективность разработанных мероприятий.

Выпускная квалифицированная работа состоит из трех глав, заключения, библиографического списка.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы системы ключевых показателей эффективности	7
1.1 Сущность и понятие стимулирование специалиста	7
1.2 Особенности построения модели ее преимущества и недостатки	13
2 Анализ применения стимулирования деятельности персонала компании ООО «Фортуна»	16
2.1 Организационно- экономическая характеристика деятельности организации	16
2.2 Анализ стимулирования специалистов компании.....	20
3 Проект повышения эффективности труда сотрудников ООО «Фортуна» с помощью применения ключевых показателей эффективности	29
3.1 Основные направления улучшения системы управления персонала	29
3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий	35
Заключение	44
Список используемой литературы и используемых источников.....	48
Приложение А Бухгалтерский баланс	52
Приложение Б Отчет о финансовых результатах	54

Введение

Актуальность исследования. Современные условия рыночной экономики создают предпосылки для руководства организаций по поиску новых методов и способов повышения эффективности хозяйственной деятельности и обеспечению конкурентоспособности. Именно человеческие ресурсы становятся основным фактором результативности управления, поскольку с помощью них можно обеспечить достижение стратегических и тактических целей компании, осуществлять разработку и реализацию нововведений, повышать уровень лояльности покупателей и т.д. При этом основная проблема, с которой сталкиваются руководители – это проблема повышения эффективности работы самого персонала.

Сегодня разрабатывать системы стратегического управления стали даже небольшие компании, которые стремятся к эффективному управлению и поступательному развитию своей деятельности.

Важно отметить тот факт, что на счету мировой практики имеется большое количество технологий и способов управления организацией. В последнее время достаточно популяризировалась система оценки деятельности, основанная на ключевых показателях эффективности (KPI), чем во многом объясняется актуальность выбранной темы.

Данный инструмент предполагает полноценный учет стратегии развития организации в процессе определения целей, их четкого формулирования и разработки способов достижения.

Теоретическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в уточнении понятия «система KPI», ее целей и задач, комплексном рассмотрении порядка разработки и выявлении специфики стимулирования персонала коммерческой организации на основе KPI.

Практическая значимость исследования состоит в определении проблем стимулирования персонала на основе применения системы KPI

персонала и разработке предложений по ее совершенствованию, которые могут быть использованы в практической деятельности компании.

Обзор литературы. Проблемам системы КРІ посвятили свои труды такие авторы, как А.В. Капустина, А.К. Клочков, М. М. Панов, И.В. Кохова, Д.Р. Смурыгина, которые являются общепризнанными авторитетными учеными в теории и практике стимулирования персонала на основе системы КРІ.

Однако вопросы определения и практического применения ключевых показателей эффективности для стимулирования персонала коммерческой организации остаются недостаточно изученными и поэтому нуждаются в дальнейшей разработке.

Целью исследования является анализ практик на основе исследования теоретических аспектов применения КРІ персонала и анализа системы стимулирования сотрудников ООО «Фортуна» разработать направления совершенствования системы показателей оценки деятельности работников коммерческой организации и рассчитать экономическую эффективность их применения.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- определить сущность и понятие стимулирование специалиста;
- рассмотреть особенности построения модели ее преимущества и недостатки;
- изучить организационно - экономическую характеристику деятельности организации;
- провести анализ стимулирования специалистов компании;
- определить основные направления улучшения системы управления персонала;
- оценить эффективность разработанных мероприятий.

Объектом исследования является организация ООО «Фортуна».

Предмет исследования – стимулирование персонала организации.

Методы исследования. В процессе решения поставленных задач использовались следующие методы: анализ научной и методической литературы, анализ документов, сравнение, синтез, дедукция и индукция, экономический анализ, описание и объяснение полученных результатов.

Теоретические основы. Основные источники получения информации. При написании выпускной квалификационной работы использовалась информация из различных доступных источников. Для проведения исследования в рамках первой главы среди них следует отметить научную и учебную литературу. Информационной базой исследования во второй главе послужили основные организационно-правовые документы ООО «Фортуна», а также материалы, размещенные на официальном сайте компании и содержащие показатели, характеризующие ее хозяйственную деятельность.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, включающих шесть параграфов, заключения, библиографического списка.

1 Теоретические основы системы ключевых показателей эффективности

1.1 Сущность и понятие стимулирование специалиста

Стимулирование труда персонала является инструментом управления действий сотрудника. Данный инструмент построен на совокупном применении тех правил и ценностей, которые позволят удовлетворить социальные потребности работников. Работа данного механизма зависит не только от факторов, которые гарантируют качественное исполнение трудовых обязанностей, но и важность (предполагаемого сотрудником и руководством) вознаграждения [1].

Существуют различные меры стимулирования труда (Таблица 1). Их можно классифицировать в соответствии с тремя основными направлениями усиления мотивации: удовлетворение материальных и социальных потребностей, а также их стремления к личностному росту и самоактуализации [2].

Таблица 1 – Меры стимулирования труда [7, с.19]

Направление	Характеристики направления
Удовлетворение материальных	заработная плата (должна соответствовать выполненной работе); возможность приобретения нужных вещей (спец. одежды, расходные материалы и т.д.).
Удовлетворение социальных потребностей	информированность (получение обратной связи о своей деятельности; получение сведений о критериях успеха); общение с коллегами (посредством встреч, конференций, выездных командировок, посещения специализированных выставок и т.д.).
Удовлетворение потребностей в личностном росте и самоактуализации	- разработка и принятие программы развития каждого сотрудника, перспективное планирование, выстраивание его профессиональной карьеры.

Стимулирование персонала является важным управленческим психологическим феноменом, обуславливающим интенсивность и качество труда работников [3].

По теории Маслоу все эти потребности можно разложить в виде строгой иерархической структуры (Рисунок 1), в которой они располагаются в соответствии с приоритетом. Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность в иерархической структуре. После того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается [4, с.21].



Рисунок 1 – Пирамида потребностей по Маслоу

Данная пирамида отражает, что высшая ценность человеческой жизни — это открытия, эстетика и саморазвитие.

Следовательно, помимо материальной мотивации, важны такие моменты как удобство (например, индивидуальный график работы),

благодарность, признание успехов сотрудника и его рост как личности, и как профессионала [6].

Не менее важна нематериальная стимуляция, специалисты по управлению персоналом пренебрегают и незаслуженно недооценивают роль и значение данного вида.

Отрицательно внимание – это внимание, которое уделяют своим подчиненным, когда они провинились.

Зачастую руководители в своей деятельности, тратят больше времени на общение с персоналом, только когда недовольны результатами их работы, это не мотивирует сотрудников [8].

Мотивирующим фактором может быть только положительное внимание. Это внимание, которое руководители уделяют при достижении успехов сотрудниками [5, с. 34].

Для того чтобы подчиненные чувствовали себя значимыми в организации должны прислушиваться к их идеям и мнению. И если эти предложения будут внедряться. Если идея будет не целесообразной, не нужно критиковать сотрудников, важно проработать всё вместе и довести всё до логического завершения [9].

Еще одним важным методом можно назвать создание таких условий труда, при которых люди могли достигать собственные цели и удовлетворять свой творческий потенциал. Данный способ направлен на индивидуальные потребности персонала, так как невозможно эффективно мотивировать людей общими программами.

Интроецируемое стимулирование появляется, когда на работника оказывают различное давление. Данное стимулирование может вызвать тревогу и напряжение [10].

Внешнее стимулирование возникает, когда работник работает только ради получения вознаграждения, и все переработки фиксировано оплачиваются.

Если людей мотивирует внешний стимул, то они участвуют в работе, где появляется ощущение волнения за успех [12].

Организации, чьи сотрудники хорошо работают, в целом показывают лучшие результаты, а изменение, отношения работников к труду повышает прибыльность компании. Самым экологичным для организации в таком случае станет, стимулирование персонала на базе KPI.

Сотрудники могут отслеживать динамику друг друга, это будет мотивировать их на достижение высоких индивидуальных показателей, увеличению вклада в коллективные результаты, в выполнение стратегических целей организации [11, с. 52].

Таким образом, руководитель предполагает, что стимулирование должна быть постоянной, так, изначальное стимулирование сотрудника – это стимулирование к жизни [41].

Работодатель хочет, чтобы количество оплаченных часов равнялось количеству продуктивных часов. Однако не во все периоды работы, персонал может работать максимально продуктивно из-за внешних факторов [14]. Поэтому для сохранения стимулирования руководителю стоит уделить внимание к жизни сотрудника во вне рабочее время и найти источники стимулирования [40]. Так можно максимально точно определить вид стимулирования, подходящий к конкретной организации и выбрать технологию, не ухудшая внутреннюю среду организации. Это приведет к долгосрочному сотрудничеству и достижению миссии организации, при этом взвешенно и выгодно расходуя ресурсы компании [13, с. 12].

В последнее время система показателей KPI становится всё более актуальной для организаций. Благодаря данной системе оценок руководители компаний могут не только объективно проанализировать работу своих подчиненных, но и правильно мотивировать их на улучшение собственных результатов и решения задач, стоящих перед организацией [15].

По направленности выделяют несколько видов KPI.

Целевые показатели. Они характеризуют степень приближенности к поставленной цели. Например, в компаниях, основной деятельностью которых являются продажи, как правило, применяют систему КРІ, которая показывает отношение встреч с клиентами и звонков к количеству (сумме) продаж и т.д. Менеджер по продажам, используя ключевые показатели эффективности, принятые в организации, напрямую видит общую картину активности своей работы [16]. Он осознает, что для того, чтобы выйти на плановый доход, необходимо продать определенное количество услуг или товаров, осуществив перед этим плановое количество встреч и звонков.

Процессные показатели. Они отражают эффективность процесса, а также позволяют оценить, возможно ли выполнять тот или иной процесс быстрее, есть ли возможность уменьшить расходы без потери качества; свидетельствуют о результативности производственных процессов, об обработке запросов потребителей, о способах создания и поставке новых продуктов на рынок сбыта. Можно пояснить применение процессных показателей КРІ на примере оценки деятельности сотрудника технической поддержки [17, с. 15].

