

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 Совершенствование системы управления персоналом организации на примере  
ООО «Ситэк»

Обучающийся

Дюдюкина Л.С.

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р. экон. наук, профессор Пипко Е.Г.

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

Тольятти 2023

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Дюдюкина Людмила Сергеевна

Тема работы: «Совершенствование системы управления персоналом организации (на примере ООО «Ситэк»)»

Научный руководитель: доктор экономич. наук, Пипко Е.Г.  
(ученая степень, звание, должность; ФИО)

Цель исследования – разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты совершенствования системы управления персоналом организации;
- дать организационно-экономическую характеристику предприятия;
- провести оценку политики и системы управления персоналом на предприятии;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии;
- провести оценку эффективности предлагаемых мероприятий.

Объект исследования – ООО «Ситэк».

Предмет исследования – организационно-экономические отношения по поводу совершенствования системы управления персоналом предприятия ООО «Ситэк».

Методы исследования – системный анализ, содержательный анализ литературы, анализ документов, расчетно-аналитический метод.

Практическая значимость исследования заключается в том, что результаты исследования могут быть использованы ООО «Ситэк».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы.

## Содержание

|   |    |
|---|----|
| Введение.....   | 4  |
| 1 Теоретические аспекты совершенствования системы управления персоналом организации .....   | 8  |
| 1.1 Понятие, функции и цели системы управления персоналом организации .....   | 8  |
| 1.2 Направления совершенствования системы управления персоналом организации .....   | 18 |
| 2 Анализ системы управления персоналом организации ООО «Ситэк» .....  | 25 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....  | 25 |
| 2.2 Оценка политики и системы управления персоналом на предприятии  | 34 |
| 3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Ситэк».....  | 50 |
| 3.1 Основные предложения по улучшению политики и системы управления персоналом на предприятии.....  | 50 |
| 3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий .....   | 62 |
| Заключение .....  | 69 |
| Список используемой литературы и используемых источников.....   | 72 |
| Приложение А Устав .....  | 77 |
| Приложение Б Бухгалтерский баланс .....   | 80 |
| Приложение В Предлагаемый алгоритм принятия управленческих решений  | 83 |
| Приложение Г Математические и статистические методы и сферы их применения на предприятиях.....  | 84 |
| Приложение Д Схема эффективности разработанной стратегии управления персоналом в целях оптимизации процесса разработки кадровых решений ..... | 85 |

## Введение

Ежегодно в любой организации возникает вопрос повышения эффективности управления персоналом.

Изучением этого вопроса занимаются множество ученых и практикующих предпринимателей.

Данная тема все чаще переходит из области теоретической в область практическую, то есть цель изучения – активное применение новинок управленческой мысли на предприятии.

На сегодняшний день управленческие мыслители ушли от понимания персонала, как составной части производственного процесса, шестеренки в механизме под названием организация.

Сейчас объективная реальность диктует иные условия менеджерам-управленцам любого предприятия.

Персонал стал рассматриваться организацией не как расходная статья и источник проблем, а как выгодная инвестиция в предприятие, самый важный и ценный ресурс, на который нужно обращать особое внимание.

Наблюдается движение в понимании менеджеров, что нужно не просто руководить персоналом, а управлять человеческими ресурсами, то есть учитывать потребности каждого сотрудника и направлять его устремления в улучшение работы организации, а именно:

- инвестировать в сотрудников таким образом, чтобы отдача от вложений давала максимальный эффект в виде получения прибыли;
- непредвзято оценивать эти инвестиции и понимать эффективность таких вложений;
- соответствующим образом вознаграждать персонал за качественно выполненную работу.

Таким образом, вложения в персонал обязательно окупятся для самого предприятия.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы состоит в том, что проблемы управлением персонала имеются во всех организациях, часто на протяжении длительного времени.

Руководство стремится к решению таких проблем.

Понимание менеджеров, что желание и готовность персонала выполнять качественно свои обязанности является ключевым фактором успеха организации.

Жизненный опыт многих управленцев показывает, что давление на персонал с целью увеличения его работоспособности не дает желаемого результата.

Поэтому путь к эффективному управлению персоналом всегда является долгим и тернистым.

Если в одних условиях какой-либо метод управления окажется результативным, это не значит, что он будет таким же через некоторое время.

Менеджер должен уметь своевременно подстроить систему управления сотрудниками под нужды конкретных условий.

Проблема управления персоналом организации была исследована многими учеными: Кибановым А.Я., Пугачевым В.П., Масловым Е.В., Зайцевой Т.В., Дягилевой Н.В. и другими.

Несмотря на изученность данной темы отечественными учеными, проблема актуальна для каждой организации в России.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты совершенствования системы управления персоналом организации;
- дать организационно-экономическую характеристику предприятия;

- провести оценку политики и системы управления персоналом на предприятии;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии;
- провести оценку эффективности предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «Ситэк».

Предмет исследования – организационно-экономические отношения по поводу совершенствования системы управления персоналом предприятия ООО «Ситэк».

При написании выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы: системный анализ, содержательный анализ литературы, анализ документов, расчетно-аналитический метод.

Информационной базой для проведения исследования послужили законодательные акты Российской Федерации (Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ, Налоговый кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ), учебники и учебные пособия по управлению персоналом, статьи и результаты научных конференций по теме исследования, документация ООО «Ситэк».

Практическая значимость исследования заключается в том, что результаты исследования могут быть использованы ООО «Ситэк».

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 49 источников и 5 приложений.

Во введении обосновывается актуальность исследования, формируются цели и задачи, определяется объект и предмет исследования, описаны методы, информационная база, практическая значимость и структура работы.

В первой главе «Теоретические аспекты совершенствования системы управления персоналом организации» рассмотрено понятие, функции и цели системы управления персоналом организации.

Также приведены направления совершенствования системы управления персоналом организации.

Во второй главе «Анализ системы управления персоналом организации ООО «Ситэк» приведена организационно-экономическая характеристика предприятия, а также представлена оценка политики и системы управления персоналом на предприятии.

В третьей главе «Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Ситэк» представлены основные предложения по улучшению политики и системы управления персоналом на предприятии и проведена оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

В заключении сформулированы основные выводы по проведенному исследованию.

# **1 Теоретические аспекты совершенствования системы управления персоналом организации**

## **1.1 Понятие, функции и цели системы управления персоналом организации**

Персонал – это кадровый состав организации, или совокупность сотрудников, работающий по трудовому договору для достижения целей и задач предприятия.

По мнению Т.А. Уразовой, для слаженной деятельности персонала в организации, работников необходимо распределить по категориям [46, с. 81]:

– производственный персонал (рабочие), непосредственно связанные с производством товара или услуги;

– управленческий персонал (служащие), осуществляющие контроль над выполнением функций, возложенных на сотрудников, а также регулируют их деятельность [1].

Прежде всего, необходимо дать определение понятиям «управление» и «управление персоналом», под которым многие авторы понимают осознанную целенаправленную деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды общества, живой и неживой природы, техники [2]. Управление – это процесс, ориентированный на достижение определенных целей. В процессе управления идет целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления. Под субъектом управления следует понимать подразделение системы управления, источник воздействия, менеджера или руководителя. Объектом же управления является социально-экономическая система: организация в целом, подразделение, сотрудники и т.д [3].

Управление определяется, как выполнение функций управления для воздействия на объект управления в целях субъекта. Под планированием понимают постановку целей работ организации и определение путей их



достижения. Координация включает в себя распределение полномочий и ответственности, а также функциональных областей деятельности между участниками организации. Можно выделить три типа управления в организации в зависимости от роли в принятии решений субъекта управления и объекта управления [4]:

- жесткое или программное управление;
- регулирование поведения управляемого объекта;
- самоуправление.

Существуют различные подходы к трактовке термина «управление персоналом организации». Различные авторы предлагают свои варианты раскрытия этого определения [5].

О.А. Горленко, Д.В. Ерохин и Т.П. Можеева представляют управление персоналом как систему «взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для процессов нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации» [16, с. 10].

По мнению О.М. Исаева, управление персоналом – «управление наиболее ценными активами организации» [25, с. 8].

М.В. Маслова в своем исследовании указывает, что управление персоналом – это «совокупность принципов, методов и средств целенаправленного воздействия на персонал, обеспечивающих максимальное использование его способностей при выполнении трудовых функций для достижения целей организации» [35, с. 73].

В профессиональной литературе также встречаются примеры другого обозначения этого понятия [6]. Важно отметить, что ряд авторов делает акцент в своей трактовке на организационной структуре управления, ставят во главу угла цель и методы достижения цели. Другой ряд исследователей смещает упор на отношения между высшим менеджментом и работниками предприятия [7].

С.И. Сотникова рассматривает управление персоналом на современном

этапе следующим образом: деятельность по формированию, развитию и использованию трудового потенциала организации, необходимого для достижения социально-экономической эффективности бизнес-деятельности [8]. Исходя из такого определения также, исследователь определяет и цель управления персоналом, которая рассматривается с позиций двух субъектов управления персоналом — организации-работодателя и наемного работника.

Если говорить о позиции организации-работодателя, то, прежде всего, К.С. Фандеева обращает внимание на то, что в данном случае «основной целью является обеспечение эффективности предприятия при минимальных затратах на персонал» [47, с. 153]. Для достижения этой цели необходимо решить двуединую задачу:

- использовать персонал в соответствии со структурой и стратегией организации;
- повышать эффективность трудовой отдачи [9].

Если мы говорим о второй аспекте - наемного работника - то здесь идет речь об удовлетворении его потребностей как участника трудового процесса: монетарных, социально-психологических, а также потребности в самореализации человека в труде [10].

На второй аспект акцентировал внимание и исследователь А.Я. Кибанов, который утверждал, что с точки зрения отношения к работникам можно рассматривать три подхода к управлению персоналом [11]:

- мягкий подход,
- жесткий подход,
- смешанный подход [12].

Исследователь определяет, что именно при мягком подходе создаются оптимальные условия для раскрытия потенциала работников и усиления их мотивации к достижениям в деятельности [13]. Такое управление ориентировано на формирование и развитие поведения на рабочем месте тех работников, которые привержены организации, адаптивны и обладают высоким качеством [44, с. 25]. В сравнении с мягким подходом управления

персоналом рассматривается и жесткий подход [14]. Его основное отличие заключается в том, что он, прежде всего, направлен на потребность развития организации, а работники в полной мере привлекаются на достижение этой цели. Такое управление ориентировано на результат - создание работникам добавленной стоимости [15]. Оно включает целеполагание и организацию бизнес-процессов, систем контроля, отчетности, стимулирования достижения результата, формирование четкой ответственности каждого работника за выполнение поставленных задач и предоставление ему соответствующих полномочий [16].

И, наконец, третий подход к управлению персоналом А.Я. Кибанов определяет, как «смешанный». Именно при таком подходе наблюдается комбинированное применение мягкого и жесткого подходов к управлению персоналом [17]. Предметом управления персоналом выступают взаимоотношения работников с работодателем в процессе труда с точки зрения наиболее полного и эффективного использования их потенциала для функционирования бизнес- систем [44, с. 38].

Сущность управления персоналом заключается в методическом и системном влиянии на процесс формирования, распределения рабочей силы на предприятии, с помощью социальных и организационно-экономических отношений между работодателем и сотрудниками [18]. Необходимо создание таких условий, при котором трудовые ресурсы каждого из состава работников будут в полной мере использованы и развиты, для более эффективной работы всего предприятия.

Практически в каждой стране сегодня экономическая среда быстро меняется, и это изменение характеризуется таким явлением, как глобализация, изменение требований потребителей и инвесторов и усиление конкуренции между товаром и рынком [19]. Чтобы развиваться в эпоху глобальной конкуренции, организации должны серьезно сосредоточиться на своих конкурентных преимуществах, чтобы разработать соответствующие долгосрочные стратегии. Ответ на вопрос, как противостоять нынешним

силам глобальной конкурентной среды, относится к области управления персоналом.

Важнейшей функцией менеджеров по персоналу в роли стратегического планирования, по мнению И.А. Кондауровой, является «создание человеческих ресурсов организации как источника устойчивого конкурентного преимущества» [27, с. 257]. Это подразумевает включение методов управления персоналом, которые способствуют организационной деятельности, в процесс принятия стратегических решений. Люди, составляющие организацию, считаются наиболее важными ресурсами современных компаний [20]. Работники организации и то, как ими управляют, становятся все более важными. Традиционные источники конкурентного преимущества, такие как технологические процессы и т. д., по-прежнему важны, но человеческие ресурсы организации и то, как ими управляют, наиболее важны для общего повышения эффективности организации и устойчивого конкурентного преимущества [21].

Система управления персоналом организации это комплекс процедур, мероприятий работы с кадрами, включающий в себя дальнейшие подсистемы. Система управления персоналом представлена в виде целостной системы из взаимосвязанных подсистем управления, представленных на рисунке 1.



Рисунок 1 – Подсистемы управления персоналом [21, с. 4]

Подбор кадров осуществляют все руководители - от самой низкой структурной единицы до самого директора. Подбор кадров идет параллельно с их расстановкой согласно деловым качествам человека. Важно понимать, что

качество подбора и расстановки кадров напрямую влияет на эффективность работы компании [13, с. 45].

Подсистема качества труда и его оценки является важной составляющей в общей системе управления персоналом, потому что решения в любой другой сфере управления (планирование кадров, отбор, адаптация, обучение, мотивация, стимулирование и т.д.) принимаются в соответствии с результатами оценки [22]. Ввиду этого оценка персонала имеет взаимосвязь со всеми элементами управления персоналом [23]. Оценка персонала является эффективным инструментом управления персоналом организации, так как она дает возможность определить уровень подготовленности сотрудника к занимаемой должности, а также выявляет его сильные и слабые стороны.

Мотивация персонала – это материальные и нематериальные стимулы со стороны компании, которые побуждают сотрудников работать эффективнее. Главная цель подсистемы мотивации – развивать компанию [24]. Мотивированные сотрудники работают лучше: они закрывают задачи вовремя или даже раньше срока, успевают сделать больше, выполняют задания качественнее [26, с. 169].

Подсистема профессионального роста включает в себя основную часть – систему обучения персонала [25].

По мере развития технологий и совершенствования методов и стратегий на рабочем месте у работодателей и сотрудников возникает необходимость соответствовать этим изменениям с точки зрения знаний, навыков, ценностей и способностей. Один из лучших способов расширить знания и навыки — это обучение. Предоставление сотрудникам соответствующего и последовательного обучения может помочь компаниям повысить производительность и результативность на рабочем месте [26].

В современных условиях российского рынка главной особенностью являются частые изменения внешних и внутренних условий работы компаний, поэтому наличие подсистемы обучения в компании обязательно не только для

развития и роста компании, но и просто для ее существования и выживания в таких условиях.

Подсистема обучения позволяет устранить разрыв между имеющимися знаниями персонала и требуемыми рынком, преодолеть проблему быстрого устаревания профессиональных навыков [27]. Эффективная система обучения позволяет организации соответствовать требованиям рынка. Обучение используется не только для повышения бизнес-эффективности компании, но и как инструмент повышения уровня мотивации, удовлетворенности сотрудников. Работа подсистемы обучения может стать стартом для других систем – кадрового резерва, системы работы с потенциалом сотрудников [28].

В современных отечественных компаниях часто обучение и развитие имеет достаточно низкий приоритет [29]. Если эти процессы организованы в компании, это часто происходит благодаря настойчивости отдела кадров. Однако организация надлежащего обучения и повышения квалификации сотрудников имеет огромное значение. Обучение позволяет сотрудникам приобретать новые навыки, оттачивать существующие, работать лучше, повышать производительность [31]. Поскольку компания — это сумма достижений сотрудников в индивидуальном порядке, организации должны делать все, что в их силах, чтобы сотрудники работали с максимальной отдачей [30, с. 89].

Необходимость обучать и развивать персонал очевидна из-за роста доли нематериальных ресурсов в общей стоимости организации. К сожалению, на настоящий момент эти базовые технологии не имеют должного уровня развитости. Исследования говорят о том, что две трети компаний формирует планы по управлению персоналом без учета плана развития и обучения персонала [32]. Ситуация, в которой такому важному нематериальному ресурсу как персонал не уделяется должного внимания и его развитие не входит в стратегию компании, приводит к снижению эффективности функционирования компании в целом [33].

Часто менеджеры по персоналу ведут учет количественных показателей, связанных с процессами обучения (количество сотрудников, количество часов обучения, затраты и др.), но при этом никак не оцениваются качественные характеристики результатов обучения. А также количественные показатели, вырванные из контекста, не имеющие аналитики по динамике показателей, не несут никакой полезной информации для целей реализации стратегии компании [34]. То есть невозможно проанализировать, актуальны ли текущие знания персонала, адекватны ли технологии и нет ли противоречия со стратегическими планами компании.

Обучение персонала позволяет обеспечить подготовленность сотрудников к эффективному выполнению обязанностей, формирует навыки для самостоятельного решения возникающих проблем, дает новые знания и подходы к работе [35]. Для достижения положительных результатов реализуется широкий спектр форм и методов обучения сотрудников. Основные формы и методы профессионального обучения персонала представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Классификация форм обучения сотрудников [34, с. 105]

| Форма обучения   | Методы  |
|--|---|
| Первичное обучение   | Получение высшего или средне-специального образования Курсы, семинары           |
| Введение в должность   | Обучение по программе адаптации Ученичество                                     |
| Самообразование  | Обучение по индивидуальному плану   |
| Повышение квалификации при групповой трудовой форме деятельности   | Кружки качества<br>Производственные семинары<br>Деловые игры                    |
| Повышение квалификации и переподготовка без отрыва от производства | Наставничество<br>Ротация<br>Выполнение специальных заданий<br>Проектные группы |
| Повышение квалификации и переподготовка с отрывом от производства  | Лекции, семинары, деловые игры  |
| Стажировка   | Получение опыта на передовых предприятиях                                       |

Эффективная подсистема обучения персонала включает в себя в том или ином соотношении все формы обучения.

Главной целью системы управления персоналом является повышение производительности труда, для эффективной помощи сотрудникам продемонстрировать свои возможности и потенциал [36].

Система управления персоналом представляет собой совокупность всех принципов, методов и форм, организационного механизма для укрепления и развития кадрового потенциала, создание сплоченного высокопроизводительного коллектива, способный вовремя реагировать на меняющиеся требования рынка, учитывая стратегии развития организации.

