

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 Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников

|              |                                                                                                                           |                             |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Обучающийся  | <u>С.В. Белый</u><br>(Инициалы Фамилия)                                                                                   | <u></u><br>(личная подпись) |
| Руководитель | <u>канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа</u><br>(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия) |                             |

Тольятти 2024

## **Аннотация**

В современных условиях социально-экономического развития человеческий капитал играет первостепенную роль в повышении эффективности финансово-хозяйственной деятельности любого предприятия. Именно персонал организации приводит к повышению показателей прибыли и рентабельности, которые являются индикаторами эффективности финансово-хозяйственной деятельности любой коммерческой организации. Управление персоналом на основе стимулирования сотрудников способствует заинтересованности работников в увеличении производительности труда оказывая позитивное влияние на конечный финансовый результат деятельности компании.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по использованию инструментов стимулирования сотрудников АО «Дятьково-хлеб».

В качестве объекта исследования было выбрано предприятия АО «Дятьково-хлеб».

Предметом исследования выступают эффективность управления персоналом и инструменты стимулирования сотрудников АО «Дятьково – хлеб».

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что результаты проведенного исследования могут быть использованы в практической деятельности АО «Дятьково - хлеб» с целью повышения эффективности управления персоналом на основе использования инструментов стимулирования сотрудников.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

## Оглавление

|                                                                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение.....                                                                                                                                            | 4  |
| Глава 1 Теоретические аспекты повышения эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования.....                                   | 7  |
| 1.1 Понятие и сущность управления персоналом организации .....                                                                                           | 7  |
| 1.2 Методика оценки эффективности управления персоналом .....                                                                                            | 14 |
| Глава 2 Анализ эффективности управления персоналом АО «Дятьково-хлеб» .....                                                                              | 23 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Дятьково – хлеб» .....                                                                               | 23 |
| 2.2 Оценка системы стимулирования персонала предприятия .....                                                                                            | 33 |
| 2.3 Оценка эффективности управления персоналом организации .....                                                                                         | 43 |
| Глава 3 Разработка мероприятий по использованию инструментов стимулирования сотрудников АО «Дятьково-хлеб» и оценка их экономической эффективности ..... | 51 |
| 3.1 Мероприятия по использованию инструментов стимулирования сотрудников АО «Дятьково-хлеб» .....                                                        | 51 |
| 3.2. Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий..                                                                                       | 57 |
| Заключение .....                                                                                                                                         | 65 |
| Список используемой литературы .....                                                                                                                     | 71 |
| Приложение А Фирменные точки розничной торговли АО «Дятьково-Хлеб» .....                                                                                 | 76 |
| Приложение Б Бухгалтерский баланс 2023 г .....                                                                                                           | 77 |
| Приложение В Отчет о финансовых результатах за 2023 г.....                                                                                               | 79 |
| Приложение Г Отчет о финансовых результатах за 2022 г. ....                                                                                              | 80 |

## **Введение**

В современных условиях социально-экономического развития, которые характеризуются усилением конкуренции, постоянно изменяющейся внешней финансовой средой, быстрым развитием науки и техники, человеческий капитал играет первостепенную роль в повышении эффективности финансово-хозяйственной деятельности любого предприятия. Именно персонал организации производит продукцию, оказывает услуги, выполняет план по продажам, разрабатывает и внедряет новые технологии, что в конечном итоге приводит к повышению показателей прибыли и рентабельности, которые являются индикаторами эффективности финансово-хозяйственной деятельности любой коммерческой организации.

Управление персоналом на основе стимулирования сотрудников способствует заинтересованности работников в увеличении производительности труда, повышает их социальную и творческую активность, оказывая позитивное влияние на конечный финансовый результат деятельности компании. Без тесной взаимоувязки интересов работника и работодателя на основе инструментов материального и морального стимулирования невозможно в полной мере реализовать интересы собственников и персонала предприятия. Только эффективная система стимулирования сотрудников может обеспечить максимальную отдачу используемых ресурсов и повысить эффективность деятельности любой организации.

Использование инструментов стимулирования персонала требует от компаний больших материальных затрат, поэтому проблема эффективности управления персоналом выходит на первый план при решении финансовых вопросов, которые занимают центральное место в системе управления человеческими ресурсами. В связи с этим руководству компании для получения максимально возможной прибыли следует уделять особое внимание разработке и использованию инструментов стимулирования

сотрудников. Работодателю необходимо выявить мотивы трудовой деятельности каждого работника с тем, чтобы заинтересовать его в наиболее эффективном выполнении поставленных задач. Управление персоналом на основе использования инструментов стимулирования является актуальной проблемой для любой организации, которая стремится повысить эффективность своей деятельности.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по использованию инструментов стимулирования сотрудников АО «Дятьково-хлеб».

Для достижения обозначенной цели целесообразно решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты повышения эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования;
- дать организационно-экономическую характеристику АО «Дятьково-хлеб»;
- оценить эффективность управления персоналом и использование инструментов стимулирования в исследуемой организации, выявить проблемы;
- разработать мероприятия по повышению эффективности управления персоналом исследуемого предприятия на основе использования инструментов стимулирования сотрудников и обосновать их экономическую эффективность на основе расчетов.

В качестве объекта исследования было выбрано предприятия АО «Дятьково-хлеб».

Предметом исследования выступают эффективность управления персоналом и инструменты стимулирования сотрудников АО «Дятьково – хлеб».

В ходе подготовки выпускной квалификационной работы для решения обозначенных задач и достижения поставленной цели были использованы методы системного и логического анализа, группировки, сравнения, а также

методы вертикального и горизонтального анализа.

Методологической основой для подготовки выпускной квалификационной работы послужили учебные и учебно-методические пособия Абакумовой Н.Н., Бабосова Е.М., Главатских О.Б., Корсаковой В.В., Княжевой Е.В., Кузьминова А.В., Пурыжовой Л.В., Шамис В.А., Юшина Г.Д. и др.

В качестве основных источников информации была использованы внутренние документы АО «Дятьково - хлеб»: Устав, формы бухгалтерской отчетности предприятия.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что результаты проведенного исследования могут быть использованы в практической деятельности АО «Дятьково - хлеб» с целью повышения эффективности управления персоналом на основе использования инструментов стимулирования сотрудников.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

# **Глава 1 Теоретические аспекты повышения эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования**

## **1.1 Понятие и сущность управления персоналом организации**

В современных условиях социально-экономического развития персонал организации выступает в качестве важного стратегического ресурса, эффективное использование которого может обеспечить высокую конкурентную позицию на рынке. Квалифицированный персонал и эффективное его использование на основе инструментов стимулирования являются основополагающими факторами стратегического развития предприятия в условиях возрастающей конкуренции.

Управление персоналом занимает важное место в системе управления бизнес-процессами хозяйствующего субъекта. Если обобщить мнения ученых-экономистов, занимающихся изучением проблем в области управления персоналом (таблица 1), то можно сказать, что под управлением персоналом подразумевается процесс формирования такой системы воздействия на трудовое поведение работников, которая стимулирует их к выполнению поставленных задач в течение определенного периода времени при минимальных затратах материальных и финансовых ресурсов.

Таблица 1 – Определение понятия «Управление персоналом»

| Автор        | Определение и ссылка на источник                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1            | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Бабосов Е.М. | Управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководящего состава предприятия, руководителей и специалистов подразделений системы управления, включая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом предприятия [4, с. 7]. |

Продолжение таблицы 1

| 1              | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Иванов С.Ю.    | Управление персоналом можно рассматривать как некую философию, которая позволяет выявить наиболее рациональные способы использования человеческого потенциала в интересах организации [9, с. 114].                                                                                                                                                                               |
| Кузьминов А.В. | Под управлением персоналом понимается централизованная деятельность по разработке концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Это особый вид управленческой деятельности, обеспечивающий формирование социальной политики предприятия, социального партнерства, доверия между наемным работником и работодателем [13, с. 8]. |

Система управления персоналом включает в себя следующие направления:

- проведение маркетинга персонала;
- определение кадрового потенциала;
- определение потребности в персонале;
- планирование кадровой работы;
- разработке оперативного плана работы с персоналом.

К числу наиболее значимых задач управления персоналом можно отнести:

- разработка и реализация кадровой стратегии фирмы
- определение потребности в персонале с учетом имеющегося кадрового состава организации;
- разработка штатного расписания и должностных инструкций;
- проведение мероприятий по отбор и найму персонала, формирование штата сотрудников;
- формирование кадрового резерва организации с целью обеспечения преемственности и снижения риска текучести и кадровых потерь;
- организация рабочих мест, обеспечение необходимых технологических и функциональных связей между ними, создание

комфортных условий труда в соответствии с действующим законодательством;

- планирование затрат на персонал;
- разработка и использование инструментов оценки качества выполняемых работ и аттестации персонала;
- разработка и организация мероприятий по повышению квалификации и профессиональной переподготовке работников;
- разработка и организация мероприятий по перемещению и высвобождению персонала;
- разработка системы мотивации и стимулирования, включающей в себя административные, экономические и социально-психологические инструменты.

Если обобщить представленные выше задачи управления персоналом, то можно сказать, что все они направлены на достижение максимальной эффективности использования трудовых ресурсов.

К основным функциям управления персоналом можно отнести управление в следующих сферах работы с персоналом: стратегическое управление персоналом и кадровой политикой; управление планированием и маркетингом персонала; управление наймом и учетом персонала; управление трудовыми отношениями; управление условиями труда; управление развитием персонала; управление мотивацией трудовой деятельности персонала; управление социальным развитием; управление развитием организационных структур управления; управление правовым обеспечением; управление информационным обеспечением управления персоналом [14, с. 20 - 21].

Ковальжина Л.С. обращает особое внимание на специфические функции управления персоналом:

- административная функция (отражает деятельность в рамках трудового законодательства и проявляется в оформлении документов

при приеме и увольнении работников, составлении штатного расписания, передвижении кадров и пр.);

- функция планирования кадров (проведение оценки и аттестации кадров, определение потребности в персонале, формирование кадрового резерва);

- социальная функция (определение размера заработной платы, принятие мер по сохранению здоровья работников, обеспечение безопасных условий труда, организация питания, предоставление социальных льгот, оказание психологической помощи и др.);

- функция повышения качества профессиональной деятельности (совершенствование организации труда, организация обучения и повышения квалификации);

- воспитательная функция (формирование морально-этических качеств у сотрудников в соответствии с задачами организации);

- функция мотивации (побуждение сотрудников к активной трудовой деятельности при помощи экономических, моральных и других инструментов воздействия);

- информационно-аналитическая функция (использование современной информационной базы компьютерной техника в работе с персоналом (например, «1С-кадры») [10; с.10].

При управлении персоналом важно учитывать следующие факторы, оказывающие активное влияние на поведение работников:

- технико-технологические;
- социально-культурные;
- личностные;
- динамики рабочей силы, товаров и услуг;
- социально-экономические;
- административно-управленческие (рисунок 1).

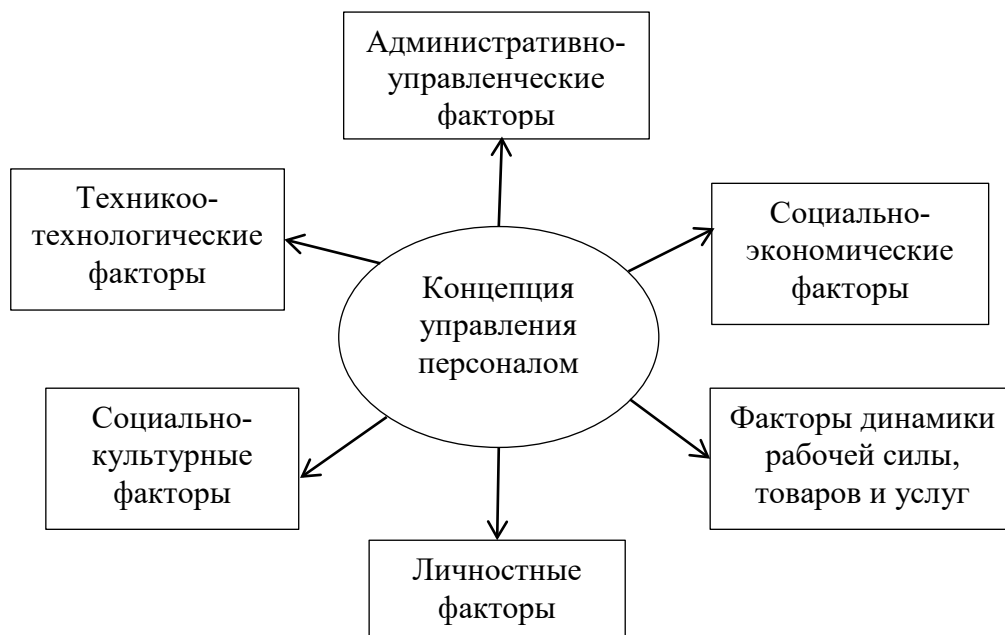


Рисунок 1 – Факторы, влияющие на концепцию управления персоналом [4, с. 10].

Технико-технологические факторы включают изменение структуры и форм занятости, а также изменения в системе организации труда. Под социально-культурными факторами подразумеваются принятые в обществе или в трудовом коллективе поведенческие нормы, социальные ценности и установки, оказывающие влияние на поведение работника без видимого принуждения со стороны руководителя. В состав личностных факторов включаются система непрерывного образования и повышения квалификации; система стимулирования, ориентированная на экономическую активность, предпринимательство и новаторство, привлечение работников к процессу разработки и реализации управленческих решений. Факторы динамики рабочей силы, товаров и услуг связаны с изменениями в экономических отношениях, возникающий в процессе купли-продажи рабочей силы или произведенной предприятием продукции (работ, услуг), а также в отношениях собственности, равноправия, согласования интересов работодателя и наемного работника. В числе социально-экономических факторов можно выделить экономически эффективные формы трехстороннего сотрудничества

(работник, профсоюз и работодатель), государственно-частное партнерство, изучение и использование мирового опыта в области управления персоналом. Административно-управленческие факторы включают инструменты воздействия на трудовое поведение, основанные на иерархическом подчинении работника вышестоящему руководителю: приказы, распоряжения, должностные инструкции и др.

Основными характеристиками персонала предприятия являются численность, структура и трудовой потенциал [4, с. 17].

Численность персонала предприятия зависит от сферы и масштаба деятельности, степени сложности и трудоемкости бизнес-процессов, уровня автоматизации, механизации и компьютеризации производственных процессов и процессов управления. Перечисленные факторы оказывают непосредственное влияние на списочную численность работников предприятия. Явочная численность не совпадает со списочной численностью, так как работник может отсутствовать на рабочем месте по уважительной причине (временная нетрудоспособность, отпуск, отгул за ранее отработанное время) или по неуважительной причине (опоздание, прогул).

Структура персонала – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку. Обычно структуру персонала характеризуют процентным соотношением различных групп, классифицируемым по полу, возрасту, квалификации, стажу работы

Под трудовым потенциалом работника принято понимать совокупность физических и моральных качеств человека, которые определяют возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

Трудовой потенциал работника включает в себя следующие составляющие элементы:

- психофизиологический элемент: состояние здоровья, стрессоустойчивость, креативность, работоспособность, выносливость;

- социально-демографический элемент: возраст, пол, семейное положение, наличие детей;
- квалификационный элемент: уровень образования, опыт профессиональной деятельности, трудовые навыки, способность к инновациям и нестандартному мышлению.

Трудовой потенциал работника не является величиной постоянной, он может изменяться как в сторону увеличения, так и уменьшения. Накапливаемые в процессе трудовой деятельности созидательные способности работника повышаются по мере усвоения новых знаний и навыков, укрепления здоровья, улучшения условий труда. Но они могут снижаться при ужесточении режима работы, ухудшении здоровья и т. п. [4, с. 18].

Таким образом, подводя итог исследованию, проведенному в рамках данного параграфа, можно сформулировать следующие выводы. Во-первых, под управлением персонала следует понимать целенаправленную деятельность руководящего состава предприятия, руководителей и специалистов функциональных подразделений, включая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом предприятия. Во-вторых, решение наиболее значимых задач управления персоналом направлено на достижение максимальной эффективности использования трудовых ресурсов. В-третьих, к основным функциям управления персоналом можно отнести управление в следующих сферах работы с персоналом: кадровая стратегия; планирование и маркетинг персонала; кадровый учет и аудит; трудовые отношения; условия труда; развитие персонала; мотивация трудовой деятельности; развитие организационной структуры управления; правовое и информационное обеспечение управления персоналом. В-четвертых, при управлении персоналом важно учитывать факторы, оказывающие активное влияние на поведение работников: технико-технологические, социально-культурные,

личностные, факторы динамики рабочей силы, товаров и услуг, социально-экономические факторы, административно-управленческие факторы.

В-пятых, основными характеристиками персонала являются численность, структура, трудовой потенциал

## **1.2 Методика оценки эффективности управления персоналом**

При оценке эффективности управления персоналом необходимо, прежде всего, определить критерии оценки. К числу наиболее часто используемым критериям можно отнести:

- достижение трудовым коллективом планируемых результатов, которые должны быть четко определены и измеримы (объем произведенной продукции, материалоемкость, трудоемкость);
- достижение целей, поставленных перед управленческим персоналом, с минимальными затратами финансовых ресурсов (объем продаж, показатели прибыли, рентабельности).

Общий экономический эффект управления персоналом можно рассматривать как результат только производственной деятельности или как результат всей хозяйственной деятельности предприятия. В первом случае экономическим эффектом является произведенная продукция в натуральном или денежном выражении (валовая, товарная, чистая продукция). Во втором случае принимается во внимание не только производство продукции, но и сбыт, реализация (объем реализованной продукции, прибыль). [13, с. 36]. То есть, в основе повышения экономической эффективности управления персоналом лежат опережающие темпы роста выручки от реализации произведенной продукции по сравнению с темпами роста затрат на ее производство и сбыт. Для измерения эффективности управления персоналом на практике часто используется показатель производительности труда,

отражающий объем произведенной или реализованной продукции в расчете на одного работника. При этом используется формула (1):

$$Пт = \frac{Пр}{Чср} \quad (1)$$

где: Пт – производительность труда (руб. /чел.);

Пр – объем произведенной или реализованной продукции (руб.);

Чср – среднесписочная численность работников предприятия (чел.).

Объем произведенной или реализованной продукции необходимо измерять в текущих ценах с целью сопоставления полученного результата с затратами.