Правильно сформированная система КРІ имеет ряд важных преимуществ (Рисунок 2).

Специалист данного профиля обязан консультировать тех, кто является реальным покупателем, и помогать потенциальным будущим клиентам. Количество ключевых показателей эффективности для рассматриваемого примера будет небольшое [18].

В управленческой деятельности мотивирующая функция использования системы КРІ может применяться при выполнении поставленных целей, для анализа степени приближения к итоговому результату, оказывая благоприятное воздействие на отношение сотрудника к работе [19].

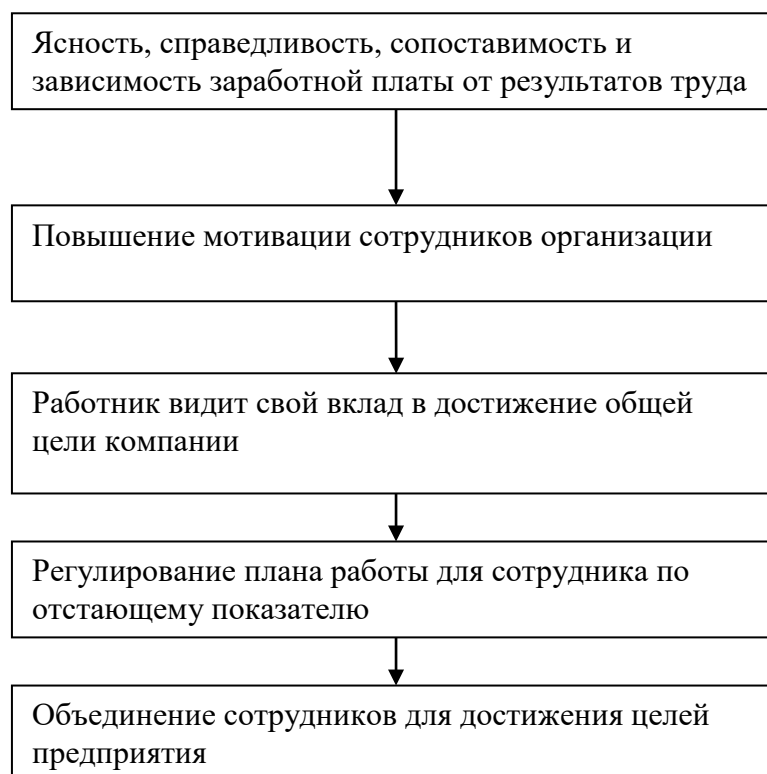


Рисунок 2 - Основные достоинства системы KPI [6, с.84]

Важно заметить, что грамотное использование системы KPI в организации служит действенным стимулом как для отдельно взятого работника, так и для всего трудового коллектива в целом [39].

Таким образом, для того, чтобы действующая система стимулирования труда персонала «работала» на эффективность деятельности компании, она должна соответствовать вышеперечисленным правилам и принципам [20].

Объективность стимулирования труда позволяет реально учесть вклад работника в общие результаты труда коллектива и рассчитать размер материального вознаграждения за вложенный труд.

1.2 Особенности построения модели ее преимущества и недостатки

Современный менеджмент рассматривает персонал как главный и наиболее ценный капитал предприятия. Именно в данный ресурс дальновидный руководитель инвестирует средства [37].

Система управления персоналом может быть неэффективной и финансово затратной при том условии, если сотрудники не будут лояльно настроены по отношению к организации [38]. Поэтому для того, чтобы привить своему кадровому составу лояльность, важно иметь представление о том, что побуждает его работать качественнее и усерднее, то есть о стимулировании труда [21].

В современной научной литературе по менеджменту взгляд на понятие «стимулирование» достаточно многогранен и каждым автором трактуется по-разному.

Так, например, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури отмечали, что «стимулирование — это процесс стимулирования кого-либо (отдельного человека или группы людей) к деятельности, направленной на достижение целей организации» [37].

В свою очередь, В.Р. Веснин дал следующее определение: «стимулирование - это процесс создания системы условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его в нужную для организации сторону, регулирующих его интенсивность, границы, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность в деле достижения целей» [22].

Иными словами, процесс стимулирования предполагает создание особых трудовых условий и, соответственно, стимулов внутри самого предприятия, которые в дальнейшем будут побуждать сотрудника на достижение поставленных перед ним целей, а также на своевременное и качественное выполнение своих прямых обязанностей [23, с. 54].

Основная цель руководства организации при создании системы стимулирования заключается в повышении производительности труда и, соответственно, в перспективе увеличения выручки компании, что создает основу дальнейшего развития [36].

Функционирование сферы производства всегда связывается с людьми, которые работают в компании. Принятые принципы внутренней организации производственной среды, конечно, играют важную роль, однако производственный успех напрямую связан с умениями и навыками сотрудников, их компетентностью, квалификацией и дисциплиной и главное с уровнем стимулирования [24]. Ведь от того, как замотивирован сотрудник будет зависеть работа коллектива, подразделения и масштабы деятельности компания [35].

Прибыль всей организации в значительной степени зависит от стимулирования труда работников.

Система стимулирования, разработанная на основе применения КРІ – сложный механизм поощрения сотрудников за трудовые достижения. Оценить результативность помогает система КРІ, которая является неким индикатором степени достижения поставленных целей компании [25, с. 43].

Подводя итоги, можно заметить, что ключевые показатели эффективности (КРІ) представляют собой используемый компаниями комплекс взаимосвязанных элементов для эффективного управления и достижения своих стратегических и тактических целей.

Для того, чтобы руководство могло видеть прогресс в деятельности компании, а также связь между плановыми показателями, уровнем исполнения задач работниками и достигнутыми результатами необходимы четко определенные критерии [34].

Процесс подготовки и внедрения системы КРІ требует достаточно большой объем временных, финансовых, интеллектуальных и иных ресурсов. Однако, в конечном счете, данное вложение, несомненно, будет оправдано [26].

Вывод по 1 главе. Теория стимулирования формировалась вместе с эволюцией управленческих отношений. Большинство теорий стимулирования не являются взаимоисключающими поэтому, нужно сформировать из нескольких теорий, дополняющих друг друга, что-то общее, для эффективности, рассматривая разные аспекты. Единой теории стимулирования нет. Менеджеру по персоналу необходимо проявлять гибкость и подстраиваться под условия внешней среды, для формирования сценария стимулирования [33].

Руководитель считает, что стимулирование должна быть непрерывной. Работодатель хочет оплачивать только те часы работы сотрудника, которые приносят ему прибыль. Чтобы это поддерживать, грамотному руководителю необходимо, следить за жизнью и потребностью сотрудников, и искать источники стимулирования. Так, можно подобрать вид стимулирования, подходящий именно к деятельности данной организации [27].

Ключевых показателей эффективности – KPI, применяются для формирования грамотной системы стимулирования в виде соревнований. Применение KPI позволяет грамотно распределить ресурсы и сэкономить их. С помощью ключевых показателей эффективности не только обеспечивается стимулирование, но и создается инструмент управления эффективностью бизнеса [28].

2 Анализ применения стимулирования деятельности персонала компании ООО «Фортуна»

2.1 Организационно- экономическая характеристика деятельности организации

Мы проанализировали кадровый состав ООО «Фортуна» и структуру управления с точки зрения условно выделяемых групп, для раскрытия специфики организации.

ООО «Фортуна», имеет линейную структуру управления, представлена на рисунке 3. Управляющее воздействия на работников производится одним основным лицом – директором, который в свою очередь осуществляет связь с отделами через управляющего. Все функции управления и подчинения сосредоточены у руководителя, создана вертикальная линия управления и воздействия на подчиненных. Стоит учесть, что общий штат сотрудников составляет 27 сотрудников, и данная структура управления подходит при специфике организации [29].

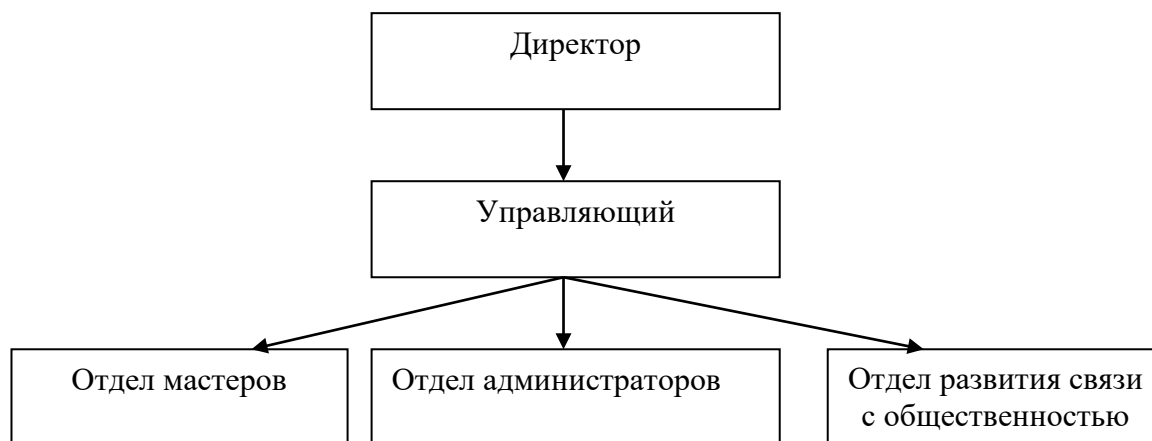


Рисунок 3 – Структура управления ООО «Фортуна»

Исследовав структуру управления в ООО «Фортуна», было выделено три основных отдела осуществляющих основные работы и постоянное функционирование организации. Формирование организации происходило

после исследования множества конкурентов и современных способов управления, существуют некоторые особенности в формировании и распределении кадрового состава [30].

Рассмотрим основные экономические показатели деятельности ООО «Фортуна» за 2020-2022 гг., а данные представим в виде таблицы (табл. 2).