Задачи системы управления персоналом, в свою очередь, заключаются в следующем [37, с. 319]:

- обеспечение компании квалифицированными сотрудниками;
- реализация потенциала коллектива;
- поддержка комфортных условий труда [38];
- развитие у коллектива положительных персональных навыков;
- укрепление стабильности коллектива;
- создание условий для карьерного роста сотрудников.

В современном мире понятие системы управления персоналом включает [39]:

- кадровое планирование;
- определение существующей потребности в найме работников;
- набор сотрудников;
- отбор;
- последующий найм работников;
- адаптация нанятого персонала;
- обучение кадров;
- карьера;
- оценка;
- мотивация сотрудников;



– нормирование труда.

Помимо целей и задач, система управления персоналом также имеет свои основные методы, посредством которых и достигается цель и решаются поставленные задачи для эффективности управления организацией. По утверждению ряда исследователей одним из методов системы управления персоналом является метод системного анализа [40]. Именно системный анализ способствует решению проблем, связанных с совершенствованием и улучшением такого явления, как система управления персоналом. Вторым методом, который также относится к системе управления персоналом является метод сравнений. Его суть заключается в сравнении уже существующей на предприятии системы управления сотрудниками с подобной системой управления в успешной и популярной организации [41]. Сравнение будет давать эффективный и положительный результат при сопоставлении однородных управленческих систем [31, с. 320].

Также методом системы управления персоналом является и метод декомпозиции. Он действует по принципу расчленения сложных явлений на простые [42]. Если элементы будут как можно проще, то проникновение в самую глубь изучаемого явления будет полнее. В свою очередь метод структуризации целей отвечает, как за качественное, так и за количественное обоснование каких-либо целей и стратегий, существующих в организации, а также целей, которых придерживается действующая система управления персоналом, сопоставляя их с целями предприятия.

Еще одним необходимым и важным методом является, так называемая, экспертная аналитика. Основа этого метода заключается в привлечении высококвалифицированных экспертов в области управления кадрами, а также руководящего состава организации к данному процессу. При помощи экспертного анализа можно выявить различные направления по совершенствованию управленческой системы в области персонала той или иной организации или предприятия, оценить причины возможных существующих недостатков данной системы [43].

## **1.2 Направления совершенствования системы управления персоналом организации**

М.В. Николаев утверждает, что «стратегическая роль управления персоналом заключается в поиске направлений совершенствования системы управления персоналом, что, в свою очередь, повышает финансовые показатели за счет повышения производительности человеческих ресурсов» [38, с. 205].

Создание позитивного климата становится все более важным для повышения эффективности и роста организации. Позитивный климат в отношениях с сотрудниками неизменно создает социальную атмосферу. В ответ сотрудники чувствуют себя комфортно и вносят положительный вклад в эффективность организации, что, в свою очередь, приводит к устойчивому конкурентному преимуществу [44].

Система управления персоналом имеет невероятно важное значение в жизни любой организации – начиная от малого предприятия и заканчивая корпорациями международного уровня. Систему управления персоналом можно условно разделить на три уровня: оперативный, тактический, стратегический [45].

Так, оперативный уровень отвечает за комплекс мер, направленных на достижение как определенных целей организации, так и целей каждого работника. Здесь управление осуществляется в единстве с технологиями организации, различными производственными и трудовыми процессами.

На тактическом уровне важным является взаимосвязь работы с персоналом и общих процессов менеджмента.

Стратегический уровень поиска путей совершенствования системы управления персоналом помогает повысить готовность к конкурентной борьбе, обеспечить возможность прогнозирования сегментов внешнего рынка трудовых ресурсов [46, с. 35].

Для разработки мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии необходимо провести ее оценку и выявить проблемные зоны [47].

Оценить эффективность системы управления персоналом можно:

- экспертная оценка;
- оценка отдачи на инвестиции в персонал;
- метод бенчмаркинга;
- методики Джека Филипса, Дейва Ульриха и Дональда Киркпатрика.

Такие методы, чаще всего, встречаются в зарубежных организациях. В российских организациях можно увидеть следующие:

Оценку персонала предприятия целесообразно проводить в несколько этапов. В числе этих этапов можно выделить [48, с. 52]:

- анализ обеспеченности предприятия персоналом;
- анализ движения кадров предприятия;
- анализ качественного состава персонала;
- анализ фонда заработной платы;
- анализ эффективности использования персонала предприятия;
- оценка мотивации персонала;
- оценка кадровой политики предприятия;
- оценка эффективности управления персоналом;
- общие выводы об эффективности управления персоналом.

Исследователи эффективности управления персоналом определяют три основных подхода к определению критериев, благодаря которым можно проводить оценку эффективности управления персоналом:

– Первый подход. Его сторонники считают, что конечные результаты производства должны служить критериальными показателями эффективности управления персоналом [49].

– Второй подход. Сторонники этого подхода к оценке эффективности управления персоналом считают, что критериальные показатели должны отражать результативность и сложность живого труда.

– Третий подход. Его сторонники считают, что эффективность управления персоналом определяется организацией и мотивацией труда, социально-психологическим климатом в коллективе. В качестве критериальных показателей предлагаются следующие: текучесть персонала; уровень квалификации; затраты на обучение работников; расходы на социальные программы и т.д.

Наиболее эффективно использовать кадровый потенциал сотрудников в системе управления персоналом можно с помощью следующих условий:

– обеспечить работникам совместную работу по видам деятельности, объединить их в коллективы, для облегчения поиска решений проблем на производстве;

– провести обучение сотрудников:

– мотивация труда персонала (материальная и нематериальная мотивация).

Также при рассмотрении возможных проблем системы управления персоналом организации, которые могут послужить источником поиска мероприятий по совершенствованию, нельзя не отметить российскую специфику в этом аспекте. Так, многие исследователи пришли к ряду закономерностей по управлению персоналом во всех российских организациях [48, с. 3]:

– Принятие кадровых решений: зачастую в отечественных компаниях такой важный аспект, как миссия компании, остается нераскрытым и неосмысленным, а это одна из самых важных составных частей «скелета» организации. То есть главная цель поставлена неправильно либо она отсутствует как таковая, отсюда вытекают все остальные проблемы компании: непонятно, что нужно делать в долгосрочной перспективе, организация сосредотачивается на текущих проблемах, замыкается на незначительных оперативных проблемах, что порождает новые. Таким образом, этот «клубок» проблем становится все больше, организация теряет позиции на рынке и в конечном итоге уходит с него. Отдельным «узким местом» большинства

российских организаций в управлении является интуитивное принятие решений. Менеджеры часто полагаются на необоснованные гипотезы, что приводит к плачевным экономическим последствиям. Вместо того, чтобы привлекать экспертов, анализировать статистику, перенимать передовой зарубежный опыт, управленцы игнорируют подобные методы управления;

– Оценка выполненной сотрудниками работы: обычно оценка эффективности работы сотрудника в России сводится к достижению им необходимых показателей, например, в производстве это количество произведенных изделий за смену, в сфере обслуживания – количество проданных или оказанных услуг. Однако в малом бизнесе нередко такая оценка проводится необъективно, реальные заслуги работника не учитываются;

– Нормирование труда: зачастую сотрудники большинства российских организаций не имеют четко определенных функций, имеют ненормированный рабочий день, отвечают за несвойственные им обязанности. Данная проблема неразрывно связана с двумя предыдущими, что ведет к высокой нагрузке как на сотрудников, так и на самих управленцев, которые вынуждены набирать новых сотрудников в связи с высокой текучестью кадров;

– Трудовые отношения: отдельным слабым местом большинства российских организаций является отношение менеджеров к персоналу. Управленцы рассматривают наемных людей не как бесценный ресурс, не как инвестиция в устойчивость и стабильность фирмы, а как расходный материал. Превалирует принцип «не нравятся условия труда – мы вас не держим», иными словами, руководство зачастую считает некачественные условия труда, плохое отношение к работникам нормой. Однако это позиция в корне неверна. На самом деле замена большого числа работников ведет к серьезным издержкам, а надо стремиться к стабилизации коллектива и уметь ценить каждого сотрудника;

– Карьера в организации: отечественная специфика в карьерном росте как правило сводится не к профессиональному соответствию кандидата на должность, а к его отношениям с руководством или родственными связям с собственником бизнеса, поэтому многие компании начинают проигрывать борьбу на рынке из-за некомпетентных кадров на местах [44, с. 123].

Ряд исследователей предлагают некоторые рациональные способы повышения эффективности действующей системы управления персоналом на предприятии, представленные на рисунке 2.



Рисунок 2 – Направления совершенствования системы управления персоналом организации [34, с. 106]

На современных предприятиях очень важно совершенствование обучения персонала.

Обучение важно, как на этапе приема нового сотрудника, то есть в процессе его адаптации, так и на этапе удержания сотрудника в компании. Существующие сотрудники также нуждаются в обучении для получения новых знаний и развития навыков. В любом случае выбор метода обучения не менее важен, чем преподаваемый материал. Существует множество видов обучения: кейсы, деловые игры, ротация, проведение лекций, тренингов, семинаров, наставничество и др. Все это может проводиться внутри компании без отрыва от производства, так и вне компании в специализированных учебных центрах [49, с. 56].

Одной из важных вещей, которые необходимо учитывать при организации обучения, это специфика компании, особенности вида деятельности организации. Поэтому разработка программ обучения должна носить индивидуальный характер и быть четко спланирована: персонал должен быть продиагностирован, ресурсы должны быть оценены.

Так как в отечественных компаниях еще нет сильных сложившихся традиций, касающихся организации обучения, есть возможность ориентироваться на мировые практики. Например, внедрять системы наставничества, как в Японии, или выбирать лучших экспертов в своих отраслях и приглашать их на семинары, как это принято в США. В российских компаниях сейчас распространено дистанционное обучение и обучение в рамках собственных корпоративных университетов.

Наиболее актуальными технологиями обучения за рубежом являются индивидуализация обучения и организация непрерывных процессов обучения.

Российские компании перенимают эти практики и организуют корпоративные университеты и дистанционно приглашают спикеров на обучения и семинары.

Существует множество технологий обучения персонала в компании, за основу в данной выпускной квалификационной работе мы берем технологии

проведения тренингов и лекций приглашенными и внутренними спикерами. Проанализировав внешнюю и внутреннюю среду компании, проанализировав сильные и слабые стороны, можно будет сделать вывод в каком объеме и каким образом будет целесообразно внедрить новые технологии обучения сотрудников.

Подводя итог вышесказанному, можно отметить, что управление персоналом играет ключевую роль в функционировании любой организации и важно умение менеджера сформировать и организовать качественную работу всех сотрудников для успешного развития организации. Система управления персоналом была создана с целью включения лучших практик для обслуживания отделов кадров внутри компании и является работой всех сотрудников отдела. Целевой группой системы, которая обслуживает процедуры управления персоналом, являются сотрудники и менеджеры. Эта система также классифицируется по штатным отделениям и отделам, поскольку она классифицируется по работе нескольких систем.

Система управления персоналом организации это комплекс процедур, мероприятий работы с кадрами, включающий в себя дальнейшие подсистемы. Помимо целей и задач, система управления персоналом также имеет свои основные методы, посредством которых и достигается цель и решаются поставленные задачи для эффективности управления организацией.

По итогам теоретического исследования представлены некоторые рациональные способы повышения эффективности действующей системы управления персоналом на предприятии.



## **2 Анализ системы управления персоналом организации ООО «Ситэк»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Согласно данным ЕГРЮЛ, компания ООО «Ситэк» зарегистрирована 27 марта 2012 года по адресу 443110, Самарская область, г. Самара, ул. Радонежская, д. 9.

Организационно-правовой формой является «Общества с ограниченной ответственностью», а формой собственности — «Частная собственность». Уставный капитал составляет 100 тыс. руб.

Основным видом деятельности компании ООО «Ситэк» является «Производство электромонтажных, санитарно-технических и прочих строительно-монтажных работ». Компания также зарегистрирована в таких категориях ОКВЭД как «Разработка проектов по кондиционированию воздуха, холодильной технике, санитарной технике и мониторингу загрязнения окружающей среды, строительной акустике», «Торговля оптовая неспециализированная», «Ремонт машин и оборудования», «Торговля оптовая радио-, теле- и видеоаппаратурой и аппаратурой для цифровых видеодисков (DVD)», «Торговля оптовая электрической бытовой техникой» и других.

Директор – Рылов Александр Александрович. Учредитель – Глух Андрей Григорьевич.

Общество руководствуется в своей деятельности Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», а также Учредительным договором о создании Общества и Уставом предприятия.

Рассмотрим линейно-функциональную структуру ООО «Ситэк», представленную на рисунке 3.

Линейно-функциональная структура является одной из самых популярных структур, используемой при характеристике компаний.

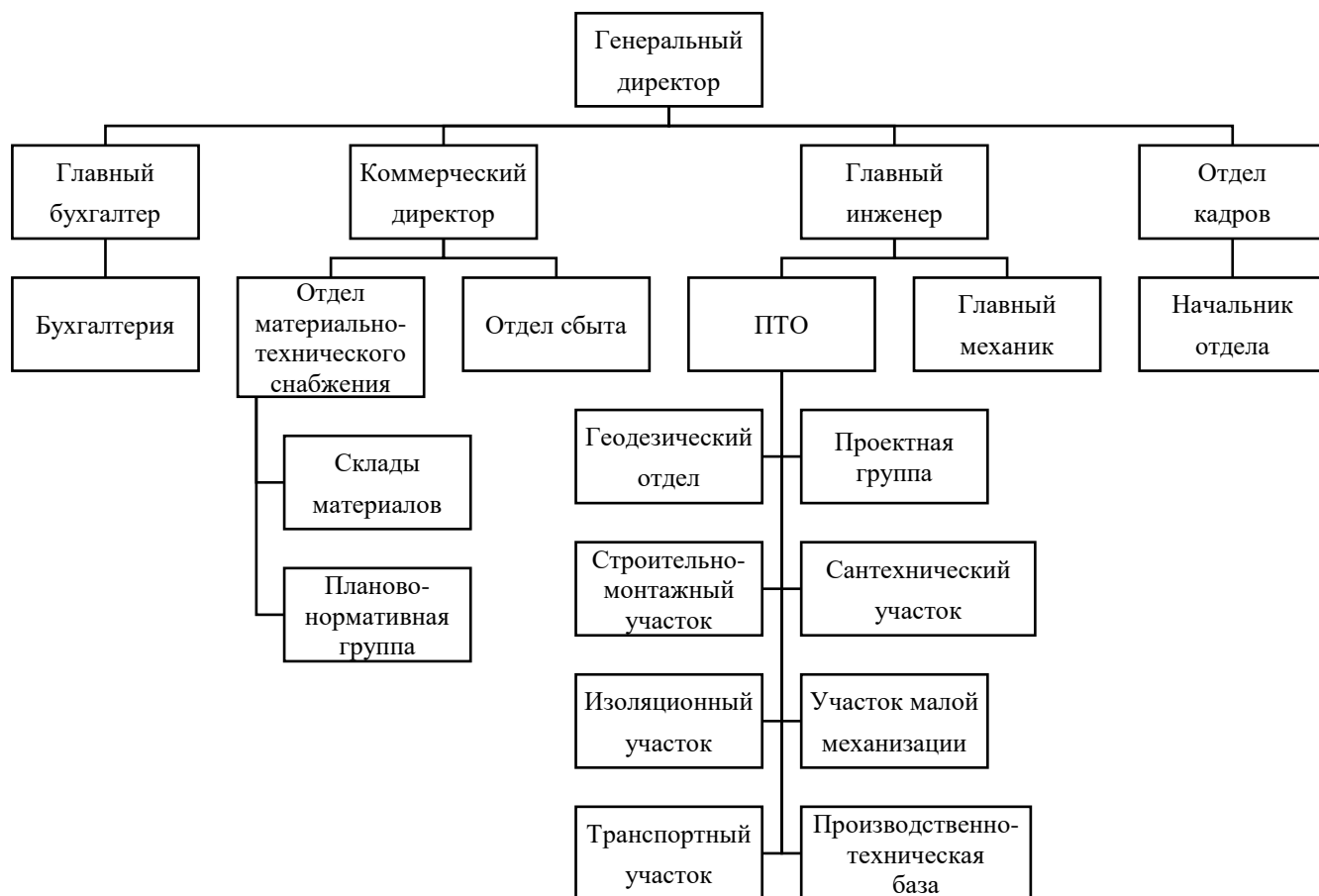


Рисунок 3 – Организационная структура ООО «Ситэк»

Данная структура осуществляет принцип единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними и рационального сочетания централизации и децентрализации. Она является наиболее распространённой, особенно среди средних звеньев управления.

Линейно-функциональная структура ООО «Ситэк» полностью соответствует специфике работы организации в условиях реорганизации строительной сферы.

Краткая формулировка миссии ООО «Ситэк»: предоставить лучший сервис, совершенствовать работу с деловыми партнерами, расширить рынок сбыта, что позволит иметь устойчивый рост прибыли и доли на рынке.

На базе миссии определяются цели ООО «Ситэк», которые

характеризуют идеальное или желательное состояние объекта управления, в данном случае организации.

На формулировку цели влияют:

- характер производственного и кадрового потенциала предприятия ООО «Ситэк»;
- условия ее функционирования;
- взгляды руководства, интересы персонала, деловых партнеров, клиентов, местных властей, общества.

ООО «Ситэк» имеет определенные цели в своей деятельности, которые предприятие позиционирует следующим образом (рисунок 4).

Сохранение стабильного положения на рынке

- Из-за острой конкуренции на рынке обеспечение выживаемости становится основной целью деятельности предприятия. ООО «Ситэк» пытается выдержать или слегка сбить ценовую конкуренцию, устанавливая цену на точке безубыточного ведения дела или ниже ее

Максимизация прибыли, повышение уровня рентабельности

- ООО «Ситэк» производит оценку спроса и издержек применительно к разным уровням цен и выбирает такую цену, которая обеспечит получение максимальной текущей прибыли и максимальное возмещение затрат

Поддержание и обеспечение ликвидности (платежеспособности)

- Эта цель в условиях рынка всегда актуальна, поскольку устойчивая неплатежеспособность грозит предприятию банкротством. ООО «Ситэк» имеет надежных поставщиков и проблемы расчетов по поставкам продукции не возникают

Рост потенциала предприятия

- Стремление предоставить не только качественную, но и доступную по цене услугу, а также достичь полного удовлетворения покупателей. Увеличение потенциала работников ООО «Ситэк», выплата достойной заработной платы

Рисунок 4 – Цели ООО «Ситэк»

Предприятие использует эталонную стратегию в своей деятельности.