Среднесписочная численность работников, рассчитанная за один год, может быть определена по формуле (2):

$$Чср = Чнг + \frac{Чпр \times Т1}{12} - \frac{Чув \times Т2}{12} \quad (2)$$

где: Чср – среднесписочная численность работников предприятия (чел.);

Чнг – численность работников на начало года (чел.);

Чпр – численность принятых работников в течение года (чел.);

Т1 – количество полных месяцев, в течение которых принятые работники работали на предприятии;

Чув – численность уволенных работников в течение года (чел.);

Т2 – количество полных месяцев, в течение которых уволенные работники не работали на предприятии;

12 – количество месяцев в году.

Эффективность управления персоналом также можно оценить, рассчитав стоимость одной единицы труда по формуле (3):

$$C_{\text{т}} = \frac{З}{Ч_{\text{ср}}} \quad (3)$$

где:  $C_{\text{т}}$  – стоимость 1 ед. труда (руб.);

$З$  – общий фонд оплаты труда, включая страховые взносы (руб.);

$Ч_{\text{ср}}$  – среднесписочная численность работников предприятия (чел.).

Еще одним показателем, используемым для оценки эффективности управления персоналом, является объем произведенной или реализованной продукции в расчете на 1 руб. затрат на рабочую силу. Для его расчета можно использовать формулу (4):

$$K_{\text{з}} = \frac{\text{Пр}}{З} \quad (4)$$

где:  $K_{\text{з}}$  – объем произведенной или реализованной продукции на 1 руб. затрат на персонал (руб./руб.);

$\text{Пр}$  – объем произведенной или реализованной продукции (руб.);

$З$  – общий фонд оплаты труда, включая страховые взносы (руб.).

Анализ динамики данного показателя позволяет контролировать изменение эффективности затрат на рабочую силу. Возрастающая динамика объема произведенной или реализованной продукции в расчете на 1 руб. затрат на персонал свидетельствует о повышении эффективности использования персонала и целесообразности затрат на персонал. Также можно рассчитать удельную затратоемкость продукции, учитывая в качестве затрат только затраты на персонал. Это показатель, обратный предыдущему показателю. Снижение данного затратоемкости свидетельствует о повышении эффективности управления персоналом. Удельную затратоемкость продукции по затратам на персонал можно рассчитать по формуле (5):

$$З_{\text{п}} = \frac{З}{\text{Пр}} \quad (5)$$

где:  $Z_p$  – удельная затратоемкость продукции по затратам на персонал (руб./руб.);

$Z$  – общий фонд оплаты труда, включая страховые взносы (руб.);

$Pr$  – объем произведенной или реализованной продукции (руб.).

Эффективность управления персоналом можно также определить путем оценки деятельности кадровой службы. При этом могут быть использованы только косвенные критерии, так как прямых показателей, непосредственно зависящих только от эффективности работы кадровой службы, не существует. Если говорить об измеримых критериях, то к числу показателей, которые косвенно свидетельствуют об эффективности работы службы по управлению персоналом, можно отнести коэффициенты движения кадров: коэффициент оборота по выбытию, коэффициент оборота по приему, коэффициент текучести кадров. Коэффициент оборота по выбытию можно рассчитать по формуле (6):

$$K_v = \frac{Ч_{ув}}{Ч_{ср}} \quad (6)$$

где:  $K_v$  – коэффициент оборота по выбытию;

$Ч_{ув}$  – численность уволенных сотрудников по всем причинам (чел.);

$Ч_{ср}$  – среднесписочная численность работников предприятия (чел.).

При расчете коэффициента оборота по выбытию учитывается количество уволенных работников по всем причинам: по собственному желанию, в связи с окончанием срока трудового договора, по инициативе работодателя, в связи с выходом на пенсию, в связи с переходом на новую должность.

Коэффициент оборота по приему можно рассчитать по формуле (7):

$$K_{\text{п}} = \frac{\text{Ч}_{\text{п}}}{\text{Ч}_{\text{ср}}} \quad (7)$$

где:  $K_{\text{п}}$  – коэффициент оборота по приему;

$\text{Ч}_{\text{ув}}$  – численность принятых на работу сотрудников (чел.);

$\text{Ч}_{\text{ср}}$  – среднесписочная численность работников предприятия (чел.).

Если коэффициент оборота по выбытию превышает коэффициент оборота по приему, то при прочих равных условиях это свидетельствует о наличии незанятых вакансий и о неэффективной работе кадровой службы.

Коэффициент текучести кадров можно рассчитать по формуле (8):

$$K_{\text{т}} = \frac{\text{Ч}_{\text{увср}}}{\text{Ч}_{\text{ср}}} \quad (8)$$

где:  $K_{\text{т}}$  – коэффициент текучести кадров;

$\text{Ч}_{\text{увср}}$  – численность уволенных работников по собственному желанию и инициативе работодателя (чел.);

$\text{Ч}_{\text{ср}}$  – среднесписочная численность работников предприятия (чел.).

При снижении коэффициента текучести у работодателя сокращаются затраты на поиск, прием и адаптацию персонала. Поэтому уменьшение текучести кадров можно расценивать в качестве положительной тенденции, свидетельствующей о повышении эффективности управления персоналом.

При оценке эффективности управления персоналом также можно проанализировать организационную структуру управления. Эффективность работы службы по управлению персоналом во многом зависит от сложности и динамичности организационной структуры. Чем больше количество

иерархических уровней и чем сложнее связи между ними, тем меньше эффективность функционирования системы управления. На эффективность организационной структуры кадровой службы оказывает влияние ее динамичность, скорость реагирования на изменение и усложнение задач, стоящих перед персоналом, гибкость и приспособление к новым условиям хозяйствования [13, с. 38].

Эффективность управления персоналом может изменяться под воздействием целого ряда факторов, которые можно классифицировать на несколько групп в зависимости от используемого критерия. Например, по содержанию можно выделить:

- организационные факторы (структура управления, разделение труда, расстановка кадров, документооборот, правила внутреннего распорядка);
- экономические факторы (материальное и нематериальное стимулирование, материальная ответственность);
- технические факторы (техническая оснащенность, степень автоматизации, производственная мощность предприятия);
- санитарно-гигиенические или физиологические факторы (уровень шума, освещенность, температура и влажность воздуха);
- социально-психологические (межличностные отношения, авторитет руководителя, наличие неформального лидера).

По форме воздействия можно выделить группу факторов прямого воздействия (уровень квалификации менеджеров различных звеньев управления, подбор и расстановка кадров, организация рабочего места) и факторы косвенного воздействия (стиль руководства, наличие неформальных групп, система моральных ценностей трудового коллектива).

По продолжительности воздействия могут быть факторы кратковременного воздействия (нарушение трудовой дисциплины и правил внутреннего распорядка) и длительного воздействия (стиль управления, морально-психологический климат в коллективе).

По степени формализации факторы, влияющие на эффективность управления персоналом, могут быть количественно измеримыми и неизмеримыми. К количественно измеримым факторам можно отнести, например, уровень механизации управленческого труда, интенсивность информационных потоков и т. п. В то же время такие факторы, как удовлетворенность трудовой деятельностью, психологический климат и др., не поддаются количественному измерению и не могут быть формализованы [13, с. 39].

Для повышения эффективности управления и мотивации персонала современные предприятия используют материальные и нематериальные стимулы, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Инструменты стимулирования персонала

| Группа                                    | Подгруппа                | Инструменты стимулирования                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Материальные инструменты стимулирования   | Денежные                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- заработная плата (оклад);</li> <li>- бонусы и премии;</li> <li>- KPI (Key Performance Indicators) - ключевые индикаторы результативности</li> </ul>                                                                                                                                                                                        |
|                                           | Неденежные               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- путевки в санаторий (профилкторий);</li> <li>- предоставление полиса добровольного медицинского страхования;</li> <li>- путевки для детей в детские оздоровительные лагеря и подарки к Новому году;</li> <li>- оборудование рабочего места и создание комфортных условий труда;</li> <li>- предоставление служебного транспорта</li> </ul> |
| Нематериальные инструменты стимулирования | Социальные               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- возможность удаленной работы и гибкий график;</li> <li>- возможность профессионального роста;</li> <li>- дополнительное свободное время</li> </ul>                                                                                                                                                                                         |
|                                           | Морально-психологические | <ul style="list-style-type: none"> <li>- устная похвала;</li> <li>- благодарность с отметкой в личном деле;</li> <li>- грамоты и др. поощрительные награждения</li> </ul>                                                                                                                                                                                                           |

Заработная плата рассматривается большинством работников в качестве основной формы вознаграждения за труд. Устанавливая размер заработной платы необходимо помнить, что она должна не только привлечь квалифицированного специалиста, но и удержать хорошего работника.

Однако, если в качестве мотивации используется только фиксированную заработную плату, интенсивность ее влияния на стимулирование работника существенно снижается. Бонусы и премии, как правило, выплачиваются в случае выполнения поставленных целей и задач, достижение плановых показателей. Такой инструмент стимулирования, как показала практика, является довольно эффективным и способствует повышению производительности труда. Одним из самых эффективных инструментов стимулирования в современных условиях является система ключевых индикаторов результативности труда KPI. Такие критерии оценки мотивируют сотрудников к выполнению и перевыполнению плановых показателей и достижению поставленных целей.

Материальные инструменты стимулирования могут быть и нематериальными. Например, многие компании практикуют предоставление работникам полисов добровольного медицинского страхования, служебного транспорта, оплату путевок в санатории и детские оздоровительные лагеря. Как правило, такие поощрения предоставляются не всем работникам компании, а лишь тем, которые показали высокие результаты трудовой деятельности. Такие поощрения также могут быть взаимосвязаны с индикаторами KPI.

Не только материальные инструменты могут стимулировать работника выполнять свои трудовые функции. Известны случаи, когда работники показывают высокие результаты, получая при этом заработную плату ниже среднерыночной. В таких ситуациях большую роль играют нематериальные инструменты стимулирования (гибкий график работы, возможность работать удаленно, дополнительное свободное время, устная похвала, возможность профессионального роста и др.).

При разработке системы стимулов необходимо учитывать возраст работника, его пол, семейное положение и др. личностные факторы. Например, как полагают социологи, для молодого работника приоритетны

материальные инструменты стимулирования, а в более зрелом возрасте значимость материальных и моральных стимулов может уравнивается.

Обобщая материал, изложенный в данном параграфе, можно сформулировать следующие выводы. Во-первых, основными показателями, используемыми для определения эффективности управления персоналом, являются производительность труда, стоимость одной единицы труда, объем произведенной или реализованной продукции на 1 руб. затрат на персонал, затратоемкость продукции по затратам на персонал, коэффициенты движения персонала и текучести кадров.

Во-вторых, факторы, оказывающие влияние на эффективность управления персоналом, могут быть классифицированы на несколько групп в зависимости от критерия классификации. По содержанию все факторы можно разделить на организационные, экономические, технические, физиологические и социально-психологические. По форме воздействия можно выделить группы факторов прямого и косвенного воздействия. По продолжительности воздействия могут быть факторы кратковременного и длительного воздействия. По степени формализации факторы, влияющие на эффективность управления персоналом, могут быть количественно измеримыми и неизмеримыми.

В-третьих, при разработке инструментов стимулирования работников необходимо найти эффективный баланс материальных и нематериальных стимулов. Определенное их сочетание зависит от места, времени и личностных характеристик субъекта воздействия: материальное положение, пол, возраст работника.

## **Глава 2 Анализ эффективности управления персоналом АО «Дятьково-хлеб»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Дятьково – хлеб»**

Акционерное общество «Дятьково-Хлеб» (сокращенное наименование – АО «Дятьково-Хлеб») расположено по адресу: 242603, Российская Федерация, Брянская обл., г. Дятьково, ул. Крупской, 4. Общество является коммерческой организацией и ведет предпринимательскую деятельность с 13 августа 2002 года. Юридический адрес АО «Дятьково-Хлеб» совпадает с адресом его фактического месторасположения.

Согласно Уставу, основными видами деятельности Общества являются:

- производство и реализация хлебобулочных и кондитерских изделий;
- информирование потребителей о безопасности продукции посредством заявлений, деклараций;
- торгово-закупочная деятельность;
- информирование торговых организаций о производимой продукции с указанием наименований стандартов, рецептуры, гарантийного срока хранения;
- развитие коммерческой, рекламной, торгово-посреднической деятельности;
- предоставление в аренду юридическим и физическим лицам помещений, площадей.

Уставный капитал Общества на 31 декабря 2023 года составляет 11 000 (одиннадцать тысяч) руб., разделенный на 11 000 (одиннадцать тысяч) обыкновенных именных бездокументарных акций номинальной стоимостью 1 (один) руб. каждая, приобретенных акционерами.

Уставный капитал полностью оплачен его участниками и определяет минимальный размер имущества организации, гарантирующего интересы его кредиторов.

Предприятие является непубличным акционерным обществом и вправе проводить закрытую подписку на выпускаемые им акции, за исключением случаев, когда возможность проведения закрытой подписки ограничена требованиями правовых актов Российской Федерации.

Акционерное общество производит и реализует достаточно широкий ассортимент хлебобулочных и кондитерских изделий:

- хлеб (Мальцовский, Купеческий, Сельский, Бородинский новый, Двинский, Литовский, Престиж, Пикантный, Традиционный, Добрый, Пряный, Тостовый, Овощной, Чемпион, Зерновой, Фермерский, Фруктовый, Лаваш «Армянский»);
- батоны нарезные и классические (лепешка для пиццы, багет «Деревенский», батон «Отрубной», батон «Горчичный», батон «Нежный», батон «Десертный», батон «Домашний», батон «Молодежный», батон «Утренний», батон «Бутербродный», багет «Дачный»);
- сдоба (сдоба «Забава», кекс «Пасхальный», сдоба «Праздничная», сдоба «Творожная», сдоба «Воскресная», рожок «Ароматный», сдоба «Лакомка», сдоба «Дятьковская», булочка «Славянка», булочка с начинкой в ассортименте, булочка «Улитка» в ассортименте, булочка «К чаю»);
- кондитерские изделия (пирожные, кексы, маффины, печенье, кремовые изделия, пряники, слоеные изделия, сухари сдобные, сухари панировочные).

Всего в ассортименте продукции, выпускаемой АО «Дятьково – хлеб» насчитывается более 80 наименований. Полный ассортимент, включая состав, срок годности и стандарты качества, размещен на официальном сайте организации. Реализация произведенной продукции осуществляется через

собственные фирменные точки розничной торговли (Приложение А, рисунок А.1).

Схема организационной структуры управления предприятием представлена на рисунке 2.

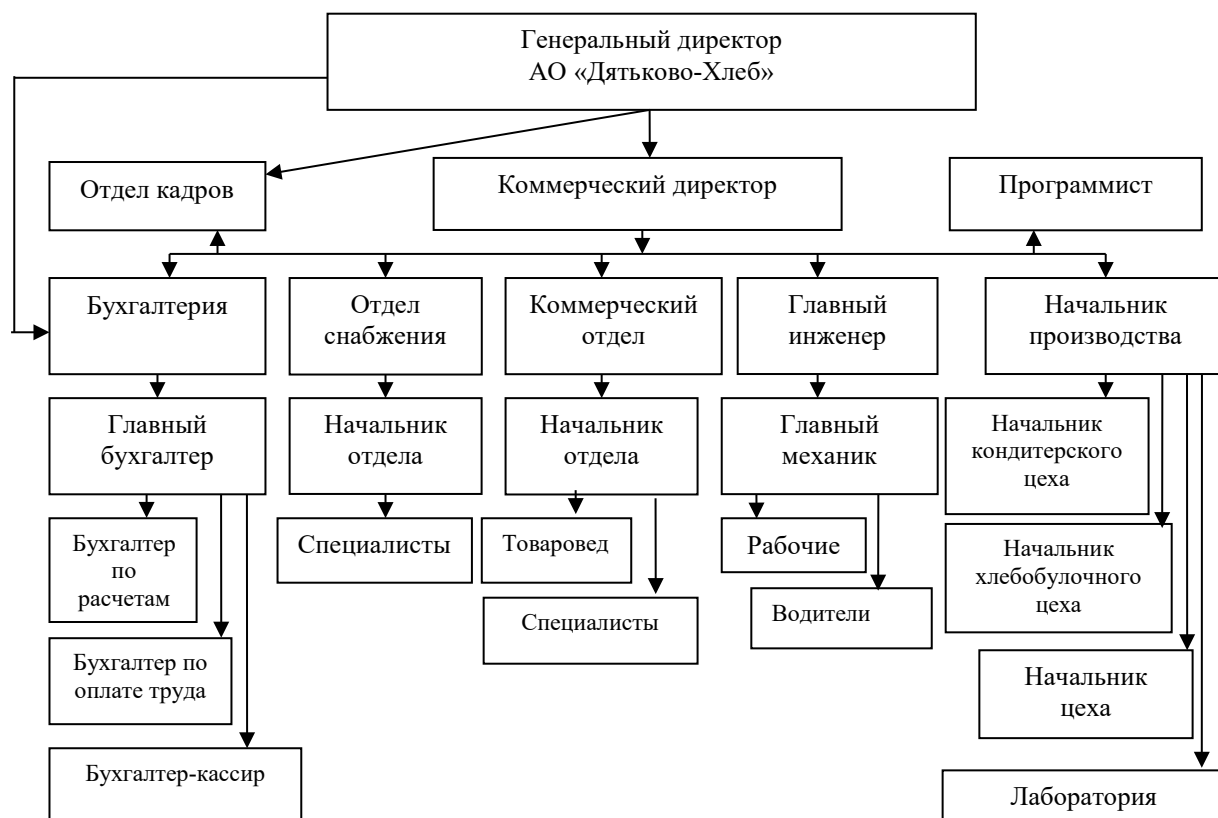


Рисунок 2 – Организационная структура управления АО «Дятково-Хлеб»

Высшим органом управления организацией, согласно Уставу, является общее собрание акционеров. Общее руководство предприятием в промежутках между собраниями акционеров осуществляет Совет директоров Общества. Руководство текущей деятельностью осуществляет Генеральный директор, который является единоличным исполнительным органом.

Как показывает схема, представленная на рис. 2, все структурные подразделения Общества подчиняются функциональному руководителю, который находится в непосредственном подчинении у коммерческого директора. Коммерческий директор согласовывает свои действия с генеральным директором. Главный бухгалтер и начальник отдела кадров

находятся в двойном подчинении: у генерального директора и коммерческого директора.