Таблица 2 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Фортуна» за 2020-2022гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс.руб.	770 538	792 254	808 624	21 716	2,82	16 370	2,07
Себестоимость продаж, тыс.руб.	636 381	652 698	654 351	16 317	2,56	1 653	0,25
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	134 157	139 556	154 273	5 399	4,02	14 717	10,55
Управленческие расходы, тыс.руб.	0	0	0	0	-	0	-
Коммерческие расходы, тыс. руб.	49161	50422	53699	1 261	2,57	3 277	6,50
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	84996	89134	100574	4 138	4,87	11 440	12,83
Чистая прибыль, тыс. руб.	31494	32494	35456	1 000	3,18	2 962	9,12
Основные средства, тыс. руб.	278911	167806	171595	-111 105	-39,84	3 789	2,26
Оборотные активы, тыс. руб.	458092	578460	616421	120 368	26,28	37 961	6,56
Численность ППП, чел.	27	26	27	-1	-3,70	1	3,85
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	9072	9984	10692	912	10,05	708	7,09
Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр10)	28538,44	30471,31	29949,04	1 933	6,77	-522	-1,71
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	336	384	396	48	14,29	12	3,13
Фондоотдача (стр1/стр8)	2,76	4,72	4,71	2	70,89	0	-0,19
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,68	1,37	1,31	0	-18,58	0	-4,22
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	11,03	11,25	12,44	0	1,99	1	10,55

Продолжение таблицы 2

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	12,40	12,68	14,20	0	2,25	2	12,05
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	88,97	88,75	87,56	0	-0,25	-1	-1,34

Из таблицы 2 видно, что в динамике за три года в основных показателях деятельности ООО «Фортуна» произошли существенные изменения.

Выручка от продажи продукции в 2022 г. в ООО «Фортуна» составила 808 624 тыс. руб., по сравнению с 2021 г. (792 254 тыс. руб.) произошло увеличение суммы выручки – на 2,07% [31].

Рост выручки в 2021г. по сравнению с 2020 г. составил 2,82%. Данное изменение произошло за счет увеличения объемов продаж, а также предоставления небольших скидок на некоторые виды реализуемых товаров.

Вследствие того, что возросла выручка от продаж - возросла и сумма прибыли от продаж. Так, в 2022 г. ООО «Фортуна» была получена прибыль от продаж в размере 100 574 тыс. руб., в 2021 г. - прибыль от продаж составляла 89 134 тыс. руб. то есть произошло увеличение на 12,83 %.

При этом чистая прибыль ООО «Фортуна» составила в 2022 г. - 35 456 тыс. руб., что на 9,12 % больше аналогичного показателя прошлого года (в 2021 г. чистая прибыль ООО «Фортуна» составила 32 494 тыс. руб.). Увеличение прибыли произошло за счет роста выручки [32].

Рентабельность продаж в ООО «Фортуна» составила в 2020 г. -11,03%, в 2021г. – 11,25%. и в 2022г. – 12,44%.

Комплексно рассмотрев средний возраст персонала, можно резюмировать факт, что весь штат состоит из сотрудников ниже среднего возраста.

Таблица 3 – Возрастной анализ в ООО «Фортуна»

Возрастной анализ	
От 18 – 21 года	5
От 22 – 25 лет	14
От 26 – 30 лет	6
Старше 30 лет	2

У молодых сотрудников есть свои преимущества и недостатки. Главными плюсом является то, что они любят свое дело. Ещё не появилось профессиональное выгорание и монотонность в работе, копившаяся годами.

Они открыты к развитию и стремятся познать, что-то новое, их мотивирует то, когда мнение и идеи учитываются руководством. Так же, они являются главными вдохновителями в ООО «Фортуна» и учувствуют в реорганизации организации. Так же они быстро приспосабливаются к изменениям, например, после переезда в новое помещение адаптация более молодых мастеров прошла всего за день, а более взрослых около недели.

Главный недостаток – это отсутствие стабильности. Молодые мастера не знают свои потребности, могут проявлять безответственность в работе, быть не пунктуальными или в любой момент уволиться. Также, нет стрессоустойчивости, часто приходится наблюдать срывы и «истерики».

Подводя итоги, можно сделать вывод, о том, что кадровая структура ООО «Фортуна» создавалась, учитывая особенности деятельности организации. Тщательно изучая потребителя, конкурентов и индивидуальные особенности сотрудников, была создана определенная система в каждом отделе для грамотного делегирования полномочий, распределения ресурсов и формирования заработной платы. Так же, была учтена целевая аудитория,

что повлияло на гендерный состав организации – принято на работу доминирующее число женщин. Для продвижения организации на современном рынке было принято решение, отдавать предпочтение более молодым кандидатам со свежим взглядом, готовым развиваться вместе с ООО «Фортуна».

2.2 Анализ стимулирования специалистов компании

Оценка механизма стимулирования труда персонала организации. Как выяснили ранее, на сегодняшний момент в компании действует система, построенная на двух типах стимулирования: материальное, нематериальное вознаграждение. Для того чтобы определить эффективность функционирования обоих типов, мы провели социологическое исследование, в котором приняли участие все сотрудники ООО «Фортуна».

Для начала мы предложили респондентам (работникам организации) оценить 11 предложенных стимулов (Таблица 4). Оценка уровня проводилась по 5-бальной системе, где 0 – «не имеет никакого значения», 5 – «очень важно».

Таблица 4 – Иерархия стимулов по результатам опроса

Стимулы	Средняя оценка		
	По мотиву	Выбрано муж.	Выбрано жен.
Стремление к получению большого материального вознаграждения в виде премий и доплат к ЗП	5,00	5,00	5,00
Стремление к продвижению по службе	4,7	4,8	4,6
Удовлетворение от хорошо выполненной работы	4,9	4,93	4,87
Уважение со стороны руководства	4,91	4,9	4,92
Хорошее отношение в коллективе	4,7	4,84	4,16
Стремление к инициативе	4	3,8	4,2
Осознание общественной значимости своего труда	3,75	3,2	4,3

Продолжение таблицы 4

Стимулы	Средняя оценка		
	По мотиву	Выбрано муж.	Выбрано жен.
Желание спокойно работать	4,93	4,9	5
Желание избегать ответственности	4,66	4,7	4,6
Стремление добиться максимальной самостоятельности	4,7	4,8	4,75
Стремление к творчеству	4,95	4,9	5,0

Таким образом, по итогам проведенного опроса, можно сказать, что материальное вознаграждение по-прежнему остается самым главным для сотрудников, т.к. именно по этому показателю респонденты набрали большее количество баллов. Далее по рангу значимости наблюдается стремление к творчеству, что не удивительно, так как процесс создания рекламной продукции сам по себе предполагает проявление творческих навыков. Ну и следующим по величине является желание спокойно работать. И этот момент является очевидным, так как, согласно психологии, творческие люди считаются более эмоциональными. Поэтому межличностные конфликты между определенными сотрудниками выражаются особенно четко и часто, что препятствует положительному климату в коллективе и, как следствие, качеству работы.

Стоит заметить, что менее значимым для персонала является осознание общественной значимости своего труда, что особенно выражено среди мужского пола. Более того, стремление к инициативе тоже не оценено по достоинству. Возможно, тут имеет свое влияние материальная составляющая. Ведь если инициативному человеку и сотруднику, который ее не проявляет, выплачивается одна и та же зарплата (отсутствие индивидуального премирования), то теряется смысл ее проявления. Данный пункт особенно сильно касается сотрудников цеха.

Далее мы выявили какой степенью удовлетворенности системой материального и социального стимулирования обладают сотрудники. Для

чего им были представлены некоторые вопросы, которые им нужно было оценить. Соответственно, вариантами ответов были только «да» или «нет».

В процессе анализа мы выявили, что работники ООО «Фортуна» не довольны отношением к себе как к работнику со стороны руководства по поводу получаемого вознаграждения и комплексная оценка по поводу вознаграждения оценивается как низкая. При этом, большинство оценивает свой труд, как труд ценного специалиста. Иногда, люди в значительной мере преувеличивают свои способности и значимость. Но несмотря на это? материальная составляющая в механизме стимулирования труда могла бы быть лучше.

Что касается процесса нематериального стимулирования, тут все достаточно четко и понятно. Персонал абсолютно не удовлетворен данным процессом. Согласно исследованию, сотрудники не получают положительного внимания и похвалы со стороны руководства, большинство не наблюдает перспектив карьерного роста, а также, недовольны организацией отдыха. В процессе личной беседы с сотрудниками, выяснилось, что многим важно наличие неформального общения с коллегами, и тем более, с руководством. Нет ощущения сплоченной команды, каждый предоставлен сам себе.

После того, как мы оценили степень удовлетворенности персонала в механизме материального и нематериального стимулирования труда, хочется более четко понять, что именно их стимулирует.

Как правило, каждый сотрудник в процессе работы имеет цель – карьерный рост. Мы решили выяснить какая причина является основной для желания занимать более высокую должность. Результат оказался вполне ожидаемым (Рисунок 4), так как большинство стремятся к увеличению заработной платы.



Рисунок 4 – Результат анкетирования (цель карьерного роста)

На протяжении всего времени, люди всегда стремились к более высокому заработку, однако в последнее время эта цель стала приоритетной для большего количества людей. Это объясняется тем, что качество жизни напрямую зависит от того, сколько ты зарабатываешь, а не от того, сколько лет ты посвятил труду в определенной компании. Полагаю, что именно поэтому большинство сотрудников компании ООО «Фортуна» предпочтут сменить трудовую деятельность, которая оплачивается более высоко несмотря на то, что работа не будет приносить удовольствия.

Согласно ответам работников ООО «Фортуна», самыми распространенными факторами, влияющим на смену работы, являются: несоответствие заработной платы выполняемой работе и риск вреда здоровью. Соответственно, руководитель должен быть заинтересован в создании необходимых условий работы.