Далее выполним анализ внешней среды ООО «Ситэк» по направлениям макро и микросреды.

Макросреда включает изучение экономических, политических,

демографических, научно-технических, природных, социально-культурных и международных факторов.

Микросреда включает среду прямого влияния на предприятие, которую создают поставщики материально-технических ресурсов, потребители продукции предприятия, торговые посредники, конкуренты, государственные органы, страховые компании.

В настоящее время предприятие ООО «Ситэк» установила долгосрочные и дружеские связи с основными поставщиками сырья и расходных материалов. ООО «Ситэк», как и любая другая эффективная компания уделяет особое внимание трудовым ресурсам. Это вполне логично и легко объяснимо тем, что от эффективности деятельности трудовых ресурсов напрямую зависит результативность и целесообразность работы предприятия.

Управление ООО «Ситэк» основано на взаимодействии различных систем, в том числе среди которых главной является – система управления персоналом. SWOT анализ представляет собой один из методов стратегического планирования, который базируется на выявление факторов внутренней и внешней среды предприятия. Он позволяет выявить сильные и слабые стороны организации.

В таблице 2 приведен SWOT- анализ организации ООО «Ситэк» в регионе.

Таким образом, ООО «Ситэк» имеет, как и любая другая организация ряд преимуществ и недостатков. Однако, они присутствуют в оптимальном соотношении друг к другу, что свидетельствует о том, что предприятие способно вести эффективную деятельность и стремиться к минимизации слабых сторон и недостатков, за счет более сильных элементов, присутствующих в деятельности организации. Проведение SWOT-анализа предприятия ООО «Ситэк» в регионе отображает не только настоящую, но и прогнозную ситуацию в будущем. В целом, бизнес-окружение организации стабильно и организация ООО «Ситэк» учитывает риски.

Таблица 2 - SWOT-анализ организации ООО «Ситэк»

|   | СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ<br>ВОЗМОЖНОСТИ<br>«О» - OPPORTUNITIES  | СЛАБЫЕ СТОРОНЫ<br>УГРОЗЫ<br>«Т» - THREATS   |
|---|--|---|
| В<br>Н<br>Е<br>Ш<br>Н<br>Я<br>Я<br>С<br>Р<br>Е<br>Д<br>А                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Растущий рынок.</li> <li>2. Возможности быстрого роста.</li> <li>3. Появление новых технологий</li> <li>4. Приток частного и иностранного капитала в отрасль.</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низкая доступность финансов.</li> <li>2. Высокая конкуренция.</li> <li>3. Развитие альтернативных технологий и аналогов оборудования.</li> <li>4. Изменение системы контроля в строительстве.</li> <li>5. Высокая степень контроля бизнеса со стороны государства.</li> <li>6. Отсутствие нормативов по стандартизации новых технологий.</li> <li>7. Дефицит специалистов.</li> <li>8. Угроза поглощения более крупной компаний.</li> </ol> |
|   | ПРЕИМУЩЕСТВА<br>«S» - STRENGTH   | НЕДОСТАТКИ<br>«W» - WEAKNESS  |
| В<br>Н<br>У<br>Т<br>Р<br>Е<br>Н<br>Н<br>Я<br>Я<br>С<br>Р<br>Е<br>Д<br>А | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Опыт работы в данной сфере</li> <li>2. Широкий спектр услуг</li> <li>3. Система профессионального обучения и повышения квалификации</li> <li>4. Выполнение монтажных работ, пусконаладочные работы, а также гарантийное, сервисное обслуживание</li> <li>5. Все оборудование отвечает требованиям российских и европейских стандартов качества.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостаток финансовых средств (оборотных и для осуществления стратегических инициатив)</li> <li>2. Непостоянство денежного потока из-за большого периода оборота дебиторской задолженности.</li> <li>3. Низкая рентабельность деятельности из-за слабой организации снабжения и технического сервиса механизмов.</li> <li>4. Высокие издержки.</li> <li>5. Слабая маркетинговая политика.</li> </ol>  |

Проанализируем параметры, влияющие на конкурентные позиции организаций. Эти параметры – ключевые факторы успеха (КФУ). Удельные веса КФУ определены экспертным путем по балльной системе. Экспертами для определения удельного веса КФУ в отрасли выступили руководящие кадры ООО «Ситэк». Сумма весов по всем КФУ составляет единицу. Согласно оценке экспертов, ключевыми факторами успеха в рассматриваемом сегменте рынка являются:

- доля рынка (удельный вес - 0,18);

- ширина ассортимента (удельный вес - 0,08);
- уровень обслуживания (удельный вес - 0,04);
- своевременность выполнения заказа (удельный вес - 0,04);
- конкурентоспособность цены (удельный вес - 0,18);
- эффективность рекламы и продвижения (удельный вес - 0,09);
- мощность и производительность (удельный вес - 0,04);
- стоимость оборудования (удельный вес - 0,04);
- относительное качество услуг (удельный вес - 0,18);
- уровень исследований (удельный вес - 0,04);
- уровень персонала (удельный вес - 0,06);
- общий образ предприятия/имидж (удельный вес - 0,03).

Расчет интегральной взвешенной оценки ООО «Ситэк» и его основного конкурента по приведенным выше факторам представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Оценка конкурентной позиции ООО «Ситэк»

| Ключевые факторы успеха        | Вес  | ООО «Строительные технологии» |          | ООО «Ситэк» |          |
|--------------------------------|------|-------------------------------|----------|-------------|----------|
|                                |      | уровень                       | значение | уровень     | значение |
| Доля рынка                     | 0,18 | 5                             | 0,9      | 4           | 0,72     |
| Ширина ассортимента            | 0,08 | 5                             | 0,4      | 4           | 0,32     |
| Уровень обслуживания           | 0,04 | 4                             | 0,16     | 4           | 0,16     |
| Своевременность выполнения     | 0,04 | 4                             | 0,16     | 4           | 0,16     |
| Конкурентоспособность цены     | 0,18 | 3                             | 0,54     | 3           | 0,54     |
| Эффективность рекламы          | 0,09 | 4                             | 0,36     | 3           | 0,27     |
| Мощность предприятия           | 0,04 | 3                             | 0,12     | 4           | 0,16     |
| Стоимость оборудования         | 0,04 | 4                             | 0,16     | 4           | 0,16     |
| Относительное качество услуг   | 0,18 | 5                             | 0,9      | 5           | 0,9      |
| Уровень исследований           | 0,04 | 4                             | 0,16     | 4           | 0,16     |
| Уровень персонала              | 0,06 | 4                             | 0,24     | 4           | 0,24     |
| Общий образ предприятия имидж  | 0,03 | 5                             | 0,15     | 4           | 0,12     |
| Интегральная взвешенная оценка | -    | -                             | 4,25     | -           | 3,91     |

По итогам можно отметить, что ООО «Ситэк» уступает по конкурентоспособности своему конкуренту ООО «Строительные

технологии», поэтому требуются мероприятия по снижению рисков в деятельности и повышению качества продукции и узнаваемости предприятия.

Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Ситэк» представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Ситэк» за 2019-2021гг.

| Показатели   | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Изменение      |               |                |               |
|--|---------|---------|---------|----------------|---------------|----------------|---------------|
|  |         |         |         | 2020-2019гг.   |               | 2021-2020гг.   |               |
|  |         |         |         | Абс. изм (+/-) | Темп роста, % | Абс. изм (+/-) | Темп роста, % |
| 1  | 2       | 3       | 4       | 5              | 6             | 7              | 8             |
| Выручка, тыс.руб.  | 11809   | 10354   | 18564   | -1455          | 87,68         | 8210           | 179,29        |
| Себестоимость продаж, тыс.руб.                                     | 7253    | 6523    | 5298    | -730           | 89,94         | -1225          | 81,22         |
| Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.                                 | 4556    | 3831    | 13266   | -725           | 84,09         | 9435           | 346,28        |
| Управленческие расходы, тыс.руб.                                   | 0       | 0       | 0       | 0              | -             | 0              | -             |
| Коммерческие расходы, тыс.руб.                                     | 0       | 0       | 0       | 0              | -             | 0              | -             |
| Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.                               | 4556    | 3831    | 13266   | -725           | 84,09         | 9435           | 346,28        |
| Чистая прибыль, тыс.руб.   | 4080    | 3547    | 13476   | -533           | 86,94         | 9929           | 379,93        |
| Основные средства, тыс.руб.  | 58      | 0       | 0       | -58            | -             | 0              | -             |
| Оборотные активы, тыс.руб.   | 4178    | 9698    | 16323   | 5520           | 232,12        | 6625           | 168,31        |
| Среднесписочная численность ППП, чел.                              | 24      | 24      | 24      | 0              | 100,00        | 0              | 100,00        |
| Фонд оплаты труда ППП, тыс.руб.                                    | 4377    | 4838    | 4896    | 461            | 110,53        | 58             | 101,20        |
| Среднегодовая выработка работающего, тыс.руб. (стр1/стр10)         | 492,04  | 431,42  | 773,50  | -60,63         | 87,68         | 342,08         | 179,29        |
| Среднегодовая заработная плата работающего, тыс.руб. (стр11/стр10) | 182,38  | 201,58  | 204,00  | 19,21          | 110,53        | 2,42           | 101,20        |
| Фондоотдача (стр1/стр8)  | 203,60  | -       | -       | -              | -             | -              | -             |
| Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)                           | 2,83    | 1,07    | 1,14    | -1,76          | 37,77         | 0,07           | 106,52        |
| Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) × 100%                        | 38,58   | 37,00   | 71,46   | -1,58          | 95,90         | 34,46          | 193,14        |

Продолжение таблицы 4

| Показатели   | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Изменение      |               |                |               |
|--|---------|---------|---------|----------------|---------------|----------------|---------------|
|  |         |         |         | 2020-2019гг.   |               | 2021-2020гг.   |               |
|  |         |         |         | Абс. изм (+/-) | Темп роста, % | Абс. изм (+/-) | Темп роста, % |
| 1  | 2       | 3       | 4       | 5              | 6             | 7              | 8             |
| Рентабельность основной деятельности, %<br>(стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100% | 62,82   | 58,73   | 250,40  | -4,08          | 93,50         | 191,67         | 426,35        |
| Затраты на рубль выручки,<br>(стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)             | 61,42   | 63,00   | 28,54   | 1,58           | 102,57        | -34,46         | 45,30         |

За весь рассматриваемый период отмечен существенный рост выручки с 11 809 тыс. руб. до 18 564 тыс. руб. (на 6 755 тыс. руб.). За 2021 год значение прибыли от продаж составило 13 266 тыс. руб. Финансовый результат от продаж за анализируемый период (с 01.01.2019 по 31.12.2021) резко вырос (на 191,2%).

Динамика выручки, себестоимости, прибыли от продаж и чистой прибыли представлена на рисунке 5.

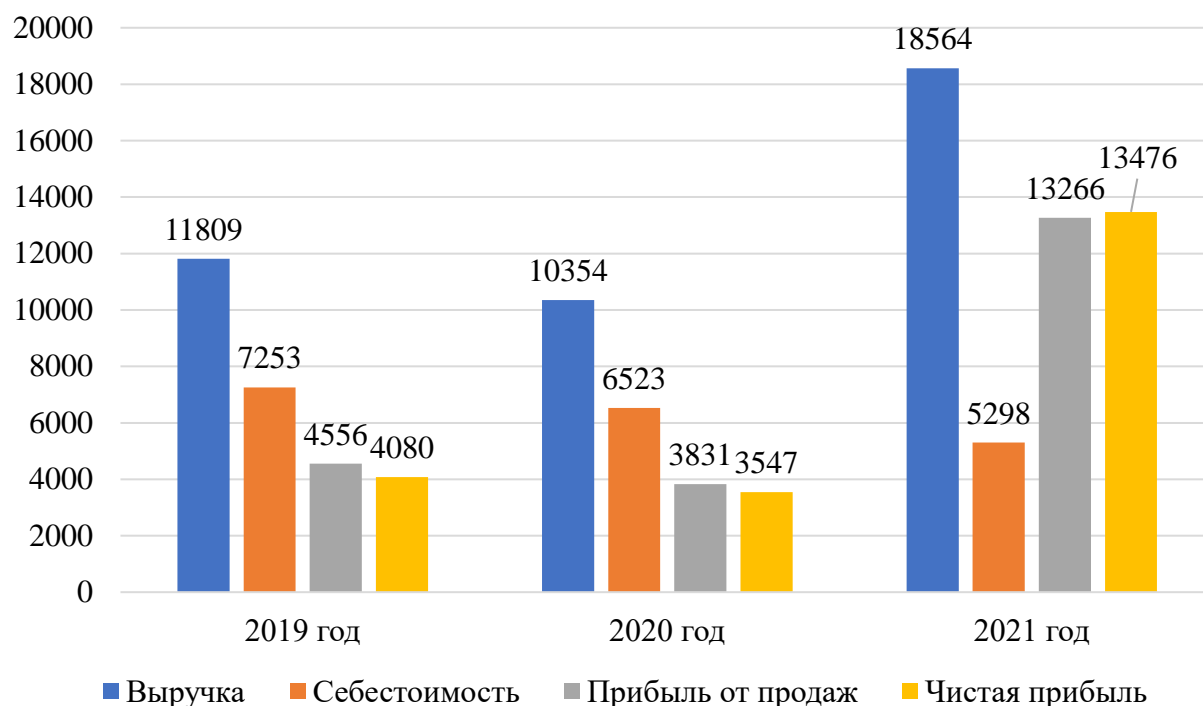


Рисунок 5 – Динамика выручки, себестоимости, прибыли от продаж и чистой прибыли ООО «Ситэк» за 2019-2021гг.



Представленный график отражает снижение результативности деятельности ООО «Ситэк» в 2020 году. Это было связано с пандемией. Так выручка снизилась на 1455 тыс.руб. или на 12,32%. Себестоимость снижалась меньшими темпами на 10,06% или на 730 тыс.руб. Это повлекло снижение прибыли от продаж на 725 тыс.руб. или на 15,91% и чистой прибыли на 533 тыс.руб. или на 13,06%.

К 2021 году предприятие подстроилось к новым условиям работы, пересмотрело контракты. Это привело к росту выручки на 8210 тыс.руб. или на 79,29% по сравнению с 2020 годом. Себестоимость продолжила снижение на 1225 тыс.руб. или на 18,78%. Ввиду этого прибыль от продаж увеличилась на 9435 тыс.руб. или в 3,5 раза, а чистая прибыль возросла на 9929 тыс.руб. или в 3,8 раза.

ООО «Ситэк» продало основные средства в 2019 году. Оборотные же активы имели постоянную тенденцию к росту. Их стоимость возросла в 2019-2020гг. в 2,3 раза, а в 2020-2021гг. еще на 68,31%. В целом за период оборачиваемость активов снизилась ввиду более значительного роста выручки. Это положительный фактор развития для предприятия.

Численность персонала осталась неизменной в 2019-2021гг. Ввиду роста средней заработной платы, увеличился фонд оплаты труда. Также следует отметить рост выработки на одного сотрудника в целом за период.

Динамика показателей рентабельности представлена на рисунке 6.

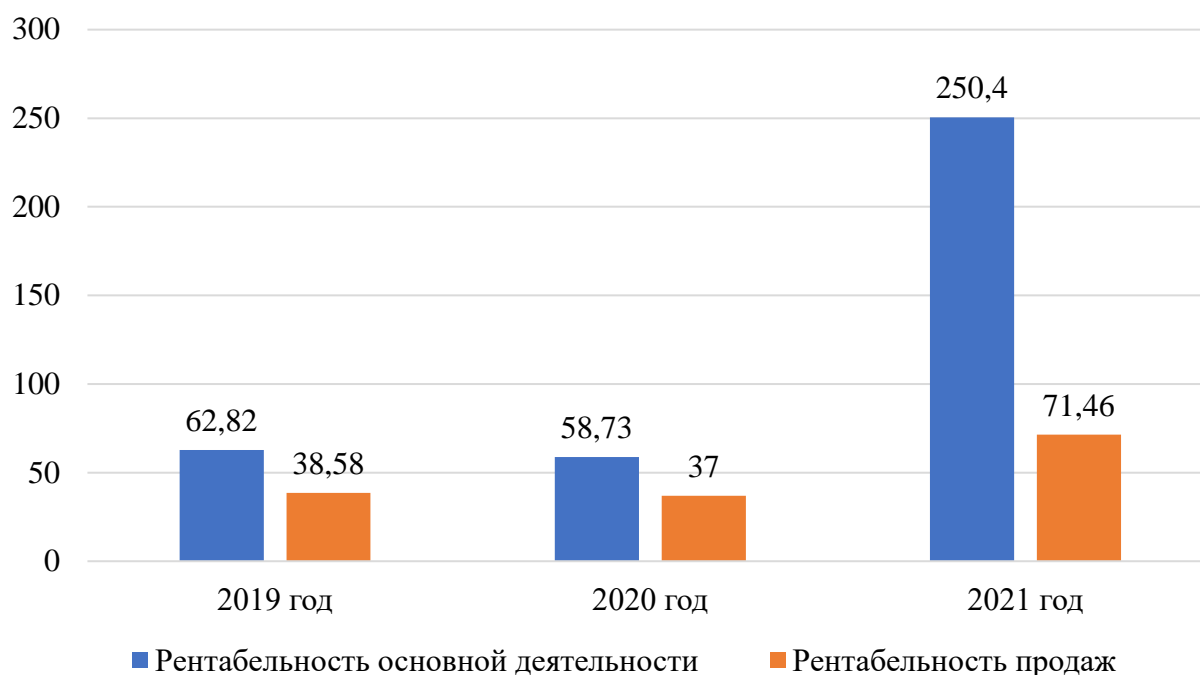


Рисунок 6 – Динамика показателей рентабельности ООО «Ситэк» за 2019-2021 гг.

Как видно из рисунка 6, показатели рентабельности немного снизились в 2020 году, что связано с уменьшением результативности деятельности предприятия в этот период. Однако, к 2021 году значение показателей резко возросло.

В целом, предприятие, несмотря на снижение результативности в 2020 году, активно развивается, наращивая прибыль.