Далее представим таблицу, отражающую динамику основных организационно-экономических показателей предприятия в течение 2021 – 2023 гг. С этой целью воспользуемся данными бухгалтерской финансовой отчетности, представленной в Приложениях Б, рисунок Б.1, Б.2, приложение В, рисунок В.1, Приложение Г, рисунок Г.1.

Таблица 2 – Основные организационно-экономические показатели деятельности АО «Дятьково - хлеб» за 2021 – 2023гг.

| Показатели                                                    | 2021 г. | 2022 г.  | 2023 г.  | Изменение      |                  |                |                  |
|---------------------------------------------------------------|---------|----------|----------|----------------|------------------|----------------|------------------|
|                                                               |         |          |          | 2022-2021гг.   |                  | 2023-2022гг.   |                  |
|                                                               |         |          |          | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % |
| 1                                                             | 2       | 3        | 4        | 5              | 6                | 7              | 8                |
| Выручка, тыс. руб.                                            | 191 726 | 226 358  | 247 150  | +34 632        | +18,06           | +20 792        | +9,19            |
| Себестоимость продаж, тыс. руб.                               | 111 665 | 126 554  | 130 986  | +14 889        | +13,33           | +4 432         | +3,50            |
| Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.                           | 80 061  | 99 804   | 116 164  | +19,743        | +24,66           | +16 360        | +16,39           |
| Управленческие расходы, тыс. руб.                             | 31 213  | 40 769   | 45 234   | +9 556         | +30,62           | +4 465         | +10,95           |
| Коммерческие расходы, тыс. руб.                               | 42 365  | 50 088   | 61 773   | +7 723         | +18,23           | +11 685        | +23,33           |
| Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.                         | 6 483   | 8 947    | 9 157    | +2 464         | +38,01           | +210           | +2,35            |
| Чистая прибыль, тыс. руб.                                     | 3 538   | 4 814    | 4 062    | +1 276         | +36,07           | -752           | -15,62           |
| Основные средства, тыс. руб.                                  | 21 171  | 21 737   | 23 817   | +566           | +2,67            | +2 077         | +0,56            |
| Оборотные активы, тыс. руб.                                   | 22 608  | 40 743   | 40 340   | +18,135        | +80,21           | -403           | -0,99            |
| Численность ППП, чел.                                         | 200     | 200      | 206      | +0             | +0,00            | +6             | +3,00            |
| Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.                              | 96 845  | 103 200  | 147 221  | +6,355         | +6,56            | +44 021        | +42,66           |
| Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10) | 958,63  | 1 131,79 | 1 199,76 | +173,16        | +18,08           | +67,97         | +6,01            |
| Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.         | 484,23  | 516,00   | 714,67   | +31,77         | +6,56            | +198,87        | +38,50           |

Продолжение таблицы 2

| 1                                                                           | 2     | 3     | 4     | 5     | 6      | 7     | 8      |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|--------|
| Фондоотдача<br>(стр1/стр8)                                                  | 9,06  | 10,41 | 10,38 | +1,35 | +14,90 | -0,03 | -0,29  |
| Оборачиваемость<br>оборотных активов,<br>количество оборотов<br>(стр1/стр9) | 8,48  | 5,56  | 6,13  | -2,92 | -34,43 | +0,57 | +10,25 |
| Рентабельность<br>продаж, % (стр6/стр1)<br>×100%                            | 3,38  | 3,95  | 3,71  | +0,57 | +16,86 | -0,24 | -6,08  |
| Рентабельность<br>производства, %<br>(стр6/(стр2+стр4+стр5)<br>) ×100%      | 3,50  | 4,12  | 3,90  | +0,62 | +1,77  | -0,22 | -5,34  |
| Затраты на рубль<br>выручки,<br>(стр2+стр4+стр5)/стр1*<br>100 коп.)         | 96,62 | 96,05 | 95,08 | -0,57 | -0,59  | -0,97 | -1,01  |

Анализируя данные, представленные в таблице 2, можно заметить ежегодную положительную динамику выручки, себестоимости, валовой прибыли и прибыли от продаж в течение 2021 – 2023 гг., что свидетельствует о динамичном развитии предприятия. Однако, темпы роста валовой прибыли и прибыли от продаж снижаются к концу исследуемого периода. Кроме того, чистая прибыль предприятия уменьшается в 2023 г. по сравнению в 2022 г. Фондоотдача, рентабельность продаж и рентабельность производства также демонстрируют отрицательную динамику в течение 2023 г. Одновременно с этим увеличиваются затраты на 1 руб. выручки.

Для более наглядного анализа динамики показателей валовой прибыли и прибыли от продаж в течение последних трех лет представим диаграммы на рис. 3 – 4. На рис.3 представим диаграмму, отражающую динамику формирования валовой прибыли

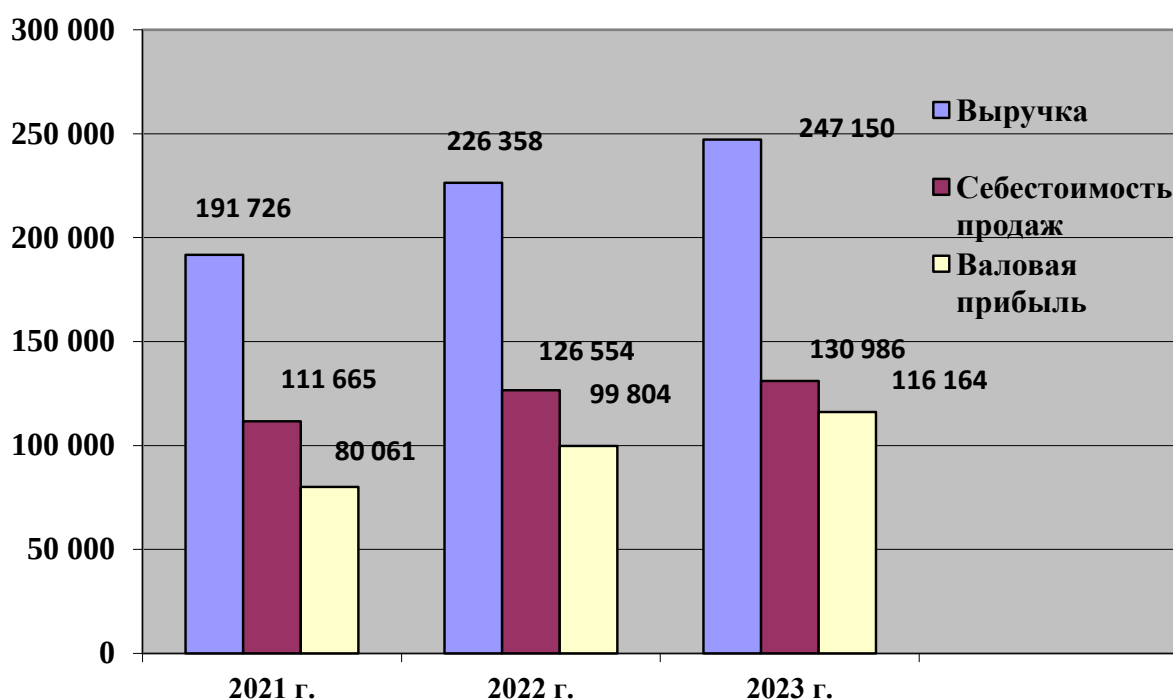


Рисунок 3 – Динамика выручки, себестоимости и валовой прибыли АО «Дятьково-Хлеб» в 2021 – 2023 гг., тыс. руб.

Данные, представленные на рис. 3, наглядно демонстрируют позитивную тенденцию опережающего роста выручки по сравнению с увеличением себестоимости продаж, в результате чего валовая прибыль ежегодно возрастает в течение всего рассматриваемого периода. В 2022 году выручка предприятия увеличилась на 18,06% или на 34 362 руб. в абсолютном выражении. При этом себестоимость продаж возросла всего на 13,33% или 4 889 тыс. руб. Не сложно заметить, что темп прироста выручки превысил темп прироста себестоимости продаж на 4,73 п.п, что способствовало формированию положительной динамики валовой прибыли. В течение указанного периода валовая прибыль предприятия увеличилась с 80 061 тыс. руб. до 99 804 тыс. руб. в относительном выражении прирост составил +24,66%.

В 2023 году положительная динамика роста валовой прибыли сохранилась на фоне опережающего роста выручки по сравнению с увеличением себестоимости. Однако, темп прироста валовой прибыли

предприятия уменьшился на 8,27 пп. до +16,39%. В качестве причины замедления темпа роста можно назвать сокращение темпа роста выручки почти в 2 раза с 18,06% в 2022 г. до 9,19% в 2023 г. В результате валовая прибыль предприятия в течение 2023 года возросла на 16 360 тыс. руб. и составила к концу исследуемого периода 116 164 тыс. руб.

На рис. 4 представим диаграмму, отражающую динамику формирования прибыли от продаж АО «Дятьково – хлеб» в 2021 – 2023 гг.

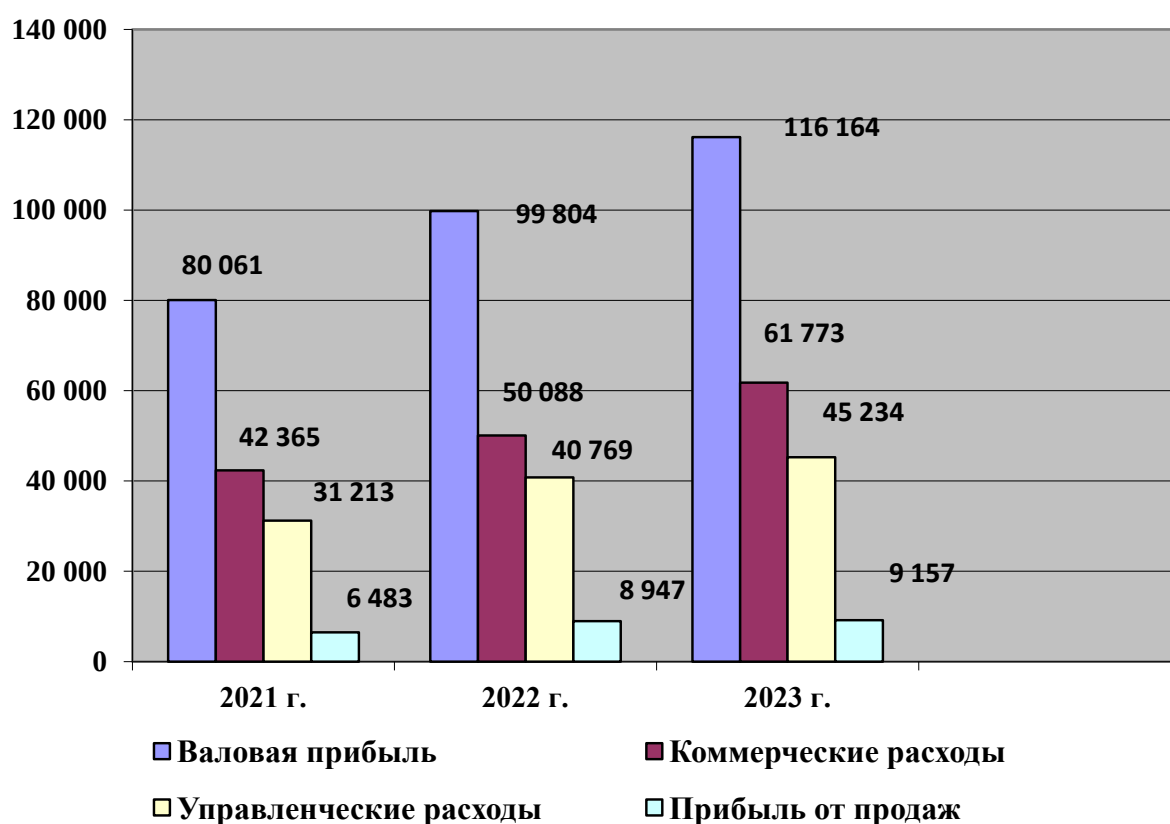


Рисунок 4 – Динамика валовой прибыли, коммерческих и управленческих расходов и прибыли от продаж АО «Дятьково-Хлеб» в 2021 – 2023 гг., тыс. руб.

Как показывают данные рис.4, динамика прибыли от продаж определяется, главным образом тенденциями изменения валовой прибыли. Однако, следует отметить, что в структуре валовой прибыли очень высока доля коммерческих и управленческих расходов, что оказывает существенное

давление на показатели прибыли от продаж. На протяжении всего периода исследования суммарная доля коммерческих и управленческих расходов в общей структуре валовой прибыли составляет порядка 90%. Соответственно на долю прибыли от продаж приходится менее 10%. Такая ситуация свидетельствует о неэффективности управленческих и коммерческих расходов. При этом и коммерческие, и управленческие расходы растут довольно быстрыми темпами на протяжении всего периода исследования.

Если сопоставить темпы роста прибыли от продаж с одной стороны и темпы роста управленческих и коммерческих расходов с другой стороны, то можно заметить, что к концу анализируемого периода ситуация меняется в худшую сторону. В 2022 г. темп прироста прибыли от продаж составил +38,01%, что было выше темпа прироста коммерческих и управленческих расходов на 19,78 пп. и 7,39 пп. соответственно. В 2023 году темп прироста прибыли от продаж сократился более, чем в 16 раз и составил 2,35%, что меньше на 20,98 пп. темпа прироста коммерческих расходов и на 8,60 пп. меньше темпа прироста управленческих расходов. В результате таких тенденций прибыль от продаж составила 9157 тыс. руб., а ее доля в общей структуре валовой прибыли – всего 7,88%.

Многократное сокращение темпов роста прибыли от продаж на фоне убыточной прочей деятельности способствовало формированию негативной тенденции снижения чистой прибыли в 2023 г. Если в 2022 г. чистая прибыль предприятия была равна 4 814 тыс. руб., то в следующем 2023 г. ее значение уменьшилось на 16,62% до уровня 4062 тыс. руб. В абсолютном выражении снижение составило 752 тыс. руб.

Далее проанализируем динамику рентабельности продаж и рентабельности производства АО «Дятьково – хлеб» в течение последних трех лет. С этой целью воспользуемся данными таблицы 1 и представим графики на рисунке 5.

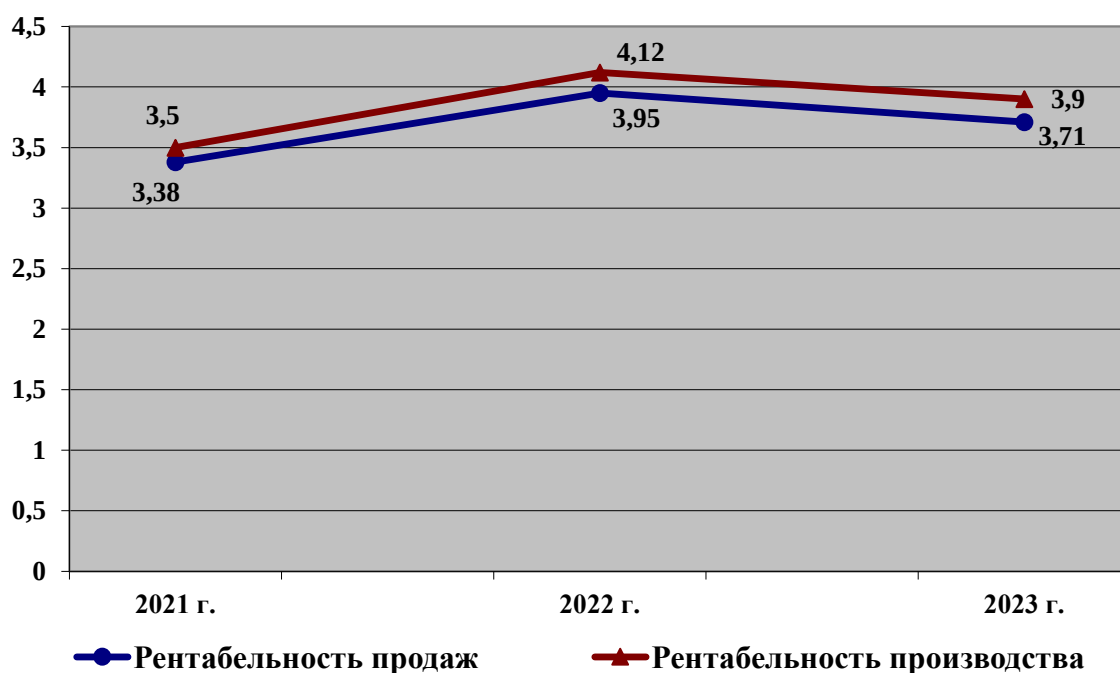


Рисунок 5 – Динамика рентабельности продаж и рентабельности производства АО «Дятково-Хлеб» в 2021 – 2023 гг., %

Данные рисунку 5 наглядно демонстрируют положительную динамику показателей рентабельности продаж и рентабельности производства в 2022 г. и отрицательную динамику их снижения к концу 2023 г. Рентабельность продаж в 2022 г. возросла на 0,57 п. или почти на 17%, достигнув максимального значения за весь период исследования: 3,95%. Положительная динамика роста сформировалась в результате опережающего роста прибыли от продаж по сравнению с ростом выручки. В 2023 году ситуация изменилась, и темп прироста прибыли от продаж сократился в 16,17 раза до +2,35%. При этом темп прироста выручки составил +9,19%, превысив темп прироста прибыли от продаж на 6,84 п.п. Следствием такой ситуации стало снижение рентабельности продаж на 0,24 п. в абсолютном выражении до 3,71%. В относительном выражении снижение составило более 6%.

Анализируя изменение показателей рентабельности производства, можно сказать, что она аналогична динамике рентабельности продаж. В результате существенного роста прибыли от продаж рентабельность производства возросла в 2022 году до своего максимального уровня за

последние три года: 4,12%. К концу исследуемого периода под влиянием резкого падения темпов роста прибыли от продаж на фоне значительного увеличения расходов на производство, главным образом, за счет роста управленческих и коммерческих расходов рентабельность производства уменьшилась на 0,22 п. до 3,90%. В относительном выражении снижение составило -5,34%.

Если сравнивать темпы роста производительности труда с темпами роста фонда оплаты труда, то можно заметить ухудшение соотношения этих показателей к концу исследуемого периода. Если в 2022 г. можно было наблюдать превышение темпа роста производительности труда над темпами роста фонда оплаты труда и среднегодовой заработной платы, то в 2023 г. ситуация изменилась на противоположную, то есть, темп роста производительности труда стал существенно отставать от темпов роста среднегодовой заработной платы и фонда оплаты труда: на 32,49 пп. и 36,65 пп соответственно. Такой перекокс свидетельствует о неэффективной политике заработной платы и требует от руководства предприятия внедрения мероприятий, направленных на совершенствование системы материального стимулирования, которая увязывала размер оплаты труда с достижением показателей, способствующих формированию опережающей динамики роста производительности труда по сравнению с ростом расходов на заработную плату.