Бывают случаи, когда для дальнейшего развития человека в компании, необходимо обучения. Однако не все организации имеют возможность оплатить обучение, что касается и компании ООО «Фортуна». Именно поэтому в анкету включен вопрос о готовности сотрудника самостоятельно

оплатить свое обучение, с перспективой развития внутри компании, результаты представлены ниже (Рисунок 5).

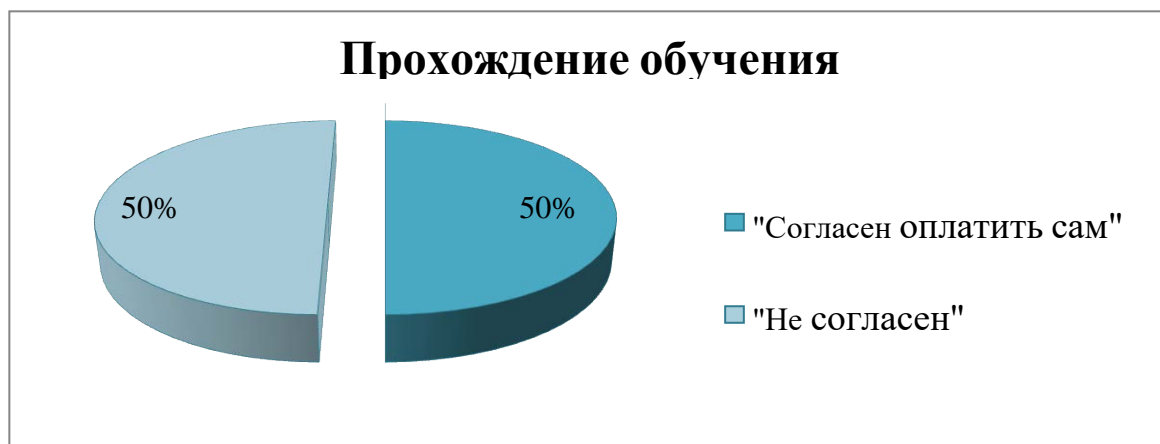


Рисунок 5 – Результат анкетирования (прохождение обучения)

В данном случае компания поделилась пополам. Некоторые готовы к развитию, и готовы за него платить; а некоторые предпочтут остаться на своем месте, не затрачивая собственных средств. В процессе анализа ответов на данный вопрос, мы обратили внимание на то, что оплачивать свое обучение не готовы именно те сотрудники, которые находятся в компании значительно дольше. Возможно, это связано с тем, что они недостаточно замотивированы, не наблюдают перспектив развития в компании.

В связи с тем, что опыт работы в конкретной деятельности не всегда означает высокую скорость выполнения задач, мы включили подобный вопрос в анкету, связанный с уровнем оплаты труда. Который более точно звучит следующим образом: «Как Вы считаете, повышение заработной платы должно зависеть от стажа работы или скорости выполнения заданий, при соблюдении условия качества?». И в данном случае, все сотрудники были согласны с тем, что если качество «не хромает», то именно скорость выполнения должна учитываться при начислении премиальных выплат.

Всех работников, условно, можно разделить на тех, кто любит креативное проявление себя в процессе работы, и тех, кому легче выполнять

работу согласно конкретной инструкции. Поэтому, для того чтобы выявить предпочтения людей, подобный вопрос так же был включен в состав анкеты. Согласно результату (Рисунок 6).



Рисунок 6 – Результат анкетирования (характер выполнения задания)

После того, как сотрудники дали ответы на открытые вопросы, им был предложен список возможных критерий привлекательности. Перед ними стояла задача отметить только те критерии, которые играют значительную роль при выборе места работы.

Результаты проведения данного тестирования (Таблица 5) более конкретно отражают, какие критерии привлекательности заинтересуют большинство. Что позволяет выяснить какие направления стоит использовать при разработке рекомендаций для совершенствования механизма стимулирования труда ООО «Фортуна».

Согласно таблице 5, отражающей результаты, 67% сотрудников склоняются к более разнообразной работе, нравится пробовать себя в новых проявлениях. В компаниях практически у каждого человека работа не является однотипной. Все зависит от умений сотрудника и его стремлению к обучению.

Однако, лишь 33% сотрудников, готовы к обучению. В основном это лица моложе 40 лет. Более взрослое поколение предпочли заниматься привычной для них деятельностью, в которой они являются настоящими специалистами. Это не является проблемой, так как сотрудники, которые являются взаимозаменяемыми, должны у кого-то учиться. И, как правило, в качестве «учителей» выступают опытные кадры, которые знают как качественно и быстро изготовить тот или иной товар.

Таблица 5 – Критерии привлекательности потенциальной работы

Критерии	Охват сотрудников
Возможность заниматься разными видами деятельности	67%
Увеличение числа обязанностей при условии увеличения ОТ	92%
Периодическая выплата премий за внедрение новых технологий	17%
Возможность обучения	33%
Однообразный вид деятельности	0%
Стабильный график работы, отпуска и больничные	48%
Гибкий график работы по мере загруженности (с возможностью работы в выходные дни)	42%
Наличие систематического корпоративного отдыха	83%
Ежемесячное подведение итогов и поощрение подарками лучших сотрудников	100%
Совместное принятие решений	83%
Самостоятельное принятие решений	17%

В случае с графиком работы, мнения разделились практически пополам. В каждой из таких категорий нашли свое признание люди разных возрастов. Практически все сотрудники, для которых важен карьерный рост и статус готовы к стабильному графику без опозданий, пропусков и тому подобное.

Каждый из работников, кто предпочел гибкий график работы, готов выходить на работу даже в выходные и праздничные дни, если это необходимо.

Однако, при установке гибкого графика отдельным единицам, необходимо распределять сотрудников так, чтобы в смене всегда были специалисты разных направлений. Таким образом, это поможет избежать простоев.

Что касается процесса принятия решений, тут оказалось, что лишь 17% числа всех сотрудников предпочли самостоятельно находить выход из сложных ситуаций. В данном случае 17% - это всего лишь 2 человека, которые не занимают руководящую должность.

Следовательно, начальник цеха входит в те 83%, которые предпочитают совместное с коллегами принятие решений. Что говорит о том, что он прислушивается к своим подопечным, и приходит к нужному выводу путем анализа их мнений. Это не плохо с той точки зрения, что это позволяет руководителю учесть все нюансы ситуации и найти верное решение возникающей проблемы.

Когда речь заходит об увеличении размера оплаты труда, большинство сотрудников реагируют положительно. В данном случае увеличение вознаграждения зависит от большего объема обязанностей. 92% отметили данную графу как приоритетную при выборе трудовой деятельности. Это говорит о том, что финансовая составляющая может компенсировать многие отрицательные моменты в работе.

Однако есть критерий привлекательности, который выбрали абсолютно все сотрудники ООО «Фортуна». А именно - ежемесячное подведение итогов и поощрение подарками лучших сотрудников. Как говорилось ранее, каждый человек в организации считает себя хорошим специалистом, который показывает положительный результат.

Но в сравнении, всегда кто-то оказывается лучше, поэтому его старания должны поощряться – так считают сотрудники. Казалось бы, то же

касается и случая внедрения новых технологий. Люди, которые вносят такой вклад в компанию, так же должны быть награждены какими-либо подарками, премиями и т.п. Тем не менее, так считают не многие, а лишь 17% от общего числа сотрудников.

Хочется отметить, что большинство определило для себя наличие систематического корпоративного отдыха как достаточно привлекательный критерий. 83% не оставили без внимания данную графу.

Подводя итог, всего выше сказанного можно сделать вывод о том, что система стимулирования на базе КРІ в ООО «Фортуна» – «Премьер Лига», была разработана в короткие сроки, для повышения стимулирования и оборота организации. При формировании системы КРІ учитывалось, мнение сотрудников, поэтому была эффективно выстроена обратная связь от сотрудников к руководству, что привело к максимальной отдаче и удовлетворяющим результатам.

Так же стоит отметить, что для введения системы стимулирования, был выбран правильный период – лето, когда спрос на услуги возрастает.

Грамотно выстроенная система КРІ и правильно подобранные показатели, позволили найти проблемы в деятельности ООО «Фортуна», а также выделить среднее значение по каждому показателю.

3 Проект повышения эффективности труда сотрудников ООО «Фортуна» с помощью применения ключевых показателей эффективности

3.1 Основные направления улучшения системы управления персонала

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что существующая в ООО «Фортуна» система стимулирования персонала не эффективна, коллектив имеет слабую мотивацию, что подтверждается потерей ценных кадров. Чтобы это не случилось вновь, руководству необходимо пересмотреть механизм стимулирования труда персонала.

Начнем с того, что премиальная часть не является четко прописанной и открытой. Никто из сотрудников наверняка не знает в каком размере получит премию и получит ли. Для этого нужно составить систему показателей для каждого сотрудника, согласно которой будет рассчитываться та самая премия. Очень важно, чтобы система материального стимулирования соответствовала рабочим результатам

Как говорилось ранее, в компании активно используется коэффициент трудового участия. Однако, как и у любой другой системы оценивания, применение КТУ имеет свои преимущества и недостатки. При постоянном его использовании, компания рискует потерять молодых специалистов, которые еще не успели набраться опыта.

Что касается мер поощрения, согласно правилам внутреннего распорядка существует лишь присвоение звания «Заслуженный работник». Но в связи с тем, что данная традиция силу утратила, ее следует возобновить и, более того, определить новые. Например, при подведении квартальных (или годовых) итогов, награждать одного из сотрудников званием «Лучший менеджер 2023г.» или «Лучший мастер 2023г.».

Нельзя оставить без внимания тот факт, что такие вопросы, как внедрение новых методов поддержания дисциплины и стимулирования труда

возлагаются на единственного человека – директора. Рассматривая вопросы, важные для организации в целом, или вопросы, требующие большого опыта, то можно сделать вывод о том, что эти функции должны распределяться между специалистами именно в области управления персоналом, а не возлагаться на руководителя. В связи с тем, что руководителем компании является женщина, которая уже достигла пенсионного возраста, стало необходимо поручить некоторые обязанности на подопечного. В условиях небольшого количества сотрудников, необходим поиск нового сотрудника, способного наладить процессы, негативно влияющие на эффективность деятельности компании. А именно – менеджер по персоналу.