## **2.2 Оценка политики и системы управления персоналом на предприятии**

Для того, чтобы анализировать эффективность управления персоналом в ООО «Ситэк», следует, для начала, рассмотреть кадровую политику предприятия. Кадровая политика в ООО «Ситэк» формируется руководством и находит выражение в виде административных и моральных норм поведения работников. Суть кадровой политики является работа с персоналом,

соответствующая концепции развития предприятия, что представлено на рисунке 7.



Рисунок 7 – Назначение кадровой политики в ООО «Ситэк»

Цель кадровой политики обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда. Кадровая политика ООО «Ситэк» опирается на следующие принципы: справедливость; соблюдение трудового законодательства; равенство; отсутствие дискриминации.

Проведем исследование эффективности кадровой политики при управлении персоналом по критериям:

- текучесть персонала;
- уровень квалификации сотрудников;
- затраты на обучение персонала;
- иные расходы на социальные и другие программы.

Для этого следует рассмотреть возрастной состав штатного коллектива ООО «Ситэк», что отражено нам в таблице 5.

Таблица 5 – Распределение штатных сотрудников ООО «Ситэк» по возрасту

| Группы сотрудников по возрасту, лет | Численность работников на конец года |      |      |
|-------------------------------------|--------------------------------------|------|------|
|                                     | 2020                                 | 2021 | 2022 |
| 20-30                               | 2                                    | 2    | 2    |
| 30-40                               | 11                                   | 11   | 11   |
| 40-50                               | 8                                    | 7    | 7    |
| 50-60                               | 3                                    | 4    | 4    |
| Средний возраст сотрудников         | 26,7                                 | 27,7 | 28,7 |

Таким образом, благодаря данным из таблицы 4, мы можем сказать, что большая часть сотрудников относится к возрастной категории от 30 до 40 лет, а наименьшая группа работников относится к возрасту от 20 до 30 лет. Более того, можем сделать вывод по первому критерию оценки управления персоналом - текучесть кадров. Как мы видим, за период 2020-2022 гг. не наблюдается текучести кадров в ООО «Ситэк».

Также следует заметить, что среди сотрудников ООО «Ситэк» нет никого, чей возраст бы превышал 60 лет или был младше 20 лет. Если взять за основу, что 24 сотрудника организации = 100%, то получится следующее соотношение по возрасту (рисунок 8).

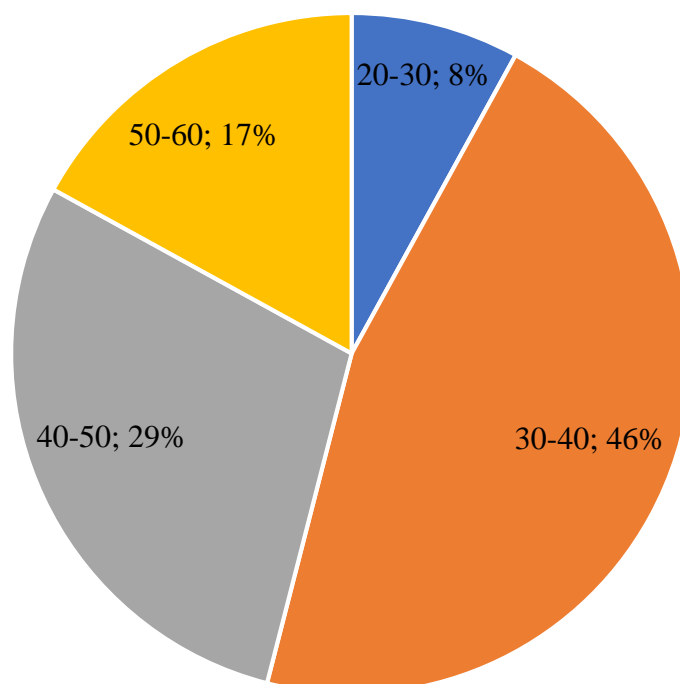


Рисунок 8 – Структура сотрудников ООО «Ситэк» по возрасту на 2022 год

Далее мы проанализировали качественный состав трудовых ресурсов ООО «Ситэк». Иными словами, мы рассмотрели распределение сотрудников по уровню образования и по стажу работы, что отражено в таблицах 6 и 7.

Таблица 6 – Распределение сотрудников ООО «Ситэк» по уровню образования

| Группы сотрудников по образованию | Численность работников на конец года |      |      |
|-----------------------------------|--------------------------------------|------|------|
|                                   | 2020                                 | 2021 | 2022 |
| Среднее                           | 1                                    | 0    | 0    |
| Среднее профессионально           | 19                                   | 19   | 19   |
| Высшее - бакалавриат/специалитет  | 2                                    | 3    | 3    |
| Высшее - магистратура             | 1                                    | 1    | 1    |
| Аспирантура                       | 1                                    | 1    | 1    |

Таблица 7 – Распределение сотрудников ООО «Ситэк» по трудовому стажу

| Группы сотрудников по образованию | Численность работников на конец года |      |      |
|-----------------------------------|--------------------------------------|------|------|
|                                   | 2020                                 | 2021 | 2022 |
| До 5 лет                          | 5                                    | 5    | 5    |
| От 5 до 10 лет                    | 9                                    | 9    | 8    |
| От 10 до 15 лет                   | 7                                    | 7    | 8    |
| От 15 до 20 лет                   | 3                                    | 3    | 3    |
| Свыше 20 лет                      | 0                                    | 0    | 0    |

На рисунке 9 представлено процентное соотношение сотрудников ООО «Ситэк» по стажу.

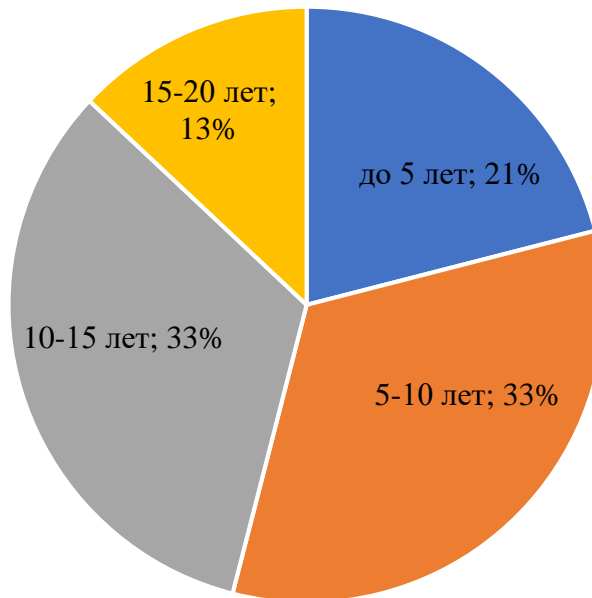


Рисунок 9 – Распределение сотрудников ООО «Ситэк» по стажу на 2022 г.

И, наконец, согласно третьему подходу оценки эффективности управления персоналом, необходимо рассмотреть вопросы обучения персонала, а именно - показатели затрат на обучение персонала. В ООО «Ситэк» в исследуемый период 2020-2022 гг. наблюдается сильное снижение затрат на обучение персонала:

- - в 2020 году было затрачено 170 735 рублей;
- - в 2021 году было затрачено 15 640 рублей;
- - в 2022 году было затрачено 2 500 рублей.

Отсюда мы делаем вывод, что в ООО «Ситэк» не заинтересованы в обучении персонала, а также в повышении его квалификации, то может негативно сказаться на дальнейшей деятельности предприятия.

Таблица 8 – Использование трудовых ресурсов

| Показатель                                  | 2020 г. | 2021 г. | 2022 г. | Отклонение (+;-)<br>2022 года от: |        |
|---|---------|---------|---------|-----------------------------------|--------|
|   |         |         |         | 2020г.                            | 2021г. |
| Отработано дней одним рабочим за год, дн.   | 247     | 201     | 207     | -40                               | 6      |
| Отработано часов одним рабочим за год, час  | 1973    | 1100    | 1200    | -773                              | 100    |
| Средняя продолжительность рабочего дня, час | 8       | 8       | 8       | 0                                 | 0      |

Изучения процессов, которые происходят в системе управления персоналом, позволят выявить подсистему, которая требует особого внимания.

Кадровое планирование в ООО «Ситэк» осуществляется только на оперативном уровне. Руководители подразделений направляют заявку на персонал в отдел кадров в случае его увольнения. Планирование персонала на долгосрочной основе осуществляется в ООО «Ситэк» достаточно редко. Обычно это происходит при формировании различных проектов (расширения производства, модернизации оборудования, выпуск новой продукции и т.д.).

При поиске персонала используют внутренние и внешние источники. Внутренние источники подбора персонала используются в основном при найме специалистов среднего и высшего звена. Наличие опыта работы в ООО «Ситэк» является дополнительным преимуществом сотрудника при назначении на руководящую должность. На предприятии используется внутренний конкурс на должность с учетом рекомендаций руководителей подразделений.

Для поиска персонала отдел кадров ООО «Ситэк» также использует внешние ресурсы, размещая объявления о вакансиях, как на своем сайте, так и в средствах массовой информации.

После принятия решения о найме сотрудника ООО «Ситэк» заполняются все необходимые документы для его оформления на работу (заявление, анкета, трудовой договор и т.д.).

Адаптация персонала в ООО «Ситэк» осуществляется с помощью такого метода, как наставничество. В качестве наставника выступает старший

специалист в отделе. Он проводит обучение персонала на протяжении всего рабочего времени. Система адаптации очень важна для повышения производительности труда новых сотрудников.

Руководство ООО «Ситэк» выдвигает различные инициативы для профессионального роста сотрудников. Например, организует конкурсы «Сотрудник месяца» и прочие. Помимо развития персонала данные конкурсы положительно влияют на нематериальную мотивацию сотрудников.

В соответствии с принятым «Положением о системе оплаты и стимулирования труда персонала» оплата труда персонала может включать: оклад сотрудника в соответствии с его трудовым договором; персональную надбавку, которая устанавливается в соответствии с квалификацией сотрудника; премии; доплаты за выход в выходные и праздничные дни, переработку и прочее.

К несистемным выплатам из средств прибыли ООО «Ситэк» для сотрудников можно отнести: премирование за результаты участия в трудовых состязаниях, получение корпоративных наград, поощрения к юбилею сотрудника, к юбилею предприятия, к некоторым профессиональным праздникам.

Отдельно рассмотрим подсистему обучения персонала на предприятии. Система обучения в компании не продумана тщательно, новым сотрудникам выдаются лекционные материалы, которые содержат анализ рынка конкурентов, историю компании и конкурентные преимущества. Регулярная система обучения в компании не предусмотрена. Это является негативной особенностью системы управления персоналом, поскольку сотрудники не могут повышать квалификацию и приносить больший экономический эффект для компании.

Как уже было отмечено ранее, в компании слабой стороной является технология управления обучением. Для того, чтобы предложить пути совершенствования технологии обучения, необходимо для начала представить



уже существующие технологии. Существующие технологии управления обучением представлена на рисунке 10.

|            |  |
|------------|--|
| Цель       | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Создать необходимый набор знаний, умений и навыков у сотрудников</li> </ul>  |
| Задачи     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличить производительность труда персонала.</li> <li>2. Расширить базу клиентов.</li> <li>3. Удержать имеющуюся долю рынка.</li> </ol> |
| Субъект    | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Генеральный директор</li> <li>•Специалист по персоналу</li> </ul>  |
| Объект     | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Менеджеры по продажам, производственный персонал</li> </ul>  |
| Технология | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Тренинги по активным продажам</li> <li>•Подписка на электронный журнал "Коммерческий директор"</li> <li>•Обучающие курсы</li> </ul>        |
| Критерии   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•средняя сумма сделки, объем продаж, выработка</li> </ul>   |

Рисунок 10 – Технологии управления обучением ООО «Ситэк»

Анализируя данные рисунка 10, мы видим, что в компании нет поэтапного плана в организации обучения. Не составляются планы по обучению, которые должны включать в себя сметы расходов на внутреннее и внешнее обучение, распределение задач по ответственным сотрудникам внутри компании, соответствие выбранных программ выявленным потребностям в обучении. То есть обучение сейчас происходит стихийно. Сотрудники сами озвучивают свои пожелания пройти какую-либо обучающую программу или компания сталкивается с недостатком компетенций сотрудников и покупает обучающий курс. Такая система полностью неэффективна, потому что не работает на опережение и не

закрывает потребность в повышении квалификации сотрудников, которое позволило бы быть более конкурентоспособными на рынке.

Сейчас в компании используется в основном практика внешнего обучения (тренинги, курсы) и есть возможность самообучения (подписка на электронный журнал). Внутреннее обучение не проводится, хотя в компании есть специалисты, которые могли бы поделиться знаниями с коллегами. И для таких сотрудников возможность быть привлеченными как эксперты на семинары или тренинги внутри компании может быть сильным мотивирующим фактором.

Также в компании не проводится опрос по результатам проведенных обучений. В компании нет сотрудника, который нес бы ответственность за процесс обучения целиком. Если рассмотреть весь персонал компании, то структуру персонала по обучению можно представить на рисунке 11.

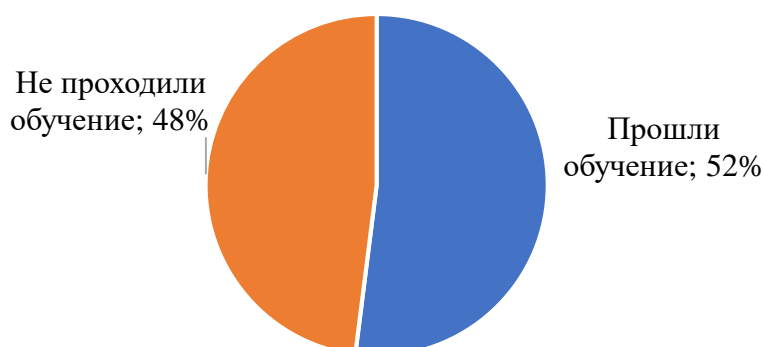


Рисунок 11 – Структура персонала по обучению в ООО «Ситэк»

То есть весь коллектив разделился примерно поровну. Положительно то, что, хотя бы часть персонала проходит обучение, но, с другой стороны, половина команды компании не обучалась.

Рассмотрим, насколько эффективно то обучение, которое проходили сотрудники в компании. Необходимо узнать у сотрудников, с какими проблемами они столкнулись при прохождении обучения (рисунок 12).

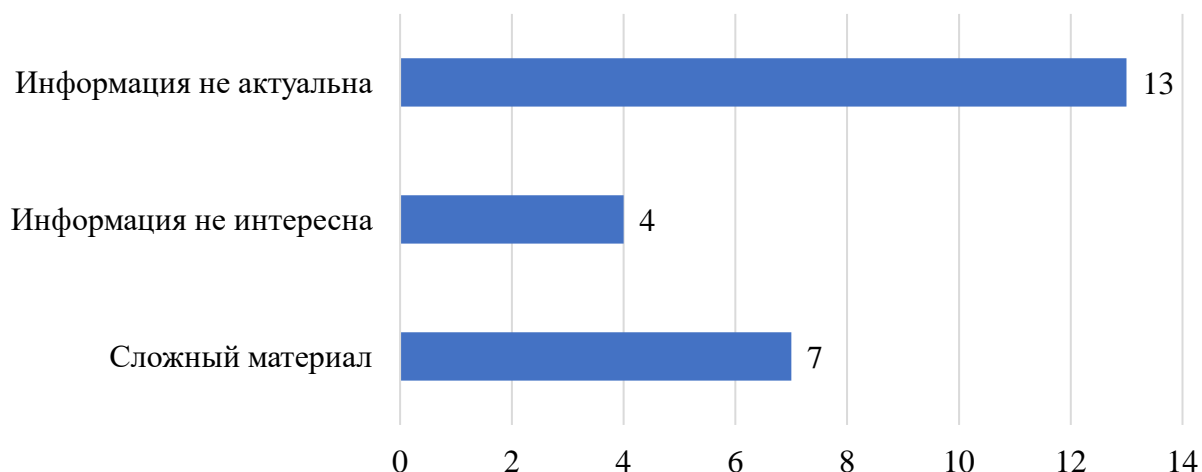


Рисунок 12 – Проблемы сотрудников ООО «Ситэк» при прохождении обучения

По данным рисунка видно, что получаемая информация неактуальна. Это связано с тем, что в компании нет плана обучения сотрудников и сотрудники сами выбирают себе курсы или семинары. Так как бюджет на обучение тоже не спланирован, предпочтение отдается бесплатным тренингам, которые не дают важной и актуальной информации.

Также важно понять, насколько сотрудники заинтересованы в регулярном обучении в компании (рисунок 13).

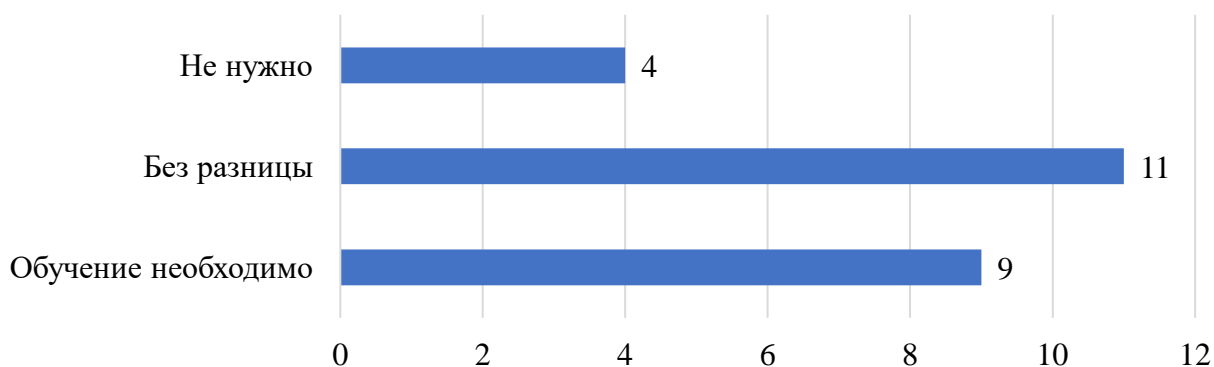


Рисунок 13 – Необходимость обучения в компании ООО «Ситэк»

Результаты опроса показали, что большинство сотрудников или безразлично относится к идее обучения или поддерживают обучение в компании. Это хороший показатель, который означает, что необходимо будет

вести работу по убеждению в необходимости обучения с небольшим процентом людей в компании. Или можно будет внедрить «лидеров мнений», которые поддерживают идею обучения и безразличные быстрее перейдут на их сторону.