Таким образом, по результатам исследования, проведенного в рамках данного параграфа, можно сделать следующие выводы о динамике основных организационно-экономических показателей АО «Дятьково – хлеб» в 2021 – 2023 гг.

Во-первых, в течение анализируемого периода наблюдается уменьшение темпов роста валовой прибыли и прибыли от продаж. При этом формируется отрицательная динамика снижения чистой прибыли по итогам 2023 г.

Во-вторых, в общей структуре прибыли от продаж более 90% приходится на управленческие и коммерческие расходы, что является следствием неэффективной политики оплаты труда топ менеджеров и коммерческого персонала, занятого в фирменных точках розничной продажи продукции АО «Дятково – хлеб».

В-третьих, в результате проведения неэффективной политики оплаты труда сформировался дисбаланс между темпами роста производительности труда с одной стороны и темпами роста фонда оплаты труда и роста среднегодовой заработной платы с другой стороны. Как показали расчеты, в 2023 г. темпа роста производительности труда отстает от темпа роста среднегодовой заработной платы на 32,49 пп. и от темпа роста фонда оплаты труда на 36,65 пп.

В-четвертых, обозначенные выше негативные тенденции способствовали формированию отрицательной динамики показателей рентабельности в 2023 г.

Для решения выявленных проблем было бы целесообразно разработать и внедрить в деятельность АО «Дятково - хлеб» мероприятия по материальному стимулированию топ менеджеров и коммерческих работников, привязав размер заработной платы к достижению показателей, способствующих росту производительности труда.

## **2.2 Оценка системы стимулирования персонала предприятия**

Штат работников предприятия полностью укомплектован. В 2023 г. численность занятых на предприятии возросла на 6 чел. и составила 206 чел. Прирост численности занятых произошел в связи с тем, что Общество открыло две новые фирменные точки розничной торговли:

- булочная № 14, расположенная по адресу: п. Бытошь, ул. Пионерская, дом 7;

– булочная № 15, расположенная по адресу: г. Фокина, ул. Северная, дом 17.

В организации работают высококвалифицированные специалисты, количество сотрудников с высшим образованием увеличивается. Для анализа квалификационной структуры составим и проанализируем таблицу 3.

Таблица 3 – Квалификационная структура трудовых ресурсов АО «Дятьково - хлеб» в 2021 – 2023 гг.

| Категория работников | 2021 г. |        | 2022 г. |        | 2023 г. |        | Темп роста                  |                             |
|----------------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|-----------------------------|-----------------------------|
|                      | чел.    | %      | чел.    | %      | чел.    | %      | 2022 г.<br>в % к<br>2021 г. | 2023 г.<br>в % к<br>2022 г. |
| Руководители         | 8       | 4,00   | 8       | 4,00   | 8       | 3,88   | 100,00                      | 100,00                      |
| Специалисты          | 24      | 12,00  | 24      | 12,00  | 24      | 11,65  | 100,00                      | 100,00                      |
| Рабочие              | 168     | 84,00  | 168     | 84,00  | 174     | 84,47  | 100,00                      | 103,57                      |
| Итого по предприятию | 200     | 100,00 | 200     | 100,00 | 206     | 100,00 | 100,00                      | 103,00                      |

Данные таблицы 3 показывают, что квалификационная структура работников предприятия в течение последних трех лет является довольно сбалансированной и относительно стабильной. Количество руководителей не меняется и составляет 8 чел., а их доля не превышает четырех процентов в течение всего периода исследования. К ним относятся руководители структурных подразделений, генеральный директор и коммерческий директор.

Количество специалистов в организации также остается постоянным: 24 чел. Их доля в общей квалификационной структуре персонала незначительно уменьшилась в 2023 г. с 12,0% до 11,65% вследствие увеличения количество рабочих. В абсолютном выражении снижение составило 0,34 пп.

В 2023 г. организация, как уже было сказано выше, открыла две новые

фирменные точки розничной торговли, в связи с чем увеличилось количество продавцов на 5 чел. и количество технических работников на 1 чел. В результате численность рабочих возросла на 6 чел. и составила 174 чел, а их доля увеличилась в абсолютном выражении на 0,47 пп. и достигла 84,47%. В относительном выражении прирост составил +0,56%.

Далее проанализируем возрастную структуру персонала предприятия в 2021 – 2023гг. С этой целью составим и проанализируем таблицу 4.

Таблица 4 – Возрастная структура трудовых ресурсов АО «Дятьково - хлеб» в 2021 – 2023гг.

| Возраст работников   | 2021 г. |        | 2022 г. |        | 2023 г. |        | Темп роста                  |                             |
|----------------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|-----------------------------|-----------------------------|
|                      | чел.    | %      | чел.    | %      | чел.    | %      | 2022 г.<br>в % к<br>2021 г. | 2023 г.<br>в % к<br>2022 г. |
| До 30 лет            | 32      | 16,00  | 30      | 15,00  | 30      | 14,56  | 93,75                       | 100,00                      |
| От 30 до 40 лет      | 63      | 31,50  | 65      | 32,50  | 69      | 33,50  | 103,17                      | 106,15                      |
| От 40 до 50 лет      | 61      | 30,50  | 60      | 30,00  | 61      | 29,61  | 98,36                       | 101,67                      |
| Старше 50 лет        | 44      | 22,00  | 45      | 22,50  | 46      | 22,33  | 102,27                      | 102,22                      |
| Итого по предприятию | 200     | 100,00 | 200     | 100,00 | 206     | 100,00 | 100,00                      | 103,00                      |

Анализируя данные, представленные в таблице 4, можно заметить, что наибольший прирост численности персонала произошел в группе работников в возрасте от 30 до 40 лет. В течение 2022 г. количество работников в этой возрастной группе увеличилось на 2 чел. или на 3,17%. На 1 чел. возросло количество занятых в возрасте старше 50 лет. В относительном выражении прирост составил +2,27%. В остальных группах можно наблюдать снижение численности занятых. При этом общее количество работников в 2022 г. не изменилось и составило 200 чел.

В 2023 г. в группе работников в возрасте от 30 до 40 лет произошли более существенные изменения. Их количество увеличилось на 4 чел. до 69 чел. В относительном выражении прирост составил +6,15%. Менее заметное увеличение можно наблюдать в группах от 40 до 50 лет и старше 50 лет. В обеих группах численность работников возросла на 1 чел. В возрасте до 30 лет количество работников не изменилось по сравнению с 2022 г. и осталось на уровне 30 чел.

Для более наглядного анализа изменений в возрастной структуре персонала АО «Дятьково – хлеб» представим диаграмму на рисунке 6.

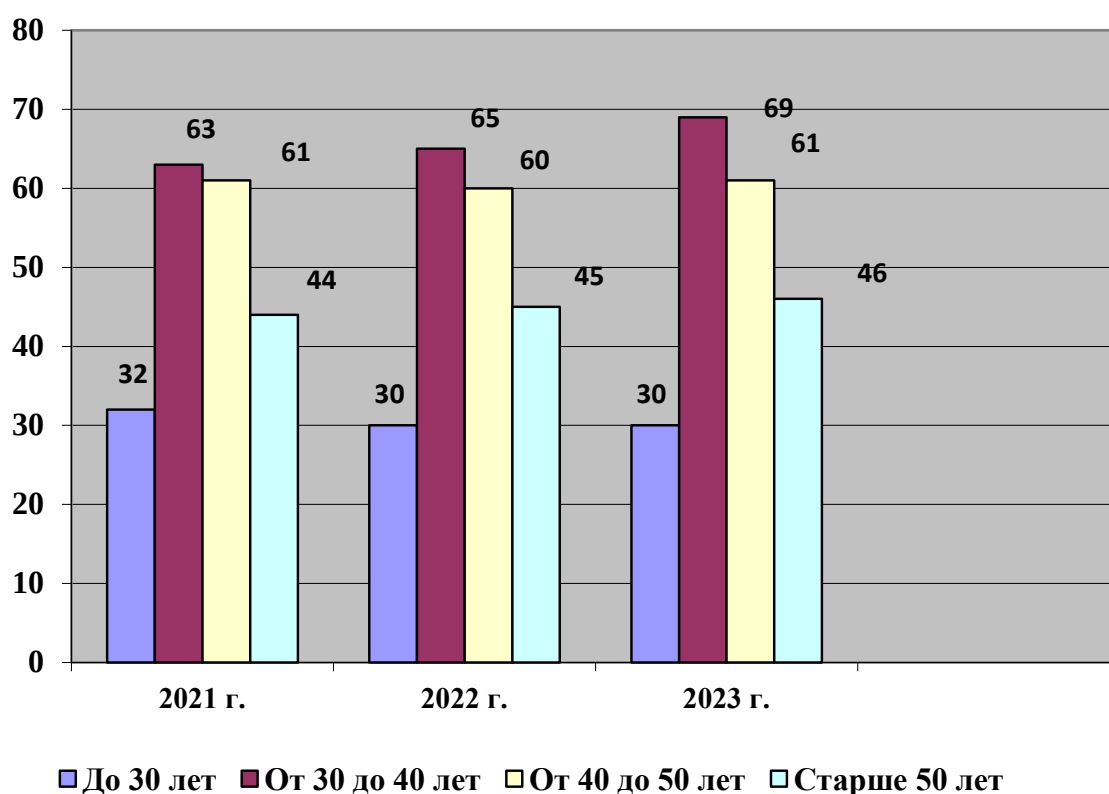


Рисунок 6 – Динамика численности персонала по возрастным группам АО «Дятьково-хлеб» по возрастным группам в 2021 – 2023 гг., чел.

Данные рис. 6 наглядно демонстрируют, что в течение всего периода наблюдений наибольшую долю в возрастной структуре персонала занимают работники в возрасте от 30 до 40 лет, и их количество и доля ежегодно

увеличиваются. В 2022 г. доля этой возрастной группы повысилась на 1 пп. с 31,50% до 32,50%. В следующем 2023 г. тенденция роста сохранилась, и данный показатель увеличился еще на 1 пп., достигнув своего максимального значения за последние три года: 33,50%

Второе место по величине доли в структуре персонала занимает возрастная группа от 40 до 50 лет. В течение последних трех лет численность и доля работников в этой группе изменяются незначительно и на конец 2023 г. составляют 61 чел. и 29,61% соответственно.

Таким образом, суммарно на эти две группы приходится 130 чел. из 206 чел., что соответствует 63,11% общей численности персонала. Это квалифицированные работники в своей сфере, которые имеют опыт работы и трудятся на предприятии не менее 3-х лет. Многие из них работают в АО «Дятьково – хлеб» более 10 лет.

Доля работников старше 50 лет составляет около 22%, а их численность ежегодно возрастает на 1 чел. В 2022 г. их доля выросла на 0,50 пп. и составила 22,50%. В 2023 г., несмотря на абсолютный прирост, доля работников в возрасте старше 55 лет незначительно уменьшилась и составила 22,33%.

Таблица 5 – Структура трудовых ресурсов АО «Дятьково - хлеб» по уровню образования в 2021 – 2023гг.

| Уровень образования работников | 2021 г. |        | 2022 г. |        | 2023 г. |        | Темп роста            |                       |
|--------------------------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|-----------------------|-----------------------|
|                                | чел.    | %      | чел.    | %      | чел.    | %      | 2022 г. в % к 2021 г. | 2023 г. в % к 2022 г. |
| 1                              | 2       | 3      | 4       | 5      | 6       | 7      | 8                     | 9                     |
| Высшее профессиональное        | 63      | 31,50  | 65      | 32,50  | 65      | 31,55  | 103,17                | 100,00                |
| Среднее профессиональное       | 92      | 46,00  | 90      | 45,00  | 94      | 45,63  | 97,83                 | 104,44                |
| Начальное профессиональное     | 38      | 19,00  | 38      | 19,00  | 39      | 18,93  | 100,00                | 102,63                |
| Среднее общее                  | 7       | 3,50   | 7       | 3,50   | 8       | 3,89   | 100,00                | 114,29                |
| Итого по предприятию           | 200     | 100,00 | 200     | 100,00 | 206     | 100,00 | 100,00                | 103,00                |

Наименьшую долю в возрастной структуре персонала АО «Дятьково – хлеб» занимают работники в возрасте до 30 лет. В течение 2021 – 2023 гг. их численность уменьшилась с 32 до 30 чел., а их доля сократилась с 16,00% до 14,56%, то есть, снижение составило -1,44 пп.

Далее рассмотрим структуру персонала Общества в 2021 – 2023 гг. в зависимости от уровня образования. С этой целью представим таблицу 5 и рисунок 7.

Данные, представленные в таблице 5, показывают, что наиболее многочисленной группой в структуре персонала АО «Дятьково – хлеб» в течение последних трех лет являются работники со средним профессиональным образованием. Для более подробного и наглядного анализа представим диаграмму на рис. 7.

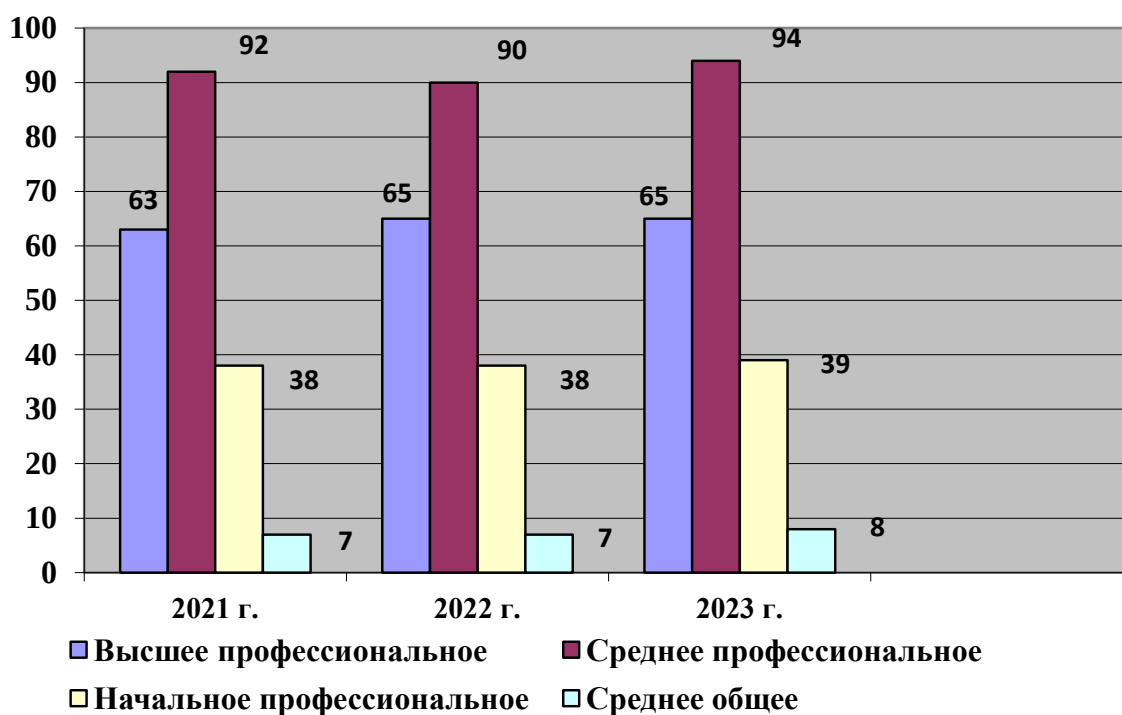


Рисунок 7 – Динамика численности персонала по уровню образования АО «Дятьково-хлеб» по возрастным группам в 2021 – 2023 гг., чел.

Данные рисунка 7 наглядно демонстрируют, что в структуре персонала организации в течение 2021 – 2023 гг. не происходит существенных

изменений. Наибольшую долю занимают работники со средним профессиональным образованием, численность которых в 2022 г. уменьшилась на 2 чел. и составила 90 чел., что соответствует 45% в общей структуре трудовых ресурсов предприятия. Это было связано с тем, что 2 работника получили высшее профессиональное образование. В следующем 2023 г. эта группа работников увеличилась на 4 чел. и достигла своего максимального значения: 94 чел. Причиной таких изменений можно назвать прием на работу пятерых продавцов, четверо из которых имеют среднее профессиональное образование и один продавец имеет начальное профессиональное образование. Рост количества продавцов был вызван открытием двух новых фирменных точек розничной торговли в п. Бытошь и в г. Фокино. Таким образом, по итогам 2023 г. доля работников со средним профессиональным образованием достигла 45,63%, что является максимальным значением за последние три года.

Второе место по численности занимает группа работников с высшим профессиональным образованием. В 2022 г. эта группа увеличилась на 2 чел., что является положительной тенденцией, которая свидетельствует об улучшении структуры персонала. В 2022 г. количество работников с высшим профессиональным образованием составила 65 чел., что соответствует 32,50% от общей численности работников. Это на 1 шт. больше, чем аналогичный показатель предыдущего 2022 г. В следующем 2023 г. численность работников с высшим профессиональным образованием не изменилась и осталась на прежнем уровне. Однако, их доля незначительно уменьшилась на фоне роста численности занятых на предприятии. Снижение составило менее одногопроцентного пункта с 32,50% до 31,55%.

Численность и удельный вес работников с начальным профессиональным образованием не изменяется в период с 2021 г. по 2022 г. Эти показатели составляют 38 чел. и 19,00% соответственно. В 2023 году можно наблюдать незначительные изменения данных показателей по причине приема на работу одного продавца с начальным профессиональным

образованием. В результате к концу исследуемого периода численность данной группы работников возросла на 1 чел. до 39 чел., а их доля незначительно уменьшилась на фоне роста общей численности занятых на предприятии. Снижение составило 0,07 пп. до 18,93%.

Самую малочисленную группу работников составляют лица со средним общим образованием. Это технические работники по уборке помещений и разнорабочие. Эта группа работников возросла на 1 чел. за период 2021 – 2023 гг., что было связано с приемом на работу технического работника по уборке помещений в связи с открытием двух новых фирменных точек розничной торговли продукцией АО «Дятьково – хлеб».