Проведенную систему стимулирования на базе КРІ в ООО «Фортуна» – «Премьер Лига» можно отразить схематично на рисунке 7.

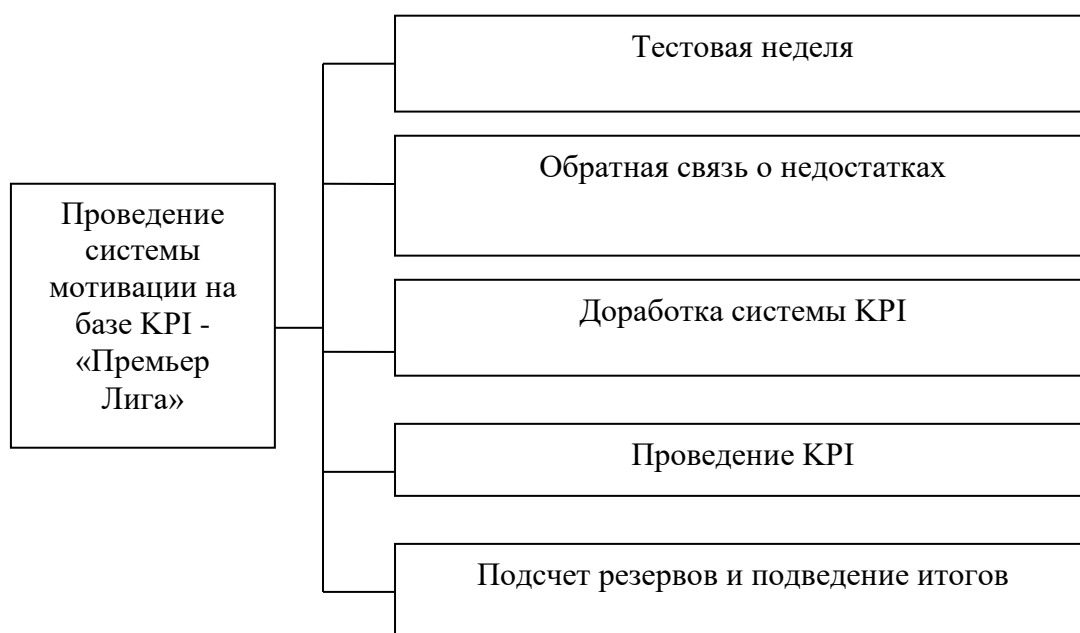


Рисунок 7 - Проведение системы стимулирования на базе КРІ – «Премьер Лига»

Особое внимание нужно обратить на условия труда в производственных компаниях. Необходимо соблюдать порядок систематического отдыха. Компенсация причинения вреда здоровью, как

правило, должна происходить в денежном эквиваленте. Но также должна сопровождаться наличием дополнительного отдыха для мастера оборудования [8, с. 34].

В случае если компания не может позволить себе обучение сотрудников, есть решение. Так как 50% коллектива готовы самостоятельно оплатить свое обучение с перспективой развития в компании, нужно предоставить им такую возможность. Подыскать необходимые обучающие курсы и уроки, выделить сотрудникам свободное время для их прохождения. Тем более, многие из них проводятся дистанционно.

Прежде чем, формировать систему стимулирования, было необходимо получить представление об уровне увлеченности и степени отношения сотрудников к работе с помощью интервью. Проведя интервью, можно получить общее представление о комфорте сотрудников, при условии, если они уверены что их мнение будет полностью учтено и результативно. Недостаток интервью состоит в том, что если после его проведения, не будет изменений, где они объективно необходимы, то имидж, как управляющего, так и директора может понизиться, а отношение работников к труду ухудшиться.

Сама система KPI создана для подсчета показателей и увеличения прибыли компании и упор был, исключительно только на материальные стимулы.

К середине проведения «Премьер Лиги», несколько сотрудниц почувствовали себя не нужными и не востребованными именно со стороны руководителя. Пропало ощущение причастности к организации, в период «Премьер Лиги», не было проявления заботы со стороны руководителя и учета мнения сотрудников. Единственный нематериальный стимул, сохранившийся в данный период – это доска с результатами за неделю.

Для решения данной проблемы было бы необходимо установить регулярное взаимодействие руководящего состава с руководством: похвала, заинтересованность в их жизни, учет мнения о комфорте новой системы

стимулирования. Проведение корпоративных мероприятий, направленных не только на увеличение прибыли и повышение продаж, а на эмоциональную разрядку сотрудников. Работник должен чувствовать себя нужным, одних материальных стимулов мало.

Рекомендовано сделать обратную связь от гостей, в форме стандартной анкеты. Содержащей в себе информацию об удовлетворенности клиентов услугой, дизайном помещения, комфортом, иными условиям. Обязательной графой должно быть пожелания гостя – это поможет в дальнейшей реорганизации и доработки организации. При постановке в известность мастера оказывающего услугу о мнении гостя, обратная связь срабатывает как внутренняя стимулировать к труду.

Основным недостатком при введении системы стимулирования на базе КРІ – «Премьер Лига», было отсутствие учета показателя - качество. Из-за отсутствия данного показателя, происходили недопонимания у мастеров работающих длительное время на качество, но не имели возможности давать дополнительные смены для увеличения количества. По этой причине проявилась текучесть кадров. Для оборота того периода незначительно, но из-за того, что в сфере услуг главным ресурсом является человек, ощутимо с течением времени. Важность этого показателя складывается из большинства критериев [23, с. 33].

При введении показателя – качество, был бы почти полностью исключен, факт ухода клиентов. Еще одна причина необходимости выше указанных анкет, для обратной связи от гостей. Подводя итог системы стимулирования на базе КРІ в ООО «Фортуна», позволяет нам сделать вывод о том, что основной упор был на увеличение количества принятых клиентов за лето. Проявилась нехватка мероприятий по нематериальному стимулированию, в самой системе не хватало показателя – качество, нехватка обратной связи от гостей для внутренней стимулирования сотрудников.

Для решения данных был составлен ряд рекомендаций. Введение системы корпоративных мероприятий направленных на эмоциональную

разгрузку мастеров, проявление внимания со стороны руководства, осуществлять обратную связь и учитывать мнение сотрудников.

Перед введением системы стимулирования проводить интервью и учитывать мнение, как руководства, так и работников, при ее формировании.

Ввести анкетирование, чтобы сформировать образ от клиентов о ООО «Фортуна», а также применить данный способ для внутренней стимуляции сотрудников [19, с. 32].

Обязательно учесть показатель - качество, при формировании будущей системы КРІ. Для учета не только количества гостей, но и насколько качественно была предоставлена услуга. Чтобы исключить уход гостей и постоянных клиентов к конкурентам, и оставаться в постоянной динамике направленной на развитие.

Еще одним преимуществом внедрения корпоративного отдыха является сплоченность коллектива. Практически все сотрудники выявили желание работать в спокойной обстановке, что возможно только при наличии благоприятных отношений с коллегами. Совместный досуг будет способствовать восприятию сотрудников, в первую очередь, как товарищей.

Как выяснилось в процессе исследования, для сотрудников ООО «Фортуна» привлекательным является признание и уважение со стороны руководителя. Люди отмечают, что отсутствует похвала за полученные результаты. Что тоже, своего рода, является моральным стимулом. Данный стимул является единственным, который не требует какого-либо материального вложения. Руководству достаточно быть более чутким и чаще обращать на заслуги подчиненных и озвучивать это вслух, возможно при всем коллективе.

Хотелось бы отметить, что среди работников находятся люди, которые не уверены в своих силах, у которых не всегда получается достичь желаемого результата. Особенно это касается новых молодых сотрудников.

Поэтому, после принятия на какую-либо должность сотрудника, необходимо постоянно поддерживать с ним связь. Интересоваться с какими

проблемами он сталкивается и расположить человека так, чтобы он сам был заинтересован в достижении результата. Прорабатывать моменты, которые не получаются [9, с. 43].

Мы выясняли причину стремления к более высокой должности. Как оказалось, в основном, – это увеличение размера оплаты труда. Следовательно, чтобы данную потребность восполнить, можно попробовать деятельность какого-либо сотрудника в другом направлении, более сложном. Или же добавить некоторые обязанности. Но для начала обозначить, что это доплачивается. Тогда, если стремление так велико, сотрудник оправдает Ваши надежды (возможно риск) и удовлетворит свою потребность в большей зарплате. К тому же, многие сотрудники в компании ООО «Фортуна» выявили желания заниматься разными видами деятельности.

Что вполне возможно организовать. Нельзя оставлять без внимания тот факт, что некоторые единицы персонала привыкли выполнять задания согласно конкретной инструкции.

Поэтому предоставлять возможность для проявления креатива, здесь не совсем уместно [23, с.134].

Еще одним моментом, который позволит наладить рабочий процесс, это возможность выбора привлекательного графика работы. Иногда монтаж рекламной продукции приходится на выходные дни, тогда некоторым сотрудникам приходится «жертвовать» своим выходным днем. Если пара сотрудников будут работать в эти дни, то все останутся довольны, и руководителю не придется доплачивать за работу в выходной день.

3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий

Специалист данного профиля обязан консультировать тех, кто является реальным покупателем, и помогать потенциальным будущим клиентам.

Количество ключевых показателей эффективности для рассматриваемого примера будет небольшое.

В управленческой деятельности мотивирующая функция использования системы КРІ может применяться при выполнении поставленных целей, для анализа степени приближения к итоговому результату, оказывая благоприятное воздействие на отношение сотрудника к работе.

Важно заметить, что грамотное использование системы КРІ в организации служит действенным стимулом как для отдельно взятого работника, так и для всего трудового коллектива в целом.

Таким образом, для того, чтобы действующая система стимулирования труда персонала «работала» на эффективность деятельности компании, она должна соответствовать вышеперечисленным правилам и принципам.

Объективность стимулирования труда позволяет реально учесть вклад работника в общие результаты труда коллектива и рассчитать размер материального вознаграждения за вложенный труд.