Далее рассмотрим процесс принятия кадровых решений на предприятии.

Управленческие решения ООО «Ситэк» осуществляются посредством динамического и внутренне взаимосвязанного процесса, состоящего из функций принятия решений, представленных на рисунке 14.

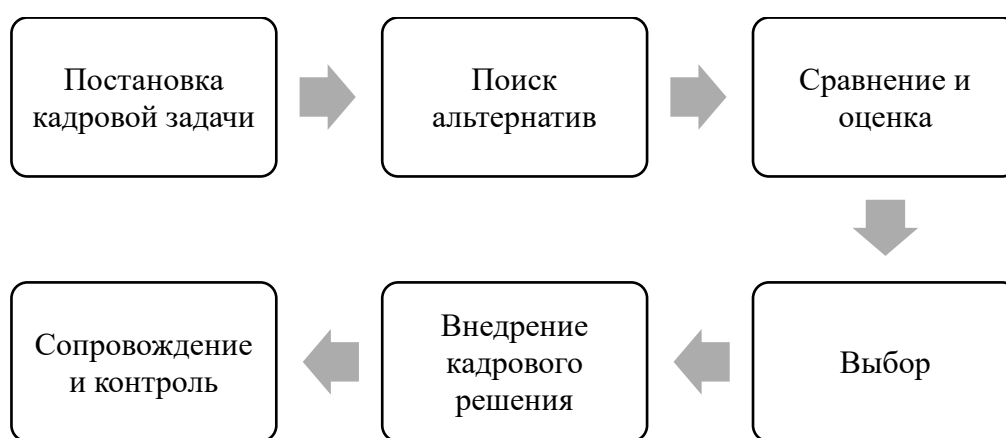


Рисунок 14 – Непосредственный процесс принятия определенного кадрового решения на предприятии ООО «Ситэк»

Итак, сам процесс принятия кадрового решения в компании имеет проблемную точку отсчета, которая требует разрешения определенной ситуации.

Руководством ООО «Ситэк» для принятия кадровых решений используются следующие методы:

- интуитивный;
- адаптивный метод.

Индивидуальные решения в ООО «Ситэк» принимает только генеральный директор, что объяснимо присущему уровню ответственности.

В большинстве других случаев в организации ООО «Ситэк» наиболее распространено принятие коллективных кадровых решений, которые согласовываются и принимаются по принципу большинства.

Коллективные решения в компании применяются с использованием таких методов, как мозговая атака или «Дельфи».

Выделим ограничения для компании ООО «Ситэк» при принятии альтернативных решений на рисунке 15.

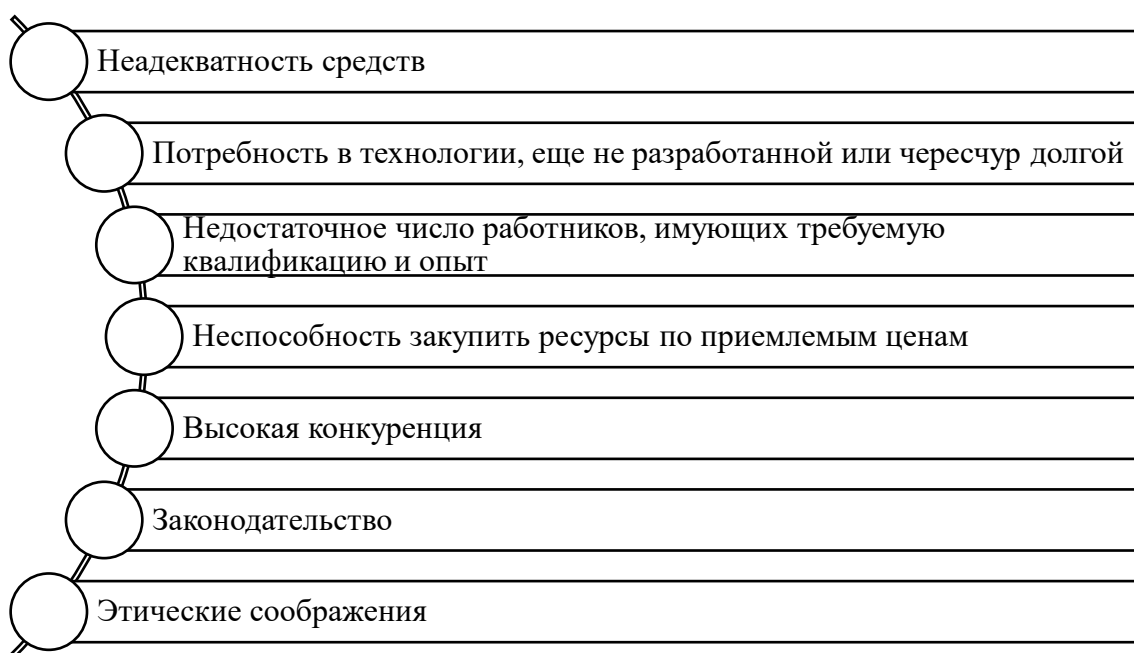


Рисунок 15 – Ограничения в принятии альтернативных кадровых решений для компании ООО «Ситэк»

После учета всех ограничений и выбора альтернатив переходят к выбору решения по принципу оптимальности на основе определенного метода.

После нахождения оптимального кадрового решения это решение официально утверждается, и менеджер начинает подготовку плана реализации этого решения с графиком реализации, также он определяет обязанности, ответственности и задачи всех работников, участвующих в реализации этого решения. Процесс контроля в ООО «Ситэк» осуществляется менеджерами отделов и непосредственными руководителями.

В таблице 9 представлены показатели, характеризующие эффективность использования управленческого потенциала ООО «Ситэк».

Таблица 9 – Показатели, характеризующие эффективность использования управленческого потенциала

| Показатели   | 2020 год | 2021 год | 2022 год | Темп прироста, % |            |
|--|----------|----------|----------|------------------|------------|
|  |          |          |          | 2022 /2021       | 2021 /2020 |
| Коэффициент звенности  | 0,533    | 0,667    | 0,800    | 119,94           | 125,14     |
| Коэффициент дублирования функций                               | 0,769    | 0,385    | 0,923    | 239,74           | 50,07      |
| Степень централизации функций                                  | 0,344    | 0,469    | 0,625    | 133,26           | 136,34     |
| Эффективность системы управления, %                            | 0,011    | 0,013    | 0,039    | 300,00           | 118,18     |
| Индекс роста эффективности менеджмента по конечному результату | 1,050    | 1,368    | 0,697    | 50,95            | 130,29     |

В современных условиях хозяйствования конкурентоспособность и эффективность деятельности предприятий в значительной степени зависит от уровня управленческого потенциала и его использования.

Исходя из данных таблицы, мы наблюдаем увеличение показателя эффективности системы управления ООО «Ситэк». Так в 2020 году данный показатель составлял 0,011%, а в 2022 году составил 0,039%. Такой рост, является положительным результатом деятельности предприятия организации. Что касается эффективности менеджмента, то по индексу роста эффективности менеджмента по конечному результату снижение показателя может быть вызвано снижением эффективности деятельности структуры менеджмента в организации.

Также на процесс принятия кадровых решений влияют различные условия. Важен стиль управления на предприятии.

Результаты по анализу стиля руководства в трех отделах ООО «Ситэк» представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Основные результаты проведенного в ООО «Ситэк» исследования стиля руководства

| Руководители  | Стиль руководства |             |                 |
|---|-------------------|-------------|-----------------|
|   | Коллегиальный     | Директивный | Попустительский |
| Генеральный директор                                | 31,25%            | 68,75%      | -               |
| Главный инженер                                     | 37,5%             | 62,5%       | -               |
| Старший специалист                                  | 50%               | 50%         | -               |
| Специалист  | 50%               | 50%         | -               |
| Начальник отдела материально-технического снабжения | 100%              | -           | -               |
| Старший менеджер                                    | 81,25%            | 18,75%      | -               |
| Менеджер  | 87,5%             | 12,5%       | -               |

При анализе результатов тестирования персонала ООО «Ситэк» определено, что ни один из опрошенных руководителей не выбирает попустительский стиль управления сотрудниками. В основном, их ответы соответствовали коллегиальному и дифференциальному стилям управления сотрудниками в ООО «Ситэк».

В целом, в ходе исследования стилей руководства ООО «Ситэк», было определено использование директивного стиля в двух отделах, использование коллегиального стиля в одном отделе.

В процессе принятия и реализации кадровых решений в деятельности ООО «Ситэк» задействованы руководители двух уровней управления. Кадровое решение принимается руководителем организации индивидуально, в том случае, когда он уже имеет четко сформулированную позицию и полную картину о ситуации, требующей разрешения. В иных случаях кадровые решения в ООО «Ситэк» принимаются коллективно. Коллективные кадровые решения в деятельности ООО «Ситэк» принимаются по принципу большинства.

Общая оценка удовлетворенности сотрудников принятием решений на предприятии показала следующие результаты, представленные на рисунке 16.

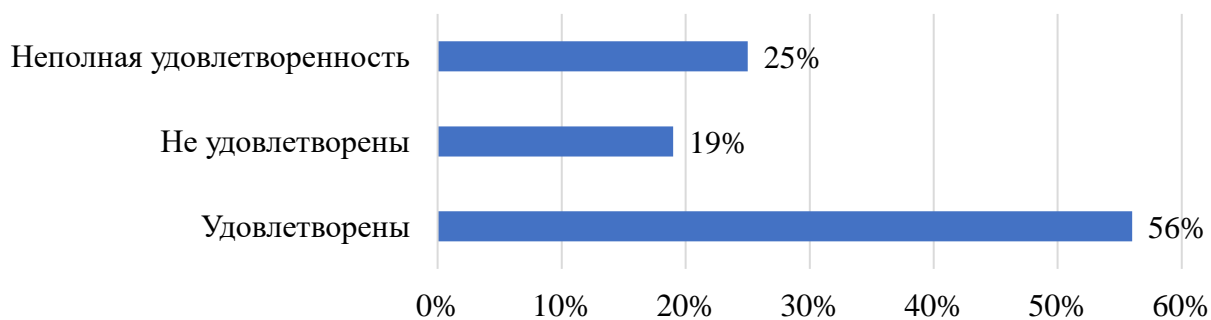


Рисунок 16 – Общая оценка удовлетворенности сотрудников принятием кадровых решений в ООО «Ситэк»

В целом, большинство сотрудников удовлетворены принятием решений на предприятии (56%). Однако, доля неудовлетворенных и частично удовлетворенных тоже значительна (19% и 25% соответственно).

Руководству следует обратить внимание на необходимость совершенствования процесса принятия кадровых решений на предприятии.

Также среди персонала необходимо было выяснить вопрос наличия и необходимости на предприятии компьютерной программы для управления персоналом и фиксации результатов такого управления (рис. 17).

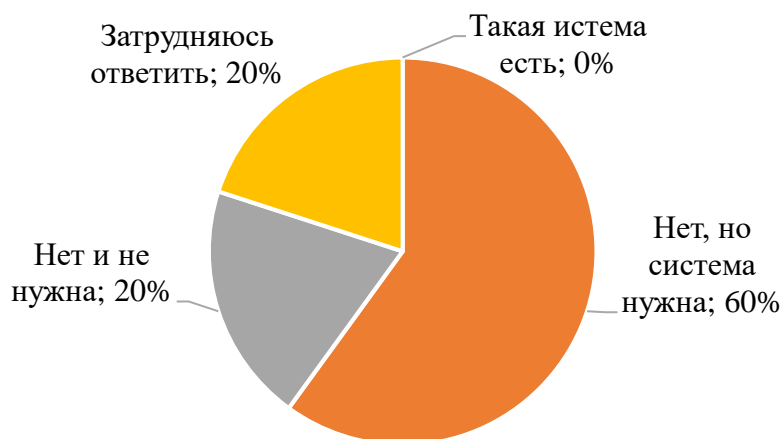


Рисунок 17 – Распределение ответов на вопрос «Есть ли на Вашем предприятии компьютерная программа для управления персоналом и фиксации результатов такого управления и нужна ли она?»



Большинство сотрудников указывают, что такой компьютерной программы на предприятии нет в наличии, но существует необходимость в ее использовании (60%).

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в ООО «Ситэк» есть слабые стороны в управлении персоналом, которые должны быть устранены благодаря разработке рекомендаций по повышению эффективности управления персоналом. Краткий анализ подсистем управления персоналом показал, что в компании есть подсистема подбора, адаптации, оценки, мотивации персонала, но не используются технологии обучения.

Анализ состояния технологий обучения в ООО «Ситэк» показал, что в компании используются неэффективные методы обучения, и система обучения, по сути, отсутствует. На обучающие мероприятия не планируется бюджет, и поэтому у сотрудников нет возможность пройти дорогостоящее обучение. Опрос показал, что обучение, которое проводилось в компании не дало актуальной информации и значит было бесполезной тратой времени сотрудников и снизило их мотивацию обучаться в будущем. Все это говорит о том, что подсистема обучения должна быть изменена в ближайшем будущем.

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Ситэк»**

#### **3.1 Основные предложения по улучшению политики и системы управления персоналом на предприятии**

По результатам проведенной оценки были выделены следующие недостатки системы управления персоналом организации ООО «Ситэк»:

- Использование неэффективных методов обучения и отсутствие системы обучения как таковой.
- Значительная доля персонала недовольна процессом принятия кадровых решений.
- Отсутствует автоматизированная информационная система, позволяющая хранить и делать автоматизированную обработку всех данных по управлению персоналом.

Ввиду выявленных проблем предлагаются следующие мероприятия по улучшению политики и системы управления персоналом в ООО «Ситэк»:

- Совершенствование системы обучения персонала предприятия.
- Совершенствование процесса принятия кадровых решений.
- Покупка и внедрение компьютерной программы «1С:Оценка персонала».

Рассмотрим представленные мероприятия более подробно.

Совершенствование системы обучения персонала предприятия.

Для того, чтобы повысить эффективность работы менеджеров по продажам ООО «Ситэк», предлагается представить усовершенствованную систему управления обучением персонала компании (рисунок 18).

Таким образом, можно сделать вывод, что в результате изменений делается акцент на эффективности продаж, которые реализуются в онлайн-пространстве.

|            |  |
|------------|--|
| Цель       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличить рентабельность деятельности компании на 5% при помощи обучения сотрудников</li> </ul>   |
| Задачи     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличить объем продаж на 7%.</li> <li>• Расширить базу клиентов на 5%.</li> <li>• Увеличить долю рынка на 3%.</li> <li>• Простимулировать труд сотрудников.</li> <li>• Удержать ключевых сотрудников, связанных с реализацией.</li> </ul>  |
| Субъект    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Специалист по персоналу</li> </ul>  |
| Объект     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ключевые сотрудники</li> </ul>  |
| Технология | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Тренинги по активным продажам.</li> <li>• Подписка на электронный журнал «Коммерческий директор».</li> <li>• Обучающие курсы (Например, навыки эффективной презентации).</li> <li>• Семинар по онлайн-продажам</li> <li>• Тренинг работа с возражениями при отсутствии личного контакта</li> <li>• Семинар по повышению эффективности вербальной коммуникации</li> <li>• Лекция особенности ведения бизнеса в пандемию</li> </ul> |
| Критерии   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Средняя сумма сделки, объем продаж, производительность труда, текучесть персонала</li> </ul>  |

Рисунок 18 – Новая технология управления обучением ООО «Ситэк»

Среди новых технологий предлагаются семинар по онлайн-продажам, тренинг по работе с возражениями при отсутствии личного контакта, семинар по повышению эффективности невербальной коммуникации, а также лекция особенности ведения бизнеса в пандемию. Из схемы, представленной на рисунке 18, видно, что в новой системе будет использоваться большое количество новых для компании технологий. До этого они или не использовались компанией, или использовались не в полном объеме. Это то, что необходимо изменить в рамках проекта, поэтому новые технологии нужно рассмотреть более детально и оценить их назначения в рамках достижения

целей проекта. Перед компанией стоит цель по увеличению рентабельности деятельности компании. Для достижения этой цели необходимо подготовить менеджеров по продажам таким образом, чтобы они поддерживали объемы продаж даже в условиях пандемии. В соответствие с этими целями процесс обучения будет включать в себя предварительный, основной и заключительный период. Система обучения менеджеров как процесс представлена на рисунке 19.

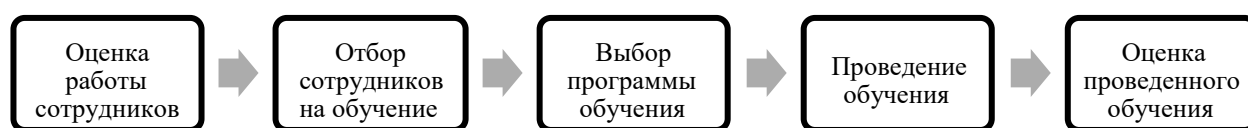


Рисунок 19 – Система обучения менеджеров по продажам как процесс

Прежде чем начинать процесс обучения сотрудников, необходимо оценить их имеющиеся навыки, понять, у кого возникают трудности в работе, кого стоит обучать, чтобы дотянуть до общего уровня, а кого нужно обучать, чтобы планировать повышение в будущем. Оценка сотрудников должна быть регулярной. Мониторинг качества работы сотрудников важен для планирования эффективного обучения. По каждому менеджеру должна сохраняться карточка, в которой фиксируются результаты работы сотрудника и пройденные обучения.

Второй этап организации обучения предполагает выбор программы обучения. Здесь может быть несколько вариантов: компания может организовать обучение собственными силами или привлечь тренеров. Рассматривая текущую ситуацию и стоящие перед компанией задачи, обучение будет проводиться внешними тренерами. Необходимо проанализировать обучающие программы на рынке, которые смогут научить онлайн-продажам, работе с возражениями при отсутствии личного контакта, вербальной коммуникации и особенностям продаж в условиях пандемии. Важно оценить, насколько загружены менеджеры, чтобы спланировать

обучение на производстве или отправить сотрудников на обучение с отрывом от производства.

Заключительный этап организации обучения своей целью имеет оценку проведенного обучения с целью определения эффективности проведенных мероприятий. На этом этапе проводится тестирование сотрудников, которые прошли обучение, и сравниваются их показатели до и после процесса обучения. Также собираются отзывы об обучении от сотрудников.

Для более эффективного планирования проекта необходимо разработать поле сил, которое предполагает изучение движущих и сдерживающих сил проекта. Составим и проанализируем поле сил по проекту (таблица 11).