Основным инструментом стимулирования работников предприятия является заработная плата. В организации используется сдельная и повременная формы оплаты труда работников. Заработная плата начисляется 2 раза в месяц: 20-го и 5-го числа каждого месяца. Для руководителей, работников фирменных торговых точек и технических работников применяется повременная форма оплаты труда. Этим категориям работников заработная плата выплачивается в соответствии с утвержденными в штатном расписании окладами, размер которых зависит от должности, уровня образования, квалификации, сложности выполняемой работы. В связи с тем, что предприятие работает без выходных, к должностным окладам установлены также дополнительные выплаты, а именно: доплата за сверхурочную работу, за работу в ночные часы, доплата за выход на работу в выходной и праздничный день.

Ежеквартально осуществляется премирование сотрудников по итогам работы. Показателями для получения премии являются выполнение плановых производственных показателей, а также соблюдение трудовой дисциплины и правил внутреннего распорядка. К Новому году дети работников до 14 лет получают подарки.

Размер дополнительной выплаты может быть уменьшен в случае:

- совершения дисциплинарного нарушения;

- невыполнения установленных плановых показателей;
- ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей;
- нанесения материального ущерба;
- причинения вреда деловой репутации АО «Дятьково-хлеб».

Размер уменьшения премии определяется генеральным директором Владимиром Владимировичем Орловым и зависит от серьезности правонарушения, которое совершил работник. Локальными нормативными актами предусмотрены также случаи, когда работник может быть полностью лишен премии: прогул, явка на работу в состоянии алкогольного или наркотического опьянения, употребления алкогольных напитков или психотропных веществ на территории предприятия.

В дополнение к материальным инструментам стимулирования работников в организации используются социально-психологические методы стимулирования:

- развитие у сотрудников корпоративного духа и формирование чувства принадлежности к предприятию на основе использования корпоративной символики на одежде и канцелярских товара (футболки, рабочая одежда, календари, блокноты и пр.);
- объявление благодарностей и победителей производственных соревнований по итогам месяца;
- проведение организационных праздников для работников и их детей;
- оборудование комнаты отдыха, где работники могут комфортно провести время в обеденные и технические перерывы.

Помимо этого, в 2020 году на территории предприятия была построена спортивная площадка, где работники могут заниматься легкой атлетикой, а также играть в футбол, баскетбол и волейбол. В холе установлены два теннисных стола и оборудованы столы для игры в шахматы.

Для производственных рабочих применяется сдельно-прогрессивная форма оплаты труда, при которой произведенная продукция в рамках установленных плановых показателей оплачивается по обычным расценкам, а продукция, выполненная сверх установленного плана, оплачивается по повышенным расценкам. Такая форма оплаты труда стимулирует производственных рабочих к повышению производительности труда и увеличению объема производимой продукции.

По данным складского учета было выявлено, что в течение последних трех лет, производственные рабочие перевыполняют плановые показатели примерно на 18 - 20%. При прочих равных условиях такая ситуация свидетельствует о повышении эффективности работы предприятия. Однако. Если проанализировать ситуацию более детально, то можно заметить, что в течение 2023 года выручка предприятия возросла всего на 9,19%, что примерно в два раза меньше темпа роста показателей по выработке. При этом темп прироста производительности труда, рассчитываемой по выручке, в 2023 году составил всего +6,01%. Такой дисбаланс между данными показателями можно объяснить тем, что хлебобулочные и кондитерские изделия, производимые АО «Дятково-хлеб», имеют короткий срок годности (от 2-х до 4-х суток при соблюдении условий хранения при температуре от +0 до +5 градусов). Предприятие не использует при производстве химические добавки. Организация позиционирует себя среди конкурентов, как производителя натуральных полезных продуктов, которые безопасны для здоровья. Согласно технологии, предусмотрено использование только натуральных консервантов (сахар, лимонная кислота и пр.).

В результате короткого срока годности, часть продукции, которая не реализуется в течение 2-х - 4-х суток, списывается на убытки, что негативно отражается на выручке и других финансовых показателях предприятия. Для устранения сложившихся диспропорций было бы целесообразно разработать инструменты стимулирования менеджеров по продажам и продавцов фирменных точек розничной торговли к увеличению объема продаж. Это

позволит не только повысить выручку при сохранении себестоимости на прежнем уровне, но и повысить производительность труда в целом на предприятии.

Таким образом, обобщая результаты анализа динамики показателей структуры персонала АО «Дятьково – хлеб» в течение последних трех лет, можно прийти к выводу о том, что структура трудовых ресурсов предприятия является довольно рациональной и относительно стабильной. Более половины работников организации - это люди в возрасте от 30 до 50 лет, имеющие среднее профессиональное или высшее профессиональное образование. В квалификационной структуре около 84% приходится на категорию «рабочие», что является характерным для предприятий пищевой промышленности.

В ходе оценки системы стимулирования персонала предприятия было выявлено, что используемые инструменты не стимулируют работников к увеличению объема продаж, следствием чего является превышение темпов роста заработной платы и фонда оплаты труда в целом над темпами роста производительности труда. Такая ситуация сложилась в результате применения сдельно-прогрессивной формы оплаты труда для производственных рабочих, нацеленных на увеличение объема производимой продукции, и повременной формы оплаты труда менеджеров по продажам и продавцов фирменных точек розничной торговли при отсутствии стимулов к увеличению объема продаж.

### **2.3 Оценка эффективности управления персоналом организации**

С целью оценки эффективности управления персоналом воспользуемся формулами, представленными в параграфе 1.2, и рассчитаем следующие показатели: производительность труда (формула 1); стоимость одной единицы труда (формула 3); объем реализованной продукции в расчете на 1 руб. затрат на рабочую силу (формула 4); удельная затратноёмкость продукции с учетом в

качестве затрат только затрат на персонал (формула 5); коэффициент оборота по приему (формула 7) и коэффициент текучести кадров (формула 8). Для анализа динамики показателей производительности труда, стоимости одной единицы труда, объема реализованной продукции в расчете на 1 руб. затрат на рабочую силу и удельной затратно-производственной стоимости продукции с учетом затрат на персонал в АО «Дятково – хлеб» в период 2021 – 2024 гг. представим таблицу 6.

Таблица 6 – Основные показатели эффективности управления персоналом АО «Дятково - хлеб» в 2021 – 2023 гг.

| Показатели                                                                                  | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | Изменение      |                  |                |                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|----------------|------------------|----------------|------------------|
|                                                                                             |         |         |         | 2022-2021гг.   |                  | 2023-2022гг.   |                  |
|                                                                                             |         |         |         | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % |
| 1                                                                                           | 2       | 3       | 4       | 5              | 6                | 7              | 8                |
| Выручка, тыс. руб.                                                                          | 191726  | 226358  | 247150  | +34632         | +18,06           | +20 792        | +9,19            |
| Численность персонала, чел.                                                                 | 200     | 200     | 206     | +0             | +0,00            | +6             | +3,00            |
| Фонд оплаты труда, тыс. руб.                                                                | 96845   | 103200  | 147221  | +6,355         | +6,56            | +44 021        | +42,66           |
| Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.                                                   | 484,23  | 516,00  | 714,67  | +31,77         | +6,56            | +198,87        | +38,50           |
| Производительность труда, тыс. руб. / чел.                                                  | 958,63  | 1131,79 | 1199,76 | +173,16        | +18,08           | +67,97         | +6,01            |
| Стоимость 1 ед. труда, тыс. руб.                                                            | 484,23  | 516,00  | 714,67  | +31,77         | +6,56            | +198,67        | +38,50           |
| Объем реализованной продукции на 1 руб. затрат на рабочую силу, руб.                        | 1,98    | 2,19    | 1,68    | +0,21          | +10,61           | -0,51          | -23,29           |
| Удельная затратно-производственная стоимость продукции по затратам на персонал, руб. / руб. | 0,51    | 0,46    | 0,59    | -0,05          | -9,80            | +0,13          | +28,26           |

Анализируя показатели эффективности управления персоналом организации, представленные в таблице 6, можно заметить формирование негативных тенденций к концу исследуемого периода. Если в 2022 году темп роста производительности труда почти в три раза превышал темп роста среднегодовой заработной платы и темп роста фонда оплаты труда, то в 2023 году сформировалась обратная тенденция. Производительность труда возросла чуть более, чем на 6% при одновременном росте среднегодовой заработной платы на 38,50% и росте фонда оплаты труда на 42,66%. Таким образом, разрыв между темпами роста среднегодовой заработной платы и производительности труда составил более 32,5 пп. Опережение темпа роста фонда оплаты труда по сравнению с производительностью труда оказалось еще более значительным: 36,65 пп. такая ситуация свидетельствует о неэффективном управлении персоналом в 2023 году и требует пересмотра процесса организации заработной платы в АО «Дятьково – хлеб».

К аналогичным выводам можно прийти, если проанализировать динамику стоимости 1 ед. труда в период 2021 – 2023 гг. Если в течение 2022 года наблюдалось положительное соотношение между темпами роста производительности труда и стоимости 1 ед. труда, то в 2023 году ситуация изменилась на противоположную. Так, например, в 2022 году тем прироста производительности труда составил +18.08%, увеличившись с 958,63 тыс. руб./чел. до 1 131,79 тыс. руб./чел. При этом стоимость 1 ед. труда возросла всего на 6,56% с 484,23 тыс. руб. до 516,00 тыс. руб. То есть, темп роста производительности труда превысил тем роста стоимости 1 ед. труда на 11,52 пп. Такая ситуация свидетельствует о повышении эффективности управления персоналом АО «Дятьково – хлеб» в течение 2022 года.

В 2023 году ситуация изменилась в худшую сторону и эффективность управления персоналом резко снизилась, о чем свидетельствует существенное превышение темпов роста стоимости 1 ед. труда над темпами роста производительности труда. Дисбаланс между этими показателями в 2023 году составил почти 32 пп.

Далее проанализируем динамику объема реализованной продукции на 1 руб. затрат на персонал и удельной затратоемкости продукции по затратам на оплату труда в 2021 – 2023 гг. С этой целью воспользуемся данными таблицы 5 и представим графики на рисунке 8.

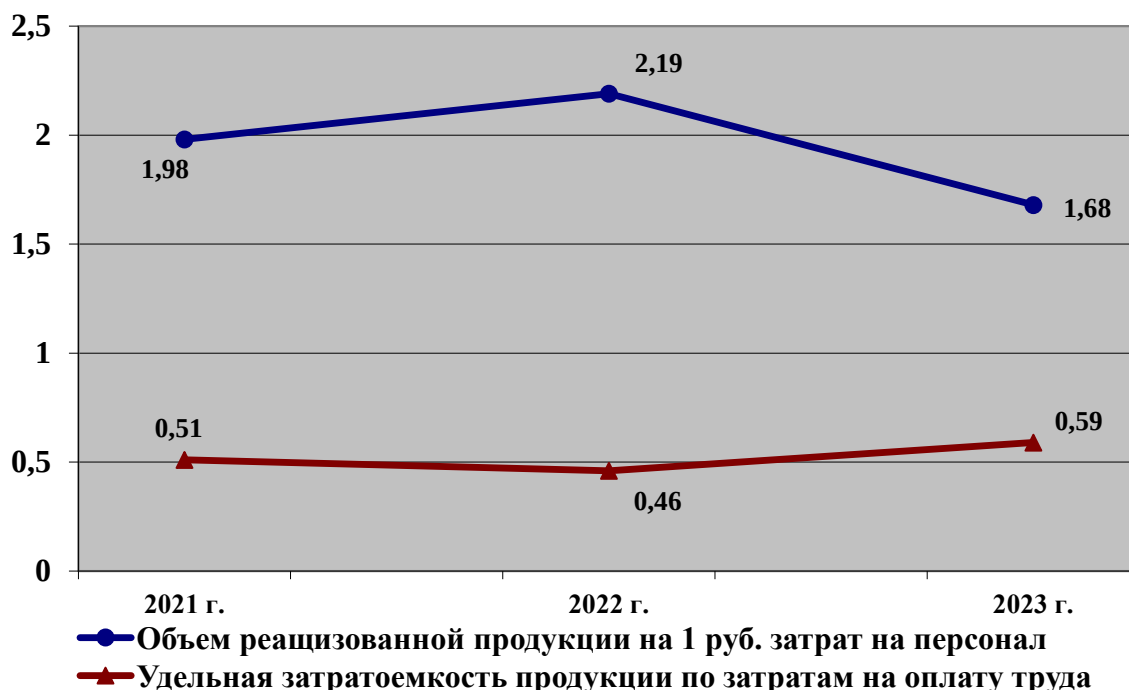


Рисунок 8 – Динамика объема реализованной продукции на 1 руб. затрат на персонал и удельной затратоемкости продукции по затратам на оплату труда в АО «Дятьково – хлеб» в 2021 – 2023 гг., руб.

Данные рисунка 8 наглядно демонстрируют ухудшение показателей эффективности управления персоналом в 2023 году после положительных изменений в предыдущий период. В 2022 году на 1 руб. затрат на персонал предприятие выпускало продукцию на сумму 1 руб. 98 коп. В абсолютном выражении прирост составил +21 коп., а в относительном +10,61%. При этом удельная затратоемкость по затратам на оплату труда уменьшилась на 5 коп. и составила 46 коп. на 1 руб. реализованной продукции. Не трудно заметить, что оба показателя в 2022 году демонстрируют позитивную динамику и свидетельствуют о повышении эффективности управления персоналом в указанный период.

В 2023 году в связи с необоснованным увеличением расходов на выплату заработной платы динамика анализируемых показателей изменилась на противоположную. Объем реализованной продукции АО «Дятьково – хлеб» в расчете на 1 руб. затрат на персонал резко сократился и опустился до уровня 1 руб. 68 коп. Это на 51 коп. меньше, чем в 2022 году. В относительном выражении снижение составило 23,29%, если же оценивать изменение данного показателя в период 2021 – 2023 гг., то он уменьшился на 30 коп. или на 15%.

Одновременно с этим можно наблюдать повышение удельной затратоемкости продукции по затратам на оплату труда, которая в 2023 году возросла на 28,26% с 46 коп. до 59 коп. в расчете на 1 руб. реализованной продукции. В абсолютном выражении прирост составил +13 коп. В целом за три года удельный вес расходов на выплату заработной платы увеличился на 8 коп. или на 15,69%.

Таким образом, выявленные тенденции изменения объема реализованной продукции в расчете на 1 руб. затрат на персонал и удельной затратоемкости по затратам на оплату труда показывают, что в 2022 году эффективность управления персоналом существенно повысилась. Однако, необоснованный рост расходов на выплату заработной платы в 2023 году способствовал формированию негативной динамики данных показателей, что свидетельствует о существенном снижении эффективности управления персоналом АО «Дятьково – хлеб» к концу рассматриваемого периода. Кроме того, следует подчеркнуть, что негативные тенденции проявляются на фоне резкого сокращения темпов роста производительности труда. Сложившаяся ситуация требует от руководства предприятия пересмотра системы организации оплаты труда и инструментов стимулирования сотрудников. Было бы целесообразно разработать такие стимулы материального поощрения, использование которых позволило бы формировать фонд оплаты труда в зависимости от объема реализованной продукции.

Далее проанализируем динамику коэффициента по приему и коэффициента текучести кадров в АО «Дятьково – хлеб» в 2021 – 2023 гг. С этой целью представим таблицу 7.

Как показывают данные таблицы 7, численность персонала и коэффициенты движения кадров в 2021 – 2023 гг. изменяются незначительно.

Таблица 7 – Динамика коэффициента оборота по приему и коэффициента текучести кадров АО «Дятьково - хлеб» в 2021 – 2023 гг.

| Показатели                                                                      | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | Изменение      |                  |                |                  |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|----------------|------------------|----------------|------------------|
|                                                                                 |         |         |         | 2022-2021гг.   |                  | 2023-2022гг.   |                  |
|                                                                                 |         |         |         | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % |
| Численность персонала, чел.                                                     | 200     | 200     | 206     | +0             | +0,00            | +6             | +3,00            |
| Количество принятых на работу сотрудников, чел.                                 | 2       | 0       | 6       | -2             | -100,00          | +6             | -                |
| Количество уволенных по собственному желанию и по инициативе работодателя, чел. | 2       | 0       | 0       | -2             | -100,00          | +0             | -                |
| Коэффициент оборота по приему                                                   | 0,01    | 0,00    | 0,03    | -0,01          | -100,00          | +0,03          | -                |
| Коэффициент текучести кадров                                                    | 0,01    | 0,00    | 0,00    | -0,01          | -100,00          | +0,00          | -                |

Такая ситуация свидетельствует о том, что кадровая политика предприятия является эффективной и персонал заинтересован в сохранении своих рабочих мест. В 2021 году двое работников (бухгалтер по заработной плате и водитель) были уволены по собственному желанию в связи с изменением места жительства. Данные вакансии были заполнены новыми работниками. На должность бухгалтера по заработной плате был принят новый работник с высшим экономическим образованием, на должность водителя принят работник со средним специальным образованием. В

результате таких изменений коэффициент оборота кадров по приему и коэффициент текучести кадров составили 0,01. Это довольно низкие значения данных показателей, свидетельствующие о стабильном кадровом составе организации в 2021 г. В течение 2022 г. показатели движения кадров оставались нулевыми, так как не происходило никаких количественных изменений в штатном расписании и кадровом составе.

В течение 2023 года численность персонала возросла до 206 чел. увеличение количества занятых на предприятии было связано с расширением коммерческой деятельности: открытием двух фирменных точек торговли (Булочная № 14, расположенная по адресу: п. Бытошь, ул. Пионерская, 7 и Булочная № 15, расположенная по адресу: г. Фокина, ул. Северная, 17). В связи с расширением коммерческой деятельности на работу было принято дополнительно 5 продавцов и 1 технический работник. В результате таких изменений коэффициент оборота по приему кадров увеличился с 0,00 до 0,03. При этом коэффициент текучести продолжает оставаться на нулевой отметке. Таким образом, динамика всех рассмотренных показателей движения кадров свидетельствует о том, что кадровая политика предприятия в 2021 – 2023 гг. является эффективной.

Обобщая результаты исследования, проведенные в данном параграфе, можно сформулировать следующие выводы. Во-первых, к концу исследуемого периода сформировались негативные тенденции в динамике показателей эффективности управления персоналом. В 2023 году наблюдается опережающий рост темпов роста среднегодовой заработной платы и фонда оплаты труда по сравнению с ростом производительности труда на предприятии.

Дисбаланс между этими показателями составляет 32,51 пп. и 36,65 пп. соответственно, что требует пересмотра процесса организации заработной платы на основе использования материальных инструментов стимулирования работников.