Современный менеджмент рассматривает персонал как главный и наиболее ценный капитал предприятия. Именно в данный ресурс дальновидный руководитель инвестирует средства. Система управления персоналом может быть неэффективной и финансово затратной при том условии, если сотрудники не будут лояльно настроены по отношению к организации. Поэтому для того, чтобы привить своему кадровому составу лояльность, важно иметь представление о том, что побуждает его работать качественнее и усерднее, то есть о стимулировании труда.

В современной научной литературе по менеджменту взгляд на понятие «стимулирование» достаточно многогранен и каждым автором трактуется по-разному.

Иными словами, процесс стимулирования предполагает создание особых трудовых условий и, соответственно, стимулов внутри самого предприятия, которые в дальнейшем будут побуждать сотрудника на достижение поставленных перед ним целей, а также на своевременное и качественное выполнение своих прямых обязанностей [11, с. 54].

Основная цель руководства организации при создании системы стимулирования заключается в повышении производительности труда и, соответственно, в перспективе увеличения выручки компании, что создает основу дальнейшего развития.

Функционирование сферы производства всегда связывается с людьми, которые работают в компании. Принятые принципы внутренней организации производственной среды, конечно, играют важную роль, однако производственный успех напрямую связан с умениями и навыками сотрудников, их компетентностью, квалификацией и дисциплиной и главное с уровнем стимулирования. Ведь от того, как замотивирован сотрудник будет зависеть работа коллектива, подразделения и масштабы деятельности компания.

Прибыль всей организации в значительной степени зависит от стимулирования труда работников.

Система стимулирования, разработанная на основе применения КРІ – сложный механизм поощрения сотрудников за трудовые достижения. Оценить результативность помогает как раз так и система КРІ, которая является неким индикатором степени достижения поставленных целей компании [10, с. 43].

В качестве затрат для найма нового сотрудника выделим следующие:

- Затраты на привлечение кандидатов.
- Заработная плата менеджера по персоналу.

Процесс подбора специалиста на должность менеджера по персоналу может происходить различными способами. Например, самым надежным и верным способом является обращение в кадровое агентство. Согласно сайтам кадровых агентств, подбор специалиста обходится компаниям, в среднем, в 15-20 тыс. рублей. Руководитель может произвести подбор персонала сам, тогда достаточно выложить объявления на соответствующие площадки, что обойдется примерно в 3,5 тыс. рублей. Как вариант, подбор персонала может быть максимально бюджетным процессом, если выбор сотрудника будет происходить из числа знакомых (что нередко встречается).

В связи с тем, что ООО «Фортуна» относится к объектам малого бизнеса с небольшим годовым оборотом, руководитель производит найм персонала по средствам публикации предложения на специализированных площадках.

Оплата труда такого специалиста должна быть порядка 30 тыс. рублей. Помимо этого, специалист должен быть оснащен необходимым оборудованием, как минимум – персональным местом с компьютером. Что обойдется примерно в 40 тыс. рублей [23, с. 93].

Далее, что касается премирования сотрудников. В связи с тем, что до сотрудников не доводится актуальная информация по размеру премий за конкретную трудовую деятельность, это необходимо осуществить. Для чего, следует четко прописать критерии. Например, за привлечение клиента с заказом на сумму более 30 тыс. рублей, менеджер получает 5% от общей суммы заказа. Или мастер, за разработку нового вида продукции получает 3-10% (в зависимости от стоимости изделия) за каждое проданное изделие в течении года. В данном случае дополнительных затрат не потребуется, так как премии систематически выплачиваются, но являются абстрактной величиной.

Мера поощрения, включающая в себя награждение и признание лучшим сотрудником в цехе и офисе, требует вложения порядка 5 тыс. рублей в квартал. В случае если руководитель хотел бы дополнительно

поощрить отдельных сотрудников какими-то подарками, то сумма может достигать 7 тыс. рублей каждые 3 месяца.

Таким работникам должны быть предоставлены льготы. Например, наличие двух дополнительных выходных в месяц, не нанесет вреда процессу производства, соблюдая правильное распределение нагрузки в рабочие дни.

Для того чтобы предоставить возможность определенным людям для проявления творчества, бюджет может быть минимальным - около 3 тыс. рублей в месяц, если потребуется. Как правило, изготовление рекламной продукции влечет за собой большое количество остатков материала, которые могут быть использованы в изготовлении нового вида изделия, а не утилизироваться. Что не подразумевает за собой каких-либо вложений.

Систематическую оценку эффективности механизма стимулирования труда может проводить, вновь принятый на должность менеджера по персоналу, сотрудник. Тогда не придется оплачивать проведение данного мероприятия сторонним организациям. К тому же, менеджер по персоналу может проводить мониторинг курсов для обучения мастеров и дизайнеров.

Предлагать разные варианты, и те, кто в этом заинтересованы, а таких, как выяснилось, немало, будут самостоятельно развивать свою компетентность [24, с. 134].

Тут может быть вариант частичной оплаты работодателем и сотрудником. По итогу, работник, который обладает большим количеством навыков и умеет применять их в работе, получает надбавку к зарплате порядка 2 тыс. рублей.

Таким образом, сотрудник со временем не только перекроет сумму собственного вклада в обучение, но и проинвестирует свое будущее.

Одной из мер по совершенствованию системы стимулирования сотрудников компании на основе KPI можно считать следующее предложение: за перевыполнение MSP (плана магазина на месяц) и PSP (индивидуального плана работника на месяц) от 101% до 115% ввести дополнительную премию (Таблица 6).

Таблица 6 - Дополнительное премирование сотрудников за перевыполнение плана на месяц (MSP) и индивидуального плана работника на месяц (PSP)

Выполнение плана на месяц (MSP) и индивидуального плана работника на месяц (PSP)	Размер дополнительной премии, %
115%	30
114%	28
113%	26
112%	24
111%	22
110%	20
109%	18
108%	16
107%	14
106%	12
105%	10
104%	8
103%	6
102%	4
101%	2
100%	-

Так, например, если сотрудник выполнит план PSP месяца на 108%, то его премия составит: премия за PSP * 1,16.

Важный момент, на который стоит обратить внимание – это достижимость ключевого показателя [23, с. 96].

Так, например, в прошлом финансовом году сотрудники розничного магазина компании выполнили такой ключевой показатель как SOT (общий уровень сервиса в магазине) только один раз из 12 возможных. Соответственно, можно утверждать, что план по данному показателю сильно завышен. KPI не должны быть низкими или высокими. Они должны быть напряженными и одновременно достижимыми. Когда работник не видит возможность выполнения для себя, он перестает стремиться к цели и его стимулирование движется к нулю. Руководству компании необходимо время от времени регулировать плановый уровень ключевого показателя в зависимости от экономической ситуации на рынке, спроса и предложения, и других факторов, влияющих на достижение целей организации.

Помимо этого, в качестве направления совершенствования системы стимулирования работников компании «Фортуна» на основе применения КРІ можно рассмотреть частоту сменяемости КРІ в качестве премиальной части. Как описывалось выше, переменные показатели устанавливаются, как правило, на один или два финансовых года исходя из приоритетов и стратегических целей компании.

Для совершенствования системы стимулирования на основе применения КРІ стоит рассмотреть изменение коэффициента при формировании индивидуального плана продаж для продавцов-консультантов, задействованных на 0,5 ставки в сторону понижения [33, с. 34].

По решению ООО «Фортуна» для продавцов-консультантов, работающих на полставки установлен коэффициент 1,2. Это обусловлено тем, что они, по большей части, работают в выходные дни, когда, так скажем, имеется больше возможности для выполнения плана, поскольку трафик в выходные дни в 2-3 раза больше по сравнению с буднями.

Однако, фактически сотрудники, занятые на 0,5 ставки, не всегда работают в выходные, поскольку график составляется по усмотрению управляющего магазина. Как правило, все работники розничного магазина работают в равной степени, как в выходные, так и в будние дни. Это не только вызывает чувство несправедливости у данных сотрудников, но и влечет к снижению стимулирования, поскольку если работник периодически не закрывает MSP, при этом ему не хватает небольшого процента, он «опускает руки» и, соответственно, его продуктивность снижается.

Возможно, к продавцам-консультантам, занятым на 0,5 ставки, следует применить тот же коэффициент, что и к сотрудникам полной ставки, поскольку их обязанности ничем не отличаются, в отличие от старших по смене и кассиров. Их коэффициенты в размере 0,8 и 0,9 обусловлены дополнительным рядом обязательств, связанных с расчетами по кассе, возвратам и обменам и т.д.

Анализируя общедоступные данные о работе других компаний, считаем возможным сделать допущение, предположив, что в результате внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию системы КРІ персонала компании «Фортуна» рост выручки от реализации составит 8-12%. Для расчета экономического эффекта примем показатель, равный 10%.

Таким образом, выручка от реализации по данным 2023 г. составит:

$$808624 * 1,1 = 889\,486,4 \text{ тыс. руб.}$$

При этом за счет дополнительного премиального вознаграждения произойдет увеличение затрат на оплату труда сотрудников, занятых продажами, в размере 5-7%. Их численность составляет 7 человек. Для расчета примем 6% и по данным 2023 г. рост затрат на оплату труда с отчислениями на социальные нужды для этой категории работников будет:

$$2772 * 0,06 = 166,32 \text{ тыс. руб.}$$

В результате общие затраты компании по данным 2023 г. примут вид:

$$654\,351 + 166,32 = 654\,517,32 \text{ тыс. руб.}$$

Далее составим прогноз финансовых результатов с учетом внедрения мероприятий по совершенствованию системы стимулирования на основе КРІ персонала (Таблица 7).