Таблица 11 – Поле сил проекта совершенствования системы обучения

| Движущие силы                             | Сдерживающие силы                              |
|---|--|
| 1 Заинтересованность менеджмента компании | 1 Недостаток финансовых ресурсов               |
| 2 Пандемия коронавируса                   | 2 Недоверие сотрудников к обучающим программам |
| 3 Желание сотрудников обучаться           | 3 Ограниченность временных ресурсов            |

Соотношение описанных в таблице движущих и сдерживающих сил представлено на рисунке 20.

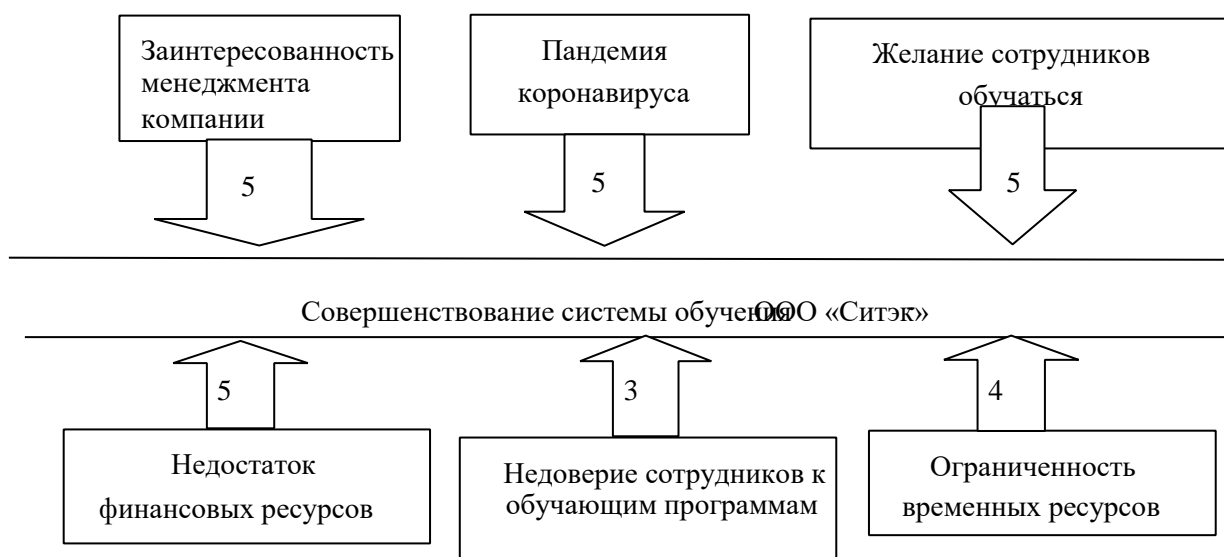


Рисунок 20 – Поле сил по проекту совершенствования системы обучения в ООО «Ситэк»

Рисунок наглядно демонстрирует, что значение движущих сил больше, чем противодействующих. Это благоприятно для реализации проекта. Но все равно важно иметь в виду сдерживающие силы и запланировать мероприятиям по минимизации воздействия этих сил. В нашем случае это тщательное планирование для снижения рисков по сокращению финансирования или недостатку времени. Назначить ответственных лиц, которые будут контролировать денежные и временные ресурсы в контрольные точки. Поменять отношение персонала к процессу обучения можно с помощью проведения презентаций и бесед о необходимости получить новые знания. Возможно, ввести премирование за выдающиеся результаты тестирования по окончании обучения.

Перед началом процесса обучения оценивается внешняя и внутренняя среда, проводится анализ экономических показателей. Это делается для того, чтобы понимать, какие ресурсы сейчас есть у компании, и чтобы иметь возможность оценить результаты компании после проведенного обучения и понять, есть ли положительный результат. После оценки внешней, внутренней среды и экономических показателей, создается регламент обучения. Он позволит организовывать внешнее обучение по определенной схеме в случае возникновения необходимости, а какое-то обучение сделать постоянным и плановым. В регламенте прописывается процедура оценки сотрудников и выбора тех, кому сейчас необходимо пройти обучение. Все это согласовывается с руководством компании. Далее проводится большая работа по оценке сотрудников, заведению личных карточек на каждого. После этого выбираются подходящие тренеры или обучающие центры. Формируются группы обучения таким образом, чтобы ущерб для рабочего процесса был минимальным. После этого проводится обучение персонала, а по его результатам проводится тестирование и сбор отзывов от сотрудников. Результаты от обучения следует отслеживать на протяжении следующих нескольких месяцев.

От того, насколько правильно определены потребности в обучении персонала, будет зависеть эффективность обучения в целом. Важно понимать, что необходимость в обучении должна согласовываться со стратегией развития всей компании. Все ответственные за изменение процесса по должны тесно взаимодействовать с руководителями подразделений и самими сотрудниками. Потребность в обучении необходимо выявлять и анализировать таким образом, чтобы у бизнес-тренера или обучающей организации имелось четкое представление о том, каких именно навыков не хватает сотрудникам и чему их следует учить.

Для определения целей тренинга важно тщательно выявить потребности и поставить конкретные задачи, которые требуется достигнуть, важно выяснить, каких результатов ожидает достигнуть персонал. Сейчас на первом месте цель по эффективному использованию технологий онлайн продаж, поэтому весь процесс обучения в ближайшее время будет нацелен на то, чтобы выявить недостаток знаний у менеджеров по продажам и найти лучших тренеров, которые смогут этим технология обучить. Также важно регулярно оценивать персонал, чтобы понимать, насколько эффективно прошло обучение и какие техники используется в ежедневной работе и как это влияет на показатели эффективности (в нашем случае на объем продаж и средний чек).

Совершенствование процесса принятия кадровых решений.

Процесс принятия кадровых решений является сложным процессом, которым проходит через последовательных и взаимосвязанных набор этапов.

Этот процесс требует сбора и анализа большого количества данных о проблеме и текущей ситуации, в которой находится организация. Также он требует разработки набора возможных вариантов решений, чтобы выбрать и принять один из них.

Количественный анализ с использованием математических и статистических методов считается одним из наиболее важных способов, используемых в процессе принятия управленческих решений, поскольку

математические и статистические методы доказали свою эффективность при анализе вариантов решения и определении оптимального решения во многих областях экономической, политической, военной, социальной и др. Также было доказано что, использование этих методов в процессе принятия решений положительно влияет на эффективность управленческих решений на промышленных предприятиях, и это то, что мы обсуждали во второй главе работы.

Именно поэтому целесообразно предложить алгоритм принятия управленческих решений, основным элементом которого является использование математических и статистических методов как информационно-аналитической основы выбора и принятия оптимального решения, что позволяет повысить эффективность процесса принятия управленческих решений на промышленных предприятиях.

В Приложении В показан предлагаемый алгоритм принятия управленческих решений.

Этап определения, подходящего математического и статистического метода анализа альтернатив и выбора решения изображен в Приложении Г.

Для оптимизации процесса разработки управленческих решений в ООО «Ситэк» необходимо, в первую очередь, определить общее направление стратегии в сфере управления персоналом, которая будет учитывать возможное воздействие внешних и внутренних факторов.

Предлагаются следующие мероприятия по оптимизации процесса разработки кадровых решений в соответствии со стратегией роста на основе внутренних преимуществ на предприятии:

- разработка индивидуальных планов развития и обучения сотрудника ООО «Ситэк» на год. Индивидуальное планирование позволит устранить недостатки обучения и придаст вовлеченность сотрудников в решениях организации;

- ежегодная оценка ключевых сотрудников и руководителей в рамках программы формирования кадрового резерва. Также ежегодная оценка



повлияет на результаты аттестации и возможность повышения премирования сотрудников;

– меры материального и нематериального стимулирования труда. Мотивация всегда была отличным инструментом для улучшения эффективности трудозатрат и стимулирования персонала к улучшению своих результатов. Необходимо не забывать и нематериальных методах мотивации, так как без особых расходов можно стимулировать персонал к повышению активности;

– разработка документации о корпоративной культуре и символики организации. Сплоченность командного духа, общие ценности позволят персоналу лучше почувствовать свою причастность к деятельности предприятия.

Представленные мероприятия сформируют хорошую основу для принятия эффективных кадровых решений при выбранной стратегии роста на предприятии.

Схема эффективной разработанной стратегии управления персоналом в целях оптимизации процесса разработки кадровых решений в ООО «Ситэк» представлена в Приложении Д.

Помимо общих направлений повышения эффективности кадровых решений в рамках стратегии развития целесообразно предложить более частные мероприятия, направленные на совершенствование процессов принятия и реализации кадровых решений в ООО «Ситэк»:

Необходимо изменить подход к принятию управленческих решений у генерального директора ООО «Ситэк».

Цель реализации предложенного мероприятия можно сформулировать как – за счет изменения подхода к принятию управленческих решений повысить лояльность покупателей и объем производственно-хозяйственной деятельности.

В целях реализации предложенного мероприятия генеральный директор ООО «Ситэк» должен посещать:

- курсы повышения квалификации;
- тематические семинары и форумы.

В деятельности ООО «Ситэк» должен быть изменен подход к оценке эффективности принимаемых кадровых решений. Цель реализации данного мероприятия – повышение результативности и эффективности управленческих решений, принимаемых в деятельности предприятия. В целях реализации данного мероприятия необходимо установить четкие параметры качественной и количественной оценки принимаемых управленческих решений.

Генеральному директору ООО «Ситэк» необходимо отказаться от использования в процессе принятия управленческих решений интуитивного и адаптивного метода.

На смену методам, используемым генеральным директором предприятия при принятии управленческих решений на момент проведения исследования должны прийти:

- метод моделирования;
- метод прогнозирования.

В рамках реализации мероприятий необходимо также учитывать кадровые риски в процессе совершенствования процесса разработки решений по управлению персоналом.

Основная задача воздействия на кадровые риски заключается в снижении их влияния на эффективность деятельности организации. Снизить данное влияние возможно тремя общими способами управления рисками, которые носят как активный, так и пассивный характер. К процессу активного управления относятся:

- реализация мероприятий, направленных на устранение источника кадрового риска.
- осуществление мероприятий, направленных на снижение ущерба от реализации кадрового риска.

Пассивное управление подразумевает принятие решения о сохранении кадрового риска в организации, при условии, что затраты на нейтрализацию риска гораздо больше, чем ущерб от реализации риска. Другой причиной сохранения риска выступает низкая вероятность их проявления или слабая степень влияния на деятельность организации.

Добиться эффективного управления рисками неблагонадежности возможно путем повышения лояльности персонала. Поэтому предложены следующие мероприятия:

Улучшение социально-психологического климата в коллективе. Позитивная атмосфера взаимной поддержки и уважения для многих служит основным мотивом трудиться, несмотря на невысокую заработную плату. Основной причиной неблагоприятного климата является наличие конфликтных ситуаций между сотрудниками. Так как лицом, которое занимается урегулированием спорных ситуаций, является непосредственно руководитель подразделения, то для них необходимо провести обучение как правильно управлять конфликтом.

Разработка системы оперативного получения обратной связи от сотрудников. Система обратной связи необходима для преодоления разрыва между высшим руководством и операционным персоналом, а также для контроля низшего уровня аппарата управления - руководителей и администраторов. Автоматизированная система сбора и обработки полученной информации позволит освободить менеджеров по персоналу от обработки данных вручную и перенаправить свои усилия на оперативное управление возникающих проблем.

Наличие внимания со стороны руководства. Сотрудники средней и низкой квалификации, к которым относится практически весь операционный персонал ООО «Ситэк», выполняющие рутинную работу изо дня в день, часто думают, что их труд неважен и незначителен. Уровень лояльности к организации у таких сотрудников считается одним из самых низких. Поэтому регулярное внимание не просто на результаты работы, но и к самим

сотрудникам необходимо. Проведение беседы или краткосрочного тренинга для руководителей позволит внести коррективы в действия руководителя по управлению и взаимодействию с подчиненными.

Риски неэффективной организационной структуры снижают эффективность функционирования компании. Создание единого информационного пространства, автоматически фиксирующего новую информацию, где сотрудники организации будут хранить все данные по работе, позволит снизить зависимость функционирования организации от отдельного сотрудника.

Риск неоптимального распределения задач возникает крайне редко в ООО «Ситэк», и в основном связан с приемом сотрудников с небольшим опытом работы, или сотрудником, пришедшим из другой отрасли. Воздействовать на него возможно путем развития системы наставничества в организации, которая позволит повысить компетенции нового сотрудника.

Риск недостаточной квалификации актуален в организации по отношению к менеджерам по внешнеэкономической деятельности. Основная форма проявления – незнание правил ведения деловых отношений и переговоров с компаниями, представляющие другие культуры, которое приводит к неэффективному взаимодействию. Минимизация данного риска особенно значима для организации, так как доля прямого импорта продукции превышает 40%. А принятая политика по расширению географии стран прямого импорта может только повысить роль данного риска.

Таким образом, рассмотренные мероприятия по минимизации пяти самых опасных групп риска в ООО «Ситэк» позволят снизить их воздействие на эффективность функционирования организации и повысить ее конкурентоспособность на рынке. Выбор каждого мероприятия основывался на экономических возможностях организации и целесообразности его введения. Данные мероприятия не только не противоречат, но и могут дополнять друг друга, создавая интегрированную систему воздействия на кадровые риски. Остальные существующие кадровые риски не способны

нанести значительный урон исследуемой компании, поэтому применение пассивной формы управления данными рисками обусловлено экономической целесообразностью.

Покупка и внедрение компьютерной программы «1С:Оценка персонала».

Для упрощения работы отдела кадров в сфере проведения и систематизации данных по результатам оценки персонала предложена покупка и внедрение компьютерной программы «1С:Оценка персонала».

Данная программа позволит автоматизировать как существующие процессы (аттестацию), так и предложенные (модель компетенций, метод 360 градусов).

ООО «Ситэк» в своей работе уже использует платформу 1С:Предприятие в вопросах управления финансами и производством.

Именно поэтому внедрение продукта «1С:Оценка персонала» позволит не только автоматизировать процессы оценки персонала, но и осуществить взаимосвязь результатов оценки с остальными сферами деятельности предприятия.

Программный продукт «1С:Оценка персонала» – решение для автоматизации тестирования кандидатов и оценки сотрудников, в том числе методом 360 градусов.

Данная программа адресована кадровым службам.

К основным задачам, которые помогает решить внедрение указанной программы, можно отнести:

- учет данных о кандидатах, сотрудниках и методиках их оценки;
- заполнение кандидатами и сотрудникам анкет и тестов;
- автоматический расчет результатов оценки;
- построение подробных заключений по результатам оценки, с использованием готовых шаблонов, заложенных в программе.

В целом, рассмотрены различные мероприятия по улучшению политики и системы управления персоналом на предприятии.

### 3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Принимая предложенные мероприятия по усовершенствованию системы обучения в ООО «Ситэк», необходимо запланировать смету проекта и рассчитать бюджет проекта. Для начала необходимо рассчитать инвестиционные затраты на проект (таблица 12).

Таблица 12 – Смета инвестиционных затрат на проект

| Мероприятия                            | Расчет   | Итого, руб. |
|--|--|-------------|
| Анализ внешней среды                   | Главный бухгалтер 800 руб. * 3 ч.  | 2400        |
| Анализ внутренней среды                | Главный бухгалтер 800 руб.* 7 ч.   | 5600        |
| Анализ финансовых показателей          | Главный бухгалтер 800 руб.*5 ч.  | 4000        |
| Кадровый аудит                         | Начальник отдела кадров 700 руб.*5 ч. И премия на отдел 4000 руб.              | 7500        |
| Назначение ответственных               | Специалист по персоналу 500 руб.*3 ч.  | 1500        |
| Анализ лучших практик                  | Специалист по персоналу 500 руб.*8 ч.  | 3000        |
| Разработка регламента                  | Специалист по персоналу 500 руб.*6 ч.  | 3000        |
| Согласование с руководством регламента | Специалист по персоналу 500 руб.*7 ч.<br>Генеральный директор 1000 руб. * 7 ч. | 10500       |
|  | Итого  | 37500       |

Таким образом, сумма инвестиционных затрат составит 37500 рублей. В сумму инвестиционных затрат входят только доплаты действующим сотрудникам за выполнение дополнительных обязанностей по подготовке к реализации проекта (Приложение А). Прежде чем внедрять изменения в технологии обучения необходимо проанализировать, насколько благоприятная внутренняя и внешняя среда компании, понять, какими финансовыми ресурсами располагает компания, провести кадровый аудит, чтобы иметь возможность планировать обучение, назначить ответственных сотрудников, изучить лучшие практики по внедрению технологий обучения и разработать регламент. Доплаты рассчитаны исходя из стоимости часа работы каждого сотрудника (рассчитывается по сумме оклада без премий).