О снижении эффективности управления персоналом свидетельствует также динамика стоимости 1 ед. труда и ее сопоставление с динамикой производительности труда на предприятии.

Во-вторых, кадровый состав является стабильным, так как динамика показатели движения кадров в течение 2021 – 2023 гг. не претерпевают существенных изменений. Около нулевые значения коэффициентов текучести и оборота по приему свидетельствуют об эффективной кадровой политике предприятия.

## **Глава 3 Разработка мероприятий по использованию инструментов стимулирования сотрудников АО «Дятьково-хлеб» и оценка их экономической эффективности**

### **3.1 Мероприятия по использованию инструментов стимулирования сотрудников АО «Дятьково-хлеб»**

Одним из главных факторов успеха организации является эффективное управление персоналом на основе стимулирования сотрудников. Совершенствование системы стимулирования труда выступает в качестве важнейшего элемента управления персоналом, так как способствует росту производительности труда и повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия, что в конечном итоге проявляется в положительной динамике показателей прибыли, рентабельности, повышении конкурентоспособности. Для эффективного использования методов стимулирования необходимо определить те факторы, которые мотивируют работников к добросовестному выполнению трудовых обязанностей и формируют внутреннюю мотивацию персонала.

Как показали результаты исследования, проведенного в рамках второй главы, кадровый состав АО «Дятьково – хлеб» в течение последних трех лет является стабильным, так как показатели движения кадров в течение 2021 – 2023 гг. не претерпевают существенных изменений. Околонулевые значения коэффициентов текучести и оборота по приему свидетельствуют об эффективной политике предприятия по привлечению персонала.

В то же время следует отметить, что в 2023 году обозначились негативные тенденции соотношении темпов роста производительности труда с одной стороны и темпов роста заработной платы и фонда оплаты труда, с другой стороны. Выявленная проблема опережающего роста расходов на оплату труда персонала по сравнению с ростом показателей производительности труда свидетельствует о том, что эффективность

управления персоналом на предприятии существенно уменьшилась в течение 2023 года. Такая ситуация требует от руководства предприятия разработки и реализации мероприятий, направленных на разработку и использование эффективных инструментов стимулирования сотрудников. Применяемые инструменты должны мотивировать работников увеличивать объем продаж выпускаемой продукции, что будет способствовать росту производительности труда и объему реализованной продукции на 1 руб. затрат на персонал, а также снижению стоимости 1 ед. труда и удельной затратоемкости продукции по затратам на персонал. На основе выявленных проблем могут быть предложены инструменты стимулирования сотрудников, представленные в таблице 8.

Таблица 8 – Инструменты стимулирования сотрудников АО «Дятьково-хлеб»

| Проблема                                                                                        | Мероприятия                                                                                                                                                                                                                                              | Результат                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Снижение объема реализованной продукции на 1 руб. затрат на рабочую силу и рост зарплатоемкости | распределение и кооперирование труда на предприятии в целом и в рамках структурных подразделений;<br>внедрение балльно-рейтинговой оценки и увязка размера заработной платы с индивидуальными достижениями работника;<br>введение системы наставничества | Повышение уровня профессиональных компетенций и личностного развития работников, в результате чего ожидается увеличение объема реализованной продукции на 1 руб. затрат на персонал и снижение зарплатоемкости |
| Темпы роста среднегодовой заработной платы опережают темпы роста производительности труда       | стимулирование специалистов коммерческого отдела (менеджеров по продажам) к заключению новых хозяйственных договоров с покупателями;<br>стимулирование продавцов фирменных торговых точек к увеличению объема продаж                                     | Сбалансированный рост производительности труда и расходов на заработную плату                                                                                                                                  |

Стимулирование сотрудников является важной составляющей эффективного управления персоналом любой организации, следовательно,

правильно подобранные инструменты стимулирования будут оказывать положительное воздействие на динамику показателей производительности труда и сбалансированный рост заработной платы сотрудников. При этом не стоит забывать, что не существует универсальных методов стимулирования труда, которые могли бы быть одинаково эффективны для всех предприятий. Компания должна подобрать свой набор мотивационных инструментов, которые позволят сформировать максимально эффективную систему стимулирования сотрудников.

Использование мотивационных инструментов требует постоянного мониторинга и контроля за состоянием процесса стимулирования сотрудников с целью оценки его влияния на результаты индивидуальных достижений работника. Необходимо установить четкие критерии премирования при условии достижения работником ключевых показателей эффективности КРІ, которые должны быть направлены на обеспечение стабильного производства и увеличение объема продаж производимой продукции. Такие инструменты стимулирования сотрудников будут способствовать максимальной заинтересованности работника в повышении результативности труда и повышении показателей деловой активности предприятия.

При разработке инструментов стимулирования необходимо учитывать, что различные категории работников могут иметь разные потребности. Например, для более молодых сотрудников карьерный рост и уровень заработной платы могут играть первостепенную роль в стимулировании их трудовой деятельности. В то же время работники более старшего возраста, занимаемые руководящие должности, могут быть мотивированы признанием своего авторитета и созданием более комфортных условий труда. В связи с этим, разработка и внедрение эффективных инструментов стимулирования требует индивидуального взвешенного подхода к каждому сотруднику.

Поддержка сотрудников, их моральное и материальное поощрение в случае достижения ключевых показателей эффективности КРІ оказывает позитивное воздействие на динамику общей производительности труда и

способствует повышению степени удовлетворенности персонала своей работой. Каждый сотрудник чувствует себя при этом ценным и важным звеном в системе бизнес-процессов организации.

В результате анализа, проведенного в параграфе 2.2, было выявлено, что наибольшую долю в возрастной структуре персонала составляют работники в возрасте от 30 до 40 лет. На эту категорию работников в 2023 году приходилось 35,50%. При этом следует подчеркнуть, что численность сотрудников в этом возрасте и удельный вес данной возрастной группы ежегодно возрастает в течение последних трех лет. Если в 2021 году численность работников в возрасте от 30 до 40 лет составляла 63 чел., что соответствовало 31,50% в общей возрастной структуре персонала, то в 2022 году эти показатели возросли до 65 чел. и 32,50% соответственно. В 2023 году численность работников данной возрастной группы увеличилась еще на 4 чел. и составила 69 чел., что является максимальным значением за весь период исследования. Таким образом в течение 2021 - 2023 гг. в абсолютном выражении прирост численности данной категории работников составил 6 чел., а в относительном - более девяти с половиной процентов. В результате по итогам 2023 года группа работников в возрасте от 30 до 40 лет оказалась самой многочисленной группой в возрастной структуре персонала. Таким образом, при разработке инструментов стимулирования работников целесообразно основной упор сделать на материальные методы мотивации, которые являются более эффективными для молодых возрастов.

С целью стимулирования объема продаж и производительности труда продавцов предлагается в качестве ключевых показателей эффективности использовать объем продаж и темп прироста выручки. При этом было бы справедливо заработную плату продавцов разделить на 2 части: фиксированный оклад в размере 30 тыс. руб. и плавающую надбавку в % к окладу в зависимости от выполнения плана по объему продаж и темпа прироста выручки относительно установленного плана.

Кроме того, для увеличения выручки предлагается ввести систему KPI

для менеджеров по продажам. В настоящее время АО «Дятьково-хлеб» реализует свою продукцию только через свои фирменные торговые точки, продукция предприятия не представлена в торговых сетях. Для увеличения выручки было бы целесообразно заключить договоры на реализацию хлебобулочных изделий с цепными торговыми организациями, которые широко представлены в г. Дятьково и других городах Брянской области.

На предприятии трудятся два менеджера по продажам, в обязанности которых входит контролировать деятельность фирменных торговых точек и следить за обеспечением их бесперебойной работы. Они получают фиксированную заработную плату, размер которой не зависит от динамики объема продаж. Можно расширить перечень их трудовых функций и вменить в обязанности заключение договоров на реализацию продукции, производимой Обществом, через магазины торговых сетей «Магнит», «Пятерочка», «Перекресток», «Лента», «Дикси». Для того, чтобы заинтересовать менеджеров заключать как можно больше договоров, что будет способствовать росту выручки, можно установить зависимость плавающей надбавки к фиксированной части заработной платы менеджера по продажам от суммы заключенного договора. Изменения в оплате труда менеджеров будут заключаться в том, что при заказе поставки хлебобулочных изделий в соответствии с заключенным договором, плавающая часть заработной платы будет увеличиваться пропорционально сумме заказа. Изменения в оплате труда продавцов и менеджеров по продажам после внедрения предлагаемых мероприятий представим в таблице 9.

Продавцы и менеджеры по продажам после введения предлагаемой системы КРІ будут заинтересованы в увеличении объема продаж, так как размер плавающей части заработной платы увязывается с показателями объема продаж и увеличивается пропорционально выручке.

Таблица 9 – Инструменты материального стимулирования продавцов и менеджеров по продажам АО «Дятьково-хлеб»

| Должность            | Заработная плата до реализации предлагаемых мероприятий (фиксированный оклад), тыс. руб. | Основная заработная плата после реализации предлагаемых мероприятий (фиксированный оклад), тыс. руб. | % надбавки к заработной плате за достижение KPI после реализации предлагаемых мероприятий |                                                                       |                                                                      |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
|                      |                                                                                          |                                                                                                      | Выполнение плана по выручке (% к фиксированному окладу)                                   | Заключение договора на реализацию с покупателем (% от суммы договора) | Прирост выручки относительно плана (% от суммы перевыполнения плана) |
| Продавец             | 35                                                                                       | 30                                                                                                   | 20                                                                                        | -                                                                     | 5                                                                    |
| Менеджер по продажам | 45                                                                                       | 40                                                                                                   | 15                                                                                        | 5                                                                     | -                                                                    |

Размер надбавки продавцов в каждой фирменной торговой точке будет зависеть от выручки конкретной торговой точки. Таким образом, продавцы будут стремиться увеличить объем продаж именно той точки реализации, за которой они закреплены. Если в одном фирменном магазине план по выручке выполнен, а в другом нет, то надбавку получают продавцы только тех точек реализации, в которых выполнен план по объему продаж. Такая система KPI, по нашему мнению, является справедливой, так как учитывает вклад каждого работника в достижение поставленных плановых показателей. Размер плавающей части заработной платы менеджера по продажам будет зависеть от выполнения плана по выручке и суммы заключенного договора на реализацию продукции предприятия через магазины розничной торговли известных торговых сетей на территории Брянской области.

Такие изменения, по нашему мнению, усилят заинтересованность многих сотрудников в увеличении объема реализованной продукции и приведут к росту выручки, что при прочих равных условиях будет способствовать росту производительности труда, показателей оборачиваемости и деловой активности, прибыли и рентабельности, а также увеличению доли занимаемого рынка и повышению конкурентоспособности АО «Дятьково-хлеб» на рынке хлебобулочных изделий на территории Брянской области. В перспективе можно будет выйти и на рынки соседних регионов Калужской, Орловской, Белгородской и других областей

### **3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий**

Для оценки экономической эффективности предлагаемых инструментов материального стимулирования работников необходимо составить прогнозный отчет о финансовых результатах с учетом следующих изменений. Во-первых, выручка предприятия может увеличиться на 15-20% от фактического значения 2023 года, так как материальная заинтересованность продавцов и менеджеров по продажам будет стимулировать к увеличению объема продаж и заключению новых договоров на поставку продукции АО «Дятьково-хлеб» в предприятия розничной торговли г. Брянска и Брянской области. Во-вторых, себестоимость производства хлебобулочных изделий увеличится в меньшем размере, чем выручка, так как прирост объема продаж позволит уменьшить убытки предприятия за счет сокращения списания на убыток испорченной нереализованной продукции. В-третьих, прирост расходов на заработную плату будет отставать от темпа роста выручки, так как каждый перевыполнение плана по выручке будет увеличивать расходы на оплату труда продавцов и менеджеров по продажам всего на 5% от суммы перевыполнения плана по выручке. Таким образом темп прироста объема продаж будет значительно превышать темп прироста фонда оплаты труда. Такие изменения будут способствовать более сбалансированному соотношению роста заработной платы с одной стороны, и роста производительности труда с другой стороны. Согласно учетной политике предприятия, расходы на оплату труда списываются в себестоимость продаж. Для оценки экономической эффективности мероприятий по стимулированию работников АО «Дятьково-хлеб» необходимо, прежде всего рассчитать дополнительные расходы на оплату труда. Изменения в оплате труда затронут 30 продавцов и 2-х менеджеров по продажам. Расчеты произведем, исходя из того, что продавцы после внедрения стимулирующих мероприятий будут перевыполнять план по продажам в среднем на 100 тыс. руб., ежемесячно.

Таким образом, в 15 точках розничной торговли выручка возрастет на 3 млн. руб. в месяц.

$$100000 \text{ руб.} \times 15 \text{ точек торговли} \times 2 \text{ продавца} = 3000 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, при перевыполнении плана на 3000 тыс. руб. в месяц выручка предприятия может увеличиться на 36000 тыс. руб. в год. При этом надбавка к заработной плате продавцов составит 5% от суммы перевыполнения плана по продажам или 1800 тыс. руб.

$$36000 \text{ тыс. руб.} \times 0,05 = 1800 \text{ тыс. руб.}$$

Следует также учесть, что менеджеры по продажам после внедрения стимулирующих мер будут заключать договоры на реализацию с новыми заказчиками (торговые сети «Магнит», «Пятерочка», «Дикси», «Перекресток», «Лента»). Два менеджера по продажам могут заключить договоры на реализацию хлебобулочных изделий АО «Дятьково-хлеб» на общую сумму 5 млн. руб. в год. В этом случае надбавка к их заработной плате составит 5% от суммы договора или 250 тыс. руб.

$$5000 \text{ тыс. руб.} \times 0,05 = 250 \text{ тыс. руб.}$$

Суммарный прирост выручки составит 41 млн. руб.

$$36000 \text{ тыс. руб.} + 5000 \text{ тыс. руб.} = 41000 \text{ тыс. руб.}$$

Далее рассчитаем, на сколько процентов может увеличиться выручка после внедрения разработанных нами стимулирующих мероприятий.

По данным отчета о финансовых результатах выручка АО «Дятьково-хлеб» в 2023 году составила 247150 тыс. руб., следовательно, предлагаемые

мероприятия могут увеличить выручку организации на 16,59%.

$$(41000 \text{ тыс. руб. } / 247150 \text{ тыс. руб.}) \times 100\% = 16,59\%$$

Рассчитаем прирост себестоимости в результате увеличения объема продаж на 41000 тыс. руб. или на 16,59%. По данным отчета о финансовых результатах себестоимость продаж в 2023 году составила 130986 тыс. руб. Пропорциональный прирост себестоимости производства после увеличения объема продаж составит 21731 тыс. руб.

$$(130\,986 \text{ тыс. руб. } / 100\%) \times 16,59\% = 21\,730,58 \text{ тыс. руб.}$$

При этом следует учесть, что в результате невыполнения плана по выручке из-за короткого срока хранения производимой хлебобулочной продукции в 2023 году было списано на убытки 1857 тыс. руб., то есть, произведенная на эту сумму продукция не была своевременно реализована, в результате чего истек срок годности.

Таблица 10 – Расходы на оплату труда продавцов и менеджеров по продажам до и после предлагаемых мероприятий

| Должность,<br>количество<br>ставок      | Расходы на<br>заработную плату (фикс.<br>оклад), тыс. руб. |                                          | % надбавки к заработной плате за достижение КРІ после<br>реализации предлагаемых мероприятий |                                                                  |                                                                                        |                                                                                           |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         | до<br>реализации<br>предл.<br>меропр.                      | после<br>реализации<br>предл.<br>меропр. | Выполнение<br>плана по<br>выручке (%<br>к<br>фикс.окладу<br>)                                | Заработна<br>я плата<br>при<br>выполнени<br>и плана,<br>тыс.руб. | Заключение<br>договора на<br>реализацию с<br>покупателем<br>(5 % от суммы<br>договора) | Прирост<br>выручки<br>относительно<br>плана (5 % от<br>суммы<br>перевыполнени<br>я плана) |
| 1                                       | 2                                                          | 3                                        | 4                                                                                            | 5                                                                | 6                                                                                      | 7                                                                                         |
| Продавец,<br>30 ставок                  | 1 050<br>(35×30)                                           | 900                                      | 180<br>(20%)                                                                                 | 1 080                                                            | -                                                                                      | 1 800                                                                                     |
| Менеджер<br>по<br>продажам, 2<br>ставки | 90<br>(2×45)                                               | 80                                       | 12<br>(15%)                                                                                  | 92                                                               | 250                                                                                    | -                                                                                         |

Продолжение таблицы 10

| 1                                         | 2      | 3      | 4 | 5      | 6   | 7     |
|-------------------------------------------|--------|--------|---|--------|-----|-------|
| Страховые взносы                          | 342    | -      | - | 352    | 75  | 540   |
| Итого в месяц                             | 1 482  | -      | - | 1 524  | -   | -     |
| Итого в год                               | 17 784 | -      | - | 18 288 | 325 | 2 340 |
| Расходы на оплату до мероприятий          | 17 784 | -      |   |        |     |       |
| Расходы на оплату труда после мероприятий | -      | 20 953 |   |        |     |       |

В связи с этим прирост себестоимости производства в прогнозном периоде составит 19874 тыс. руб.

$$21731 \text{ тыс. руб.} - 1857 \text{ тыс. руб.} = 19874 \text{ тыс. руб.}$$

Для оценки дополнительных расходов на оплату труда после внедрения стимулирующих мероприятий представим таблицу 10.

Таким образом расходы на оплату труда после внедрения системы КРІ увеличатся на 3169 тыс. руб.

$$20953 \text{ тыс. руб.} - 17 784 \text{ тыс. руб.} = 3169 \text{ тыс. руб.}$$

При этом себестоимость производства, как показали представленные выше расчеты увеличится на 19874 тыс. руб., следовательно, себестоимость продаж возрастет на 23043 тыс. руб.

$$19874 \text{ тыс. руб.} + 3 169 \text{ тыс. руб.} = 23043 \text{ тыс. руб.}$$

Выручка АО «Дятьково-хлеб» при этом увеличится на 41000 тыс. руб. или на 16,59%. Учитывая данные изменения, составим прогнозный отчет о финансовых результатах. Необходимые данные представим в виде таблицы 11.