Таблица 7 - Прогноз финансовых результатов ООО «Фортуна» после внедрения предложенных мероприятий

Показатель	2023 г.	После внедрения мероприятий	Отклонение
Выручка от реализации товаров и услуг, тыс. руб.	808624	889 486,4	80862,4
Затраты, тыс. руб.	654351	654517,32	166,32
Прибыль от продаж, тыс. руб.	100574	181270,08	80696,08
Численность персонала, чел.	27	27	-
Производительность труда – выработка (выручка) на одного работника, тыс. руб.	29949,04	32943,94	2994,9
Уровень рентабельности, %	12,44	20,38	7,94

Итак, за счет внедрения мероприятий по совершенствованию системы КРІ персонала выручка от реализации увеличится на 10%, что приведет к увеличению прибыли на 80696,08 тыс. руб.

В итоге уровень рентабельности повысится на 7,94 процентных пунктов.

Следовательно, предложенные мероприятия по совершенствованию системы КРІ персонала компании ООО «Фортуна» окажут положительное влияние на лояльность работников и рост уровня стимулирования к выполнению задач и достижению целей организации, что отчасти можно отнести и к социальной эффективности. Одновременно это позволит повысить экономическую эффективности компании за счет улучшения финансово-экономических показателей ее деятельности.

Таким образом, подводя итог второй главы, следует отметить, что ООО «Фортуна» является крупной торговой компанией на отечественном рынке в своей отрасли, которая показывает уверенно положительную динамику роста и развития, наращивая объемы прибыли, открывая новые подразделения и увеличивая свою команду.

Компания ООО «Фортуна» для сотрудников розничных магазинов применяет повременно-премиальную оплату труда. Премиальная часть, в свою очередь, строится на основе ключевых показателей эффективности.

Из целого комплекса существующих показателей, избираются ключевые и наиболее приоритетные для компании в определённый период времени.

Существующая система КРІ полностью прозрачна и понятна кадровому составу организации. Кроме того, ключевые показатели измеримы, конкретны, разработаны индивидуально для каждой должности с учетом ее специфики и соответствуют всем общепризнанным требованиям.

Система КРІ в ООО «Фортуна», действительно, детально проработана, но, тем не менее, есть ряд недостатков, требующих пересмотра и совершенствования. На основе проведенного экономического анализа обосновано, что предложенные меры по улучшению системы стимулирования персонала на основе применения КРІ приведут к качественному и количественному развитию организационных процессов, а внедрение данного комплекса мероприятий будет способствовать повышению экономической эффективности деятельности ООО «Фортуна».

Подводя итоги, можно заметить, что ключевые показатели эффективности (КРІ) представляют собой используемый компаниями комплекс взаимосвязанных элементов для эффективного управления и достижения своих стратегических и тактических целей. Для того, чтобы руководство могло видеть прогресс в деятельности компании, а также связь между плановыми показателями, уровнем исполнения задач работниками и достигнутыми результатами необходимы четко определенные критерии. Процесс подготовки и внедрения системы КРІ требует достаточно большой объем временных, финансовых, интеллектуальных и иных ресурсов. Однако, в конечном счете, данное вложение, несомненно, будет оправдано.

Заключение

Сущность системы КРІ по стимулированию специалистов заключается в аспектах.

В процессе выполнения данной работы мы выясняли, что понятие стимулирования труда персонала означает побуждение к активной деятельности членов трудового коллектива, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности. Узнали, что стимулирование труда выполняет экономическую, социальную и психологическую функции, которые тесно связаны между собой.

Определили какие меры стимулирования труда способствуют удовлетворению материальных, социальных потребностей, и потребностей в личностном росте и самоактуализации. А также, отразили всем известную пирамиду потребностей по Маслоу, которая отражает иерархию потребностей. Выясняли, что существуют необычные методы стимулирования, которые периодически стоит применять в любой компании. Мы выясняли, что механизм стимулирования труда должен соответствовать определенным принципам и правилам. Очень важно правильно применять методы стимулирования труда персонала, чтобы максимально замотивировать сотрудников на добросовестное и качественное выполнение своих трудовых обязанностей, а также, которые приведут к желанию работать в данной организации и достигать больших результатов.

Эффективности и качестве работы в ООО «Фортуна» связывают с вознаграждением. Однако эта связь не так очевидна, чтобы сотрудники ощущали прямую зависимость одного и другого. В ООО «Фортуна» не применяются мотивационные рычаги управления в полной мере, соответственно, существует неудовлетворенность деятельностью персонала, поэтому можно сделать вывод о необходимости совершенствования управления персоналом организации.

В совершенствовании механизма стимулирования труда персонала в ООО «Фортуна» подразумевает комплекс материальных и моральных стимулов, мероприятий, направленных на обеспечение профессионального роста сотрудника, повышение его статуса.

Для разработки мероприятий по стимулированию работников, необходимо понимать, в чем заинтересованы подопечные. Для этого нами было проведено анкетирование, по результатам которого мы выясняли, что особое внимание в усилении заинтересованности работников стоит уделить нематериальному стимулированию персонала. Так как именно данный формат стимулирования труда малоразвит на данном предприятии. Еще одним очень важным шагом для совершенствования механизма стимулирования труда станет привлечение нового сотрудника на должность менеджера по персоналу. Пусть данная процедура является достаточно затратной, она обязательно окупится в будущем, что отражает произведенный расчет эффективности предложенных рекомендаций.

Согласно исследованию, положительный результат механизма стимулирования труда персонала, во многом зависит от моментов, не требующих затрат. Например, похвала и внимание руководства к результатам и достижениям сотрудников в работе. А также, оказание помощи и поддержки в каких-либо начинаниях и нововведениях. В свою очередь методы стимулирования труда, которые подразумевают вложение денежных средств, обязательно окупятся.

Таким образом, механизм стимулирования труда персонала индивидуален и уникален для конкретной организации, это очень важный инструмент управления, который необходимо правильно выработать и внедрить.

Система стимулирования на баз KPI в ООО «Фортуна», была разработана в летний период, для повышения стимулирования и оборота организации. При формировании системы KPI учитывалось мнение сотрудников, в вопросе премиального фонда, что привело к максимальной

отдаче и удовлетворяющим результатам. Грамотно выстроенная система КРІ и правильно подобранные, позволила найти проблемы в деятельности ООО «Фортуна». Предложенные рекомендации будут способствовать улучшению стимулирования труда, а также устранению недостатков в существующей системе, выявленных в ходе исследования существующей системы стимулирования на базе КРІ – «Премьер Лига» в ООО «Фортуна».

Стимулирование всегда было основным катализатором к труду. В современном мире, когда большинство организаций прибывают в кризисе, важно сохранить персонал и минимизировать текучесть кадров. На сегодняшний день стимулирование персонала – это инструмент, влияющий на качество работы сотрудника, на желание реализовать себя в организации и побудить к работоспособности.

В сложившейся ситуации, где происходит переизбыток информации, при знакомстве с классическими теориями стимулирования возникает проблема разнообразия и противоречивости картины. Из множества подходов, можно выделить Г. Оучи, получившие название «теории Z».

Соединившая в себе большинство теорий трудовой стимуляции. Несмотря на это, каждая из моделей уникальна и дает объяснения доминирующих мотивов. Единой теории стимулирования не существует. Менеджеру необходимо постоянно подстраиваться под индивидуальные особенности каждой организации.

Успешно сформированная стимуляция, отражается на удовлетворенности персонала трудом и экономической рентабельности организации. Стимулирование делится на «материальную» и «нематериальную». Материальная предусматривает получение материальных благ, которые могут быть выражены в денежном эквиваленте. Сама материальная стимуляция разделяется на денежную и неденежную. В первом случае это повышение оплаты труда премии, 13-я зарплата и т.д. Во втором это оплаты проезда, бензина, путевки в лагеря и санатории, предоставление служебного автомобиля, то есть всё то, на что организация

тратит средства, но работник получает их не в денежном эквиваленте, а материальные блага. Нематериальная формирует у работников чувство значимости и причастности к бизнес - процессам.

С точки зрения оказываемого воздействия стимулирование может быть внешней и внутренней. Внешняя предусматривает оказание воздействия на работников, для получения определённого результата. Внутренняя формируется за счет самостоятельного стремления персонала достичь определенные результаты.

Рассмотрев множество технологий, было выделено:

- пример руководителя;
- карьера;
- организация соревнований (Система стимулирования на базе KPI).

В ходе исследования были выявлены проблемы и недоработки в системе стимулирования. Для решения, которых руководству был предложен ряд рекомендаций, для эффективного функционирования и работоспособности организации.

Задачами, которых, является формирование обратной связи от работников к руководителю, учету мнения сотрудников, приводящей к внутренней стимулирования сотрудников, учет показателя – качества в работе, системы отнимания баллов при наличии брака за одного гостя и доработка существующей системы KPI. Так же предложена, примерная анкета для гостей, для формирования нематериальной стимулирования сотрудников, и так же обратной связи для ООО «Фортуна» в целом.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Абрамкина М. О. Применение теории А. Маслоу в системе стимулирования труда персонала // Актуальные вопросы экономических наук. 2015. №43. С. 1-13.
2. Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. персонала. М.: Вильямс, 2017. 246 с.
3. Большакова Е. М. Система стимулирования персонала ИТ – Организации на основе КРІ // Скиф. 2019. №5-1. С.1- 4.
4. Ветлужских Е. В. Стратегическая карта, системный подход и КРІ: Инструменты для руководителей. М.: Экономика, 2016. 162 с.
5. Вихров А. А., Лекомцев П. А. Интеграция систем КРІ/BSC и бюджетирования в единый инструмент управления. 2015. №10(53). С. 15-16.
6. Внедрение показателей КРІ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66943-vnedrenie-sistemy-kpi-17-m11> (дата обращения 10.03.2023 г.)
7. Гусева Н. Н. Как преодолеть различия? Практика стимулирования персонала на современных предприятиях и в международных организациях // Служба кадров и персонал. 2005. № 3. С. 28-33.
8. Депутатова Л. Н., Солодяшкина Ю. Е. Стимулирование к труду в системе развития его творческой составляющей // Российское предпринимательство. 2016. №4. С. 11-23.
9. Евплова Е. В. К вопросу о материальном и нематериальном стимулированию // ПНиО. 2015. №2. С.1-4.
10. Ермолаева А. В. Секреты нематериальной стимулирования // Кадровик. Управление персоналом. 2016. №3. С. 1-6.
11. Ермолаева А. В. Секреты нематериальной стимулирования // Кадровик. Управление персоналом. 2016. №3. С. 25-27.