Проанализировав инвестиционные затраты, необходимо рассмотреть эксплуатационные затраты. Эксплуатационные затраты совпадают с периодом реализации проекта и завершающим этапом. Эксплуатационные затраты проекта по обучению персонала представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Эксплуатационные затраты проекта

| Мероприятия  | Расчет   | Итого, руб. |
|--|--|-------------|
| Разработка презентации изменений   | Специалист по персоналу 500 руб.*5 ч.<br>Разработка презентации дизайнерским агентством 8000 руб.  | 10500       |
| Проведение презентации изменений для всех сотрудников                    | Специалист по персоналу 500 руб.*4 ч.<br>руководитель отдела сбыта 600 руб.*4 ч.   | 4400        |
| Выбор критериев для оценки сотрудников                                   | Специалист по персоналу 500 руб.*3 ч.  | 1500        |
| Проведение оценки сотрудников  | Руководитель кадрового отдела 700 руб. * 10 ч.<br>Специалист по персоналу 500 руб. * 10 ч.   | 12000       |
| Проведение собеседований с сотрудниками                                  | Специалист по персоналу 500 руб. * 20 ч.   | 10000       |
| Резюмирование и анализ проведенных бесед                                 | Специалист по персоналу 500 руб.*4 ч.  | 2000        |
| Заведение личных дел сотрудников   | Руководитель кадрового отдела 700 руб. * 7 ч.<br>Специалист по персоналу 500 руб. * 7 ч.<br>Подготовка сgm системы it специалистами 15000 руб. | 23400       |
| Анализ обучающих центров на рынке образовательных услуг                  | Специалист по персоналу 500 руб. * 20 ч.   | 10000       |
| Просмотр и анализ предложений от выбранных центров образовательных услуг | Специалист по персоналу 500 руб. * 10 ч.<br>руководитель отдела сбыта 600 руб. * 10 ч  | 11000       |
| Формирование учебных групп   | Специалист по персоналу 500 руб.*3 ч.  | 1500        |
| Составление плана-графика обучения сотрудников                           | Специалист по персоналу 500 руб. * 10 ч.   | 5000        |
| Обучение сотрудников техникам оффлайн-продаж                             | Специалист по персоналу 500 руб. * 30 ч<br>Оплата программ обучения 350 000 руб.   | 365000      |
| Получение обратной связи от сотрудников                                  | Специалист по персоналу 500 руб. * 1 ч   | 500         |
| Оценка сотрудников   | Специалист по персоналу 500 руб. * 2 ч   | 1000        |
| Анализ качественных изменений в работе сотрудников                       | Специалист по персоналу 500 руб. * 10 ч<br>руководитель отдела сбыта 600 руб. * 10 ч   | 11000       |

### Продолжение таблицы 13

| Мероприятия                         | Расчет                                 | Итого, руб. |
|-------------------------------------|--|-------------|
| Подведение итогов проекта изменений | Специалист по персоналу 500 руб. * 1 ч | 500         |
| Премирование проектной команды      | Генеральный директор 1000 руб. * 1 ч.  | 1000        |
| Итого                               |  | 470300      |

Таблица 13 демонстрирует, что эксплуатационные расходы на реализацию проекта по обучению сотрудников составили 470 300 руб. Самая значительная статья расходов – это оплата самого обучения. При этом одной из проблем является большая нагрузка на менеджера по персоналу. Нужно иметь в виду, что, если сотрудник уйдет на больничный, кто-то должен быть в курсе дел, чтобы подменить его.

Таким образом, общий бюджет составил 508800 рублей.

Так как количество увольняющихся сотрудников сократится, то компания получит экономию на процессе подбора новых сотрудников. А также пропадают риски по краже базы клиентов и переманиванию клиентов.

Прирост количества сотрудников с актуальными знаниями по продажам онлайн влияет на объем продаж, а значит на прибыль. Благодаря тому, что в компании будут сотрудники, которые умеют осуществлять онлайн-продажи, конкурентоспособность компании повысится и будет возможность прийти к запланированному росту доли присутствия на рынке на 3 %.

Прирост выручки составит 7%, то есть на:  $18564 * 0,07 = 1300$  тыс.руб.

Далее рассмотрим эффективность улучшения процесса принятия кадровых решений.

Общий годовой уровень затрат в первый год стратегического управления в рамках оптимизации процесса управленческих решений составит сумму, указанную в таблице 14.



Таблица 14 – Уровень затрат на реализацию программы совершенствования стратегического управления персоналом в ООО «Ситэк»

| Наименование мероприятия   | Сумма затрат на его реализацию, тыс. руб. |
|--|---|
| Расходы на разработку корпоративной символики единого стиля одежды персонала                         | 22,205                                    |
| Расходы по разработке документации корпоративной культуры в стратегии предприятия                    | 7,475                                     |
| Расходы на систему совершенствования мотивации труда сотрудников для достижения стратегических целей | 121,975                                   |
| Итого:   | 151,655                                   |

Уровень затрат, характерный для реализации мер по совершенствованию стратегического управления персоналом не превышает получаемой прибыли организации.

В рамках совершенствования процесса принятия решений на предприятии было предложено отправить высшее руководство предприятия на ряд курсов, чтоб изменить его управленческий подход к принятию кадровых решений.

Предполагаемые затраты представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Предполагаемые затраты на реализацию мероприятия

| Вид затрат  | Цена за год, тыс. руб. |
|---|------------------------|
| Процесс обучения в рамках курсов повышения квалификации | 74,6                   |
| Участие в форумах и семинарах                           | 15,2                   |
| Общие затраты   | 89,8                   |

При внедрении компьютерной программы «1С:Оценка персонала» стоимость самого программного продукта составит 50400 рублей.

Также необходимо время на внедрение и настройку программного продукта (максимум 20 часов). Обслуживание программы предполагает вызов персонала поставщика программного продукта два раза в год. Общее время на обслуживание составит ориентировочно 20 часов в год. Стоимость одного часа

работы сотрудника поставщика программного продукта составляет 1500 рублей.

Общие расходы на предложенное мероприятие по внедрению компьютерной программы «1С:Оценка персонала» представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Общие расходы по внедрению и обслуживанию программы «1С:Оценка персонала»

| Расходы  | Сумма, тыс.руб. |
|--|-----------------|
| Стоимость программного продукта                              | 50,4            |
| Стоимость внедрения (20 часов * 1,5 тыс.руб.)                | 30,0            |
| Стоимость обслуживания (20 часов * 1,5 тыс.руб.)             | 30,0            |
| Стоимость обучения сотрудника отдела кадров и ИТ-специалиста | 10,0            |
| Итого  | 120,4           |

В целом, расходы по внедрению и обслуживанию программы «1С:Оценка персонала» в ООО «Ситэк» составит 120,4 тыс.руб. Предприятие может себе позволить внедрение предложенного программного продукта.

Практика внедрения различных решений платформы 1С определила следующие средние значения эффективности: рост выручки на 3%, то есть на  $18564 * 0,03 = 557$  тыс.руб.

Общие расходы в первый год внедрения мероприятий составят с учетом округления:  $509 + 152 + 90 + 120 = 871$  тыс.руб.

Данные затраты должны найти оправдание в перемене генерального директора в его управленческих решениях. Цель данного мероприятия – при повышении эффективности принятия кадровых решений повысить выручку.

Итоговый прирост выручки составит:  $1300 + 557 = 1857$  тыс.руб.

На следующем этапе производим прогноз экономического эффекта по проекту мероприятий.

Таблица 17 – Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности

| Показатель   | Значение | Источник информации      |
|--|----------|--------------------------|
| Численность сотрудников до внедрения мероприятия, чел.                 | 24       | Глава 2                  |
| Численность рабочих после внедрения мероприятия, чел.                  | 24       | По проекту               |
| Годовой объем выручки до внедрения мероприятия, тыс.руб.               | 18564    | Глава 2                  |
| Годовой объем выручки после внедрения мероприятия, тыс.руб.            | 20421    | По проекту               |
| Среднегодовая заработная плата работника, тыс.руб.                     | 204      | Глава 2                  |
| Процент отчисления от оплаты труда на социальные нужды, %              | 30       | Государственный норматив |
| Условно-постоянные расходы, тыс. руб.                                  | 5000     | Данные предприятия       |
| Единовременные затраты, связанные с реализацией мероприятий, тыс. руб. | 871      | По проекту               |

С помощью данных, приведенных в таблице 17, рассчитаем экономический эффект от предлагаемых мероприятий.

Таблица 18 – Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий

| Показатель   | Формула расчёта  | Расчет по мероприятию  |
|--|--|--|
| Относительное высвобождение численности, чел.                | $\text{Эч} = \text{ЧР}_1 \times \left(1 + \frac{P}{100}\right) - \text{ЧР}_2,$ <p>где, Эч – относительное высвобождение численности работников;<br/> <math>\text{ЧР}_1</math> – Численность работников до внедрения мероприятия;<br/> <math>\text{ЧР}_2</math> – численность работников после внедрения мероприятия.</p> | $\text{Эч} = 24 \times \left(1 + \frac{10}{100}\right) - 24 = 2,4$ |
| Рост производительности труда, %                             | $\text{ПТр} = \frac{\text{Эч}}{(\text{ЧР} - \text{Эч})} \times 100,$ <p>где, ПТр – рост производительности труда;<br/> <math>\text{ЧР}</math> – численность работников.</p>  | $\text{ПТр} = \left(\frac{2,4}{24-2,4}\right) \times 100 = 11,11$  |
| Годовая экономия себестоимости по заработной плате, тыс.руб. | $\text{Эз} / n = 3 \times \text{Эч},$ <p>Эз/п – годовая экономия себестоимости по заработной плате;<br/> <math>3</math> – среднегодовая заработная плата работника;<br/> Эч-условная экономия численности.</p>   | $\text{Эз/п} = 204 \times 2,4 = 489,6$                             |

Продолжение таблицы 18

| Показатель  | Формула расчёта  | Расчет по мероприятию   |
|---|--|---|
| Экономия по социальным отчислениям, тыс.руб.                    | $\mathcal{E}c/o = \mathcal{E}з/n \times \frac{H}{100},$<br>H-%отчисления по социальным выплатам.   | $\mathcal{E}c/o = 489,6 \times 0,3 = 146,88$  |
| Экономия по условно-постоянным расходам, тыс.руб.               | $\mathcal{E}y/l = \left( \frac{Y}{B_1} - \frac{Y}{B_2} \right) \times B_2,$<br>У- условно-постоянные затраты;<br>В-выручка предприятия до и после внедрения мероприятий. | $\mathcal{E}y/l = \left( \frac{5000}{18564} - \frac{5000}{20421} \right) \times 20421 = 500,16$ |
| Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, тыс.руб.     | $\mathcal{E}y/z = \mathcal{E}з/n + \mathcal{E}c/o + \mathcal{E}y/l$  | $\mathcal{E}y/z = 489,6 + 148,88 + 500,16 = 1136,64$  |
| Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс.руб. | $\mathcal{E}г = \mathcal{E}y/z - Eн \times \mathcal{E}ед, \quad (3.7)$<br>Эг – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия;<br>Зед – Затраты на мероприятие.   | $\mathcal{E}г = 1136,64 - 871 = 265,64$   |

Общий годовой экономический эффект от внедрения мероприятий будет составлять 265,64 тыс. руб. Таким образом, можно сделать вывод о том, что внедрение мероприятий для ООО «Ситэк» будет эффективным (Приложение Б).

Таким образом, внедрив данные рекомендации ООО «Ситэк» стремится к улучшению эффективности труда, повышению мотивации работников, что позволит организации успешно развиваться и укрепить конкурентные преимущества на рынке труда.

## Заключение

Управление персоналом рассматривается как одно из стратегических направлений развития организации, целью которого является обеспечение каждого сектора организации высококвалифицированными и мотивированными работниками, формирование творчески активного трудового коллектива, отвечающего положительно к изменениям, способным к развитию и обновлению. Для достижения высоких результатов организация должна сформулировать миссию и стратегию организации и довести их содержание до каждого сотрудника.

Практически в каждой стране сегодня экономическая среда быстро меняется, и это изменение характеризуется таким явлением, как глобализация, изменение требований потребителей и инвесторов и усиление конкуренции между товаром и рынком. Чтобы развиваться в эпоху глобальной конкуренции, организации должны серьезно сосредоточиться на своих конкурентных преимуществах, чтобы разработать соответствующие долгосрочные стратегии. Ответ на вопрос, как противостоять нынешним силам глобальной конкурентной среды, относится к области управления персоналом.

Важнейшей функцией менеджеров по персоналу в роли стратегического планирования является создание человеческих ресурсов организации как источника устойчивого конкурентного преимущества. Это подразумевает включение методов управления персоналом, которые способствуют организационной деятельности, в процесс принятия стратегических решений. Работники организации и то, как ими управляют, становятся все более важными. Традиционные источники конкурентного преимущества, такие как технологические процессы и т. д., по-прежнему важны, но человеческие ресурсы организации и то, как ими управляют, наиболее важны для общего повышения эффективности организации и устойчивого конкурентного преимущества.

Благодаря изученной литературе по теме исследования в первой главе работы, мы пришли к выводу о том, что управление персоналом является неотъемлемой частью управления организации или предприятия в целом. Именно от грамотного и эффективного управления персоналом зависит развитие как в целом предприятия, его конкурентоспособности, экономического развития, так и развития каждого специалиста. Практическая деятельность руководителя состоит в поиске способов и методов мотивации, то есть эффективном воздействии на подчиненного сотрудника с целью сформировать у него желание на качественную деятельность, с фиксацией мотивационных ориентаций специалиста и его профессионального и субъективного потенциала. Безусловно, эффективная мотивация на современном этапе в практической деятельности в большинстве случаев зависит от организации управления.

По мере развития технологий и совершенствования методов и стратегий на рабочем месте у работодателей и сотрудников возникает необходимость соответствовать этим изменениям с точки зрения знаний, навыков, ценностей и способностей. Один из лучших способов расширить знания и навыки — это обучение. Подсистема обучения позволяет устранить разрыв между имеющимися знаниями персонала и требуемыми рынком, преодолеть проблему быстрого устаревания профессиональных навыков.

Вторая глава исследования посвящена конкретной организации - ООО «Ситэк». В данной части работы мы подробно изучили организационно-экономическую характеристику компании, систему управления персоналом, а также с помощью проведенного анкетирования сотрудников, выявили слабые стороны в управлении персоналом, которые существуют в ООО «Ситэк» на сегодняшний день. В рассматриваемой компании ООО «Ситэк» слабой стороной является именно подсистема управления обучением. Именно на основании проведенного анализа нами и были разработаны рекомендации по повышению эффективности управления персоналом, а также их экономическая эффективность.

Внедряя разработанные рекомендации в деятельность компании ООО «Ситэк», можно повысить качество работы, уменьшить риски за счет гарантии качества выполняемых услуг и, что является немаловажным, минимизировать затраты и повысить уровень системы премирования сотрудников.

Общий годовой экономический эффект от внедрения мероприятий будет составлять 265,64 тыс. руб. Можно сделать вывод о том, что внедрение мероприятий для ООО «Ситэк» будет эффективным.

Внедрив данные рекомендации ООО «Ситэк» стремится к улучшению эффективности труда, повышению мотивации работников, что позволит организации успешно развиваться и укрепить конкурентные преимущества на рынке труда.

Предложенные для ООО «Ситэк» мероприятия несут в себе как экономическую, так и социальную эффективность, а, следовательно, они могут быть реализованы в деятельности организации.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 (с изм. от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // Гарант.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) от 30 ноября 1994 года № 51-ФЗ // [www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/).
3. Налоговый кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 146-ФЗ (с изм. от 03.09.2018) // Гарант.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ // [www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/).
5. Алтаев А.А., Матыцина Н.П., Гончерева Н.П. Оптимальная система управления персоналом // Символ науки: международный научный журнал. - 2022. - № 2-1. - С. 14-15.
6. Андакулов А.Ж., Жамалова В.Ж. Информационные системы управления персоналом // Наука и инновационные технологии. - 2022. - № 2 (23). - С. 48-53.
7. Афанасьева Л.А., Халитов С.А., Постникова Е.М. Сущность стратегического управления персоналом в современной организации // Эксперт: теория и практика. – 2019. – № 1 (1). – С. 16–20.
8. Богомолова О.Ю. Управление персоналом и трудовое право: как соотнести интересы и механизмы регулирования? // Трудовое право в России и за рубежом. – 2017. – № 3. – С. 43–46.
9. Бушуева А.Д., Литвинова О.Н., Мирнова А.С. Деятельность менеджера по персоналу в системе управления организацией // Молодежь и наука: шаг к успеху. Сборник научных статей. Курск, 2022. - С. 51-54.
10. Варданьян В.М., Федоркова А.В. Роль кадрового маркетинга в системе управления персоналом современной организации // Научная весна - 2022: Экономические науки. Шахты, 2022. - С. 48-52.



11. Виндижева А.Х. Мотивация важнейший фактор эффективности управления персоналом организации // Научные междисциплинарные исследования. – 2020. – №6.
12. Винокуров Д.В., Корнеев К.Э. Влияние состояния системы управления кадровыми рисками на эффективность работы персонала // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2022. - № 2 (56). - С. 47-50.
13. Вукович Г.Г. Управление персоналом к вопросу об эволюции теоретических представлений // Экономика. Профессия. Бизнес.– Барнаул, 2020. – № 1. – С. 44–48.
14. Вукович Г.Г. Управление персоналом: теория и методика // Экономика. Профессия. Бизнес. – Барнаул, 2019. – № 4. – С. 20–25.
15. Гончаренко О.В. Диагностика системы управления персоналом на современном уровне // Современные проблемы АПК и их решение. Материалы V Национальной конференции. 2022. - С. 64-68.
16. Горленко О.А., Ерохин Д.В., Можаяева Т.П. Управление персоналом : учебник для вузов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 249 с.
17. Грошева В.В. Основные этапы и методы разработки кадровой стратегии организации // Синергия Наук. – 2020. – № 46. – С. 187–197.
18. Джариев М.Г. Совершенствование системы управления адаптацией персонала в условиях пандемии // Вестник современных исследований. – 2021. – № 5-1(43). – С. 4–7.
19. Дуракова И.Б., Талтынов С.М., Майер Е.В. Актуальные проблемы управления персоналом. Работники старших возрастов: учеб. пособие для студентов вузов. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 190 с.
20. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Управление персоналом». – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 352 с.

21. Ефимочкина Н.Б. Проблемы повышения эффективности правового регулирования управления персоналом // Вестник Государственного университета управления. – 2019. – №8.
22. Жаркова Е.С. Направления совершенствования системы управления персоналом организации // Научно-исследовательский центр «Вектор развития». - 2022. - № 9. - С. 606-610.
23. Зыкова Т.А., Бараева К.Р., Долгова М.К. Трансформация системы управления персоналом в условиях цифровизации экономики // Матрица научного познания. - 2022. - № 5-2. - С. 95-101.
24. Ильина В.М., Лымарева О.А. Актуализация системы управления персоналом компаний в условиях действующих санкционных ограничений // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2022. - № 6-1 (88). - С. 182-185.
25. Исаева О.М. Управление персоналом: учебник и практикум для СПО. – 2е изд. – Москва: Юрайт, 2017. – 244 с.
26. Киселев А.А. Система мотивации как научная категория экономической теории и теории управления организациями // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 10-1(56). – С. 168–174.
27. Кондаурова И.А. Современные персонал-технологии в системе адаптации работников организации // Новое в экономической кибернетике. – 2020. – № 3-4. – С. 253–261.
28. Кухаренко Г.С., Ялоза В.А., Матыцина Н.П. Цифровые технологии в системе управления персоналом // Символ науки: международный научный журнал. - 2022. - № 3-1. - С. 20-21.
29. Кушнарёва И.В. Повышение эффективности управления персоналом с применением современных методов мотивации // Вестник Алтайской академии экономики и права. – Барнаул, 2019. – № 2. – С. 100-107.
30. Лебединский Р.М. Кадровая служба и её роль в системе управления персоналом // Право и государство: теория и практика. - 2022. - № 2. - С. 88-91.