Таблица 11 – Данные прогнозного отчета о финансовых результатах АО «Дятьково-хлеб», тыс. руб.

| Наименование показателя             | Код  | 2023 год (факт) | 2024 год (прогноз) | Абсолютное отклонение (+;-) | Темп роста, % |
|-------------------------------------|------|-----------------|--------------------|-----------------------------|---------------|
| 1                                   | 2    | 3               | 4                  | 5                           | 6             |
| Выручка                             | 2110 | 247 150         | 288 150            | +41 000                     | 116,59        |
| Себестоимость продаж                | 2120 | 130 986         | 154 029            | +23 043                     | 117,59        |
| Валовая прибыль (убыток)            | 2100 | 116 164         | 134 121            | +17 957                     | 115,46        |
| Коммерческие расходы                | 2210 | 61 773          | 61 773             | +0                          | 100,00        |
| Управленческие расходы              | 2220 | 45 234          | 45 234             | +0                          | 100,00        |
| Прибыль (убыток) от продаж          | 2220 | 9 157           | 27 114             | +17 957                     | 296,10        |
| Проценты к получению                | 2320 | 2 566           | 2 566              | +0                          | 100,00        |
| Проценты к уплате                   | 2330 | 119             | 119                | +0                          | 100,00        |
| Прочие доходы                       | 2340 | 1 686           | 1 686              | +0                          | 100,00        |
| Прочие расходы                      | 2350 | 7 707           | 7 707              | +0                          | 100,00        |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 2300 | 5 583           | 23 540             | +17 957                     | 315,19        |
| Налог на прибыль                    | 2410 | 1 521           | 4 708              | +3 187                      | 309,53        |
| Чистая прибыль                      | 2400 | 4 062           | 18 832             | +14 770                     | 463,61        |

Как показывают прогнозные расчеты, представленные в таблице 11, после предлагаемых мероприятий выручка предприятия увеличивается на 16,59% или на 41000 тыс. руб. В абсолютном выражении. При этом себестоимость продаж возрастает на 17, 59% или на 23043 тыс.руб. Такое соотношение прироста выручки и себестоимости продаж приводит к увеличению валовой прибыли на 17957 тыс. руб. В процентном отношении валовая прибыль возрастает в прогнозном 2024 году на 15,46%.

В результате увеличения валовой прибыли и сохранения на прежнем уровне коммерческих и управленческих расходов прибыль от продаж возрастает в 2,96 раза и достигает уровня 27114 тыс.руб. В абсолютном выражении прирост составляет +17957 тыс. руб. Такие изменения оказывают положительное влияние на показатели прибыли до налогообложения и чистой прибыли после внедрения предлагаемых нами стимулирующих мероприятий. Налогооблагаемая прибыль составляет в прогнозном периоде 23540 тыс.руб, что более, чем в три раза превышает уровень 2023 года. При этом чистая прибыль увеличивается на 14770 тыс. руб. и достигает 18832 тыс. руб.

Положительная динамика выручки и показателей прибыли оказывает позитивное влияние на уровень рентабельности и производительности труда в прогнозном периоде. Для оценки этих показателей воспользуемся данными прогнозного отчета о финансовых результатах (таблица 11) и составим таблицу 12.

Таблица 12 – Прогнозная динамика показателей рентабельности и производительности труда АО «Дятьково - хлеб» за 2021 – 2023гг.

| Показатели                                           | 2022 г.<br>(факт) | 2023 г.<br>(факт) | 2024 г.<br>(прогн.) | Изменение            |                        |                      |                        |
|------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|---------------------|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|
|                                                      |                   |                   |                     | 2023-2022гг.         |                        | 2024-2023гг.         |                        |
|                                                      |                   |                   |                     | Абс.<br>изм<br>(+/-) | Темп<br>прироста,<br>% | Абс.<br>изм<br>(+/-) | Темп<br>прироста,<br>% |
| 1                                                    | 2                 | 3                 | 4                   | 5                    | 6                      | 7                    | 8                      |
| Выручка, тыс. руб.                                   | 226358            | 247150            | 288150              | +20792               | +9,19                  | +41 000              | +16,59                 |
| Себестоимость продаж, тыс. руб.                      | 126554            | 130986            | 154029              | +4432                | +3,50                  | +23 043              | +17,59                 |
| Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.                  | 99804             | 116164            | 134121              | +16 360              | +16,39                 | +17 957              | +15,46                 |
| Управленческие расходы, тыс. руб.                    | 40769             | 45234             | 45234               | +4465                | +10,95                 | +0                   | +0,00                  |
| Коммерческие расходы, тыс. руб.                      | 50088             | 61773             | 61773               | +11685               | +23,33                 | +0                   | +0,00                  |
| Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.                | 8947              | 9157              | 27114               | +210                 | +2,35                  | +17 957              | +296,10                |
| Чистая прибыль, тыс. руб.                            | 4814              | 4062              | 18832               | -752                 | -15,62                 | +14 770              | +363,61                |
| Численность ППП, чел.                                | 200               | 206               | 206                 | +6                   | +3,00                  | +0                   | +0,00                  |
| Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.                     | 103200            | 147221            | 150390              | +44021               | +42,66                 | +3 169               | +2,15                  |
| Производительность труда работающего, тыс. руб.      | 1131,79           | 1199,76           | 1398,79             | +67,97               | +6,01                  | +199,03              | +16,59                 |
| Среднегодовая заработная плата работающего, тыс.руб. | 516,00            | 714,67            | 730,05              | +198,87              | +38,50                 | +15,38               | +2,15                  |
| Рентабельность продаж, %                             | 3,95              | 3,71              | 9,41                | -0,24                | -6,08                  | +5,70                | +153,64                |
| Рентабельность производства, %                       | 4,12              | 3,90              | 10,39               | -0,22                | -5,34                  | +6,49                | +166,41                |

Как показывают расчеты, представленные в таблице 12, прогнозные показатели рентабельности и производительности труда существенно возрастают, что является свидетельством целесообразности внедрения разработанных нами стимулирующих мероприятий на основе KPI индикаторов. При этом следует особенно подчеркнуть, что темп прироста производительности труда в прогнозном 2024 году на 14,44 п.п. превышает темп прироста фонда оплаты труда, что является положительной динамикой. Если в 2023 году темп прироста фонда оплаты труда составил +42,66% при одновременном увеличении производительности труда всего на 6,01%, то после внедрения предлагаемых мероприятий по стимулированию объема продаж темп прироста производительности труда возрастает на 10,58 п.п и достигает 16,59%. При этом фонд оплаты труда увеличивается на 3 169 тыс. руб. или на 2,15%. Такое соотношение темпов роста производительности труда и темпов роста фонда оплаты труда свидетельствует о повышении эффективности управления персоналом на предприятии и целесообразности внедрения в практическую деятельность АО «Дятьково-хлеб» предлагаемых инструментов стимулирования работников. Кроме того, разработанные мероприятия оказывают положительное влияние на эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия, что проявляется в положительной динамике показателей рентабельности в прогнозном 2024 году. Для анализа прогнозных изменений показателей рентабельности представим графики на рисунке 8.

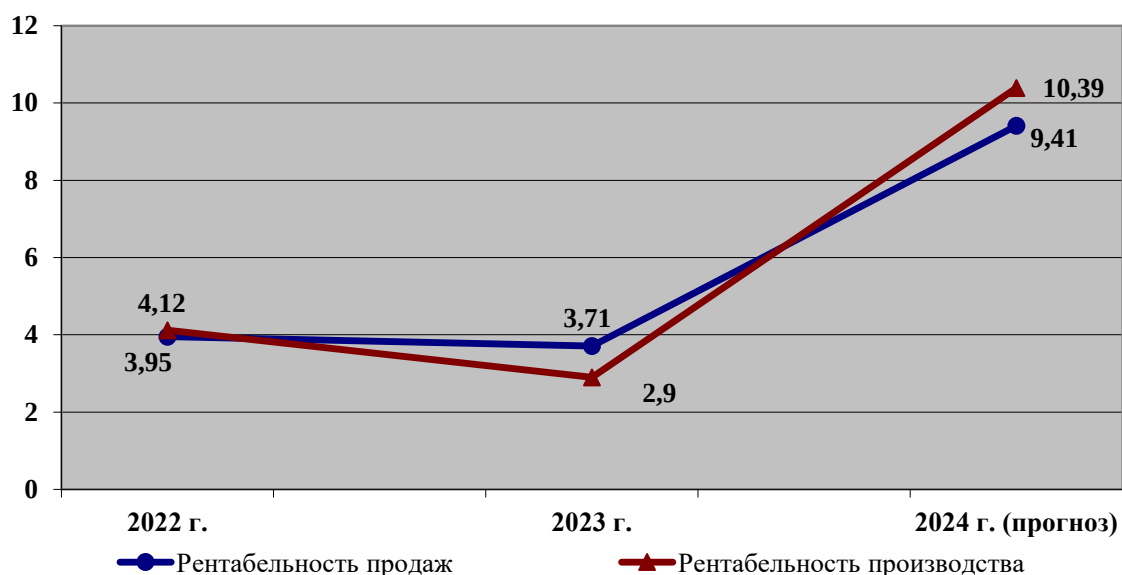


Рисунок 8 – Прогнозная динамика рентабельности продаж и рентабельности производства АО «Дятьково-Хлеб» гг., %

Данные рис.8 наглядно демонстрируют положительные изменения в прогнозной динамике рентабельности продаж и рентабельности производства после внедрения предлагаемых мероприятий по стимулированию выручки. Рентабельность продаж в прогнозном 2024 году возрастает в 2,54 раза и достигает 9,41%. В абсолютном выражении прирост составляет +5,70 пп. Рентабельность производства при этом увеличивается в 2,66 раза и составляет к концу прогнозного периода 10,59%. Таким образом, по результатам проведенного исследования можно сделать вывод о том, что разработанные нами мероприятия по стимулированию работников АО «Дятьково-хлеб» на основе системы КРІ индикаторов будут способствовать не только росту производительности труда, но и повышению всех рассмотренных показателей прибыли и рентабельности. Кроме того, предлагаемые мероприятия будут способствовать опережающему росту производительности труда по сравнению с ростом фонда оплаты труда, что является свидетельством более эффективного использования персонала предприятия. Следовательно предлагаемые мероприятия являются эффективными и экономически обоснованными

## **Заключение**

В современных условиях социально-экономического развития персонал организации выступает в качестве важного стратегического ресурса, эффективное использование которого может обеспечить высокую конкурентную позицию на рынке. Квалифицированный персонал и эффективное его использование на основе инструментов стимулирования являются основополагающими факторами стратегического развития предприятия в условиях возрастающей конкуренции.

Под управлением персонала следует понимать целенаправленную деятельность руководящего состава предприятия, руководителей и специалистов функциональных подразделений, включая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом предприятия. Решение наиболее значимых задач управления персоналом направлено на достижение максимальной эффективности использования трудовых ресурсов.

Акционерное общество «Дятьково-Хлеб» (сокращенное наименование – АО «Дятьково-Хлеб») расположено по адресу: 242603, Российская Федерация, Брянская обл., г. Дятьково, ул. Крупской, 4. Общество является коммерческой организацией и ведет предпринимательскую деятельность с 13 августа 2002 года. Согласно Уставу, основным видом деятельности Общества является производство и реализация хлебобулочных и кондитерских изделий.

Как показали результаты анализа динамики основных экономических показателей деятельности объекта исследования в течение последних трех лет, выручка, себестоимость, валовая прибыль и прибыль от продаж демонстрируют ежегодную положительную динамику в течение 2021 – 2023 гг., что свидетельствует о динамичном развитии предприятия. Однако, темпы роста валовой прибыли и прибыли от продаж снижаются к концу исследуемого периода. Кроме того, чистая прибыль предприятия уменьшается в 2023 г. по сравнению в 2022 г. Фондоотдача, рентабельность продаж и

рентабельность производства также демонстрируют отрицательную динамику в течение 2023 г. Одновременно с этим увеличиваются затраты на 1 руб. выручки.

В 2022 году выручка предприятия увеличилась на 18,06% или на 34 362 руб. в абсолютном выражении. При этом себестоимость продаж возросла всего на 13,33% или 4 889 тыс. руб. Темп прироста выручки превысил темп прироста себестоимости продаж на 4,73 пп, что способствовало формированию положительной динамики валовой прибыли. В 2023 году положительная динамика роста валовой прибыли сохранилась на фоне опережающего роста выручки по сравнению с увеличением себестоимости. Однако, темп прироста валовой прибыли предприятия уменьшился на 8,27 пп. до +16,39%. В качестве причины замедления темпа роста можно назвать сокращение темпа роста выручки почти в 2 раза с 18,06% в 2022 г. до 9,19% в 2023 г.

В структуре валовой прибыли очень высока доля коммерческих и управленческих расходов, что оказывает существенное давление на показатели прибыли от продаж. На протяжении всего периода исследования суммарная доля коммерческих и управленческих расходов в общей структуре валовой прибыли составляет порядка 90%.

Многократное сокращение темпов роста прибыли от продаж на фоне убыточной прочей деятельности способствовало формированию негативной тенденции снижения чистой прибыли в 2023 г. Если в 2022 г. чистая прибыль предприятия была равна 4814 тыс. руб., то в следующем 2023 г. ее значение уменьшилось на 16,62% до уровня 4 062 тыс. руб. В абсолютном выражении снижение составило 752 тыс. руб.

Если сравнивать темпы роста производительности труда с темпами роста фонда оплаты труда, то можно заметить ухудшение соотношения этих показателей к концу исследуемого периода. Если в 2022 г. можно было наблюдать превышение темпа роста производительности труда над темпами роста фонда оплаты труда и среднегодовой заработной платы, то в 2023 г.

ситуация изменилась на противоположную, то есть, темп роста производительности труда стал существенно отставать от темпов роста среднегодовой заработной платы и фонда оплаты труда: на 32,49 пп. и 36,65 пп соответственно. Такой перекокс свидетельствует о неэффективной политике заработной платы и требует от руководства предприятия внедрения мероприятий, направленных на совершенствование системы материального стимулирования, которая увязывала размер оплаты труда с достижением показателей, способствующих формированию опережающей динамики роста производительности труда по сравнению с ростом расходов на заработную плату.

Выявленные негативные тенденции способствовали формированию отрицательной динамики показателей рентабельности в 2023 г. В 2023 году темп прироста прибыли от продаж сократился в 16,17 раза до +2,35%. При этом темп прироста выручки составил +9,19%, превысив темп прироста прибыли от продаж на 6,84 пп. Следствием такой ситуации стало снижение рентабельности продаж на 0,24 п. в абсолютном выражении до 3,71%. В относительном выражении снижение составило более 6%. Рентабельность производства в течение 2023 года уменьшилась на 0,22 п. до 3,90%. В относительном выражении снижение составило -5,34%.

Штат работников АО «Дятьково – хлеб» полностью укомплектован. В 2023 г. численность занятых на предприятии возросла на 6 чел. и составила 206 чел. В 2023 г. АО «Дятьково – хлеб», как уже было сказано выше, открыло две новые фирменные точки розничной торговли, в связи с чем увеличилось количество продавцов на 5 чел. и количество технических работников на 1 чел.

Квалификационная структура работников в течение последних трех лет является довольно сбалансированной и относительно стабильной. Количество руководителей не меняется и составляет 8 чел, а их доля не превышает четырех процентов в течение всего периода исследования.

Наибольшую долю в возрастной структуре персонала занимают работники в возрасте от 30 до 40 лет, и их количество и доля ежегодно

увеличиваются. В 2022 г. доля этой возрастной группы повысилась на 1 пп. с 31,50% до 32,50%. В следующем 2023 г. тенденция роста сохранилась, и данный показатель увеличился еще на 1 пп., достигнув своего максимального значения за последние три года: 33,50%. Более половины работников предприятия - это люди в возрасте от 30 до 50 лет, имеющие среднее профессиональное или высшее профессиональное образование. В квалификационной структуре около 84% приходится на категорию «рабочие», что является характерным для предприятий пищевой промышленности.

Кадровый состав организации является стабильным, так как показатели движения кадров в течение 2021 – 2023 гг. не претерпевают существенных изменений. Околонулевые значения коэффициентов текучести и оборота по приему свидетельствуют об эффективной политике предприятия по привлечению персонала.

Анализ показателей эффективности управления персоналом показал формирование негативных тенденций к концу исследуемого периода. Если в 2022 году темп роста производительности труда почти в три раза превышал темп роста среднегодовой заработной платы и темп роста фонда оплаты труда, то в 2023 году сформировалась обратная тенденция. Производительность труда возросла чуть более, чем на 6% при одновременном росте среднегодовой заработной платы на 38,50% и росте фонда оплаты труда на 42,66%. Таким образом, разрыв между темпами роста среднегодовой заработной платы и производительности труда составил более 32,5 пп. Опережение темпа роста фонда оплаты труда по сравнению с производительностью труда оказалось еще более значительным: 36,65 пп. такая ситуация свидетельствует о неэффективном управлении персоналом в 2023 году и требует пересмотра процесса организации заработной платы в АО «Дятьково – хлеб». К аналогичным выводам можно прийти, если проанализировать динамику стоимости 1 ед. труда в период 2021 – 2023 гг.

В 2023 году в связи с необоснованным увеличением расходов на выплату заработной платы объем реализованной продукции в расчете на 1 руб.

затрат на персонал резко сократился и опустился до уровня 1 руб. 68 коп. Это на 51 коп. меньше, чем в 2022 году. В относительном выражении снижение составило 23,29%, если же оценивать изменение данного показателя в период 2021 – 2023 гг., то он уменьшился на 30 коп. или на 15%. Одновременно с этим можно наблюдать повышение удельной затратоемкости продукции по затратам на оплату труда, которая в 2023 году возросла на 28,26% с 46 коп. до 59 коп. в расчете на 1 руб. реализованной продукции.

Для решения выявленных проблем и повышения показателей производительности труда и деловой активности предлагается в качестве ключевых показателей эффективности использовать объем продаж и темп прироста выручки. При этом было бы справедливо заработную плату продавцов разделить на 2 части: фиксированный оклад в размере 30 тыс. руб. и плавающую надбавку в % к окладу в зависимости от выполнения плана по объему продаж и темпа прироста выручки относительно установленного плана. Для увеличения выручки предлагается также ввести систему KPI для менеджеров по продажам. В настоящее время предприятие реализует свою продукцию только через свои фирменные торговые точки, продукция предприятия не представлена в торговых сетях. Для увеличения выручки было бы целесообразно заключить договоры на реализацию хлебобулочных изделий с цепными торговыми организациями, которые широко представлены в г. Дятьково и других городах Брянской области.