- 12.Ерофеев Е. В. Влияние внешних стимулирующих факторов на внутреннюю мотивацию сотрудников // Вестник евразийской науки. 2016. №1 С. 3.
- 13.Жданкин Н. А Стимулирование персонала. М.: Финпресс, 2010. 272 с.
- 14.Зайнетдинова И. Ф. Оценка деятельности работников в организации [Электронный ресурс]. URL: <http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/40629/1/978> (дата обращения 12.03.2023 г.).
- 15.Кирхлер Э. Стимулирование в организациях. М.: Гуманитарный центр, 2016. 144 с.
- 16.Клочков А. К. КPI и стимулирование персонала // Полный сборник практических инструментов. 2010. №6. С. 3-8.
- 17.Клочков А. К. КPI и стимулирование персонала. М.: Эксмо, 2023. 160 с.
- 18.Ключевский А. И. Стимулирование и стимулирование трудовой деятельности персонала // Проблемы науки. 2017. №2. С. 5.
- 19.Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ, 04.08.2014, N 31, ст. 4398.
- 20.Кошелев А. Н. Эффективная стимулирование торгового персонала. М.: Дашков и К, 2015. 224 с.
- 21.Кубатиева Ф. Б. КPI - каждому по способностям. Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2010. №2. С.11-14.
- 22.Лапшева О. А. Управление человеческими ресурсами. М.: Издательство Юрайт, 2019. 406 с.
- 23.Литвинюк А. А., Гончарова С. Ж., Данилочкина В. В. Стимулирование и стимулирование трудовой деятельности. М.: Издательство Юрайт. 2016. 398с.

24.Максимова К. В. Особенности развития корпоративной культуры в организациях современной России // Социально-экономические исследования, гуманитарные науки и юриспруденция: теория и практика. 2015. № 4. С. 49-54.

25.Март Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер // Бинум: Лаборатория знаний. 2013. 344 с.

26.Морозова Н. Г. Учителю о познавательном интересе // Психология и педагогика. 2014. №2. С.51-60.

27.Парментер Д. Ключевые показатели эффективности / Олимп-Бизнес. 2009. 264 с.

28.Поляко В. Стимулирование без затрат [Электронный ресурс]. URL: Kadrovik.ru (дата обращения 10.03.2023 г.).

29.Рослав Д. А. Сравнительная характеристика содержательных теорий стимулирования // Торговля, предпринимательство и право. 2016. № 2. С. 64-75.

30.Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая: по сост. на 1.04.2010 г. / Российская Федерация. Законы. Новосибирск: Сиб. унив. изд- во, 2010. 473 с.

31.Савченко Т. В. Сущность теории стимулирования Абрахама Хоральда Маслоу и ее практическое применение на российских предприятиях // Проблемы науки. 2017. №3 (16). С. 1-8.

32.Система КРІ: разработка и применения показателей бизнес-процесса [Электронный ресурс]. URL: http://www.businessstudio.ru/sistema_kri (дата обращения 10.03.2023 г.)

33.Соломанидина Т. О. Стимулирование трудовой деятельности персонала: Учебное пособие. М.: Юнити, 2014. 312 с.

34.Ставицкая О. С. Крі - ключевые показатели эффективности, их виды и применение // Проблемы Науки. 2023. №7. С. 1-7.

35.Стышнева Е. Г. Как работать с KPI [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rusconsult.ru> (дата обращения 12.03.2023 г.).

36.Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) // Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, № 1 (ч. 1), ст. 3.

37.Усова А. А. Использование модели Р. Нортон и Д. Каплана «Система сбалансированных показателей» при формировании стратегии агропредприятий России // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2017. №7. С. 1-8.

38.Хруцкий В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей. М.: Издательство Юрайт, 2019. 208 с.

39.Чекмарев О. П. Стимулирование и стимулирование труда: учебно-методическое пособие. М.: Бином. 2015. С. 343.

40.Что такое KPI? [Электронный ресурс]. URL: <http://predp.com/fin/terms/chto-takoe-kpi.html> (дата обращения 13.03.2023 г.).

41.Чуланова О. Л. Эффективность внедрения технологии грейдинг при стимулирования и стимулировании персонала // Материалы Афанасьевских чтений, 2017. № 2. С.19-23.

Приложение А

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 20 21 г.

Форма по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Организация «Форгуна»

по ОКПО

Идентификационный номер налогоплательщика

ИНН

Вид экономической
деятельности

ОПТОВАЯ И РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ

по ОКВЭД

Организационно-правовая форма/форма собственности

ОБЩЕСТВО С

ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ / ЧАСТНАЯ

по ОКОПФ/ОКФС

Единица измерения: тыс. руб. (~~млн. руб.~~)

по ОКЕИ

Коды			
0710001			
31	12	2022	
10058294			
2221202173			
51.70			
65			21
384 (385)			

Местонахождение (адрес) Москва, Кетчерская ул., 2А, стр. 4.

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря 2022 г. ³	На 31 декабря 2021 г. ⁴	На 31 декабря 2020 г. ⁵
	АКТИВ				
	I ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы				
	1110	47	83	119	
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Нематериальные поисковые активы	1130			
	Материальные поисковые активы	1140			
	Основные средства	1150	171 595	167 806	278 911
	Доходные вложения в материальные ценности	1160			
	Финансовые вложения	1170	313 692	312 504	312 004
	Отложенные налоговые активы	1180			
	Прочие внеоборотные активы	1190			
	Итого по разделу I	1100	485 334	480 393	591 034
	II ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы				
	1210	314 970	265 193	170 812	
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	3 993	4 935	6 434
	Дебиторская задолженность	1230	229 708	256 446	234 551
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	46 583	48 398	45 949
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	21 167	3 488	346
	Прочие оборотные активы	1260			
	Итого по разделу II	1200	616 421	578 460	458 092
	БАЛАНС	1600	1 101 755	1 058 853	1 049 126

Продолжение приложения А

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря 2022 г. ³	На 31 декабря 2021г. ⁴	На 31 декабря 2020г. ⁵
	ПАССИВ				
	III КАПИТАЛЫ И РЕЗЕРВЫ ⁶				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	189	189	189
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	() ⁷	() ⁷	() ⁷
	Переоценка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	151 512	151 512	151 512
	Резервный капитал	1360	10	10	10
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	279 738	244 282	211 788
	Итого по разделу III	1300	431 449	395 993	363 499
	IV ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	383 933	411 028	40 000
	Отложенные налоговые обязательства	1420			
	Оценочные обязательства	1430			
	Прочие обязательства	1450			
	Итого по разделу IV	1400	383 933	411 028	40 000
	V КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	25 000	10 610	374 009
	Кредиторская задолженность	1520	261 373	240 995	270 605
	Доходы будущих периодов	1530			
	Оценочные обязательства	1540			
	Прочие обязательства	1550		227	1 013
	Итого по разделу V	1500	286 373	251 832	645 627
	БАЛАНС		1 101 755	1 058 853	1 049 126

Главный бухгалтер

Руководитель

_____ (подпись)

_____ (расшифровка подписи)

_____ (подпись)

_____ (расшифровка подписи)

“ ” 20 г.

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах

за Январь-Декабрь 20 21 г.

Форма по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

Организация ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«Фортуна»
 Идентификационный номер налогоплательщика

по ОКПО
ИНН

Вид экономической деятельности ОПТОВАЯ И РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ

по ОКВЭД

Организационно-правовая форма/форма собственности ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ / ЧАСТНАЯ

по ОКОПФ/ОКФС

Единица измерения: тыс. руб. (~~млн. руб.~~)

по ОКЕИ

Коды		
0710002		
31	12	2022
1005829	4	
2221202173		
51.70		
65	21	
384 (385)		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За Январь-Декабрь 2022 г. ³	За Январь-Декабрь 2021 г. ⁴
	Выручка ⁵	2110	808 624	792 254
	Себестоимость продаж	2120	(654 351)	(652 698)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	154 273	139 556
	Коммерческие расходы	2210	(53 699)	(50 422)
	Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	100 574	89 134
	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320		
	Проценты к уплате	2330	(51 405)	(46 947)
	Прочие доходы	2340	9 611	4 263
	Прочие расходы	2350	(20 754)	(8 846)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	38 026	37 604
	Текущий налог на прибыль	2410	(2 570)	(5 110)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
	Изменение отложенных налоговых активов	2450		
	Прочее	2460		
	Чистая прибыль (убыток)	2400	35 456	32 494

Приложение В

Отчет о финансовых результатах

за Январь-Декабрь 20 21

г.

Форма по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Организация «Фортуна» по ОКПО 1005829 4
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН 2221202173

Вид экономической деятельности ОПТОВАЯ И РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ по ОКВЭД 51.70

Организационно-правовая форма/форма собственности ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ / ЧАСТНАЯ по ОКОПФ/ОКФС 65 21

Единица измерения: тыс. руб. (~~млн. руб.~~) по ОКЕИ 384 (385)

Коды		
0710002		
31	12	2021
1005829		4
2221202173		
51.70		
65		21
384 (385))

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За Январь-Декабрь 2021 г. ⁴	За Январь-Декабрь 2020 г. ³
	Выручка ⁵	2110	792 254	770 538
	Себестоимость продаж	2120	(652 698)	(636 381)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	139 556	134 157
	Коммерческие расходы	2210	(50 422)	(49 161)
	Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	89 134	84 996
	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320		
	Проценты к уплате	2330	(46 947)	(44 600)
	Прочие доходы	2340	4 263	4 114
	Прочие расходы	2350	(8 846)	(8 315)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	37 604	36 195
	Текущий налог на прибыль	2410	(5 110)	(4 701)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
	Изменение отложенных налоговых активов	2450		
	Прочее	2460		
	Чистая прибыль (убыток)	2400	32 494	31 494