31. Левандовская П.О. Система управления персоналом // Научно-исследовательский центр «Вектор развития». - 2022. - № 10. - С. 319-322.
32. Литвинова Н.П. Совершенствование системы управления персоналом в организации // Управленческий учет. - 2022. - № 4-1. - С. 101-109.
33. Логунцова И.В. Маркетинговые коммуникации: сб. интерактивных заданий, деловых игр и кейсов : учеб.-метод. пособие. – Санкт-Петербург: Лань, 2019. – 49 с.
34. Лямцева И.Н., Алешина И.А. Исследования рынка труда и совершенствование системы управления персоналом в условиях цифровизации // Евразийское пространство: экономика, право, общество. - 2022. - № 3. - С. 104-107.
35. Маслова В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 431 с.
36. Мирошниченко М.Б. Концепция управления персоналом // Современные проблемы и пути их решения в науке, производстве и образовании. – 2020. – № 9. – С. 128–132.
37. Морозов П.Е., Шевченко О.А. Правовое обеспечение управления персоналом // Трудовое право в России и за рубежом. - 2016. - № 3. - С. 15-21.
38. Николаев М.В. Методы управления персоналом организаций в системе кадровой стратегии // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. - 2022. - № 2. - С. 202-211.
39. Николаев М.В. Оценка эффективности системы управления персоналом организаций в современных экономических условиях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. - 2022. - Т. 12. - № 5-1. - С. 478-485.
40. Павлова Ю.В. Управление персоналом в организации: современные подходы к построению системы управления персоналом // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2020. – № 8-3 (64). – С. 5–11.

41. Семина А.П. Роль оценки персонала в системе управления персоналом // Вестник Алтайской академии экономики и права. – Барнаул, 2020. – № 1. – С. 80–85.
42. Сунь Б., Вавилина А.В. Цифровые технологии в системе управления персоналом // Гуманитарный научный журнал. - 2022. - № 2. - С. 79-87.
43. Управление компетенциями: структура, институты, механизмы : монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева. –Москва: ИНФРА-М, 2019. – 207 с.
44. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях: монография.Кн. 4 / [А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Ю.В. Долженкова и др.] ; под ред. И.Б. Дураковой. –Москва: ИНФРА-М, 2020. – 241с.
45. Управление человеческими ресурсами в условиях глобальных изменений: монография / под ред. М.В. Полевой [и др.]. – Москва: Прометей, 2019. – 234 с.
46. Уразова Т.А. Оценка эффективности системы управления персоналом // Проблемы и перспективы развития АПК региона. Материалы краевой студенческой научно-практической конференции. Пермь, 2022. - С. 80-83.
47. Фандеева К.С. Кадровая политика в системе стратегического управления персоналом организации // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. - 2022. - № 17. - С. 152-154.
48. Шумилина В.Е., Чибизов Р.Р. Кадровые риски в системе управления персоналом // Наука и мир. - 2022. - № 2. - С. 1-4.
49. Юшкова Я.А. Система управления персоналом предприятия // In Situ. - 2022. - № 6. - С. 56-58.

# Приложение А

## Устав



Рисунок А.1 – Устав

### 1. Общие положения

1.1. Общество с ограниченной ответственностью «СИТЭК», именуемое в дальнейшем «Общество», учреждено и действует на основании настоящего Устава, Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона "Об обществах с ограниченной ответственностью".

Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации.

1.2. Общество является хозяйственным обществом, уставный капитал которого имеет одну долю. Имущественная ответственность Общества и его участников определяется по правилам раздела 3 настоящего Устава в соответствии с законодательством.

1.3. Полное фирменное наименование Общества на русском языке:

Общество с ограниченной ответственностью «СИТЭК».

Сокращенное фирменное наименование Общества на русском языке:

ООО «СИТЭК».

1.4. Место нахождения Общества: **г. Самара ул. Радонежская дом 9**

1.5. Общество учреждено на неограниченный срок.

1.6. В соответствии с настоящим Уставом в состав участников Общества могут входить физические лица и организации, в т. ч. предприятия с участием иностранных юридических лиц и граждан, а также иностранные юридические лица и граждане, признающие положения настоящего Устава, которые оплатили свои доли в его уставном капитале.

1.7. Общество обладает полной хозяйственной самостоятельностью, обособленным имуществом, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные, в том числе валютный, счета в банках на территории России и за рубежом, от своего имени, самостоятельно выступает участником гражданского оборота, приобретает и осуществляет имущественные и личные неимущественные права, несет обязанности, может выступать в качестве истца и ответчика в суде, в арбитражном или третейском суде.

1.8. В порядке, установленном законодательством, Общество вправе создавать организации с правами юридического лица или участвовать в их создании.

1.9. Общество может иметь представительства и филиалы на территории России и за границей, а также участвовать в капитале других юридических лиц.

В случае создания филиалов и представительств Общества в настоящий Устав вносятся изменения, отражающие сведения о соответствующих филиалах и представительствах.

1.10. Для обеспечения своей деятельности Общество имеет круглую печать со своим наименованием, бланки, может иметь товарный знак, знак обслуживания, зарегистрированные в установленном порядке, другие реквизиты с фирменной символикой.

### 2. Правоспособность Общества. Предмет и цели деятельности

2.1. Общество является коммерческой организацией, преследующей в качестве основной цели своей предпринимательской деятельности извлечение прибыли.

2.2. Общество обладает общей гражданской правоспособностью. Оно вправе иметь гражданские права и нести гражданские обязанности для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом.

2.3. Осуществлению деятельности, отнесенной законодательством к лицензируемой, предшествует получение Обществом соответствующей лицензии (лицензий) в установленном порядке.

Если условиями предоставления специального разрешения (лицензии) на осуществление определенного вида деятельности предусмотрено требование осуществлять такую деятельность как исключительную, то Общество в течение срока действия лицензии вправе осуществлять только виды деятельности, предусмотренные лицензией, и сопутствующие виды деятельности.

2.4. Предметом деятельности Общества являются:

- Монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений
- Производство электромонтажных работ
- Монтаж прочего инженерного оборудования
- Оптовая торговля бытовыми электротоварами, радио- и телеаппаратурой
- Оптовая торговля радио- и телеаппаратурой

Рисунок А.2 – Устав

- Оптовая торговля производственным электрическим и электронным оборудованием, включая оборудование электросвязи
- Оптовая торговля прочими машинами, приборами, оборудованием общепромышленного и специального назначения
- Розничная торговля оборудованием электросвязи
- Специализированная розничная торговля прочими непродовольственными товарами, не включенными в другие группировки
- Предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию прочего оборудования общего назначения, не включенного в другие группировки
- Предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию профессиональной радио-, телевизионной, звукозаписывающей и звуковоспроизводящей аппаратуры и видеоаппаратуры
- Разработка проектов промышленных процессов и производств, относящихся к электротехнике, электронной технике, горному делу, химической технологии, машиностроению, а также в области промышленного строительства, системотехники и техники безопасности
- Разработка проектов в области кондиционирования воздуха, холодильной техники, санитарной техники и мониторинга загрязнения окружающей среды, строительной акустики и т.п.
- Прочая оптовая торговля
- Розничная торговля в неспециализированных магазинах
- Прочая розничная торговля в специализированных магазинах
- Строительство зданий и сооружений
- Производство прочих строительных работ
- Монтаж, проектирование и обслуживание систем телефонии, локально-вычислительных сетей и средств связи, автоматизации систем, зданий и сооружений
- Монтаж, проектирование и обслуживание прочих систем программно-технических средств безопасности зданий и сооружений
- Предоставление прочих услуг
- а также иных видов деятельности, не запрещенных действующим законодательством РФ.

2.5. Общество обязано соблюдать применимое законодательство, правильно и своевременно производить обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды, соблюдать правила ведения бухгалтерского учета, порядок и сроки представления государственной статистической отчетности.

### **3. Имущественная ответственность Общества**

3.1. Общество самостоятельно отвечает по своим обязательствам.

Общество несет ответственность по своим обязательствам в пределах имущества, находящегося в его собственности, стоимость которого отражена в бухгалтерском балансе Общества.

3.2. Имущество участников Общества обособлено от имущества Общества.

Общество не отвечает по обязательствам своих участников.

Участники Общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества, только в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале Общества.

Участники Общества, не полностью оплатившие доли, несут солидарную ответственность по обязательствам Общества в пределах стоимости неоплаченной части принадлежащих им долей в уставном капитале Общества.

3.3. Общество не отвечает по обязательствам Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, равно как Российская Федерация, субъекты Российской Федерации и муниципальные образования не отвечают по обязательствам Общества.

### **4. Права и обязанности участников Общества. Исключение участника из Общества**

Рисунок А.3 – Устав

## Приложение Б

### Бухгалтерский баланс

ИНН 6316173593  
КПП 631601001

Форма по КНД 0710096  
Форма по ОКУД 0710001

#### Бухгалтерский баланс

| Пояснения <sup>1</sup> | Наименование показателя   | Код строки | На 31 декабря 2021 года | На 31 декабря 2020 год | На 31 декабря 2019 года |
|------------------------|---|------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|
| 1                      | 2   | 3          | 4                       | 5                      | 6                       |
| <b>АКТИВ</b>           |   |            |                         |                        |                         |
|                        | Материальные внеоборотные активы <sup>2</sup>                             | 1150       | 0                       | -                      | 58                      |
|                        | Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы <sup>3</sup>      | 1170       | -                       | -                      | -                       |
|                        | Запасы  | 1210       | 5 418                   | 4 413                  | 2 465                   |
|                        | Денежные средства и денежные эквиваленты                                  | 1250       | 2 113                   | 2 302                  | 1 459                   |
|                        | Финансовые и другие оборотные активы <sup>4</sup>                         | 1230       | 8 792                   | 2 983                  | 254                     |
|                        | <b>БАЛАНС</b>   | 1600       | 16 323                  | 9 698                  | 4 236                   |
| <b>ПАССИВ</b>          |   |            |                         |                        |                         |
|                        | Капитал и резервы <sup>5</sup>  | 1300       | 15 867                  | 6 941                  | 3 794                   |
|                        | Целевые средства  | 1350       | -                       | -                      | -                       |
|                        | Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды | 1360       | -                       | -                      | -                       |
|                        | Долгосрочные заемные средства   | 1410       | -                       | -                      | -                       |
|                        | Другие долгосрочные обязательства   | 1450       | -                       | -                      | -                       |
|                        | Краткосрочные заемные средства  | 1510       | 70                      | 1 083                  | -                       |
|                        | Кредиторская задолженность  | 1520       | 386                     | 1 674                  | 442                     |
|                        | Другие краткосрочные обязательства  | 1550       | -                       | -                      | -                       |
|                        | <b>БАЛАНС</b>   | 1700       | 16 323                  | 9 698                  | 4 236                   |

<sup>1</sup> Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу.

<sup>2</sup> Включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства.

<sup>3</sup> Включая результаты исследований и разработок, незавершенные капитальные вложения в нематериальные.

<sup>4</sup> Включая дебиторскую задолженность.

<sup>5</sup> Некоммерческая организация вместо показателей "Капиталы и резервы" включает "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды".

Рисунок Б.1 – Бухгалтерский баланс



## Продолжение приложения Б

ИНН 6316173593  
КПП 631601001

Форма по КНД 0710096  
Форма по ОКУД 0710002

### Отчет о финансовых результатах

| <i>Пояснения<sup>6</sup></i> | <i>Наименование показателя</i>               | <i>Код строки</i> | <i>На 31 декабря 2021 года.</i> | <i>На 31 декабря 2020 года.</i> |
|------------------------------|--|-------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| <i>1</i>                     | <i>2</i>                                     | <i>3</i>          | <i>4</i>                        | <i>5</i>                        |
|                              | Выручка <sup>7</sup>                         | 2110              | 18 564                          | 10 354                          |
|                              | Расходы по обычной деятельности <sup>8</sup> | 2120              | (5 298)                         | (6 523)                         |
|                              | Проценты по уплате                           | 2330              | (-)                             | (-)                             |
|                              | Прочие доходы                                | 2340              | 789                             | 6                               |
|                              | Прочие расходы                               | 2350              | (183)                           | (56)                            |
|                              | Налоги и прибыль (доходы) <sup>9</sup>       | 2410              | (396)                           | (234)                           |
|                              | <b>Чистая прибыль (убыток)</b>               | <b>2400</b>       | <b>13 476</b>                   | <b>3 547</b>                    |

<sup>6</sup> Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

<sup>7</sup> За минусом налога на прибыль.

<sup>8</sup> Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

<sup>9</sup> Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, подписанная усиленной квалифицированной электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанной собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).

Рисунок Б.2 – Бухгалтерский баланс

## Продолжение приложения Б

ИНН 6316173593  
КПП 631601001

Форма по КНД 0710096  
Форма по ОКУД 0710002

### Отчет о финансовых результатах

| Пояснения <sup>6</sup> | Наименование показателя                      | Код строки  | На 31 декабря 2020 года. | На 31 декабря 2019 года. |
|------------------------|--|-------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                      | 2  | 3           | 4                        | 5                        |
|                        | Выручка <sup>7</sup>                         | 2110        | 10 354                   | 11 809                   |
|                        | Расходы по обычной деятельности <sup>8</sup> | 2120        | (6 523)                  | (7 253)                  |
|                        | Проценты по уплате                           | 2330        | (-)                      | (-)                      |
|                        | Прочие доходы                                | 2340        | 6                        | 1                        |
|                        | Прочие расходы                               | 2350        | (56)                     | (44)                     |
|                        | Налоги и прибыль (доходы) <sup>9</sup>       | 2410        | (234)                    | (433)                    |
|                        | <b>Чистая прибыль (убыток)</b>               | <b>2400</b> | <b>3 547</b>             | <b>4 080</b>             |

<sup>6</sup> Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

<sup>7</sup> За минусом налога на прибыль.

<sup>8</sup> Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

<sup>9</sup> Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, подписанная усиленной квалифицированной электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанной собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).

Рисунок Б.3 – Бухгалтерский баланс

## Приложение В

### Предлагаемый алгоритм принятия управленческих решений

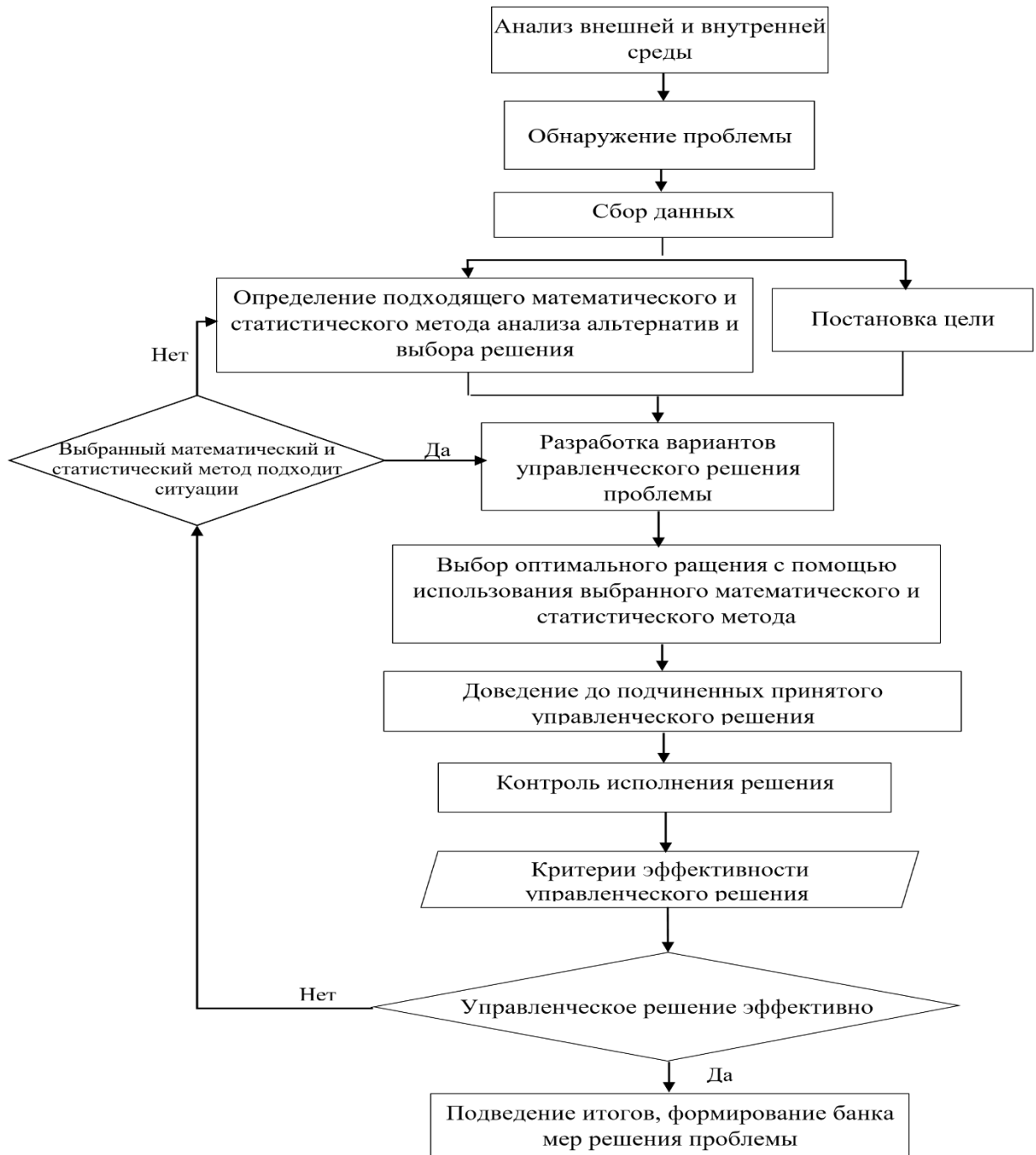


Рисунок В.1 – Предлагаемый алгоритм принятия управленческих решений

## Приложение Г

# Математические и статистические методы и сферы их применения на предприятиях



Рисунок Г.1 - Математические и статистические методы и сферы их применения на предприятиях

Приложение Д

**Схема эффективности разработанной стратегии управления персоналом  
в целях оптимизации процесса разработки кадровых решений**



Рисунок Д.1 - Схема эффективности разработанной стратегии управления персоналом в целях оптимизации процесса разработки кадровых решений