Продавцы и менеджеры по продажам после введения предлагаемой системы KPI будут заинтересованы в увеличении объема продаж, так как размер плавающей части заработной платы увязывается с показателями объема продаж и увеличивается пропорционально выручке. Такие изменения, по нашему мнению, усилят заинтересованность многих сотрудников в увеличении объема реализованной продукции и приведут к росту выручки, что при прочих равных условиях будет способствовать росту производительности труда, показателей оборачиваемости и деловой активности, а также увеличению доли занимаемого рынка и повышению конкурентоспособности

АО «Дятьково-хлеб» на рынке хлебобулочных изделий на территории Брянской области.

Как показали прогнозные расчеты, после внедрения предлагаемых мероприятий темп прироста производительности труда на 14,44 пп. превышает темп прироста фонда оплаты труда, что является положительной динамикой. Если в 2023 году темп прироста фонда оплаты труда составил +42,66% при увеличении производительности труда всего на 6,01%, то после мероприятий по стимулированию продаж темп прироста производительности труда возрастает на 10,58 пп и достигает 16,59%. При этом фонд оплаты труда увеличивается на 3 169 тыс. руб. или на 2,15%. Такое соотношение свидетельствует о повышении эффективности управления персоналом на предприятии и целесообразности внедрения в практическую деятельность АО «Дятьково-хлеб» предлагаемых инструментов стимулирования работников. Кроме того, разработанные мероприятия оказывают положительное влияние на показатели рентабельности. Рентабельность продаж в прогнозном 2024 году возрастает в 2,54 раза и достигает 9,41%. В абсолютном выражении прирост составляет +5,70 пп. Рентабельность производства при этом увеличивается в 2,66 раза и составляет к концу прогнозного периода 10,59%.

Таким образом, по результатам проведенного исследования можно сделать вывод о том, что разработанные нами мероприятия по стимулированию работников АО «Дятьково-хлеб» на основе системы КРІ индикаторов будут способствовать не только росту производительности труда, но и повышению всех рассмотренных показателей прибыли и рентабельности.

## Список используемой литературы

1. Абакумова, Н. Н. Социально-экономический аудит персонала : учебное пособие / Н. Н. Абакумова, И. С. Бажутин. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 175 с. — ISBN 978-5-4497-1191-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108248.html> (дата обращения: 23.06.2024). — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/108248>
2. Бабосов, Е. М. Управление персоналом промышленного предприятия : учебное пособие / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, О. В. Линкевич. — Москва, Вологда : Инфра-Инженерия, 2023. — 204 с. — ISBN 978-5-9729-1119-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/132824.html> (дата обращения: 23.06.2024). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
3. Беликова, И. П. Оценка и контроллинг персонала : учебное пособие / И. П. Беликова. — Ставрополь : АГРУС, 2021. — 67 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121734.html> (дата обращения: 23.06.2024). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей.
4. Брянцева, Т. А. Управленческий учет и учет персонала : учебное пособие / Т. А. Брянцева. — Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2020. — 263 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110197.html> (дата обращения: 23.06.2024). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
5. Главатских, О.Б. Управление трудовой мотивацией персонала промышленных предприятий : монография / О.Б. Главатских. — Саратов : Вузовское образование, 2021. — 79 с. — ISBN 978-5-4487-0788-9. — Текст :

электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107586.html> (дата обращения: 23.06.2024). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

6. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ. Действующая редакция от 11.03.2024 с изм. и доп., вступ. в силу с 22. 03.2024 // Консультант Плюс.

7. Дегтерева, М.Р. Совершенствование системы оценки персонала промышленного предприятия : монография / М. Р. Дегтерева, И. А. Войниченко. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 78 с. — ISBN 978-5-4497-0819-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/101274.html> (дата обращения: 23.06.2024). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

8. Иванов, С. Ю. Социальное управление человеческими ресурсами : учебное пособие / С. Ю. Иванов. — Москва : Московский педагогический государственный университет, 2020. — 152 с. — ISBN 978-5-4263-0859-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/94683.html> (дата обращения: 23.06.2024). — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/94683>

9. Ковальжина, Л.С. Технологии управления развитием персонала : учебное пособие / Л.С. Ковальжина. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2021. — 99 с. — ISBN 978-5-9961-2658-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122329.html> (дата обращения: 23.06.2024). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

10. Корсакова, В.В. Основы оценки персонала : конспект лекций / В. В. Корсакова. — Москва : Российский университет транспорта (МИИТ), 2021. — 196 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122120.html> (дата обращения: 23.06.2024). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

11. Кряжева, Е.В. Психология мотивации: учебно-профессиональная мотивация : учебное пособие / Е. В. Кряжева, М. Ю. Виноградская, А. Э. Цымбалюк. — Саратов : Вузовское образование, 2020. — 75 с. — ISBN 978-5-4487-0682-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/93800.html> (дата обращения: 23.06.2024). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

12. Кузьминов А.В. Современные проблемы управления персоналом : учебно-методическое пособие / Кузьминов А.В.. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. — 48 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89497.html> (дата обращения: 23.06.2024). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей.

13. Кузьминов А.В. Управление персоналом организации : методическое пособие / Кузьминов А.В.. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. — 135 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89499.html> (дата обращения: 23.06.2024). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

14. Подвербных, О.Е. Стратегическое управление человеческими ресурсами : русско-английский учебник / О.Е. Подвербных. — 2-е изд. — Красноярск : Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева, 2020. — 200 с. — ISBN 978-5-86433-849-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/116656.html> (дата обращения: 23.06.2024). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

15. Пурыжова, Л.В. Исследование системы мотивации персонала производственного предприятия : монография / Л.В. Пурыжова, Л.В. Семенова, Д.В. Кашпаров. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 103 с. — ISBN 978-5-4497-2757-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL:

<https://www.iprbookshop.ru/137132.html> (дата обращения: 23.06.2024). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

16. Селиверстова М.В. Технология применения административных методов управления персоналом. Ч.1 : учебное пособие. Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом, уровень бакалавриата / Селиверстова М.В., Шкляева Н.А.. — Сургут : Сургутский государственный педагогический университет, 2019. — 92 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/94289.html> (дата обращения: 23.06.2024). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей.

17. Смирнова, А. А. Методы психологической оценки деятельности персонала и профессиональной детальности : учебное пособие / А. А. Смирнова. — Сочи : Сочинский государственный университет, 2020. — 40 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/106576.html> (дата обращения: 23.06.2024). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

18. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2002 г. № 197-ФЗ. Действующая редакция от 06.04.2024 с изм. и доп., вступ. в силу с 06.04.2024 // Консультант Плюс.

19. Турский И.И. Организация научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом : курс лекций / Турский И.И.. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2020. — 45 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108060.html> (дата обращения: 23.06.2024). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

20. Целютина, Т.В. Мотивация и лидерство в бережливых производствах : монография / Т.В. Целютина, Ж.Н. Авилова. — Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2020. — 211 с. — ISBN 378-5-361-00837-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. —

URL: <https://www.iprbookshop.ru/126460.html> (дата обращения: 23.06.2024). —  
Режим доступа: для авторизир. пользователей

21. Шамис, В.А. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие для бакалавров / В.А. Шамис, Г.Г. Левкин. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 103 с. — ISBN 978-5-4497-1816-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/124163.html> (дата обращения: 23.06.2024). — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/124163>

22. Юшин, Г.Д. Оплата труда персонала : учебное пособие / Г.Д. Юшин, Н.Ю. Калинина. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 171 с. — ISBN 978-5-4497-1201-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108370.html> (дата обращения: 23.06.2024). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

23. <https://dtvhleb.ru/> Официальный сайт АО «Дятьково-хлеб»

## Приложение А

### Фирменные точки розничной торговли АО «Дятково-Хлеб»



Рисунок А.1 – Фирменные точки розничной торговли АО «Дятково-Хлеб»

Приложение Б

Бухгалтерский баланс 2023 г.

| <i>Пояснения<sup>1</sup></i>  | <i>Наименование показателя</i>                             | <i>Код строки</i> | <i>На 31 декабря 2023 г.</i> | <i>На 31 декабря 2022 г.</i> | <i>На 31 декабря 2021 г.</i> |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <i>1</i>                      | <i>2</i>                                                   | <i>3</i>          | <i>4</i>                     | <i>5</i>                     | <i>6</i>                     |
| <b>Актив</b>                  |                                                            |                   |                              |                              |                              |
| <b>I. Внеоборотные активы</b> |                                                            |                   |                              |                              |                              |
| p1.1                          | Нематериальные активы                                      | 1110              | 274                          | 238                          | 11                           |
|                               | Результаты исследований и разработок                       | 1120              | -                            | -                            | -                            |
|                               | Нематериальные поисковые активы                            | 1130              | -                            | -                            | -                            |
|                               | Материальные поисковые активы                              | 1140              | -                            | -                            | -                            |
| p2.1                          | Основные средства                                          | 1150              | 23 817                       | 21 737                       | 21 171                       |
| p2.3                          | Вложения во внеоборотные активы                            |                   | 320                          | -                            | -                            |
| p2.1                          | ППА                                                        |                   | 1 157                        | -                            | -                            |
|                               | Доходные вложения в материальные ценности                  | 1160              | -                            | -                            | -                            |
|                               | Финансовые вложения                                        | 1170              | -                            | -                            | -                            |
| p1.4                          | Отложенные налоговые активы                                | 1180              | 830                          | 628                          | -                            |
| p1.4                          | Прочие внеоборотные активы                                 | 1190              | 184                          | 149                          | 170                          |
|                               | Итого по разделу I                                         | 1100              | 25 105                       | 22 752                       | 21 352                       |
| <b>II. Оборотные активы</b>   |                                                            |                   |                              |                              |                              |
| p4.1                          | Запасы                                                     | 1210              | 9 568                        | 9 005                        | 8 632                        |
|                               | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям  | 1220              | -                            | -                            | -                            |
| p5.1                          | Дебиторская задолженность                                  | 1230              | 7 668                        | 4 726                        | 4 483                        |
|                               | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240              | -                            | -                            | -                            |
| 1                             | Денежные средства и денежные эквиваленты                   | 1250              | 23 102                       | 27 012                       | 9 493                        |
|                               | Прочие оборотные активы                                    | 1260              | 2                            | -                            | -                            |
|                               | Итого по разделу II                                        | 1200              | 40 340                       | 40 743                       | 22 608                       |
|                               | <b>БАЛАНС</b>                                              | 1600              | 65 445                       | 63 495                       | 43 960                       |

Рисунок Б.1 – Бухгалтерский баланс 2023 г.

Продолжение приложения Б

| <i>Пояснения<sup>1</sup></i>          | <i>Наименование показателя</i>                                         | <i>Код строки</i> | <i>На 31 декабря 2023 г.</i> | <i>На 31 декабря 2022 г.</i> | <i>На 31 декабря 2021 г.</i> |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <i>1</i>                              | <i>2</i>                                                               | <i>3</i>          | <i>4</i>                     | <i>5</i>                     | <i>6</i>                     |
| <b>Пассив</b>                         |                                                                        |                   |                              |                              |                              |
| <b>III. Капитал и резервы</b>         |                                                                        |                   |                              |                              |                              |
| п.1                                   | Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310              | 11                           | 3                            | 3                            |
|                                       | Собственные акции, выкупленные у акционеров                            | 1320              | (-) <sup>2</sup>             | (-)                          | (-)                          |
|                                       | Переоценка внеоборотных активов                                        | 1340              | -                            | -                            | -                            |
|                                       | Добавочный капитал (без переоценки)                                    | 1350              | 0                            | -                            | 7 823                        |
| п.1                                   | Резервный капитал                                                      | 1360              | 1 252                        | 1 252                        | 1 252                        |
| п.1                                   | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)                           | 1370              | 38 834                       | 35 091                       | 22 778                       |
| п.1                                   | <b>Итого по разделу III</b>                                            | 1300              | 40 097                       | 36 346                       | 31 856                       |
| <b>IV. Долгосрочные обязательства</b> |                                                                        |                   |                              |                              |                              |
|                                       | Заемные средства                                                       | 1410              | -                            | -                            | -                            |
| п.1.8                                 | Отложенные налоговые обязательства                                     | 1420              | 642                          | 569                          | 580                          |
|                                       | Оценочные обязательства                                                | 1430              | -                            | -                            | -                            |
| 5.2                                   | Прочие обязательства                                                   | 1450              | 998                          | -                            | -                            |
|                                       | <b>Итого по разделу IV</b>                                             | 1400              | 1 640                        | 569                          | 580                          |
| <b>V. Краткосрочные обязательства</b> |                                                                        |                   |                              |                              |                              |
|                                       | Заемные средства                                                       | 1510              | -                            | -                            | -                            |
| 5.2                                   | Кредиторская задолженность                                             | 1520              | 19 618                       | 23 194                       | 11 402                       |
|                                       | Доходы будущих периодов                                                | 1530              | 0                            | 55                           | 122                          |
| 1.9                                   | Оценочные обязательства                                                | 1540              | 4 090                        | 3 331                        | -                            |
|                                       | Прочие обязательства                                                   | 1550              | -                            | -                            | -                            |
|                                       | <b>Итого по разделу V</b>                                              | 1500              | 23 708                       | 26 580                       | 11 524                       |
|                                       | <b>БАЛАНС</b>                                                          | 1700              | 65 445                       | 63 495                       | 43 960                       |

Рисунок Б.2 – Бухгалтерский баланс 2023 г.

## Приложение В

### Отчет о финансовых результатах за 2023 г.

| <i>Пояснения<sup>3</sup></i> | <i>Наименование показателя</i>                                                                               | <i>Код строки</i> | <i>За 2023 г.</i> | <i>За 2022 г.</i> |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <i>1</i>                     | <i>2</i>                                                                                                     | <i>3</i>          | <i>4</i>          | <i>5</i>          |
| 1.7                          | Выручка <sup>4</sup>                                                                                         | 2110              | 247 150           | 226 358           |
| 1.8                          | Себестоимость продаж                                                                                         | 2120              | (130 986)         | (126 554)         |
|                              | Валовая прибыль (убыток)                                                                                     | 2100              | 116 164           | 99 804            |
| 1.8                          | Коммерческие расходы                                                                                         | 2210              | (61 773)          | (50 088)          |
| 1.8                          | Управленческие расходы                                                                                       | 2220              | (45 234)          | (40 769)          |
|                              | Прибыль (убыток) от продаж                                                                                   | 2200              | 9 157             | 8 947             |
|                              | Доходы от участия в других организациях                                                                      | 2310              | -                 | -                 |
| 1.7                          | Проценты к получению                                                                                         | 2320              | 2 566             | 1 211             |
| 1.8                          | Проценты к уплате                                                                                            | 2330              | (119)             | (-)               |
| 1.7                          | Прочие доходы                                                                                                | 2340              | 1 686             | 3 119             |
| 1.8                          | Прочие расходы                                                                                               | 2350              | (7 707)           | (6 366)           |
|                              | Прибыль (убыток) до налогообложения                                                                          | 2300              | 5 583             | 6 911             |
| 1.10                         | Налог на прибыль <sup>5</sup>                                                                                | 2410              | (1 521)           | (2 097)           |
| 1.10                         | в т.ч.:<br>текущий налог на прибыль                                                                          | 2411              | (1 651)           | (2 736)           |
| 1.10                         | отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>                                                                     | 2412              | 130               | (639)             |
|                              | Прочее                                                                                                       | 2460              | -                 | -                 |
| 1                            | <b>Чистая прибыль (убыток)</b>                                                                               | <b>2400</b>       | <b>4 062</b>      | <b>4 814</b>      |
|                              | Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода                | 2510              | -                 | -                 |
|                              | Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода                                | 2520              | -                 | -                 |
|                              | Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>5</sup> | 2530              | -                 | -                 |
| 1                            | <b>Совокупный финансовый результат периода<sup>7</sup></b>                                                   | <b>2500</b>       | <b>4 062</b>      | <b>4 814</b>      |

Рисунок В.1 – Отчет о финансовых результатах за 2023 г.

## Приложение Г

### Отчет о финансовых результатах за 2022 г.

| <i>Пояснения<sup>3</sup></i> | <i>Наименование показателя</i>                                                                               | <i>Код строки</i> | <i>За 2022 г.</i> | <i>За 2021 г.</i> |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <i>1</i>                     | <i>2</i>                                                                                                     | <i>3</i>          | <i>4</i>          | <i>5</i>          |
|                              | Выручка <sup>4</sup>                                                                                         | 2110              | 226 358           | 191 726           |
|                              | Себестоимость продаж                                                                                         | 2120              | (126 554)         | (111 665)         |
|                              | Валовая прибыль (убыток)                                                                                     | 2100              | 99 804            | 80 061            |
|                              | Коммерческие расходы                                                                                         | 2210              | (50 088)          | (42 365)          |
|                              | Управленческие расходы                                                                                       | 2220              | (40 769)          | (31 213)          |
|                              | Прибыль (убыток) от продаж                                                                                   | 2200              | 8 947             | 6 483             |
|                              | Доходы от участия в других организациях                                                                      | 2310              | -                 | -                 |
|                              | Проценты к получению                                                                                         | 2320              | 1 211             | 317               |
|                              | Проценты к уплате                                                                                            | 2330              | (-)               | (-)               |
|                              | Прочие доходы                                                                                                | 2340              | 3 119             | 3 348             |
|                              | Прочие расходы                                                                                               | 2350              | (6 366)           | (5 272)           |
|                              | <b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>                                                                   | <b>2300</b>       | <b>6 911</b>      | <b>4 876</b>      |
|                              | Налог на прибыль <sup>5</sup>                                                                                | 2410              | (2 097)           | (1 338)           |
|                              | в т.ч.:<br>текущий налог на прибыль                                                                          | 2411              | (2 736)           | (1 325)           |
|                              | отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>                                                                     | 2412              | (639)             | 13                |
|                              | Прочее                                                                                                       | 2460              | -                 | -                 |
|                              | <b>Чистая прибыль (убыток)</b>                                                                               | <b>2400</b>       | <b>4 814</b>      | <b>3 538</b>      |
|                              | Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода                | 2510              | -                 | -                 |
|                              | Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода                                | 2520              | -                 | -                 |
|                              | Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>5</sup> | 2530              | -                 | -                 |
|                              | <b>Совокупный финансовый результат периода<sup>7</sup></b>                                                   | <b>2500</b>       | <b>4 814</b>      | <b>3 538</b>      |

Рисунок Г.1 – Отчет о финансовых результатах за 2022 г.